

Bliżej
SIEBIE



Sukces na wagę zdrowia

O KONDYCJI PSYCHICZNEJ I PRZYSZŁOŚCI PRACY

Badanie zrealizowane w ramach trzeciej edycji ogólnopolskiej kampanii społeczno-edukacyjnej „Bliżej Siebie” organizowanej przez Grupę Artemis



GRUPA
Artemis

Partnerzy i Patroni 3. edycji kampanii „Blżej Siebie”

PARTNER STRATEGICZNY



PARTNERZY GŁÓWNI



GOURMET
FOODS



ROSSMANN

PARTNERZY



B P i O N

CIRCLE K



softserve

PATRONI HONOROWI



PATRONI



PATRONI MEDIALNI



PARTNER 3. EDYCJI OGÓLNOPOLSKIEGO BADANIA ORAZ KONFERENCJI „BLIŻEJ SIEBIE”



ORGANIZATOR



PARTNER BADAWCZY



Spis treści:

Wstęp	5
O kampanii „Bliżej Siebie”	7
O badaniu	9
Jak się czujemy?	11
Czy jesteśmy wypaleni zawodowo?	24
Ja i moja praca	37
Za kulisami - czyli jak jest w firmach	45
Co jest dla nas ważne?	57
Produktywność w rytmie zmian	68
Nowe oblicze sukcesu	74
Lider_ka na miarę czasów	91
Cena kontaktu z klientem	104
Ekspertki i Eksperci	109

Agata Swornowska-Kurto

Socjolożka, prezeska Grupy Artemis, pomysłodawcy i organizatora kampanii „Blżej Siebie”

Żyjemy dziś w czasach emocjonalnej inflacji - kiedy tempo pracy, liczba bodźców, powiadomień i obowiązków nieustannie rośnie, a nasza zdolność do głębokiego kontaktu z tym, co czujemy, zaczyna się rozmywać. Praca nie jest już tylko źródłem dochodu, lecz także napięcia, przetwarzania, strategii przetrwania. Równocześnie nigdy wcześniej tak wyraźnie nie mówiło się o zdrowiu psychicznym, a jednak dla wielu pozostaje ono wciąż tematem tabu, szeptanym z zaciśniętym gardłem, gdzieś pomiędzy spotkaniami.

Dlatego w tegorocznej odsłonie kampanii „Blżej Siebie” pytamy wprost: Jak się czujemy?

Zanurzyliśmy się w emocjonalny krajobraz środowiska pracy w Polsce. Na styku nadmiaru i pustki zapytaliśmy ludzi o to, jak się czują naprawdę. Jak wygląda ich codzienność w pracy, co ich boli, co daje siłę, co sprawia, że chcą zostać, albo odejść. Pytaliśmy o stres, wypalenie, zmęczenie zmianami, ale też o wartości i potrzeby. Dane, które prezentujemy, układają się w wielowarstwowy obraz - niepokojący i pełen nadziei jednocześnie.

Powiedzieliśmy też „sprawdzam” w kontekście postrzegania sukcesu zawodowego. Coraz wyraźniej widać, że jego definicja podlega dziś ewolucji. W świecie ciągłej zmiany i przeciążenia sukces przestaje być trofeum dla najwytrwalszych, a zaczyna być miarą wewnętrznej spójności. Nie pytamy już tylko: „co osiągnąłem/am?”, ale: „na jakich warunkach?”, „czy to było moje?”, „czy mnie nie kosztowało zbyt wiele?”. Jak pokazały wyniki naszego badania, sukces, który jeszcze niedawno oznaczał awans, prestiż i wysoką produktywność, coraz częściej kojarzony jest z budowaniem relacji, równowagą między życiem prywatnym a zawodowym i poczuciem sensu.



Tegoroczny raport kampanii „Bliżej Siebie” to nie tylko zbiór danych. To emocjonalny sejsmograf, zapis drgań współczesnego świata pracy. Jako organizacje i liderzy_ki jesteśmy dziś w punkcie zwrotnym. Możemy dalej udawać, że „jakoś to będzie”. Albo uznać, że sukces, który nie zostawia miejsca na zdrowie psychiczne, nie jest już sukcesem, tylko źle opowiedzianą historią.

Oddajemy w Wasze ręce materiał, który nie tylko dokumentuje rzeczywistość - on ją interpretuje i prowokuje. Do refleksji. Do odpowiedzialności. Do bycia „bliżej siebie”.

Bo pytanie „jak się czujemy?” to nie small talk. To pytanie strategiczne.



Ogólnopolska kampania społeczno-edukacyjna „Bliżej Siebie”

Razem działamy na rzecz zdrowia psychicznego i przyjaznej kultury pracy.

Jaki jest nasz cel?

Naszym celem jest zwiększenie świadomości konieczności dbania o kondycję psychiczną w środowisku pracy, promowanie nowoczesnego przywództwa opartego na zrozumieniu potrzeb ludzi oraz tworzenie miejsc, w których dobrostan pracowników_czek staje się fundamentem sukcesu organizacji. Inicjujemy otwarte dyskusje, przełamujemy tabu i realnie wpływamy na rzeczywistość poprzez szerzenie najlepszych praktyk i dostarczanie rzetelnej wiedzy.

Bliżej
SIEBIE



Kampania „Bliżej Siebie” integruje temat zdrowia psychicznego z nowoczesnym podejściem do zarządzania i kultury pracy, czyniąc troskę o ludzi nie tylko wartością, ale i strategicznym priorytetem firm i organizacji.

To projekt, który z pasją i zaangażowaniem rozwijamy z każdą kolejną edycją wraz z gronem Ekspertów_ek i praktyków biznesu.



Edycja I
2023



Edycja II
2024



Edycja III
2025



ODPOWIEDŹ NA POTRZEBY RYNKU

Kampania w swoich różnorodnych działaniach odpowiada na konkretne wyzwania i potrzeby rynku pracy



BYCIE BLIŻEJ SAMEGO SIEBIE

Kampania to zaproszenie do większej samoświadomości własnych emocji, potrzeb i reakcji



BYCIE BLIŻEJ W RELACJACH Z INNYMI

Chcemy budować lepsze miejsca pracy – przyjazne, bezpieczne, wspierające, gdzie wzajemnie lepiej się komunikujemy i rozumiemy

Dla kogo jest kampania „Blżej Siebie”?

Dla pracowników_czek

- wspieramy **otwartą komunikację o emocjach i samopoczuciu** w Twoim miejscu pracy
- oferujemy **wiedzę i praktyczne wskazówki**, jak dbać o swoją kondycję psychiczną
- motywujemy do **zmiany zachowań** w trosce o Twoje zdrowie psychiczne

Dla liderów_ek

- uczymy, **jak dbać o dobrostan zespołu**
- wyposażamy w **wiedzę i wskazówki** dotyczące np. komunikacji z zespołem, przywództwa skoncentrowanego na człowieku czy troski o bezpieczeństwo psychologiczne
- pomagamy tworzyć **przyjazną kulturę pracy**

Dla organizacji

- **motywujemy do zmian** – troska o zdrowie psychiczne powinna być istotnym elementem strategii biznesowej
- nasze aktywności mają **realny wpływ na zespoły**, a co za tym idzie na atmosferę i relacje, jakość i efektywność ich pracy
- wspieramy **działania employer branding i ESG** – Partnerzy kampanii to firmy zaangażowane i troszczące się o dobrostan zespołu

Informacje o badaniu

Kolejne już badanie realizowane w ramach kampanii „Bliżej Siebie” pozwala poznać opinie, doświadczenia i potrzeby pracowników_czek oraz liderów_ek, a tym samym zaktualizować naszą wiedzę na temat sytuacji w środowisku pracy. To także szansa, aby porównać wybrane wątki rok do roku, odnosząc się do badań realizowanych w poprzednich edycjach kampanii.

Poza pytaniami o aktualną kondycję psychiczną przyjrzelśmy się bliżej także kwestii wypalenia zawodowego jako wyzwania rynku pracy. Sprawdziliśmy, jakie mamy relacje z pracą, a także zajrzeliśmy za kulisy firm, pytając m.in.: o przejawy bezpieczeństwa psychologicznego.

Celem, jaki sobie postawiliśmy, było również uchwycenie zmian, dotyczących percepcji sukcesu zawodowego oraz produktywności.



Metodologia

Wywiady on-line (CAWI).



Okres realizacji badania

Badanie zostało zrealizowane w okresie 3-10 marca 2025 roku.



Wykonawca badania

Agencja badawcza PBS Sp. z o.o.

Sprawdź poprzednie raporty kampanii



2024

„Presja zmian a emocje i zdrowie psychiczne w środowisku pracy”



2023

„Zdrowie psychiczne i empatia w pracy”

Charakterystyka próby badawczej:

Badanie przeprowadzono w grupie osób, pracujących w średnich i dużych przedsiębiorstwach. Zrealizowano 1166 ankiet.

Główna linia podziału próby badawczej dotyczyła zajmowanego stanowiska. W zależności, czy wiąże się ono z zarządzaniem pracą innych osób, podzielono ją na:



Liderzy_ki
N=303

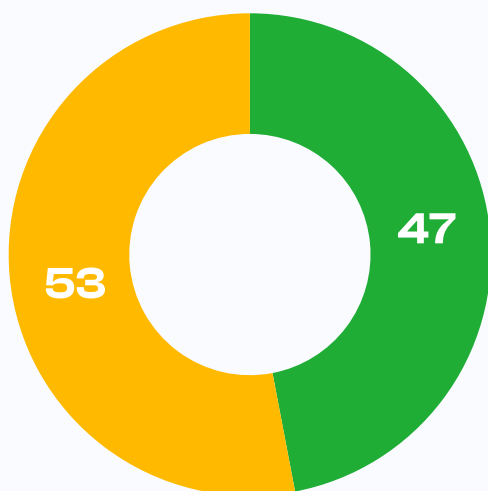
osoby zarządzające - stanowiska, takie jak: kierownik, manager/lider zespołu, dyrektor, członek zarządu



Pracownicy_czki
N=863

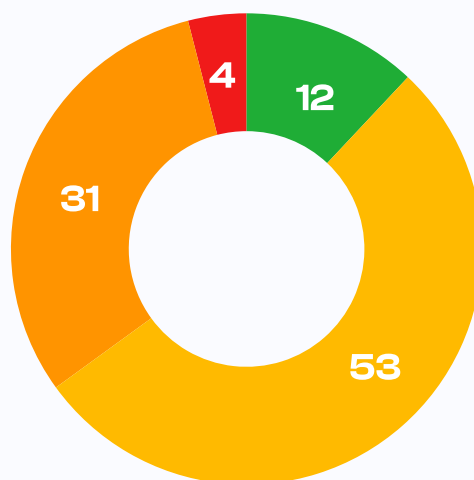
osoby niezarządzające

Wykres: Płeć

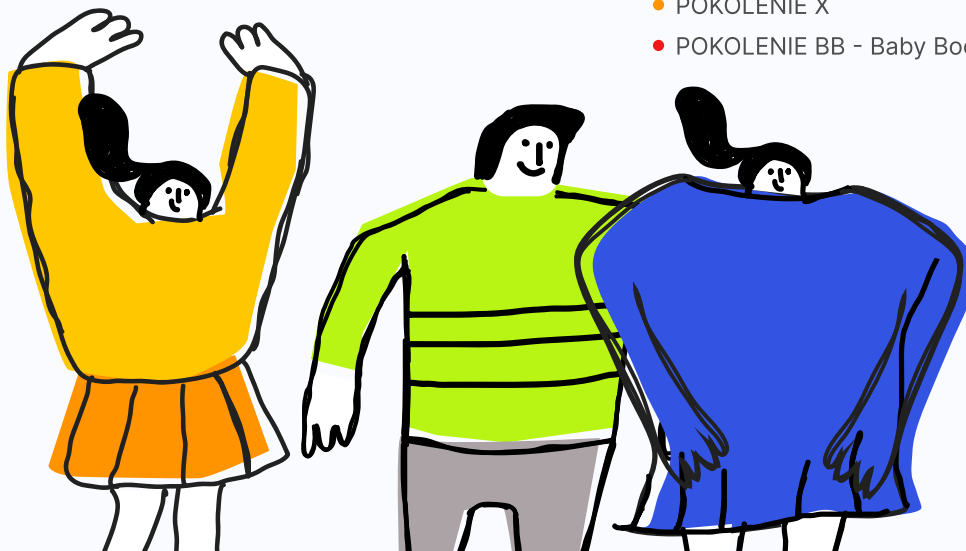


- Kobieta
- Mężczyzna

Wykres: Wiek



- POKOLENIE Z
- POKOLENIE Y - Millenials
- POKOLENIE X
- POKOLENIE BB - Baby Boomers





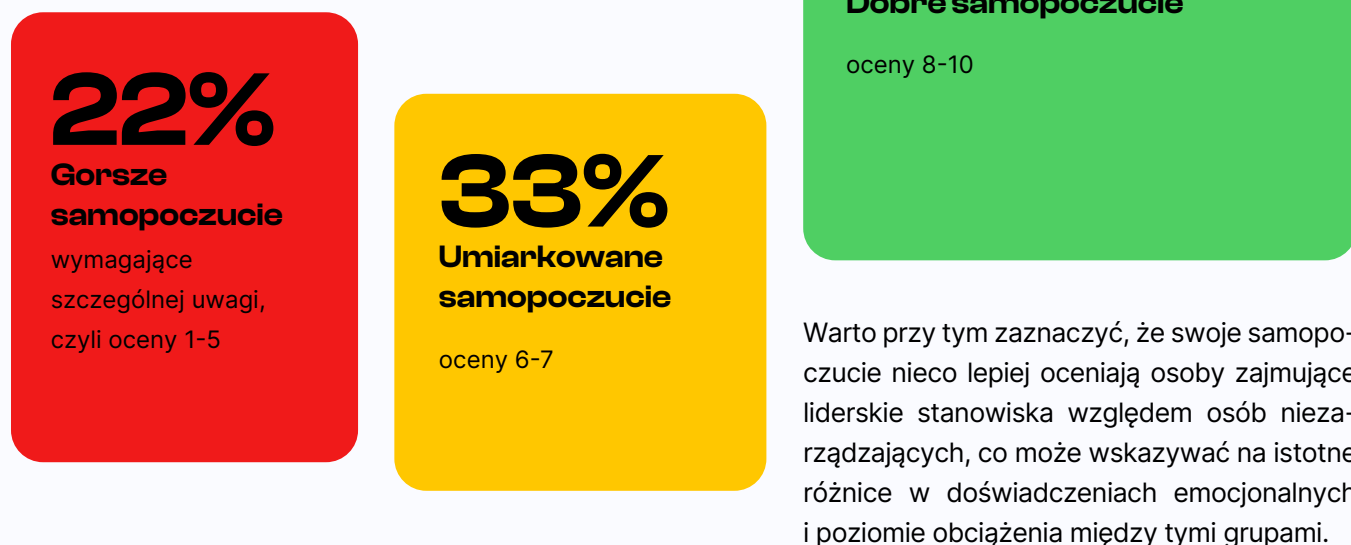
Jak się czujemy?

W obliczu rosnących wyzwań w środowisku pracy, związanych z ciągłymi zmianami, presją czy dynamicznym tempem, coraz więcej uwagi poświęca się tematowi dobrostanu pracowników_czek i liderów_ek. Również kampania „Bliżej Siebie” jest wyrazem konieczności zadbania o kwestie zdrowia psychicznego oraz dążenia do przyjaznych miejsc pracy. Do takich, gdzie ludzie i ich samopoczucie są podstawą strategii biznesowych. Jednak, by to osiągnąć, musimy wiedzieć, jak jest obecnie - z czym radzimy sobie nie najgorzej, a gdzie leży problem warty zaopiekowania.

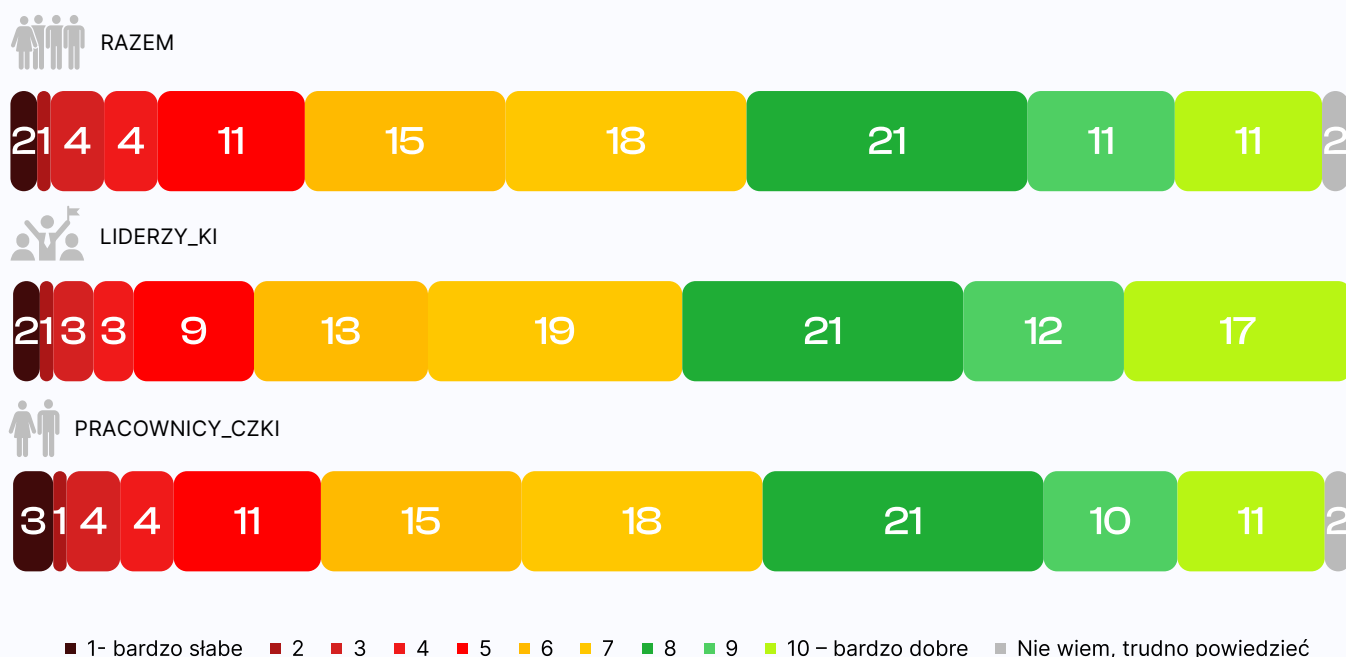
Dlatego zapytaliśmy respondentów o ich samopoczucie i kondycję psychiczną - jak ją oceniają na co dzień w pracy, co wpływa na ich dobrostan. Chcieliśmy uchwycić główne źródła stresu, napięcia i obciążenia emocjonalnego, by lepiej zrozumieć, co osłabia, a co wzmacnia kondycję psychiczną pracowników_czek i liderów_ek. Odpowiedzi na te pytania są kluczowe dla budowania zdrowych i efektywnych środowisk pracy. Jak zatem się czujemy?

Jak nasze samopoczucie?

Badani zostali poproszeni o ocenę swojego samopoczucia psychicznego w pracy na **skali od 1 do 10**, gdzie 10 oznacza bardzo dobre samopoczucie.



Wykres: Jak oceniamy swoje codzienne samopoczucie?
(dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru)



Choć samopoczucie jako dobre ocenia ponad 40%, jednocześnie **41% badanych czuje się przeciążona emocjonalnie**. Częściej wskazują na to liderzy_ki niż pracownicy_czki (51% wobec 39%).

Warto zaznaczyć, że patrząc na wyniki wszystkich badanych mamy poprawę względem badania kampanii „Bliżej Siebie” z 2024 roku („Presja zmian a emocje i zdrowie psychiczne w środowisku pracy”),

w którym połowa respondentów (52%) przyznawała, że czuje się przeciążona emocjonalnie. W ujęciu ogólnym wyniki wróciły do wartości sprzed dwóch lat, kiedy 39% badanych deklaroowało przeciążenie.

Poprawę widzimy także w grupie pracowników_czek, jednak w przypadku liderów_ek przeciążenie pozostaje na wyższym poziomie, podobnie jak przed rokiem.

		Uczucie przeciążenia emocjonalnego		
		2023	2024	2025
	RAZEM	39%	52%	41%
	LIDER_KA	31%	51%	51%
	PRACOWNIK_CZKA	41%	52%	39%

*porównanie danych z badań realizowanych w ramach kampanii „Bliżej Siebie” w latach 2023, 2024, 2025



Komentarz Ekspertki

Marzena Grochowska

Pierwszy brainolog w Polsce, trenerka biznesu i odporności psychicznej

W badaniu samopoczucia zauważono, że liderzy_ki oceniają swoje samopoczucie lepiej niż pracownicy_czki. Może to wynikać z bardziej świadomego korzystania z zasobów odporności psychicznej. Szczególnie w obszarach doświadczania pozytywnych emocji, zaangażowania, nadawania sensu, budowania relacji oraz dążenia do osiągnięcia celów i sukcesów, które dają poczucie spełnienia i satysfakcji, zgodnie z modelem PERMA prof. Martina Selig-

mana. Korzystanie z tych parametrów PERMA podnosi dobrostan zespołu i daje przestrzeń do realnej pracy z przeciążeniem pracowników_czek.

Jednakże liderzy_ki częściej odczuwają przeciążenie emocjonalne, ponieważ to oni są na pierwszej linii frontu, gdzie pracownicy_czki dzielą się swoimi trudnymi doświadczeniami, oczekując wsparcia.

Mimo ogólnej poprawy w porównaniu do zeszłego roku, przeciążenie liderów_ek pozostaje na wysokim poziomie. Dlatego kluczowe jest, aby w pierwszej kolejności podejmować działania wspierające ich elastyczność psychiczną.

Rekomendowane działania obejmują celowe i dedykowane szkolenia z zarządzania stresem, regularną redukcję obciążenia poprzez

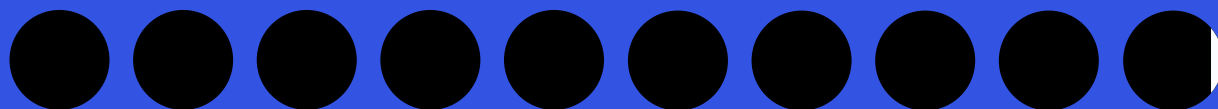
przegląd i optymalizację obowiązków, ciągłe promowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz regularne spotkania feedbackowe, aby liderzy_ki mogli wyrazić swoje obawy i potrzeby.



Stres to norma

I niestety to norma wysoka - stres jest naszym codziennym towarzyszem. **37% badanych odczuwa stres co najmniej „często”, a 40% „czasami”.**

Zdecydowanie bardziej zestresowani są liderzy_ki - co najmniej „często” stres odczuwa 51%, a 35% „czasami” (w przypadku osób niezarządzających to odpowiednio 36% i 41%).



97%

ODCZUWA
STRES

Tylko 2% osób w środowisku pracy nigdy nie odczuwa stresu, a zaledwie co piąty „rzadko” się stresuje.

Wykres: Częstotliwość odczuwania stresu
(dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru)



Jednocześnie można przypuszczać, że rośnie nasza świadomość szkodliwego wpływu stresu, a także jego źródeł w środowisku pracy, ponieważ aż **86% badanych za ważne uważa ograniczenie bodźców stresowych w pracy**. Co istotne, potrzeba eliminacji stresorów jest powszechna - niezależnie od płci, wieku czy zajmowanego stanowiska.

Stresujemy się, ale czy praca nam szkodzi?

33% badanych uważa, że praca szkodzi ich zdrowiu psychicznemu.

41% takiego wpływu nie widzi, a 23% nie potrafi tego jednoznacznie określić. W kontekście wysokiego poziomu odczuwanego stresu te dane mogą wskazywać na niedostateczną świadomość związku między stresem a zdrowiem psychicznym. Możliwe również, że część osób nie identyfikuje sygnałów pogarszającego się dobrostanu lub bagatelizuje ich znaczenie.

Czy dane na temat stresu powinny być istotne dla organizacji? Zdecydowanie tak!

Prawie co trzeci badany (29%) przyznaje, że stres, jaki odczuwa w pracy, często utrudnia realizację bieżących zadań.

W zeszłorocznym badaniu zrealizowanym w ramach kampanii „Bliżej Siebie” - „Presja zmian a emocje i zdrowie psychiczne w środowisku pracy” ten negatywny wpływ stresu na codzienną pracę wskazywało 40%.





Komentarz Ekspertki

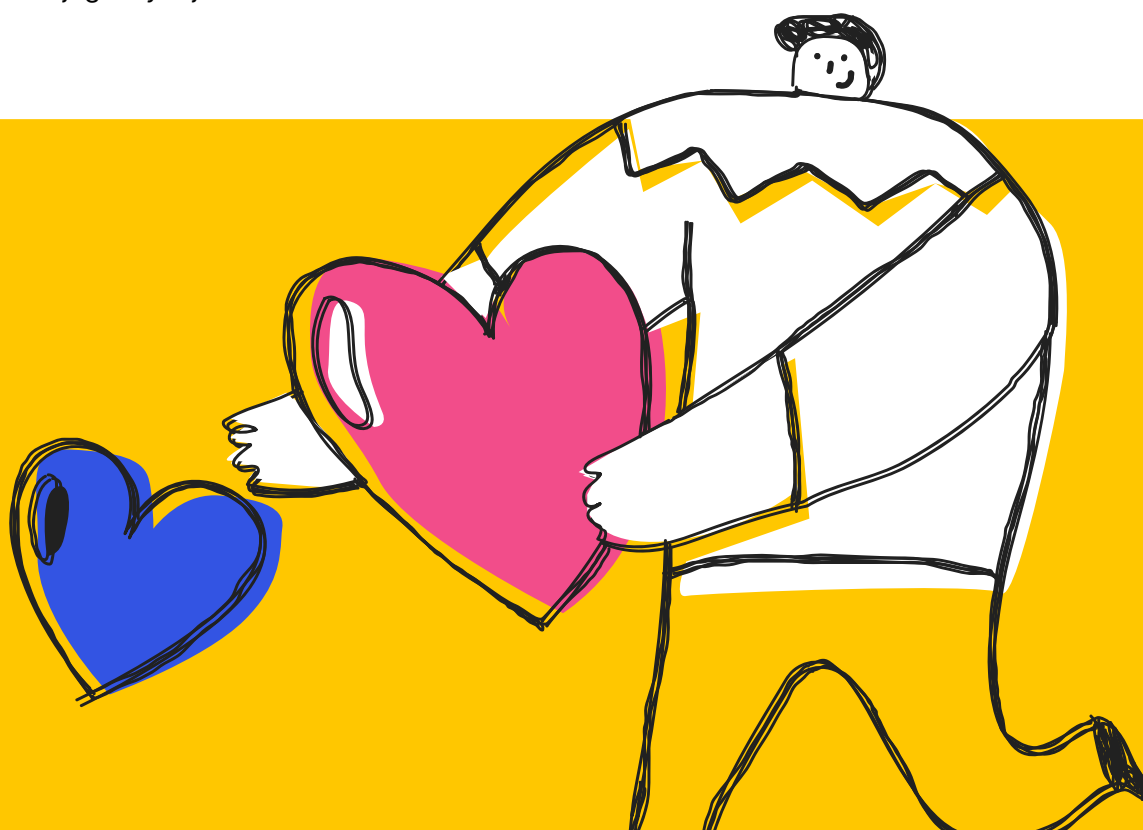
Małgorzata Czernecka

Psycholożka, ekspertka ds. zarządzania energią pracowników_czek

Warto zauważyć, że wyniki dotyczące stresu choć są podwyższone, utrzymują się na podobnym poziomie na przestrzeni ostatnich kilku lat, co odzwierciedla dynamikę zmian, jakich doświadczamy i najprawdopodobniej doświadczać będziemy.

Pamiętajmy, że nadmierny stres prowadzi do spadku efektywności i pogorszenia dobrostanu psychicznego, ponieważ negatywnie wpływa na funkcje poznawcze: pamięć roboczą, koncentrację, podejmowanie decyzji. Ponadto, wysoki poziom kortyzolu (hormonu stresu), może zaburzać funkcjonowanie kory przedczołowej, odpowiedzialnej za planowanie i kontrolę impulsów. To szczególnie istotne w kontekście liderów_ek, których sposób funkcjonowania silnie przekłada się na funkcjonowanie całego zespołu, determinując w dużej mierze jego wydajność.

Ważne jest, aby organizacje nie tylko akceptowały i adaptowały się do podwyższonego poziomu stresu, jak to ma miejsce teraz, ale również aktywnie zarządzały jego poziomem poprzez pracę z jego źródłami. Skuteczne strategie pracy ze stresem obejmują m.in. identyfikację stresorów i czynników obniżających produktywność oraz wdrażanie realnych zmian w codziennej pracy poprzez kalibrację stylu pracy – ograniczanie liczby spotkań, przeznaczanie czasu na pracę głęboką, ustalanie i trzymanie się priorytetów, eliminację zbędnych projektów. W skali, to działanie wpływa również na sprawność organizacyjną i ograniczanie zadań nieistotnych. Takie podejście, choć z pozoru proste, wnosi spokój i stabilność, której dziś brakuje w tak zmiennym środowisku pracy.





Komentarz Ekspertki

Agata Swornowska-Kurto

Socjolożka, prezeska Grupy Artemis, pomysłodawcy i organizatora kampanii „Bliżej Siebie”

Fakt, że aż 41% badanych deklaruje, iż praca nie szkodzi ich zdrowiu psychicznemu, choć w pierwszej kolejności może napawać optymizmem, w połączeniu ze skalą stresu w miejscu pracy, powinien skłaniać do refleksji. Skąd ten rozdźwięk między przeżywaniem stresu a uznaniem go za realne zagrożenie?

Po pierwsze to kulturowe przyzwyczajenie i przyzwolenie do stresu. Dla wielu osób ten permanentny jest wyznacznikiem odpowiedzialności, zaangażowania i „bycia potrzebnym”. Stres jest powszechnym, naturalnym elementem życia zawodowego i dopiero, gdy pojawiają się objawy somatyczne lub wypalenie, zaczynamy traktować go jako problem zdrowotny - choć wielokrotnie i na tym etapie nie jest to tak oczywiste.

I płynnie przechodzimy do drugiego wyjaśnienia, jakim jest niska świadomość lub nawet jej brak w kwestii zdrowia psychicznego, przez co nie łączymy objawów, takich jak drażliwość, bezsenność, wyczerpanie czy trudności w relacjach z przeciążeniem zawodowym. Trudno nam zauważyć i nazwać subtelny, ale długofalowy wpływ, jaki praca może mieć na naszą kondycję psychiczną.

Wreszcie - mechanizm wypierania. Przyznając, że praca szkodzi zdrowiu psychicznemu, powinniśmy coś z tym zrobić, być może dokonać zmiany - stylu pracy, otoczenia, a nawet samego miejsca zatrudnienia. I tu pojawia się lęk, poczucie braku kontroli, obawy. Łatwiej więc, mimo codziennego dyskomfortu, zachować status quo, uznając, że „nie szkodzi”, „dam radę”.

Pamiętajmy, że praca nie musi dramatycznie „niszczyć”, by jednocześnie stopniowo, dzień po dniu, osłabiać naszą psychikę. To właśnie ta codzienna erozja, a nie jednorazowe kryzysy, najczęściej prowadzi do spadku zdrowia psychicznego. Dlatego tak ważne jest, by organizacje umiały ją rozpoznać, zanim stanie się poważnym problemem i podejmowały działania, które nie tylko będą przeciwdziałać wielkim kryzysom, ale przede wszystkim chronić przed codziennymi trudnościami.

Zmęczeniu zmianami

Żyjemy w świecie, w którym zmiana jest już stałym elementem naszej codzienności - zarówno tej prywatnej, jak i zawodowej. Tempo zmian nie wyhamowuje, a wręcz przeciwnie stale wzrasta.

39% badanych przyznaje, że czuje się zmęczona ciągłymi zmianami w miejscu pracy. Względem zeszłorocznego badania kampanii „Bliżej Siebie” mamy do czynienia ze spadkiem z poziomu 48%, co może świadczyć o tym, że z upływem czasu oswajamy temat zmian i po prostu coraz bardziej się do nich przyzwyczajamy. Poprawa może także wynikać z faktu, iż firmy coraz lepiej radzą sobie z zarządzaniem w zmianie i coraz częściej uwzględniają w niej czynnik ludzki, przez co sam proces staje się mniej dotkliwy dla pracowników_czek. Aczkolwiek już nie koniecznie dla liderów_ek, na których barkach spoczywa wdrożenie zmiany - **liderzy_ki częściej odczuwają zmęczenie zmianami** (47% wobec 39% w przypadku pracowników_czek).



Komentarz Ekspertki

Paula Podgórska

Change Managerka

Zmiany są dziś jak pogoda w kwietniu – niby wiemy, że będzie się zmieniać, a i tak nas łapie bez parasola. Dobrze, że coraz mniej osób czuje się przemoczona – uczymy się nosić kurtki na każdą okazję. Jako change managerka wiem, że zmiana mniej męczy, gdy nie zaskakuje. Dlatego warto wcześniej sprawdzić „prognozę” – zadbać o komunikację, emocje zespołu i wsparcie liderów_ek.

To oni_e często stoją na pierwszej linii burzy, a przecież nie muszą być jednocześnie piorunochronem i meteorologiem. Jon Kabat-Zinn powiedział: „Nie możemy zatrzymać fal, ale możemy nauczyć się na nich surfować.” Moja rada? Traktuj zmianę jak wyprawę w góry – przygotuj ekipę, spakuj prowiant i sprawdź, czy wszyscy mają dobre buty. A wtedy żadna chmura nie będzie straszna!



Za mało zarabiamy - źle się czujemy

Nikt już nie ma wątpliwości, co do tego, że praca wpływa na nasze samopoczucie i kondycję psychiczną. Ale co konkretnie na nas oddziałuje i ma największy wpływ? Respondentom przedstawiliśmy listę czynników, które mogą zaistnieć w pracy i poprosiliśmy, aby wskazali wszystkie, które obniżają ich kondycję psychiczną, a także określili, które z nich robią to w największym stopniu (czyli uszeregowali je w kolejności).

Niechlubnym liderem okazał się czynnik mocno wyrażony, czyli zarobki - zbyt mały poziom wynagrodzenia jako czynnik obniżający kondycję psychiczną wskazała dokładnie połowa badanych, a prawie co

piąty (16%) umieścił go na pierwszej pozycji, czyli jako ten mający największy wpływ. Dokładnie tak samo, jak ogół respondentów odpowiedziały osoby na stanowiskach niezarządzających (51% z nich wskazało zbyt małe zarobki jako czynnik obniżający kondycję psychiczną).

Warto zaznaczyć, że czynnik materialny respondenci (ogółem, ale także konkretnie grupa pracowników_czek) wskazywała znacznie częściej niż wszystkie pozostałe z listy. W kontekście zarobków na uwagę zasługuje też fakt, że niemal co trzecia osoba (30%) zwróciła uwagę na „zbyt dużą odpowiedzialność w stosunku do niskiego wynagrodzenia”.

Podium trzech najczęściej wskazywanych przez respondentów czynników wpływających na kondycję psychiczną uzupełnia nadmierny stres oraz presja czasu i tempo pracy.

Nadmierny stres

34%

- na pierwszym miejscu wskazywany przez co dziesiątego badanego
- wskazany przez 34% pracowników_czek
- wskazany przez 32% liderów_ek

Zbyt mały poziom wynagrodzenia

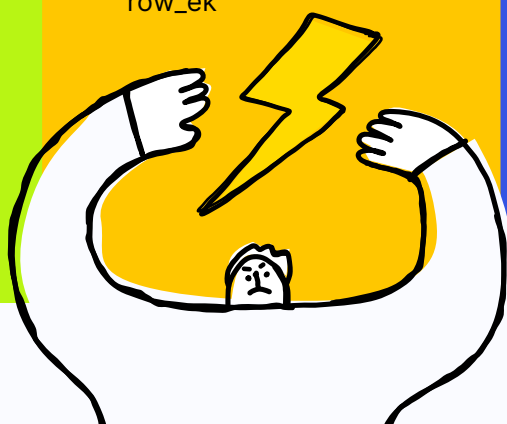
50%

- na pierwszym miejscu wskazywany przez 16% badanych
- wskazany przez 51% pracowników_czek
- wskazany przez 39% liderów_ek

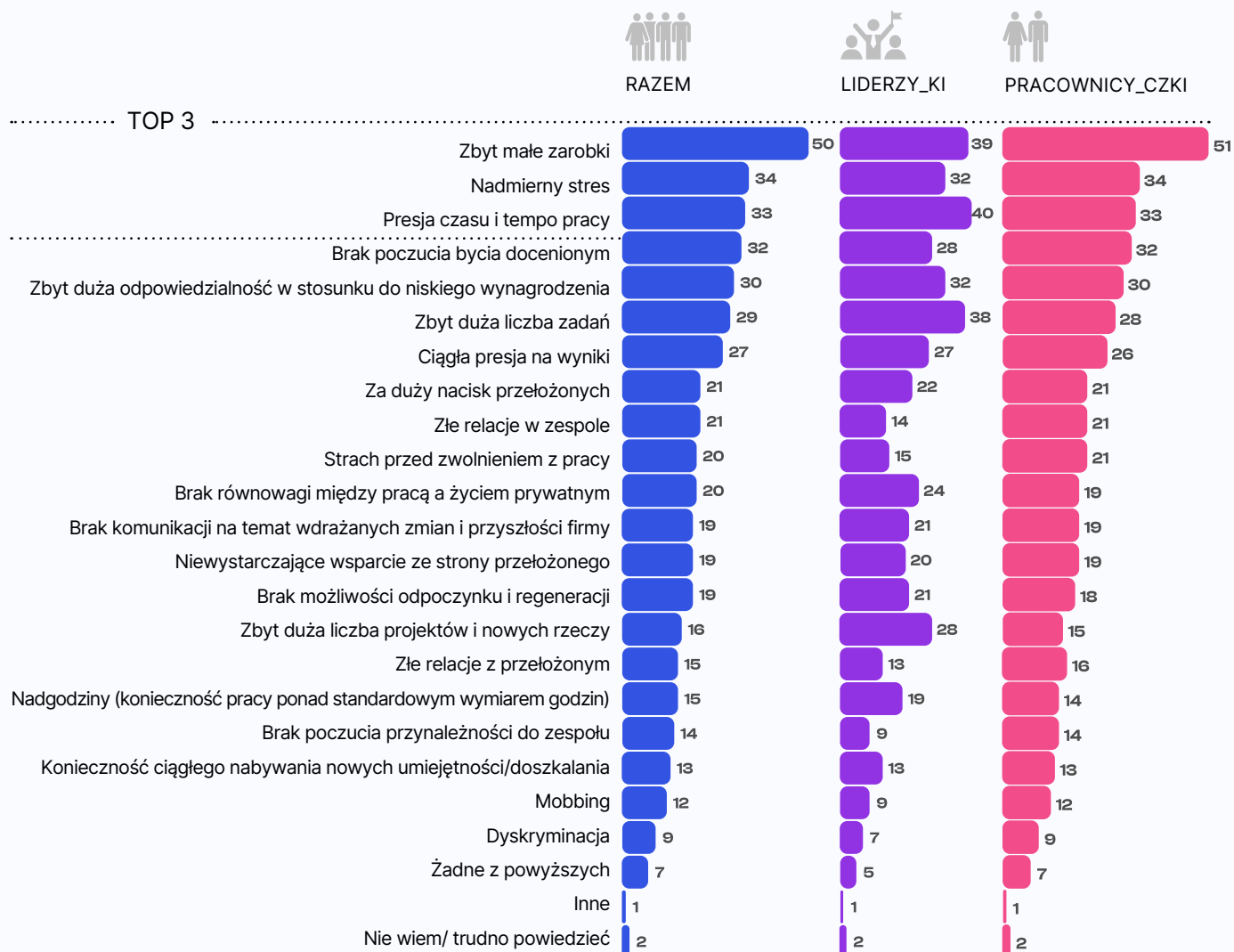
Presja czasu i tempo pracy

33%

- na pierwszym miejscu wskazywany przez 8% badanych
- wskazany przez 33% pracowników_czek
- wskazany przez 40% liderów_ek - wśród liderów_ek to najczęściej stawiany na pierwszym miejscu czynnik (11% wskazań)



Wykres: Czynniki obniżające kondycję psychiczną.
(dane w %; pyt. wielokrotnego wyboru)



W przypadku liderów_ek rozkład odpowiedzi był nieco inny. Wśród trzech najczęściej wybieranych czynników obniżających kondycję psychiczną były kolejno:

- **presja czasu i tempo pracy (40%)** - stawiana na pierwszym miejscu przez 11% liderów_ek
- **zbyt małe zarobki (39%)** - najważniejsze w kontekście obniżenia kondycji psychicznej dla 5% liderów_ek
- **zbyt duża liczba zadań (38%)** - najważniejsza dla co dziesiątego lidera_ki

48% liderów_ek czuje się przytłoczona liczbą obowiązków, a 46% liderów_ek przez nadmiar obowiązków często nie ma czasu w pracy na przerwę czy spokojne zjedzenie posiłku.



Komentarz Ekspertki

Anna Pfejfer-Buczek

Konsultantka ds. psychoedukacji

Przyjrę się kilku perspektywom, które mogą mieć wpływ na fakt, że połowa badanych wskazuje zbyt mały poziom wynagrodzenia jako czynnik obniżający kondycję psychiczną. Ostatnie lata związane ze wzrostem inflacji ujawniły, że część pracodawców nie indeksowała wynagrodzeń, co w oczywisty sposób wpływa na kondycję finansową pracowników_czek w odniesieniu do ich siły nabywczej. Realne dochody kurczą się, a koszty życia rosną szybciej niż nominalne pensje - to może powodować niepokój pracowników_czek, ponieważ w dużej mierze jesteśmy społeczeństwem, które historycznie postrzega pieniądze jako tarczę przed niepewnością. Obserwując organizacje, widzimy także, a potwierdza to badanie, że nierzadko liczba obowiązków i tempo pracy rosną, podczas gdy wynagrodzenia za tym nie nadążają.

Poczucie finansowego bezpieczeństwa jest bardzo ważne w teoriach potrzeb i dobrostanu. Pieniądze to „czynnik higieny” pracy (Herzberg) - jeśli płaca jest zbyt niska, rodzi niezadowolenie i stres, a ten jest wskazany przez 34% badanych jako czynnik pogarszający kondycję psychiczną.

Należy pomyśleć o rozwiązaniach, które wpłyną pozytywnie na dobrostan pracowników_czek:

- indeksacja płac w odniesieniu do zmian makro,
- transparentność wynagrodzeń, które mają odzwierciedlać zakres odpowiedzialności,
- edukacja pracowników_czek, jak dbać o swoje finanse, ale także w zakresie polityki firmy: jak kalkulowane są podwyżki, jakie są ograniczenia wzrostu wynagrodzeń w danej chwili (np. koszty stałe, cła na produkty firmy), jak zmieniają się koszty pracownicze pod wpływem nowych regulacji państwa,
- poprawa komunikacji finansowej zarządu/HR w nawiązaniu do powyższego punktu - pracownik_czka chce rozumieć podjęte decyzje,
- ciągła aktualizacja zmiennej części wynagrodzenia jako możliwości podwyżek w powiązaniu z wynikami - gdy przekroczysz cele, więcej zarobisz.



Komentarz Ekspertki

Kasia Matyjewicz

Influencerka antymobbingowa, trenerka postaw antymobbingowych w pracy

Pamiętajmy, że obowiązkiem Pracodawcy jest zapewnienie pracownikom bezpieczeństwa, tak w sensie fizycznym (BHP), jak i psychicznym! O ile normy BHP łatwo sprawdzić, o tyle bezpieczeństwo psychiczne pozostaje często niewidoczne i trudne do zmierzenia. To jednak nie oznacza, że można je pomijać - przeciwnie, wyniki badań jasno pokazują, że w tym obszarze wciąż jest wiele do zrobienia.

Warto też mieć na uwadze, kiedy stres, presja czasu, czy natłok obowiązków jest jeszcze dozwoloną presją managerską, a kiedy zmienia się w toksyczne środowisko pracy, które niezwykle osłabia zarówno naszą psychikę, jak i nasze ciało.

Ta linia jest cienka, ale przyjmuje się, że presja lidarska:

- dotyczy konkretnych wyników pracy, zachowań,
- jest proporcjonalna do sytuacji,
- nie ma charakteru personalnego,
- jest reakcją na daną akcję, a nie trwa długofalowo, nie prowadzi do poczucia obniżenia przydatności zawodowej pracownika_czki.

Jeśli natomiast działania są:

- „uporczywe i długotrwałe”,
- mają osobisty charakter,
- obniżają samoocenę,
- powodują izolację, wykluczenie pracownika_czki,

to przybierają postać niedozwolonych działań, które mogą przerodzić się w mobbing, którego nikt z nas nie chce w swoim miejscu pracy. Dbajmy zatem o siebie i reagujmy, jeśli widzimy coś nieprawidłowego.



Patronat Honorowy
Prezesa
Zakładu Ubezpieczeń Społecznych

VISION ZERO
Safety. Health. Wellbeing.

Coraz więcej osób choruje na zaburzenia psychiczne i zaburzenia zachowania. Obecnie to prawie **sto różnych jednostek chorobowych**, w tym depresja, nerwica czy reakcja na ciężki stres. Z danych ZUS wynika, że od kilku lat **rośnie liczba zwolnień lekarskich wystawionych z powodu zaburzeń psychicznych i zaburzeń zachowania**. W 2024 r. wpłynęło **ponad 1,6 mln** zwolnień lekarskich z tych tytułów, na łączną liczbę ponad **30,3 mln dni**.

Wspólnym priorytetem organizacyjnym dla instytucji zabezpieczenia społecznego jest dążenie do redukcji liczby wypadków przy pracy i chorób zawodowych, m.in. **poprzez promowanie prewencji i dbanie o dobrostan w miejscach pracy**. Wyniki badań nt. kosztów i korzyści inwestycji w bezpieczeństwo i higienę pracy wykazują, że zwrot z inwestycji w prewencję wynosi ok. 120%. Dla ZUS, zaangażowanie w działania prewencyjne oznacza m.in. **proaktywne zajmowanie się ryzykami zawodowymi i stanowi ważną inwestycję w zdrowie publiczne**.

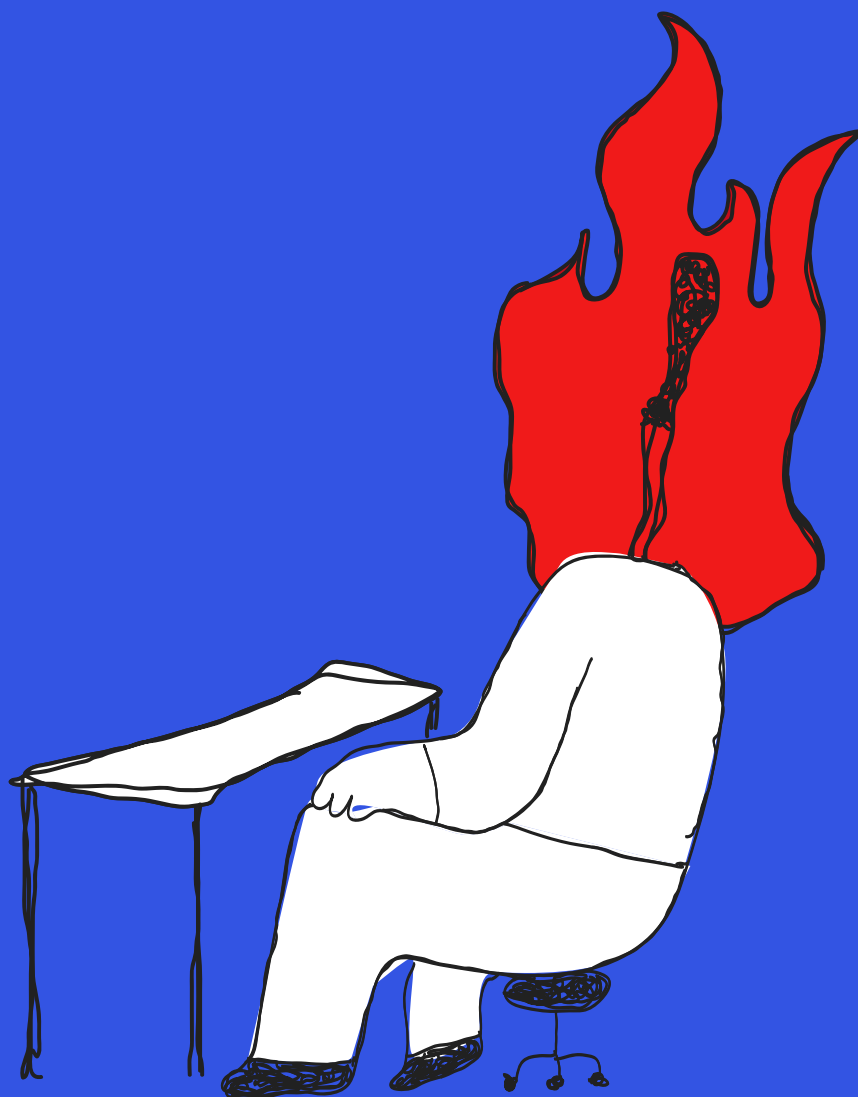
W czerwcu 2024 roku Zakład Ubezpieczeń Społecznych został **partnerem strategii „Wizja Zero” opracowanej przez ISSA**, która opiera się na trzech filarach: **Bezpieczeństwo, Zdrowie, Dobrostan**. Podjęcie działań w zakresie **filaru dobrostanu** jest znaczące dla skutecznego zarządzania ryzykami.

Od prawie 30 lat ZUS prowadzi program **rehabilitacji leczniczej**, której w 2024 roku poddano **ponad 58 tys. osób**. Jednym z profili jest **rehabilitacja schorzeń psychosomatycznych**, z której w ubiegłym roku skorzystało **prawie 1,3 tys. osób**.

W ramach programu rehabilitacji w każdym z pozostałych profili schorzeń realizowany jest blok zajęć dotyczący oddziaływań psychologicznych, obejmujący m.in. psychoedukację, terapię indywidualną i treningi relaksacyjne oraz edukację zdrowotną.

Odwołując się do głównego celu rehabilitacji leczniczej, powinna ona być prowadzona w tych schorzeniach, które najczęściej są przyczyną niezdolności do pracy, a tym samym generują największe koszty dla systemu ubezpieczeń społecznych. Dlatego ZUS sukcesywnie poszerza ofertę profili schorzeń rehabilitowanych.

ZUS uruchomił nowy program rehabilitacji leczniczej przeznaczony **dla osób z chorobami lub uszkodzeniami ośrodkowego układu nerwowego (OUN)**. Jako instytucja zabezpieczenia społecznego dostrzegamy, że skoordynowane działania oraz współpraca mogą przynieść realne korzyści związane z polepszaniem stanu zdrowia obywateli.



Czy jesteśmy wypaleni zawodowo?

W dotychczasowych badaniach kampanii „Bliżej Siebie” pytaliśmy respondentów o trudności psychologiczne, których ich zdaniem doświadczają współpracownicy_czki. Zarówno w badaniu z 2023 roku, jak i z 2024 roku, na pierwszym miejscu wskazywali oni wypalenie zawodowe. Dlatego też w tegorocznym badaniu pogłęбилиśmy ten wątek, pytając bezpośrednio o doświadczenia respondentów. Czy wypalenie zawodowe jest problemem w środowisku pracy?

Realne zagrożenie

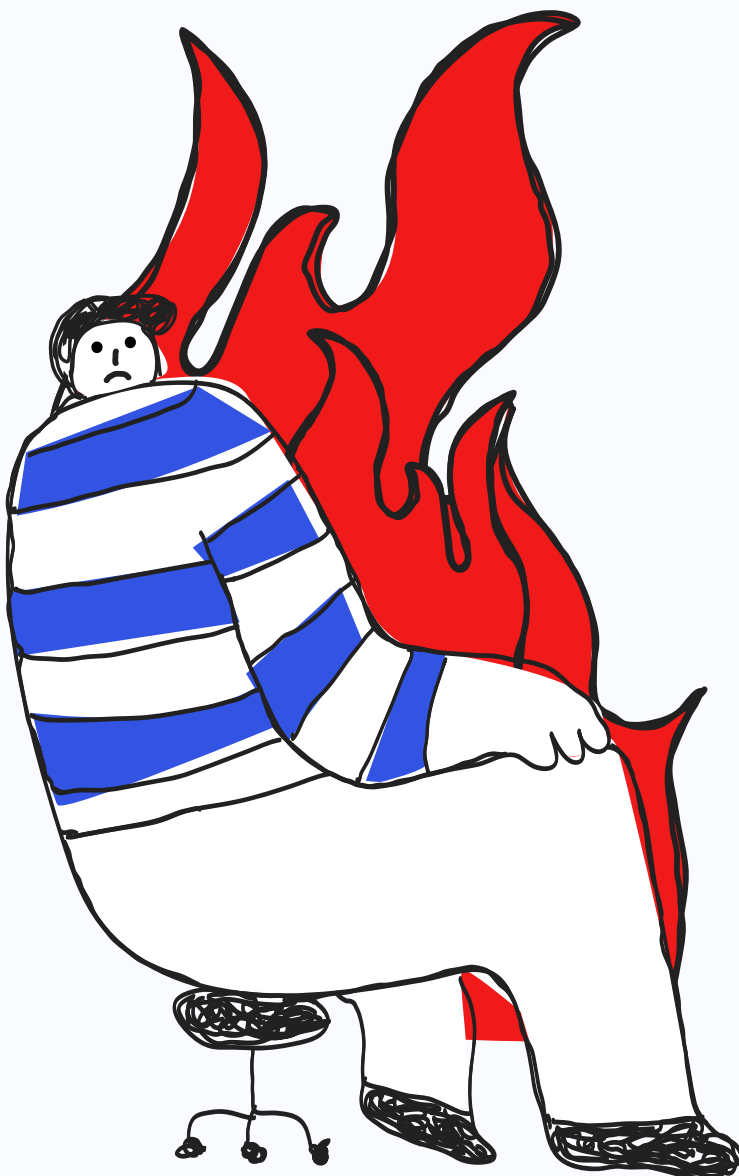
Połowa badanych (51%) uważa, że może im grozić wypalenie zawodowe (częściej deklarują to z dozą niepewności w postaci „raczej tak” niż „zdecydowanie tak”).

Co ciekawe, co piąty badany, mimo podania mu definicji wypalenia zawodowego według WHO, nie potrafi odnieść się do tego pytania jednoznacznie, odpowiadając „ani tak, ani nie”.

51%

badanych uważa, że może grozić im wypalenie zawodowe.

Wykres: Samoocena ryzyka wypalenia zawodowego
(dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru)

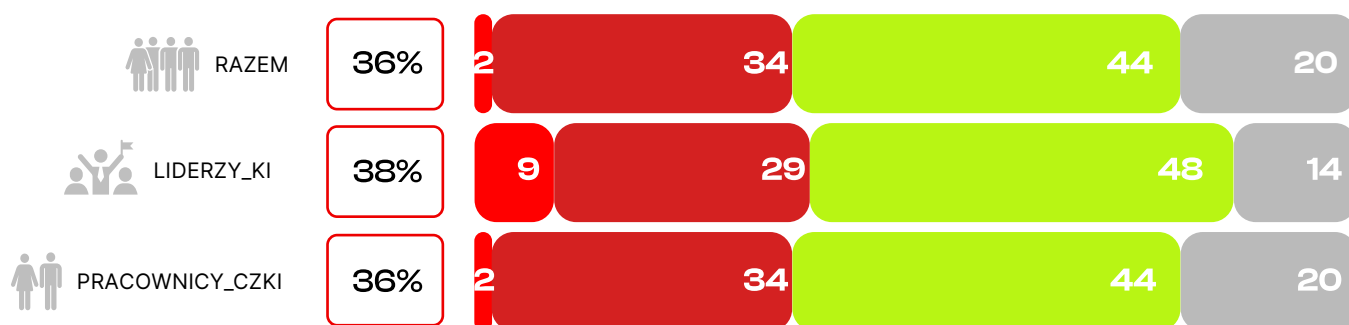


Zapytaliśmy o to, co może się wydarzyć w przyszłości, ale także o przeszłość - 34% badanych przypuszcza, że w ciągu ostatnich 5 lat doświadczyło wypalenia zawodowego, choć jednocześnie nie mają pewności, ponieważ nie skorzystali z pomocy specjalisty (psychologa, psychoterapeuty, lekarza). Diagnozę specjalisty posiada jedynie 2% wszystkich badanych i co ciekawe 9% liderów_ek - w porównaniu z pracownikami_czkami czterokrotnie częściej skorzystali oni ze wsparcia specjalisty.

Warto zwrócić też uwagę na fakt, że co piąty badany (20%) nie potrafi ocenić, czy doświadczył wypalenia, co również świadczy o braku kontaktu ze specjalistą i może wskazywać na małą świadomość i wiedzę na temat tego syndromu.

44% badanych deklaruje, że nie doświadczyło wypalenia w ciągu ostatnich 5 lat.

Wykres: Doświadczenie wypalenia zawodowego w ciągu ostatnich 5 lat
(dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru)

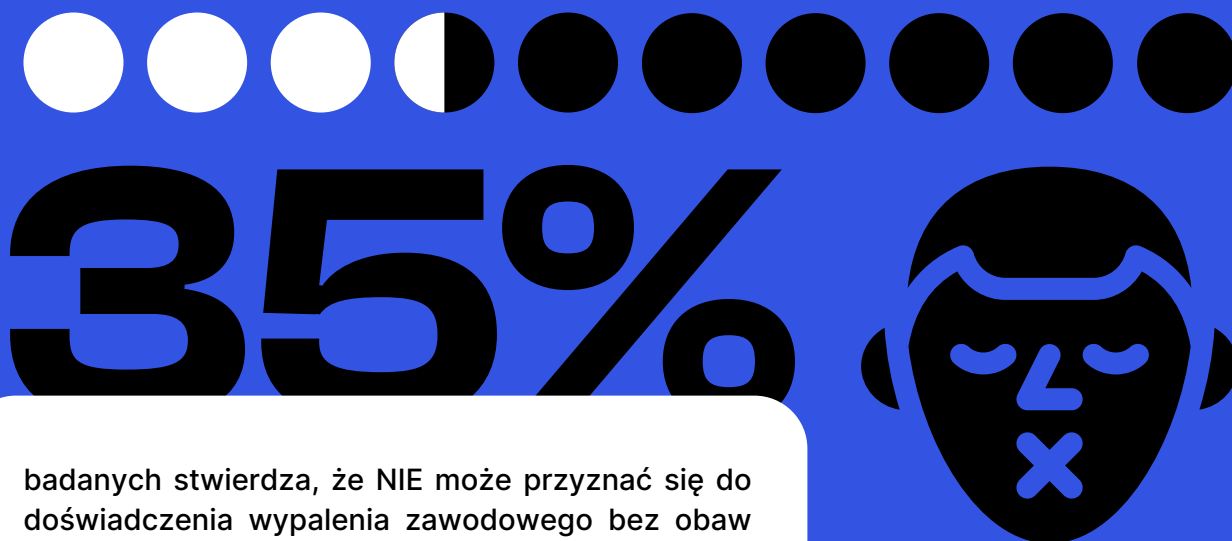


- Tak, zdiagnozowano u mnie wypalenie zawodowe i korzystałem(-am) ze wsparcia specjalisty (psychologa, psychoterapeuty, lekarza)
- Tak - przypuszczam, że to było wypalenie, choć nie mam pewności, bo nie byłem(-am) u specjalisty (psychologa, psychoterapeuty, lekarza)
- Nie doświadczyłem(-am)
- Nie wiem/ trudno powiedzieć

Z kolei 44% liderów_ek spytanych czy w ich zespole zdarzają się przypadki wypalenia zawodowego stwierdza, że tak. Jedynie 7% zdecydowanie nie widzi takich przypadków.

W kontekście przyznania się do diagnozy wypalenia zawodowego na uwagę zasługuje fakt, że **tylko 29% badanych stwierdza, że może bez obaw o odrzucenie i o pozycję zawodową powiedzieć o doświadczeniu wypalenia zawodowego**. 35% uważa, że nie może tego zrobić, natomiast co czwarty nie potrafi jednoznacznie tego stwierdzić, co pozwala wnioskować raczej o zaistnieniu takiej obawy, niż o jej braku.

44% liderów_ek widzi w swoim zespole przypadki wypalenia zawodowego.



badanych stwierdza, że NIE może przyznać się do doświadczenia wypalenia zawodowego bez obaw o odrzucenie czy pozycję zawodową.



Komentarz Ekspertki

Klaudia Rakowska

Coachka, mentorka, konsultantka kryzysowa

35% respondentów stwierdza, że nie może się przyznać do wypalenia zawodowego bez obawy o odrzucenie czy pozycję zawodową.

Ten wynik oznacza, że mamy jeszcze sporo do zrobienia zarówno w sferze edukacji (i to nie tylko związanej z wypaleniem zawodowym, ale też ze stawianiem granic i braniem odpowiedzialności za swoje życie), jak i w sferze kształtowania bezpiecznych psychologicznie miejsc pracy.

Edukacja w zakresie wypalenia zawodowego powinna prowadzić nie do wyszukiwania u siebie jego objawów i bycia niepewnym „czy to już?” oraz życia w lęku („czy i kiedy wysadzi mi

korki?”, „co powiedzą inni?”), tylko do zauważania tych symptomów i umiejętności radzenia sobie z nimi, z pełnym przekonaniem, że warto, a nawet trzeba.

Kształtowanie bezpiecznego psychologicznie środowiska pracy powinno, moim zdaniem, nie tylko skupiać się na wprowadzaniu dobrych, wspierających praktyk, ale też na „wyprowadzaniu” tych złych. I o tym trzeba pamiętać. Czyli poza wspieraniem pracowników_czek, docenianiem ich oraz dawaniem im narzędzi do zarządzania sobą w stresie, trzeba robić wszystko, by niepotrzebnego stresu w tej pracy było jak najmniej.

Objawy wypalenia

Aby dokładniej sprawdzić ryzyko wystąpienia wypalenia zawodowego, zapytaliśmy respondentów o trzy kluczowe wymiary wypalenia zawodowego wskazywane w definicji stworzonej przez WHO, czyli: poczucie wyczerpania i/lub brak energii, dystans i/lub negatywne nastawienie do pracy i/lub współpracowników_czek oraz obniżona efektywność. Przedstawiliśmy badanym te trzy wymiary (nie wyjaśniając jednak, że charakteryzują one wypalenie zawodowe), pytając czy doświadczyli ich w ostatnim roku.

Zdecydowana większość badanych w ciągu ostatniego roku przynajmniej „czasami” doświadczała wymiarów typowych dla wypalenia zawodowego, co może świadczyć o podwyższonym ryzyku jego rozwoju.

Najgorzej wypadamy w kontekście doświadczenia poczucia wyczerpania lub braku energii. Mniej niż co piąty badany (16%) wskazał, że nigdy ich nie doświadczył, podczas gdy 31% badanych odczuwało je „często” (tak odpowiadały częściej kobiety oraz młodszy badani), a 53% „czasami”. 72% badanych „czasami” lub „często” odczuwa dystans lub negatywne nastawienie do pracy/współpracowników_czek, z kolei ¾ wskazuje na obniżoną efektywność w pracy.

Doświadczane w ciągu ostatniego roku w stopniu „często” i „czasami”:



84%

Poczucie wyczerpania
i/lub brak energii



72%

Dystans i/lub negatywne
nastawienie do pracy i/lub
współpracowników_czek



75%

Obniżona efektywność
w pracy



Komentarz Ekspertki

Monika Baczyńska

Psycholożka, ekspertka dobrostanu i komunikacji biznesowej

Warto pamiętać, że wypalenie to syndrom wynikający z przewlekłego stresu zawodowego, niezarządzanego i zaniedbanego. Dla pracownika_czki oznacza ono wyczerpanie energetyczne, dystans lub cynizm wobec obowiązków oraz spadek efektywności, a dla pracodawcy rosnące: absencje, rotację zespołu i obniżenie jakości pracy.

Dane płynące z badania to wyraźny sygnał, że warto działać wspólnie.

Pracodawco (liderze_ko i HR)

- Regularnie monitorujcie obciążenie zespołów (zadania, nadgodziny) i prowadźcie krótkie „check-iny” na temat zasobów.
- Wprowadźcie program wsparcia - już sama rozmowa bywa ulgą, a uwzględnienie przerw regeneracyjnych w grafikach pozwala na krótki, niezbędny odpoczynek.
- Zapewnijcie szkolenia lub chociażby webinary z zarządzania energią i work-life balance.

Pracowniku_czko

- Pilnuj swoich granic i informuj przełożonych, gdy obowiązków jest za wiele.
- Stosuj mikroprzerwy i zdrowe nawyki, obserwuj momenty, gdy czujesz się najlepiej, aby je powielać.
- Szukaj wsparcia w zespole i poza nim, dziel się doświadczeniami i pomysłami na dbanie o równowagę.

Uważność na siebie, współodpowiedzialność i otwarty dialog pozwolą nam zredukować ryzyko wypalenia zawodowego i stworzyć zdrowsze środowisko pracy.

Stres prowadzi nas do wypalenia

Badacze, eksplorujący temat wypalenia zawodowego, określili, jakie czynniki są tymi, które sprzyjają pojawianiu się wypalenia zawodowego. Zidentyfikowali zarówno te dotyczące relacji pracownik_czka-praca, jak i zmienne indywidualne, leżące w charakterystyce danej osoby, które mogą sprzyjać temu zjawisku. Ich listę przedstawiliśmy badanym, prosząc o wskazanie tych, które w ich ocenie w największym stopniu przyczyniają się do doświadczenia wypalenia zawodowego. Ich zdaniem są to:

48%

długotrwały stres - częściej osoby niezarządzające niż liderzy_ki (odpowiednio 49% i 37%)

39%

toksyczna atmosfera w pracy - podobnie częściej wskazywana przez osoby niezarządzające niż liderów_ki (odpowiednio 40% i 30%)

38%

zbyt duże obciążenie pracą, czyli nadmiar obowiązków - w tym przypadku bez większej różnicy między obiema badanymi grupami

Tuż za TOP3 czynników badani wskazywali na niedostateczne wynagrodzenie (33% badanych) i poczucie niedoceny (27%).

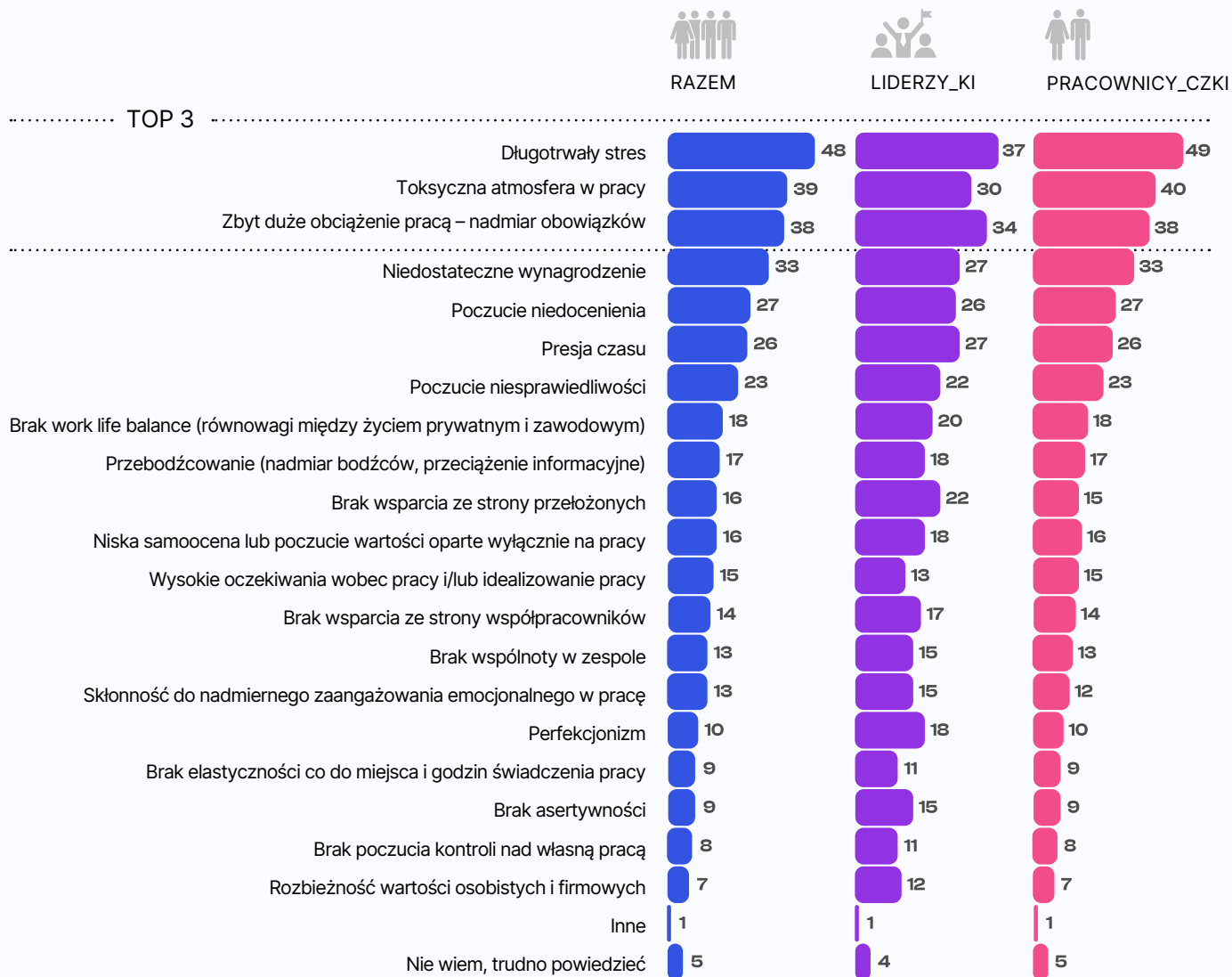
Wybory osób na stanowiskach niezarządzających tożsame były z całą grupą badawczą, jednak w przypadku osób leaderskich wskazywana kolejność była nieco inna. Najwięcej osób jako czynnik sprzyjający wypaleniu wskazało długotrwały stres, jednak tuż za nim był nadmiar obowiązków i dopiero toksyczna atmosfera.

Na uwagę zasługuje także, że niemal co piąty lider_ka wskazywał na brak wsparcia przełożonych (22% wobec 15% osób niezarządzających) i perfekcjonizm (18% wobec 10% osób

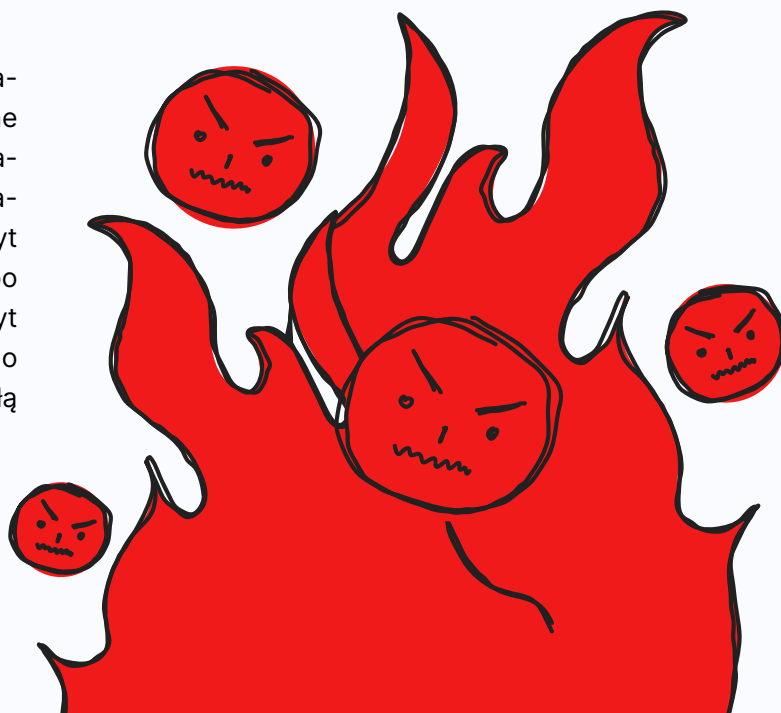
niezarządzających). Częściej niż osoby niezarządzające wskazywali także na brak asertywności (15% do 9%) czy rozbieżność wartości osobistych i firmowych (12% do 7%).



Wykres: Czynniki przyczyniające się do doświadczenia wypalenia zawodowego
(dane w %; pyt. wielokrotnego wyboru, maks. 5 odpowiedzi)



W kontekście wymienionych czynników sprzyjających wypaleniu, warto zauważyć, że zbliżone do nich, respondenci wskazywali jako te obniżające ich kondycję psychiczną - najczęściej badanych wymieniło w tym kontekście kolejno: zbyt małe zarobki, nadmierny stres, presję i tempo pracy, brak poczucia bycia docenionym, zbyt dużą odpowiedzialność w stosunku do niskiego wynagrodzenia, zbyt dużą liczbę zadań i ciągłą presję na wyniki (zobacz strona 20).





Komentarz Ekspertki

Marta Drinčić

Psycholożka, psychoterapeutka, interwentka kryzysowa,
trenerka rozwoju osobistego i zawodowego

Przyczyny wypalenia zawodowego mogą być bardzo zróżnicowane. Można wyróżnić trzy główne kategorie: przyczyny indywidualne (m.in. poczucie niedowartościowania, brak możliwości rozwoju, wygórowane oczekiwania względem siebie samego, czy niezadowolenie z przebiegu kariery), przyczyny interpersonalne (sytuacje stresujące, konflikty interpersonalne, negatywna atmosfera w pracy, rywalizacja, brak wzajemnego zaufania i wsparcia, utrudnione kontakty z przełożonym i współpracownikami) oraz przyczyny organizacyjne (zbyt wysokie lub zbyt niskie wymagania pracodawcy, nadmierna ilość wykonywanych obowiązków, wysoki poziom stresu związany z szybkim tempem pracy lub niebezpiecznymi warunkami, nieadekwatne wynagrodzenie). Wspólnym mianownikiem jest towarzyszący im stres, który w konsekwencji może prowadzić do wyczerpania oraz wypalenia. Nie dziwi zatem, że jego respondenci wskazują na pierwszym miejscu. Pamiętajmy, że zgodnie z definicją Christiny Maslach wypalenie zawodowe to zespół psychologiczny, w którym osoba doświadcza wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia osobistych osiągnięć w pracy, co wynika właśnie z długotrwałej reakcji na przewlekły stres związany z pracą.

Wypalenie zawodowe jest sytuacją trudną, kryzysową, a wysoki perfekcjonizm czy brak asertywności (wskazane przez liderów_ki), która wiąże się ze zdolnością dbania o granice swoje i innych oraz otwartą i szczerą komunikacją, mogą to ryzyko zwiększać.

Docenianie przeciw wypaleniu

Jak widzimy wypalenie zawodowe jest realnym problemem, z którym borykają się zarówno pracownicy_czki, jak i liderzy_ki (można założyć, że część z nich doświadcza problemu, jednak nie jest tego w pełni świadoma). Co zatem zrobić, jak pomóc?

Zapytaliśmy, jakie działania i zachowania zdaniem respondentów mogłyby pomóc w prewencji i zapobieganiu wypaleniu zawodowemu (dodatkowo, poprosiliśmy o ich uszeregowanie od najważniejszych do najmniej ważnych).

Wśród najczęściej wskazywanych działań prewencyjnych było:

Docenianie pracowników_czek

56%

wskazywane jako najważniejsze przez 14% badanych; nieco częściej wymieniane przez osoby niezarządzające niż liderów_ki (odpowiednio 56% i 49%)

Atmosfera szacunku, owartości, zaufania i wsparcia

47%

wskazywana jako najważniejsza przez 10% badanych; częściej wskazywana przez kobiety niż mężczyzn (odpowiednio 55% i 39%)

Dodatkowy płatny urlop

39%

wskazany jako najważniejszy przez 7% badanych; wskazywany częściej przez młodsze pokolenia, co może świadczyć o zmieniających się oczekiwaniach wobec pracy

Empatyczne podejście przełożonych i ich wsparcie

38%

wskazywane jako najważniejsze przez 7% badanych; w przypadku liderów_ek w TOP3 na trzeciej pozycji

Dostosowanie ilości pracy do wymiaru etatu

36%

wskazywane jako najważniejsze przez 7% badanych

Jak zatem widać najistotniejsze jest wspierające środowisko oraz kultura oparta na bezpieczeństwie psychicznym. Istotne jest, aby zadbać o te dwa aspekty, ale także o rozwój empatycznego zarządzania oraz o kwestie organizacyjne dotyczące wymiaru pracy i urlopu.

Respondenci podpowiadają, jakie działania podjąć, a warto działać, ponieważ **55% badanych stwierdza, że w ich firmie nie są podejmowane działania, które mają chronić pracowników_czki przed wypaleniem zawodowym**. Zauważa je jedynie 16% badanych i częściej są to liderzy_ki niż pracownicy_czki, a więc prawdopodobnie osoby odpowiedzialne za wdrożenie tego rodzaju działań.



Komentarz Ekspertki

Patrycja Sawicka-Sikora

Psycholożka biznesu specjalizująca się w pracy z wypaleniem zawodowym

Rola środowiska i relacji w pracy w profilaktyce wypalenia zawodowego jest ogromna. Dużo łatwiej nam znosić „trudy” dnia codziennego, mając obok siebie osoby, które nas rozumieją, potrafią nas wesprzeć oraz doceniają nasze starania.

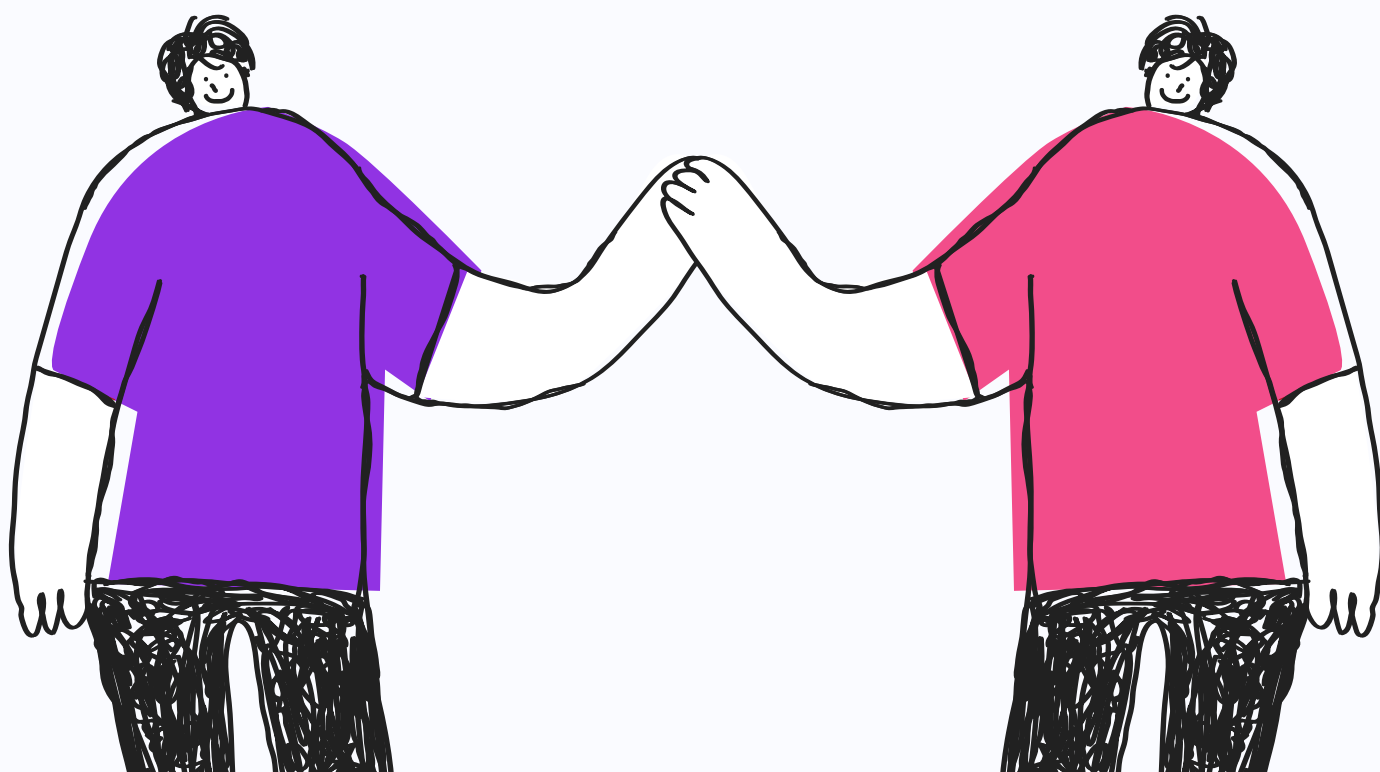
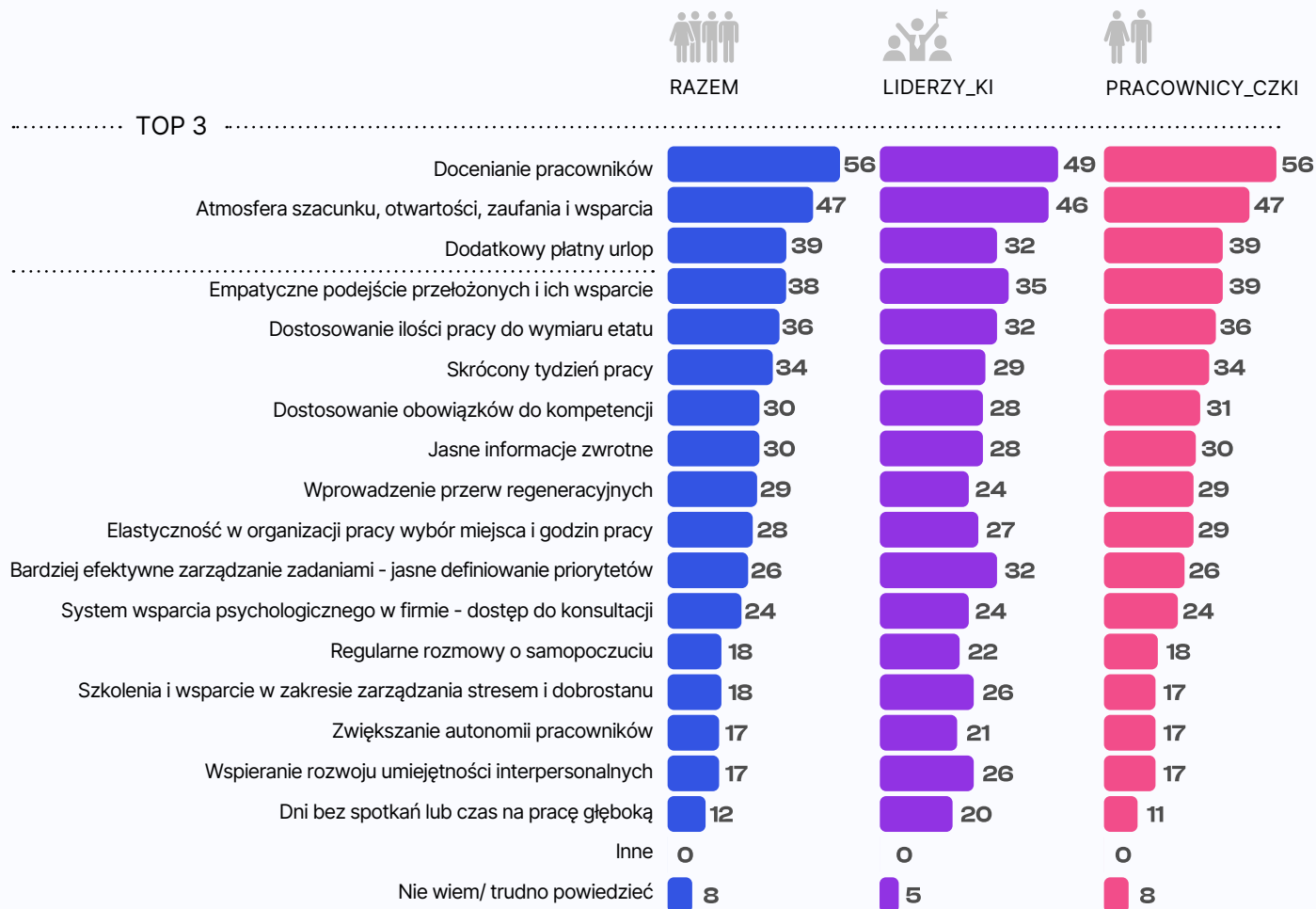
Dużo trudniej natomiast angażować się i pracować na pełnych obrotach w miejscu, gdzie czujemy, że nasze działania są niewystarczające, a z wyzwaniami musimy radzić sobie sami. Dlatego tak ważne jest, żeby dbać o relacje - szczególnie rozwiązywać konflikty, tworzyć sprawiedliwe zasady i systemy wspierające współpracę, budować zaufanie i przekonanie, że możemy na siebie liczyć. Takie działania dotyczą 3 z 6 kluczowych obszarów środowiska pracy związanych z powstawaniem wypalenia zawodowego, a zidentyfikowanych i zbadanych przez Christinę Maslach i Michaela P. Leitera: wspólnoty, sprawiedliwości i nagród.

Kolejnego z nich bezpośrednio dotyczy możliwość rozmowy o obciążeniu pracą oraz elastyczność w zarządzaniu tym obszarem, co też może być bardzo skutecznym antidotum na wypalenie. Warto też podejmować działania w pozostałych obszarach z modelu Maslach i Leitera: rozmawiać o poziomie autonomii, decyzyjności i odpowiedzialności, ograniczać nadmierną kontrolę i tworzyć przestrzeń do realizowania ważnych dla nas wartości w pracy.

Warto promować wiedzę o tych 6 kluczowych obszarach środowiska pracy, co pozwoli lepiej zrozumieć, na jakim etapie jesteśmy jako firma: co już robimy, w co inwestujemy i co działa. Dzięki temu łatwiej będzie pracownikom rozpoznać, jakie działania firmy są konkretnie nastawione na zapobieganie wypaleniu zawodowemu.

A dodatkowy płatny urlop? To bardzo ciekawy benefit, który - moim zdaniem - byłby ogromnym wsparciem dla wszystkich pracujących dorosłych.

Wykres: Działania i zachowania, które mogą pomóc w prewencji
i zapobieganiu wypaleniu zawodowemu w miejscu pracy
(dane w %; pyt. wielokrotnego wyboru, maks. 5 odpowiedzi)





Wykonawstwo
Elektroenergetyczne

Martyna Zakrocka

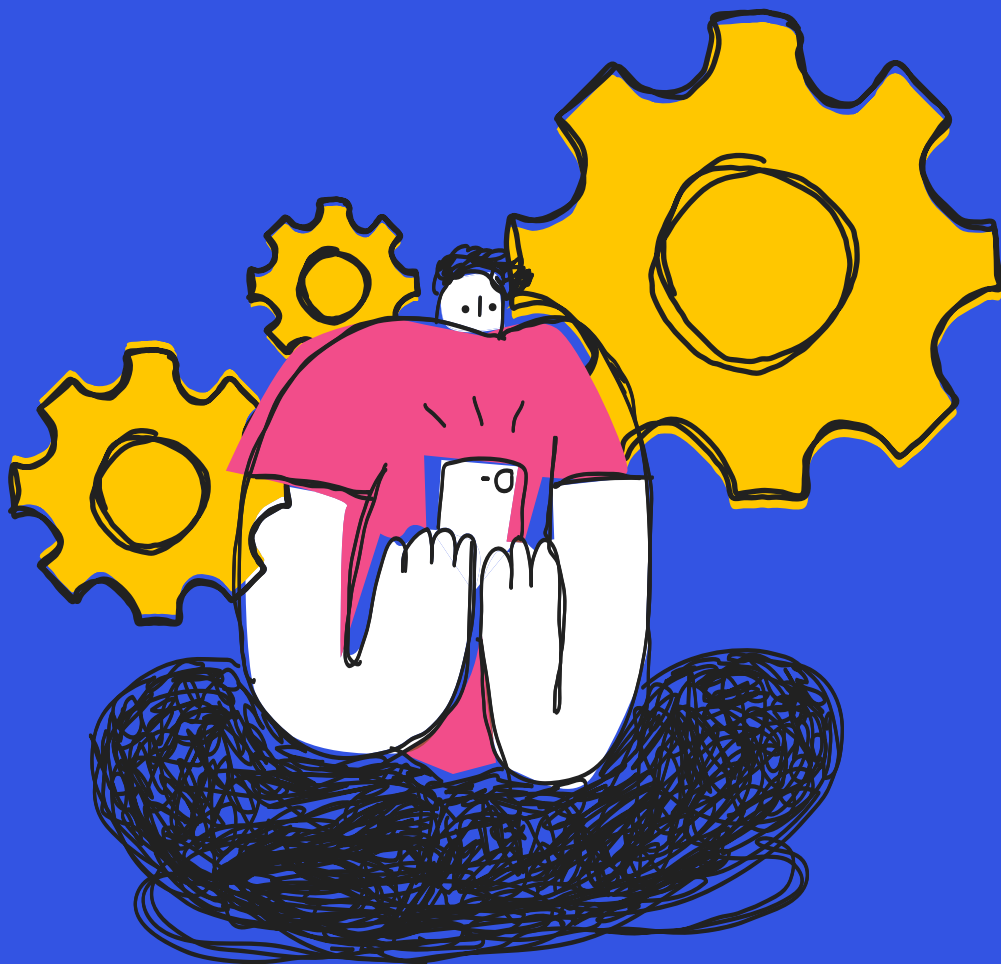
Główny specjalista ds. zarządzania personelem Energia-Operator

Badanie pokazuje, że ponad połowa ankietowanych uważa, że może im grozić wypalenie zawodowe, co czyni ten problem jednym z największych wyzwań współczesnego środowiska pracy. W naszej organizacji zdajemy sobie sprawę, że to zagrożenie dotyczy również naszych pracowników_czek – nawet jeśli rzadko słyszymy o tym wprost, dostrzegamy sygnały wskazujące na narastające zmęczenie, brak motywacji czy spadek zaangażowania. To jest dla nas sygnał do działania!

Podejmujemy starania, aby przeciwdziałać wypaleniu zawodowemu i dbać o dobrostan pracowników_czek. Wdrożyliśmy politykę well-beingową, różnorodności oraz przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji, mamy także Rzeczników ds. Etyki, do których mogą się zgłosić wszyscy_tkie pracownicy_czki. Kluczową rolę odgrywają Rozmowy Rozwojowe, które pomagają budować kulturę informacji zwrotnej oraz rozwijać kompetencje zarówno ogólne, jak i menadżerskie.

Wdrożyliśmy także inicjatywy, takie jak „Program Pasja”, wspierający rozwój zainteresowań pracowników_czek, czy „Energ(i)a dla Zdrowia”, oferujący badania profilaktyczne, warsztaty psychologiczne oraz szkolenia z radzenia sobie ze stresem. Planujemy też wdrożenie platformy well-beingowej oraz stworzenie ram wsparcia w sytuacjach kryzysowych.

Nie zapominamy o najważniejszym – o empatii, która odgrywa kluczową rolę w zapobieganiu i łagodzeniu skutków wypalenia zawodowego. Gdy pracownicy_czki czują się zrozumiani i wspierani, łatwiej im radzić sobie ze stresem oraz odnaleźć na nowo sens swojej pracy.



Ja i moja praca

Praca odgrywa ogromną rolę w naszym codziennym życiu - nie tylko jako źródło dochodu, ale też jako przestrzeń, w której spędzamy sporą część dnia, budujemy relacje, realizujemy ambicje i doświadczamy wyzwań. W dynamicznie zmieniającym się świecie pracy, coraz większe znaczenie ma nie tylko to, co robimy, ale jak i dlaczego to robimy - oraz jaką cenę za to płacimy.

W tym rozdziale przyjrzymy się relacji, jaką mamy ze swoją pracą.

Gdy praca wchodzi z butami w życie prywatne

Zapytaliśmy badanych, czy uważają, że praca ma wpływ na ich życie prywatne i jaki charakter ma ten wpływ.

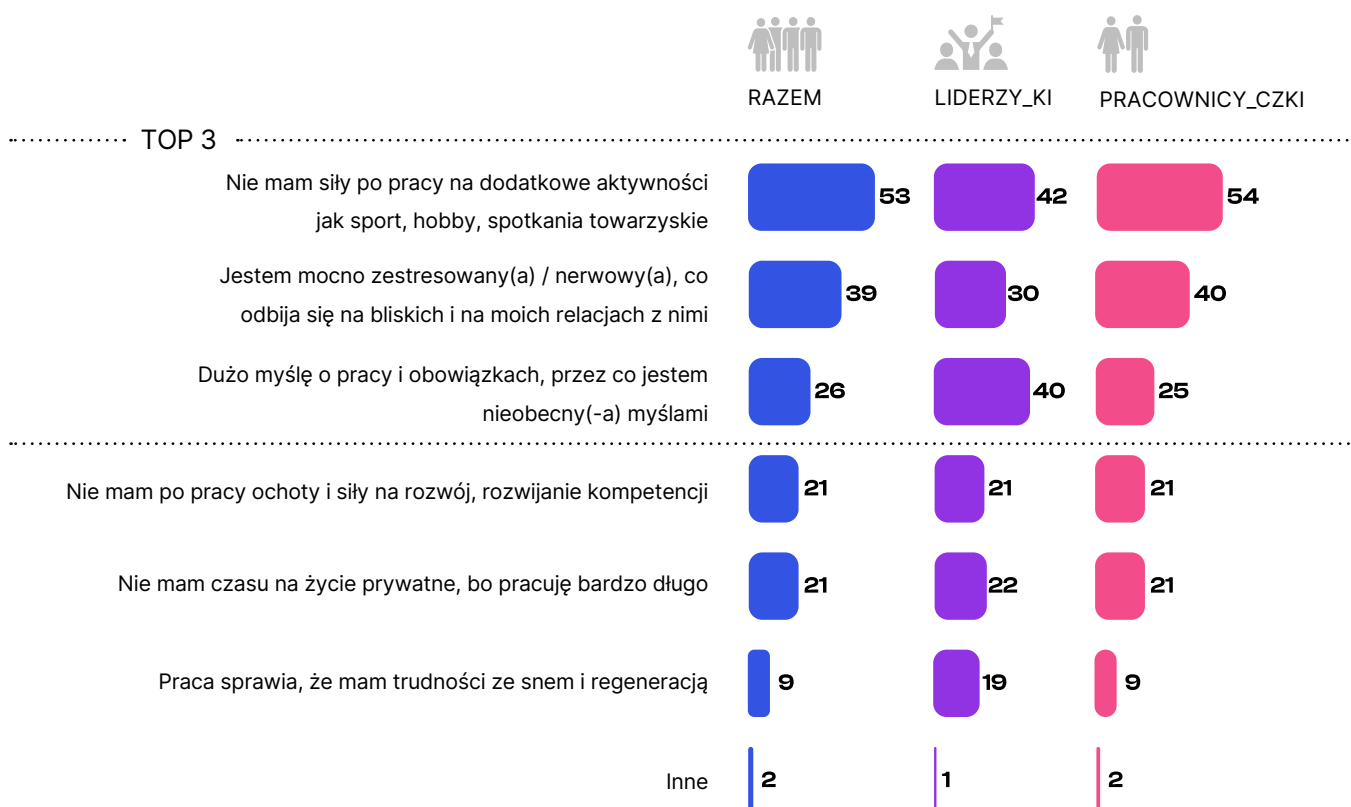
59% badanych uważa, że praca wpływa na ich życie prywatne

i okazuje się, że **więcej badanych dostrzega negatywny wpływ niż pozytywny** (38% wobec 21%).

Głównie dotyczy on faktu, że po pracy:

- nie mamy siły na dodatkowe aktywności, jak sport, hobby czy spotkania towarzyskie (53%)
- jesteśmy mocno zestresowani i nerwowi, co odbija się na bliskich i relacjach z nimi (39%)
- dużo myślimy o pracy i obowiązkach, przez co jesteśmy nieobecni myślami (26%); myśli o pracy po jej zakończeniu głównie dotyczą liderów_ek - tak odpowiedziało 40% z nich (wobec 25% w przypadku pracowników_czek) i był to drugi, najczęściej wskazywany negatywny wpływ

Wykres: Negatywny wpływ pracy na życie prywatne
(dane w %; pyt. wielokrotnego wyboru, maks. 2 odpowiedzi)



38%

osób w środowisku pracy uważa, że praca negatywnie wpływa na ich życie prywatne.



Warto jednak zaznaczyć, że niemal co czwarty badany (28%) deklaruje brak jakiegokolwiek wpływu (częściej pokolenia X i Y, niż Z i BB). Z kolei pozytywny wpływ częściej widzą przedstawiciele pokolenia Z i BB, niż X i Y.

Istotne jest także zajmowane stanowisko. Choć liderzy_ki i osoby niezarządzające niemal na równi

deklarują negatywny wpływ (odpowiednio 38% i 37%), w przypadku pozytywnego jest już znacząca różnica. 33% liderów_ek widzi pozytywny wpływ (więcej z nich na poziomie „raczej pozytywnie” niż „zdecydowanie pozytywnie”), a w przypadku pracowników_czek dostrzega go 21% (także w zdecydowanej większości odpowiadający „raczej”).

Wykres: Wpływ pracy na życie prywatne
(dane w %; *pyt. jednokrotnego wyboru)



LIDERZY_KI



PRACOWNICY_CZKI

Zdecydowanie pozytywny

7

2

Raczej pozytywny

26

19

Raczej negatywny

30

27

Zdecydowanie negatywny

8

10

Brak wpływu

16

29

Trudno powiedzieć

13

13



Komentarz Ekspertki

Katarzyna Galas-Koba

Trenerka kompetencji przyszłości, ekspertka rozwoju i ambasadorka kultury dobrostanu

Powyższe wyniki jasno pokazują, że granica między życiem zawodowym a prywatnym staje się coraz bardziej rozmyta – aż 38% badanych dostrzega negatywny wpływ pracy na życie prywatne, a tylko 21% – pozytywny. Praca „wchodząca z butami” w sferę prywatną to nie tylko kwestia czasu (telefonu czy maila po godzinach), ale przede wszystkim **energii i jakości naszych relacji**. Brak siły po pracy, stres przenoszony do domu, nieobecność psychiczna wśród bliskich – to symptomy przeciążenia i braku regeneracji. Warto tu sięgnąć nie tylko po ideę work-life balance, lecz także **work-life integration**, która zakłada **elastyczność i świadome łączenie ról życiowych**.

Firmy mogą ją wspierać przez indywidualizację godzin pracy, możliwość zarządzania dniem zgodnie z rytmem pracownika_czki (dobowym i efektywnościowym), a także ułatwienia związane z opieką nad dziećmi czy pracą w różnych miejscach. Liderzy_ki zaś powinni dawać przykład – ustalać jasne granice, szanować czas prywatny zespołów i świadomie zarządzać komunikacją. Taka kultura pracy to dziś fundament zdrowia psychicznego i długofalowego zaangażowania.

Myślimy o zmianie pracy

Czy chodzi nam po głowie zmiana pracy? Okazuje się, że **sześć na dziesięć osób w ostatnim roku rozważało zmianę pracy – dotyczy to zarówno liderów_ek, jak i pracowników_czek**.

Wśród osób, które o zmianie pracy myślały w ciągu ostatnich 12 miesięcy powodem była:

28%

wskazywało **chęć zmiany warunków pracy (np. zarobków) na lepsze** (podkreślimy przy tym, że połowa badanych zbyt mały poziom wynagrodzenia wskazała jako czynnik obniżający ich kondycję psychiczną)

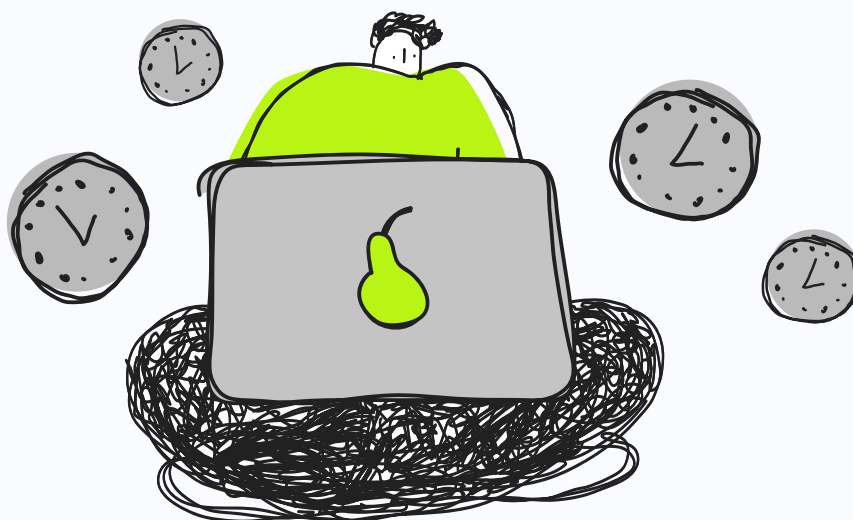
19%

wskazywało **niezadowolenie z aktualnego miejsca pracy** – częściej wskazywane przez pokolenie Z niż pozostałe

Niespełna co dziesiąta osoba myśląc o zmianie pracy widziała w niej chęć rozwoju (8%).

Zaledwie 2% badanych rozważało zmianę pracy ze względu na chęć zmiany ścieżki kariery, co może zaskakiwać biorąc pod uwagę współczesne trendy na rynku pracy, mówiące o potrzebie reskillingu, upskillingu, czy zagrożeniu dla niektórych profesji ze strony AI, a także potrzebie elastyczności.

Warto zaznaczyć, że chęć zmiany osłabia się wraz z wiekiem. Im starsi badani, tym częściej wskazywali, że nie towarzyszyła im myśl o zmianie pracy, co z kolei można łączyć z przychodzącymi wraz z wiekiem większą stabilizacją i ugruntowaną pozycją na rynku pracy, ale także z mniejszymi oczekiwaniami i możliwościami biorąc pod uwagę dostępność ofert pracy.



Chcąc doprecyzować, co może skłaniać do zmiany miejsca zatrudnienia zapytaliśmy o to, jakie doświadczenia w obecnej pracy są dla badanego najbardziej motywujące, aby podjąć taką decyzję. Niekwestionowanym liderem_ką były zarobki - ich zbyt niski poziom wskazała połowa badanych (50% pracowników_czek i 40% liderów_ek).

Zbyt niskie zarobki motywują 50% osób do zmiany pracy.

Kolejnymi powodami, wskazywanymi jednak wyraźnie rzadziej niż kwestie finansowe, są:

25%

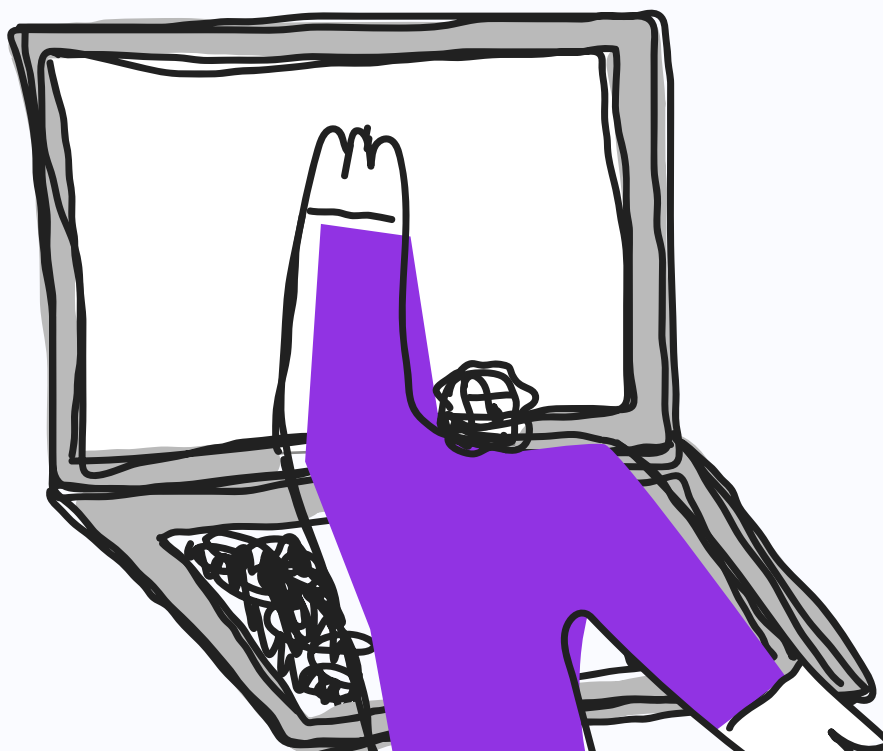
zbyt duży stres

wskazywany przez co czwartą osobę (zarówno pracowników_czek, jak i liderów_ek)

17%

brak szansy awansu i brak benefitów

czyli wymierne powody - oba pracownicy_czki zaznaczali nieco częściej niż liderzy_ki



Wykres: Doświadczenia motywujące do zmiany pracy
(dane w %; pyt. wielokrotnego wyboru, maks. 3 odpowiedzi)



RAZEM

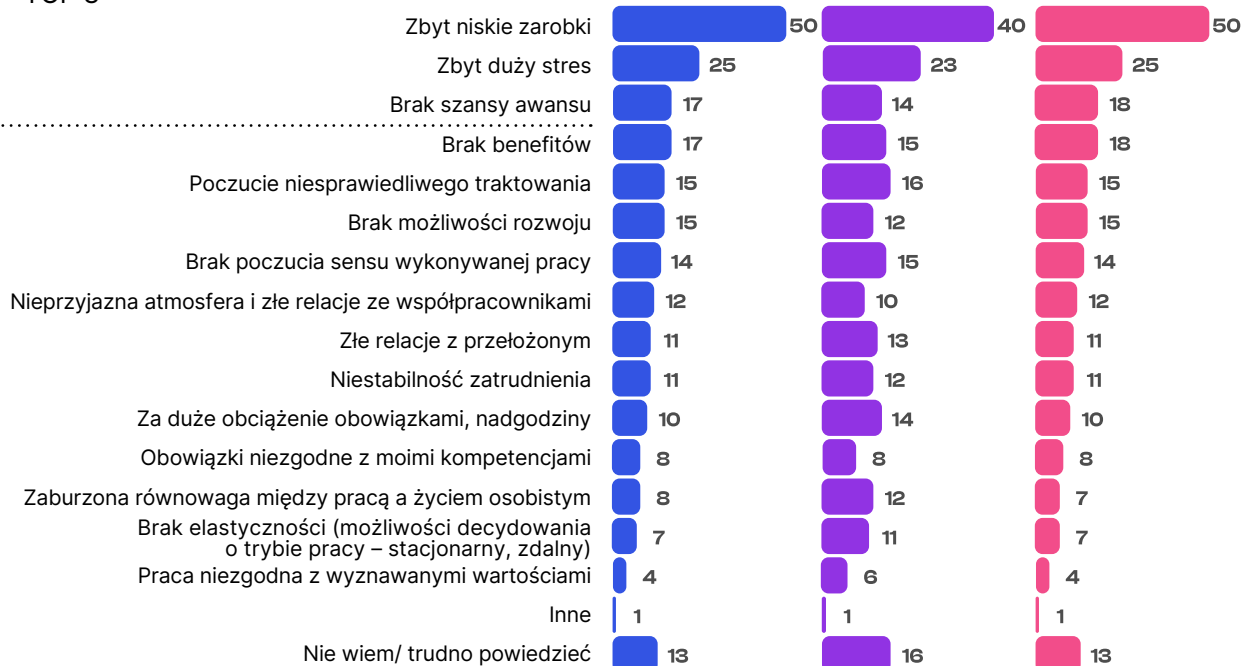


LIDERZY_KI



PRACOWNICY_CZKI

TOP 3



Nie jesteśmy częścią firmy - jesteśmy częścią zespołu

Jedną z podstawowych potrzeb psychologicznych człowieka jest potrzeba przynależności. Mamy potrzebę bycia częścią grupy, bycia zauważanym, docenianym, akceptowanym i „włączonym”. A czy czujemy się częścią firmowej całości?

41% badanych uznaje, że nie czuje się częścią firmy. Jest to skorelowane z zajmowanym stanowiskiem. Liderzy_ki częściej uznawali, że czują się częścią firmy niż pracownicy_czki (ci częściej odpowiadali negatywnie).

Zdecydowanie lepiej jest z przynależnością do zespołu - jego częścią czuje się 63% badanych.

63% pracowników_czek czuje się częścią zespołu, ale tylko 30% czuje się ważną częścią firmy.



Komentarz Ekspertki

Kari Goldyn

Psychoedukatorka i konsultantka biznesowa, specjalizująca się w neuroróżnorodności

Wynik badania jest jasny: „my” kończy się na progu działu. Poza nim jest już obce „oni”.

To zdecydowanie sygnał alarmowy. Gdy nie mamy poczucia, że nasza praca wpływa na większą całość, spada nam motywacja, współpraca między działami słabnie, a świetne pomysły albo lądują w szufladzie, albo odpływają do konkurencji, wraz z odchodzącymi pracownikami.

Rozwiązanie nie wymaga milionowych budżetów - wystarczy konsekwencja w tworzeniu mostów między ludźmi, działami i strategią. Jako firma, pokazujemy regularnie, jak praca konkretnych zespołów wpływa na zadowolenie klientów i realizację celów. Gdy granice między działami robią się zbyt grube, rozluźniamy je wspólnymi projektami oraz rozmowami o tym, co poszło dobrze, a co nie.

Jako liderzy_ki, stańmy się orędownikami głębszego sensu, który stoi za codziennymi zadaniami. Doceniajmy wkład wykraczający poza zespół i dawajmy przestrzeń do podejmowania samodzielnych decyzji. Sprawczość buduje przynależność szybciej niż niejeden benefit.

Jako pracownicy_czki, nie bójmy się prezentować naszych pomysłów, zainicjujmy czasem międzydziałową kawę i bierzmy udział w ogólnofirmowych inicjatywach.

Jeśli przesuniemy ciężar z „mój zespół” na „nasza firma”, zyskamy organizację, która nie tylko potrafi grać do jednej bramki, ale też przyciąga, rozwija i zatrzymuje wyjątkowe talenty.



Ewa Krupa

Ewa Krupa, Dyrektorka Kultury i Rozwoju Orange Polska

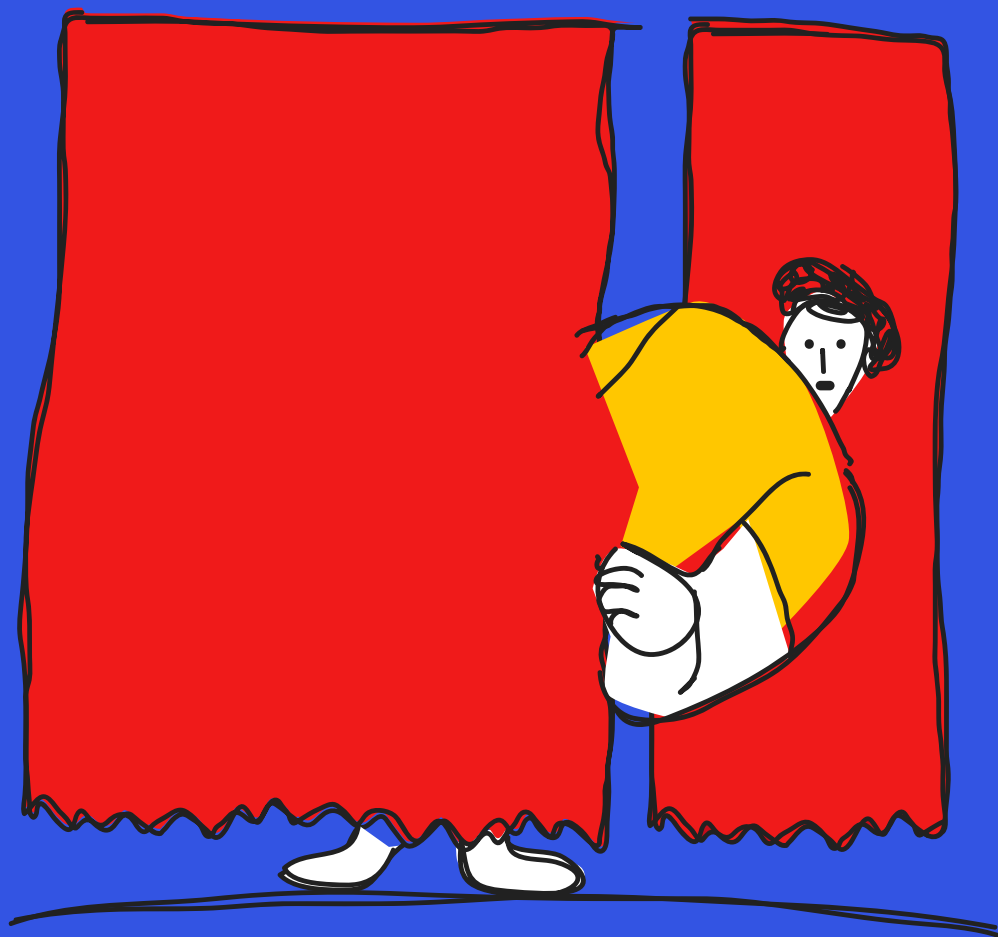


W Orange dostrzegamy, jak ważne jest budowanie relacji w zespole oraz poczucia przynależności. Kluczem staje się zaangażowanie pracowników_czek i nadawanie sensu pracy. W dobie zmian technologicznych i presji zwiększania tempa należy pamiętać o przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu, o rozwoju pracowników_czek oraz budowaniu równowagi zawodowo-prywatnej. Jakie są nasze dobre praktyki?

Stawiamy na dwustronną komunikację. Uważamy, że warto dać przestrzeń na zadawanie pytań, co wzmacnia poczucie wpływu i rozumienie celów. Regularne spotkania zarządu z pracownikami_czkami umożliwiają dialog i wymianę myśli.

Historie naszych pracowników_czek są dla nas ważne, dlatego realizujemy kampanie budujące dumę i podkreślające wartości, np. „Lubię tu być”. Program ambadorski, promujący firmę w mediach społecznościowych, angażuje pracowników_czki i przyciąga młode talenty. Mamy także Fundację i ponad 3000 wolontariuszy, którym firma umożliwia pomaganie, także w lokalnych społecznościach.

Uważamy, że atmosfera i szerokie możliwości rozwoju są dziś najwyżej ocenianym elementem kultury firmy. Dążymy do stworzenia środowiska, w którym każdy czuje się doceniany i zintegrowany, co przekłada się na niską rotację (poniżej 3%) i lepszą równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.



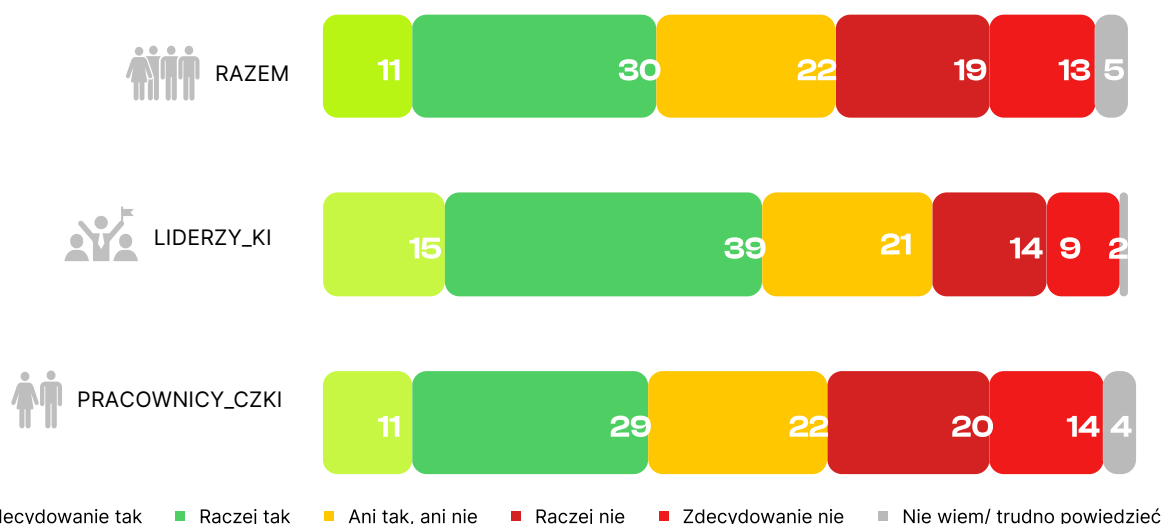
Za kulisami - czyli jak jest w firmach

Bezpieczeństwo psychologiczne zgodnie z definicją Amy Edmondson, która rozwinęła to pojęcie, to przekonanie, że środowisko pracy jest na tyle wspierające, że można w nim podejmować interpersonalne ryzyko, nie obawiając się negatywnych konsekwencji. Czyli bezpiecznie jest wyrażać pomysły, zadawać pytania, otwarcie dzielić się swoimi opiniami i to wszystko bez obawy przed krytyką, wyśmianiem, a także zgłaszać wątpliwości, problemy i błędy, nie ryzykując, że zostaniemy za nie obwinieni lub spotka nas za nie kara. Czy tak wyglądają miejsca pracy?

Chcemy być wysłuchani

41% badanych deklaruje, że może w swoim miejscu pracy wyrażać swoje myśli i opinie bez obaw o negatywne konsekwencje. Jednocześnie trzeba jednak podkreślić, że 32% uważa, że nie może tego zrobić, a co piąty (22%) badany nie potrafi określić się jednoznacznie (wybór „ani tak, ani nie”), co pozwala sądzić raczej o braku takich możliwości, niż o ich zaistnieniu. W przypadku tych deklaracji istotne jest zajmowane stanowisko - częściej brak obaw przy wyrażaniu swoich opinii deklarują liderzy_ki niż osoby niezarządzające.

Wykres: Możliwość wyrażania w miejscu pracy myśli i opinii bez obaw o negatywne konsekwencje
(dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru)



Jednocześnie warto dodać, że **77% badanych za ważne uważa możliwość podzielenia się w pracy swoim pomysłem i bycia wysłuchanym** (jest to istotniejsze dla liderów_ek niż pracowników_czek - 85% wobec 76%).

32%

osób uznaje, że nie może w swoim miejscu pracy wyrażać myśli i opinii bez obaw o negatywne konsekwencje.





Komentarz Eksperta

Jacek Bełdowski

Executive coach i mentor, certyfikowany trener bezpieczeństwa psychologicznego

Wynik badania napawa otuchą. Mimo, że budowa bezpieczeństwa psychologicznego w miejscu pracy jest długotrwała i niełatwa, w czterech z dziesięciu miejsc pracy ten proces się powiodł.

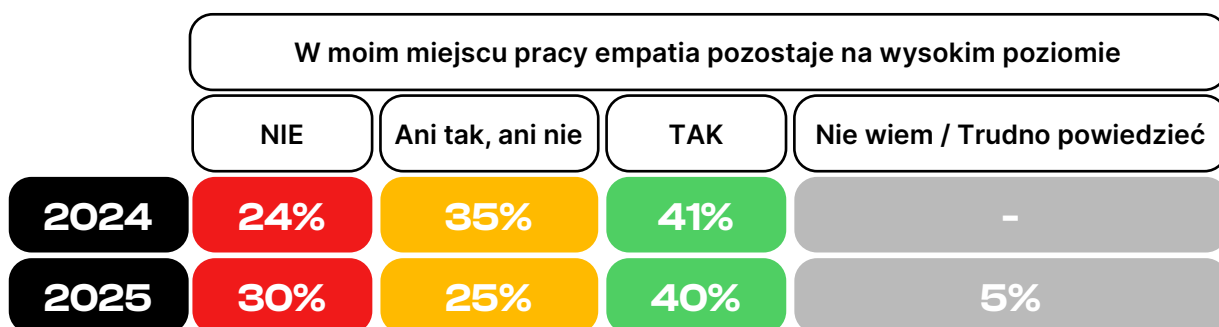
Z moich doświadczeń pracy z zespołami nad budową bezpieczeństwa psychologicznego wynika, że jednym z pierwszych działań, które mogą je zwiększyć jest dialog zespołu z liderem_ką o wzajemnych potrzebach w odniesieniu do otwartej komunikacji. Często słyszę od pracowników_czek: „nie byłam świadoma, że moje zachowanie, utrudnia innym podzielenie się opinią”, „nie wiedziałem, że jestem odbierany jako nadmiernie krytyczny, ja po prostu troszczę się o jakość projektu”. Dobre intencje to jednak za mało. Uczynienie ukrytego jawnym to obowiązek lidera_ki i zespołu, jeśli chcą efektywnie współpracować w środowisku, w którym ludzie czują się bezpiecznie. Otwarte rozmowy na trudne tematy wymagają od obu stron odwagi i zaopiekowania się dyskomfortem mówienia rzeczy prawdziwych, choć niekoniecznie miłych. Szkodliwym mitem jest przekonanie, że bezpieczeństwo psychologiczne jest o tym, żeby było miło. Jest o tym, aby było efektywnie i „po ludzku” i bez, mówiąc językiem pokolenia X, „ściemy”

Empatia - lekcja do odrobienia

Jednym z fundamentów bezpieczeństwa psychologicznego jest empatia, a więc otwartość na drugiego człowieka, zdolność do rozumienia jego emocji, potrzeb i perspektyw. Taka postawa buduje środowisko pełne zrozumienia i akceptacji, a te są niezbędne, abyśmy poczuli się bezpiecznie.

W porównaniu z zeszłorocznym badaniem tyle samo osób - 40%, określa poziom empatii w swojej firmie jako wysoki.

Na uwagę zasługuje jednak fakt, że 30% uważa, że empatia pozostaje na niskim poziomie, a co czwarty nie potrafi tego określić (odpowiedź „ani tak, ani nie”, co ciekawe częściej wybierana przez liderów_ki). W porównaniu z danymi z zeszłorocznego badania kampanii „Bliżej Siebie” mamy zatem wzrost osób określających poziom empatii jako niski kosztem niezdecydowanych (w badaniu w 2024 roku 35% odpowiadało „ani tak, ani nie”, a 24% „nie”).



*pyt. jednokrotnego wyboru; dane z 2024 roku: raport „Presja zmian a emocje i zdrowie psychiczne w środowisku pracy”



Otwartość na drugiego człowieka zakłada także otwartość na różnorodność - 40% badanych deklaruje, że w ich miejscu pracy jest ona ceniona. 25% uważa, że nie ceni się różnorodności i tyle samo nie potrafi jednoznacznie określić, jakie stosunki panują w ich firmie (odpowiedź „ani tak, ani nie”, której częstotliwość wyboru wzrastała wraz z wiekiem). Częściej różnorodność doceniają liderzy_ki niż pracownicy_czki, co może wynikać z przyjętych zasad kultury organizacyjnej firmy, które właśnie liderzy_ki tworzą i wdrażają. Przed nami zatem wyzwanie, aby polityka DEI firm miała realne przełożenie na codzienność i relacje w zespołach.



Marzena Strzelczak

Doradczyni ds. DEI, Forum Odpowiedzialnego Biznesu koordynujące Kartę Różnorodności

Rozumienie włączenia w Karcie Różnorodności bardzo bliskie jest definicji bezpieczeństwa psychologicznego Amy Edmondson, odwołującej się do tego, że każdy i każda może być w pełni sobą, nie obawiając się negatywnych konsekwencji.

To włączanie, które powstaje w wyniku systemowego zarządzania różnorodnością przez pracodawców, jako efekt połączenia rozmaitych procedur i polityk przeciwdziałających wykluczeniu i dyskryminacji oraz wzmacniających równe szanse, programów na rzecz różnorodnych potrzeb osób zatrudnionych oraz budowania ich zaangażowania. Nieprzypadkowo w tym roku maj - Miesiąc Różnorodności - w Polsce, jak i całej UE, przebiegał właśnie pod znakiem tej tematyki.

Dziś potrzebujemy pracodawców rozumiejących wartość różnorodności. Gotowych zarządzać tematem w sposób systemowy i partycypacyjny, bazujący na równościowych politykach z równoczesną mocną edukacją i wsparciem pracowników_czek, a zwłaszcza liderów_ek, tak, by wyposażyć ich w odpowiednie umiejętności i narzędzia. Tylko tak mogą lepiej zarządzać emocjami własnymi i zespołu, lepiej rozpoznawać sygnały płynące od ludzi czy zarządzać nieuchronnymi przecież w każdym zespole konfliktami, wiedzieć jak wzmacniać zespół i siebie.

Rola pracodawców w tej zmianie jest nie do przecenienia, nie tylko w kontekście lepszych, otwartych na różnorodność miejsc pracy, ale także, o czym czasem zapominamy, spójnych społeczeństw. Zwłaszcza dzisiaj, w czasach pełnych zmian i niepokoju, rosnącej polaryzacji społecznej i populizmów, które podpowiadają proste odpowiedzi na trudne wyzwania. By ten stan zmieniać, potrzebujemy także, jak nigdy, współpracy sektorowej i międzysektorowej, aktywności pojedynczych pracodawców oraz wielu inicjatyw, takich jak to badanie, jak i tego, co robimy od kilkunastu lat w Karcie Różnorodności.

Zdrowie psychiczne tematem tabu

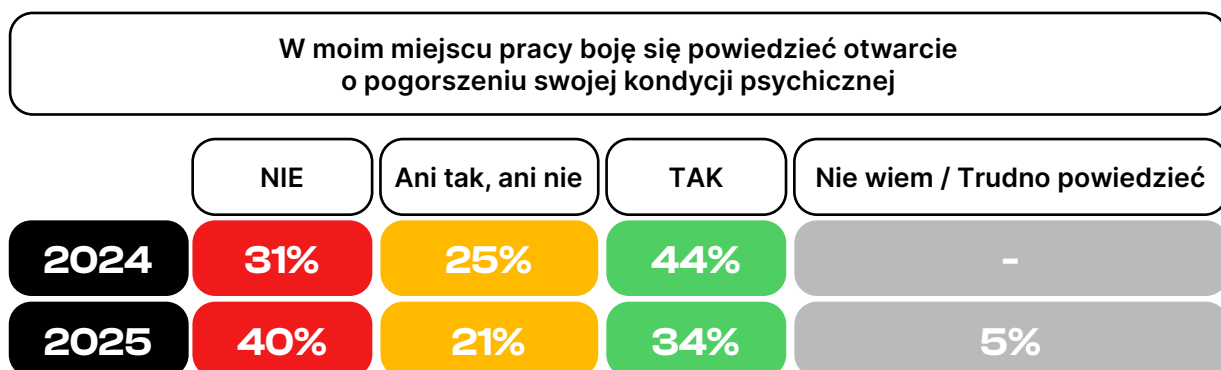
Szczerść i otwartość w komunikacji to jeden z filarów budujących bezpieczeństwo psychologiczne. Dotyczy to także tematów zdrowia psychicznego.

Tymczasem 42% badanych stwierdza, że kondycja psychiczna pracowników_czek w ich miejscu pracy jest tematem tabu, zatem w tym zakresie nic nie zmieniło się od zeszłego roku (w ten sposób w badaniu kampanii „Blżej Siebie” w 2024 roku odpowiedziało 41% respondentów).

To przestrzeń wymagająca pracy i poprawy, gdyż ponad połowa badanych (59%) za ważne uznaje

otwartą rozmowę o zdrowiu psychicznym w miejscu pracy. Mamy zatem rozdzźwięk między stanem faktycznym a oczekiwaniami.

Mimo, że wciąż mamy do czynienia z tabu, wiadać zmiany w naszej otwartości - 40% badanych stwierdza, że nie boi się powiedzieć otwarcie o pogorszeniu swojej kondycji psychicznej, podczas gdy 34% badanych deklaruje, takie obawy - to poprawa względem zeszłego roku, kiedy o takiej obawie mówiło 44% osób w środowisku pracy, a o braku obaw 31%.



*pyt. jednokrotnego wyboru; dane z 2024 roku: raport „Presja zmian a emocje i zdrowie psychiczne w środowisku pracy”

W kontekście tabu i trudności w podejmowaniu tematu zdrowia psychicznego warto zwrócić uwagę, że aż 56% badanych stwierdza, że ich bezpośredni przełożony nie pyta regularnie o ich samopoczucie (to wzrost względem zeszłego roku o 12 p.p. z poziomu 44%). Spadła natomiast liczba osób, których przełożony zadaje takie pytania - 21% badanych w tym roku i 31% w badaniu z 2024 roku.

Warto zadbać o ten aspekt, ponieważ rozmowy z liderem_ką o samopoczuciu są ważne dla połowy badanych (52%).

W moim miejscu pracy bezpośredni przełożony pyta regularnie o moje samopoczucie

	NIE	Ani tak, ani nie	TAK	Nie wiem / Trudno powiedzieć
2024	44%	25%	31%	-
2025	56%	21%	21%	2%

*pyt. jednokrotnego wyboru; dane z 2024 roku: raport „Presja zmian a emocje i zdrowie psychiczne w środowisku pracy”



Komentarz Ekspertki

Marzanna Maciejewska

Psycholożka, trenerka i coach

Chciałam zwrócić uwagę na to, że oprócz lęku przed oceną i potencjalnej stygmatyzacji, na klimat otwartości na zdrowie psychiczne ma wpływ kondycja finansowa firmy. Kiedy rośnie presja - np. z powodu redukcji etatów, spowolnienia, niepewności co do przyszłości firmy, dyskusji o AI - wtedy dominująca u wielu pracowników czeka staje się strategia przetrwania, często mająca postać instynktu: „nie wyróżniaj się”. To mechanizm samoobrony, uruchamiający przekonanie, że otwartość wiąże się z ryzykiem i potencjalną stratą.

A dlaczego liderzy_ki, menedżerowie_ki zbyt rzadko inicjują takie rozmowy? W czasach niepewności i zmian, w wielu firmach obserwujemy powrót do tzw. „twardego zarządzania”, co oznacza więcej kontroli, mniej przestrzeni na rozmowę, mniej zaufania, mniej pytań. Jest to naturalnie kontrproduktywne, bo właśnie wtedy te rozmowy są najbardziej potrzebne. Poza tym wielu menedżerów_ek nie wie, jak pytać o zdrowie psychiczne, żeby nie przekroczyć granic, nie wykazać się niekompetencją lub nie uruchomić jakiejś trudnej reakcji. Blokują ich obawy.

Tymczasem warto też podkreślić fakt modelowania postaw i sposobu myślenia przykładem z góry.

Jeśli liderzy_ki pokazują wyłącznie swój perfekcyjny wizerunek, nigdy nie mówiąc o trudnościach lub emocjach - ludzie uczą się, że tak właśnie należy robić, aby przynależeć i odnosić sukcesy w tym środowisku.

Brak otwartości liderów_ek na takie tematy potwierdzają także inne dane. **Aż 53% pracowników_czek, a więc osób na stanowiskach niezarządzających, uważa, że liderzy_ki nie zachęcają zespołu do otwartej komunikacji na temat trudności, np. stresu, wypalenia** (tylko co piąty - 21% - dostrzega takie zachowania liderów_ek). Podczas gdy deklaracje

ze strony liderów_ek są odwrotne. 41% badanych liderów_ek uważa, że zachęca zespół do otwartej komunikacji na temat trudności, nie robi tego 25%, a 26% nie określa tego jednoznacznie posługując się odpowiedzią „ani tak, ani nie”.

Rozbieżność widać także w deklaracjach dotyczących dbania o dobrą atmosferę w zespole i samo-

poczucie pracowników_czek, gdy firma przechodzi trudności. 68% liderów_ek deklaruje, że wykazuje troskę w tym zakresie (do jej braku przyznaje się 15% liderów_ek), podczas gdy po stronie pracowników_czek widzi ją tylko 33% (38% uważa, że liderzy_ki nie dbają o ten obszar, a 22% nie potrafi tego ocenić).



Zachęcanie zespołu do otwartej komunikacji na temat trudności, np. stresu, wypalenia



LIDERZY_KI

„W moim miejscu pracy **nie zachęcam** w sposób szczególny zespołu do otwartej komunikacji na temat trudności (np. stresu, wypalenia).”



PRACOWNICY_CZKI

„W moim miejscu pracy liderzy_ki **zachęcają** zespół do otwartej komunikacji na temat trudności (np. stresu, wypalenia).”

NIE	Ani tak, ani nie	TAK	Nie wiem / Trudno powiedzieć
25%	26%	41%	8%
53%	19%	21%	7%

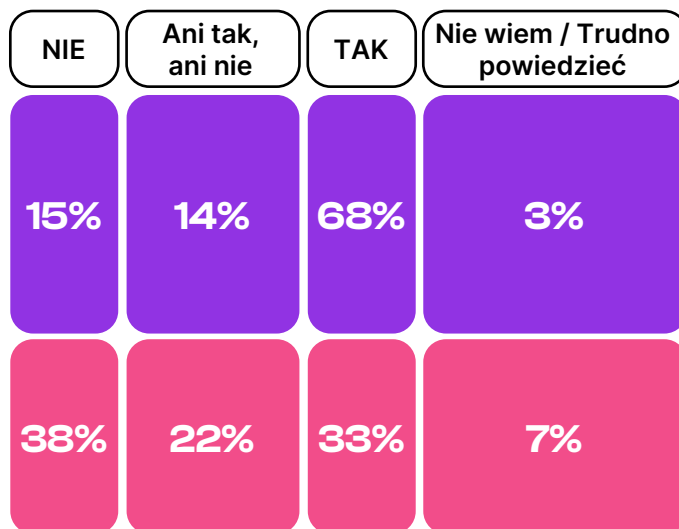
*pyt. jednokrotnego wyboru

Troska o dobrą atmosferę w zespole i samopoczucie pracowników_czek, gdy firma przechodzi trudności



LIDERZY_KI

„W moim miejscu pracy **dbam** o dobrą atmosferę w zespole i samopoczucie pracowników_czek, gdy firma ma trudności.”



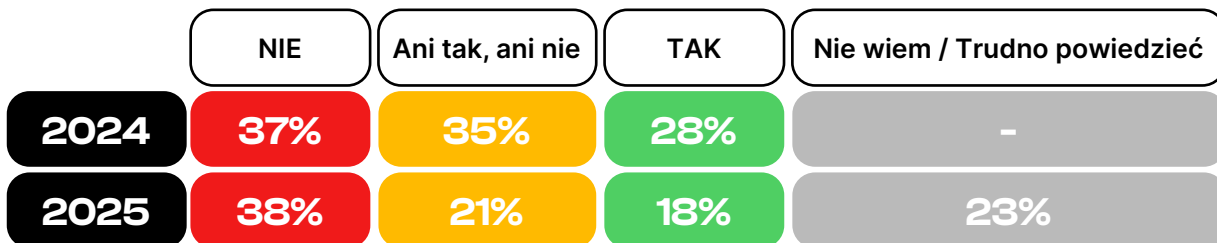
PRACOWNICY_CZKI

„W moim miejscu pracy liderzy_ki i przełożeni dbają o dobrą atmosferę w zespole i samopoczucie pracowników_czek, nawet gdy firma ma trudności.”

*pyt. jednokrotnego wyboru

Poprawę widzimy natomiast w przypadku sytuacji osób z problemami natury psychicznej. Tylko 18% badanych deklaruje, że takie osoby są odsuwane od zespołu, podczas gdy rok temu tak twierdziło 28% badanych. 38% nie widzi, aby tak się działo – to wynik taki sam, jak w zeszłym roku, zatem 10 punktów procentowych stanowiących wyżej wymieniony spadek zasililo grupę osób odpowiadających „nie wiem, trudno powiedzieć”.

W moim miejscu pracy osoby z problemami natury psychicznej są odsuwane od zespołu



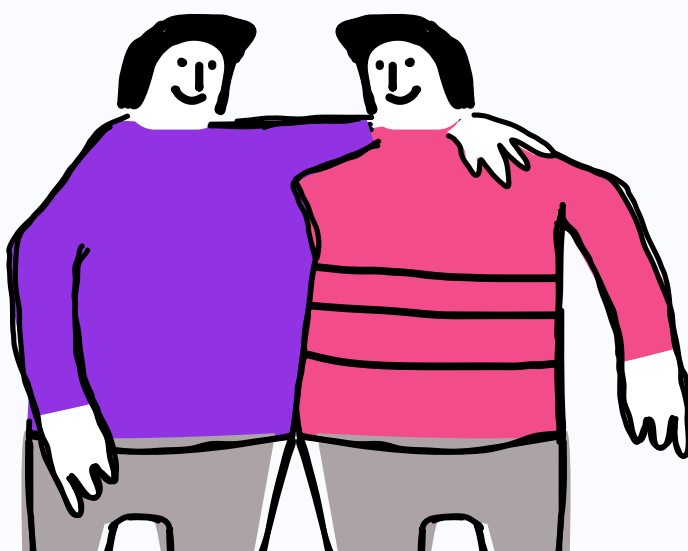
*pyt. jednokrotnego wyboru; dane z 2024 roku: raport „Presja zmian a emocje i zdrowie psychiczne w środowisku pracy”

Nie widzimy działania firm

Choć dane pokazują w pewnych aspektach pozytywne zmiany, wyraźnie widać, że przed nami nadal wiele wyzwań w budowaniu wspierających, otwartych miejsc pracy. Aby lepiej zrozumieć aktualne doświadczenia osób w środowisku pracy, przyjrzelśmy się także dwóm dodatkowym zagadnieniom, które mówią o realnych działaniach w zakresie wsparcia zdrowia psychicznego oraz troski o zachowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym. Odpowiedzi badanych pokazują, że choć działania takie są podejmowane, ich skala i widoczność w oczach pracowników_czek wciąż pozostawiają wiele do życzenia.

Połowa badanych (52%) stwierdza, że w ich miejscu pracy nie są podejmowane działania, które mają wspierać zdrowie psychiczne pracowników_czek. Dostrzega je co czwarty badany (23%), przy czym trzeba podkreślić, że przeważają wśród nich

liderzy_ki (36% wobec 22% pracowników_czek), a więc osoby bezpośrednio zaangażowane w tworzenie i realizację tych wspierających aktywności, które mają wiedzę na temat planów i działań firmy, o których być może nie wiedzą sami pracownicy_czki.



W moim miejscu pracy podejmowane są działania, które mają wspierać zdrowie psychiczne pracowników_czek

		NIE	Ani tak, ani nie	TAK	Nie wiem / Trudno powiedzieć
	OGÓŁEM	52%	18%	23%	8%
	LIDER_KA	41%	20%	36%	4%
	PRACOWNIK_CZKA	53%	18%	22%	8%

*pyt. jednokrotnego wyboru

Ciekawą sytuację przyniosło pytanie o rolę firmy we wspieraniu równowagi między pracą a życiem prywatnym, które przyniosło równe rozłożenie odpowiedzi. **32% badanych uznaje, że ich firma wspiera work-life balance i dokładnie tyle samo, czyli 32% uznaje, że firma tego nie robi** - brak wsparcia na równym poziomie dostrzegają liderzy_ki i pracownicy_czki (a 30% określa to niejednoznacznie „ani tak, ani nie”). Nieco częściej tę troskę dostrzegają liderzy_ki, z kolei pracownicy_czki częściej są w grupie niezdecydowanej.

Moja firma wspiera równowagę między pracą a życiem prywatnym

		NIE	Ani tak, ani nie	TAK	Nie wiem / Trudno powiedzieć
	OGÓŁEM	32%	30%	32%	7%
	LIDER_KA	32%	24%	41%	3%
	PRACOWNIK_CZKA	32%	30%	31%	7%

*pyt. jednokrotnego wyboru



Komentarz Ekspertki

Anna Malinowska

Psycholożka, Psychoterapeutka CBT

Wyniki badania pokazują wyraźnie: pracownicy_czki nie widzą realnych działań firm na rzecz zdrowia psychicznego. A jeśli już dostrzegają, to częściej liderzy_ki, którzy mają dostęp do informacji o wewnętrznych inicjatywach.

To niepokojący sygnał. Świadczy nie tylko o niskiej skuteczności komunikacji wewnętrznej, ale też o tym, że działania często są zbyt ogólne, niedostosowane do potrzeb zespołów lub po prostu nie przekładają się na codzienne doświadczenie pracowników_czek. Taki rozdźwięk może prowadzić do poczucia braku wsparcia, obniżenia zaangażowania, a w dłuższej perspektywie – do wypalenia.

Firmy powinny zacząć od diagnozy – zapytać pracowników_czki, czego potrzebują, a następnie wdrażać konkretne, mierzalne działania, np. dostęp do psychologa, szkolenia z zakresu odporności psychicznej czy elastyczne formy pracy, a także dbać o ich widoczność – nie tylko w strategii, ale w codziennej praktyce. Należy też przeszkolić liderów_ki, jak wspierać zespoły w kryzysie, a pracowników_czki zachęcać do korzystania z dostępnych form wsparcia bez lęku o ocenę. Dbanie o zdrowie psychiczne to nie „benefit” – to fundament zdrowego środowiska pracy. Pamiętajmy, że dobre środowisko pracy to takie, w którym wsparcie się czuje, a nie tylko o nim słyszy.



Ilona Perużyńska-Zych

Dyrektor Personalny i Sprzedaży Rossmann

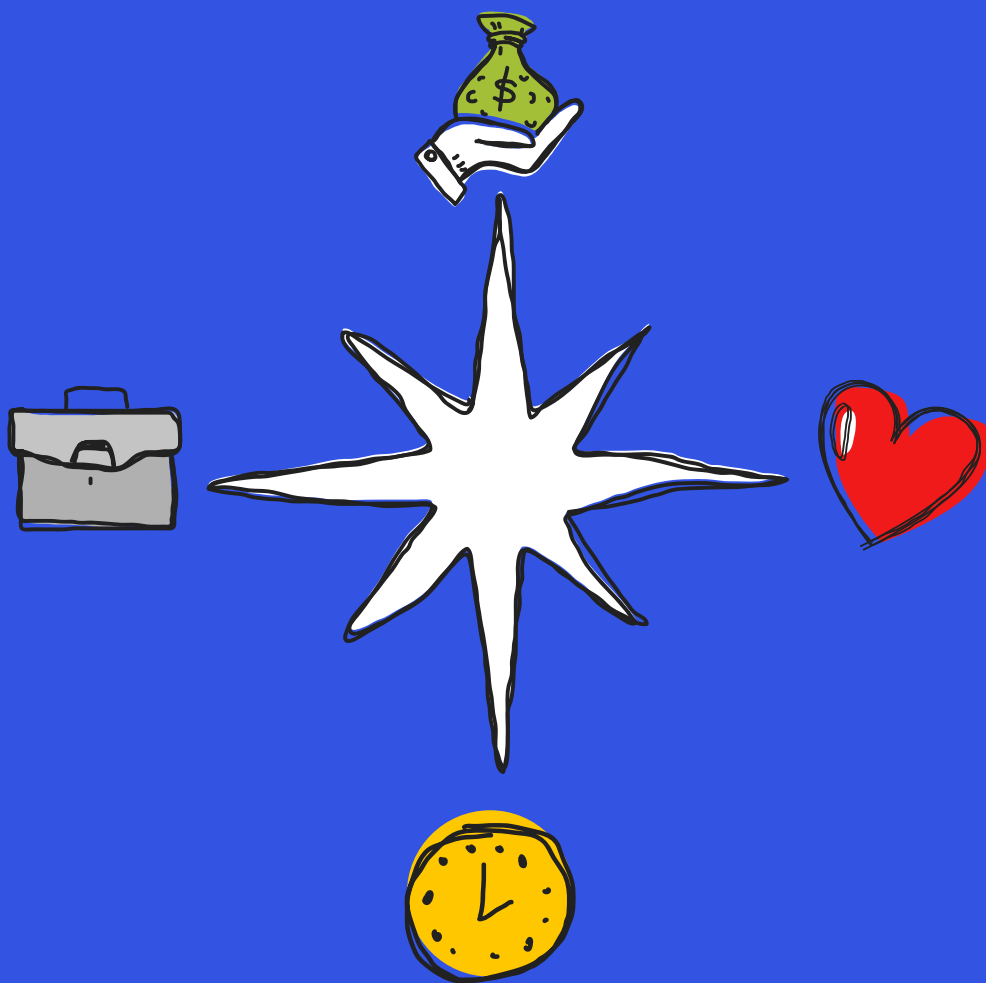
ROSSMANN

Uważamy, że odpowiedzialnością każdej organizacji jest tworzenie środowiska pracy, w którym wszyscy mogą czuć się docenieni, wspierani i zmotywowani do rozwoju. Musimy aktywnie działać, aby poprawiać dane - aby nie tylko 41% osób przyznawało, że w swoim miejscu pracy mogą wyrażać myśli i opinie bez obaw o negatywne konsekwencje. To zdecydowanie powinno być 100%.

Między innymi dlatego tak mocno dbamy o jakość relacji. Np. poprzez inicjatywę #MamyCzas, dającą przestrzeń do rozmów niezwiązanych z pracą i wzmacniającą empatyczną komunikację. Wierzymy, że pasje dają energię i wewnętrzny balans, dlatego realizujemy największy w Polsce firmowy program ich rozwoju - „Pozytywnie Zakręcenie” - tworzony przez pracowników_czki i dla pracowników_czek.

Badanie pokazuje, że wciąż w wielu miejscach kondycja psychiczna pracowników_czek jest tematem tabu. Tymczasem w Rossmannie zdrowie psychiczne to jeden z kluczowych filarów troski o pracownika. Od pierwszego dnia pracy każdy pracownik_czka (a także ich bliscy) może korzystać z bezpłatnego i anonimowego wsparcia psychologicznego, ale także prawnego i finansowego w ramach programu „Strefa People Care”, realizowanego we współpracy z gronem ekspertów. Regularnie organizujemy warsztaty z zakresu zdrowia mentalnego, Dni Zdrowia i Bezpieczeństwa promujące profilaktykę i dobrostan, a także inicjatywy odpowiadające na sytuację konkretnych grup, jak „Kolorowe Wakacje”, wspierające rodziny dzieci ze specjalnymi potrzebami.

Naszym celem jest budowanie miejsca pracy, w którym każdy może czuć się bezpiecznie, być sobą i mieć wsparcie – zawsze wtedy, gdy go potrzebuje. Środowiska, które daje przestrzeń i uczy dbania o siebie, zgodnie z naszym mottem: Rossmann - inspirujemy, by kochać siebie.



Co jest dla nas ważne?

Wartości stanowią nasz wewnętrzny kompas - określają, co ma dla nas znaczenie, pomagają podejmować decyzje i budować relacje. Kształtują nasze zachowania i wybory, nie tylko w życiu prywatnym, ale i zawodowym.

W ramach badania zapytaliśmy respondentów o wartości, które cenią w życiu, ale także w pracy. Spośród przedstawionej listy mieli nie tylko wskazać te, które są dla nich najważniejsze, ale także uszeregować je w kolejności.

Rodzina najważniejsza

Warto podkreślić dominującą pozycję rodziny jako tej najważniejszej wartości w naszym życiu, ponieważ nie tylko wskazało ją 70% ogółu badanych, ale 31% postawiło ją na pierwszej pozycji (w sytuacji, gdy zostali poproszeni o uszeregowanie ważnych dla siebie wartości).

Dla naszych badanych niemal równie ważne w życiu są:

Rodzina

70%

częściej wskazywana
przez kobiety niż męż-
czyzn (75% wobec 65%)

**Zdrowie
fizyczne
i psychiczne**

69%

**Stabilność
finansowa**

66%

częściej wskazywana
przez kobiety niż męż-
czyzn (75% wobec 58%)

Ponad połowa badanych wskazuje także na:

**Poczucie
bezpieczeństwa**

56%

**Spokój
wewnętrzny
i równowaga
życiowa**

52%

bardziej cenione przez
najmłodsze i najstarsze
pokolenie na rynku pra-
cy, niż przez pozostałe

**Przyjaźń
i bliskie relacje**

51%

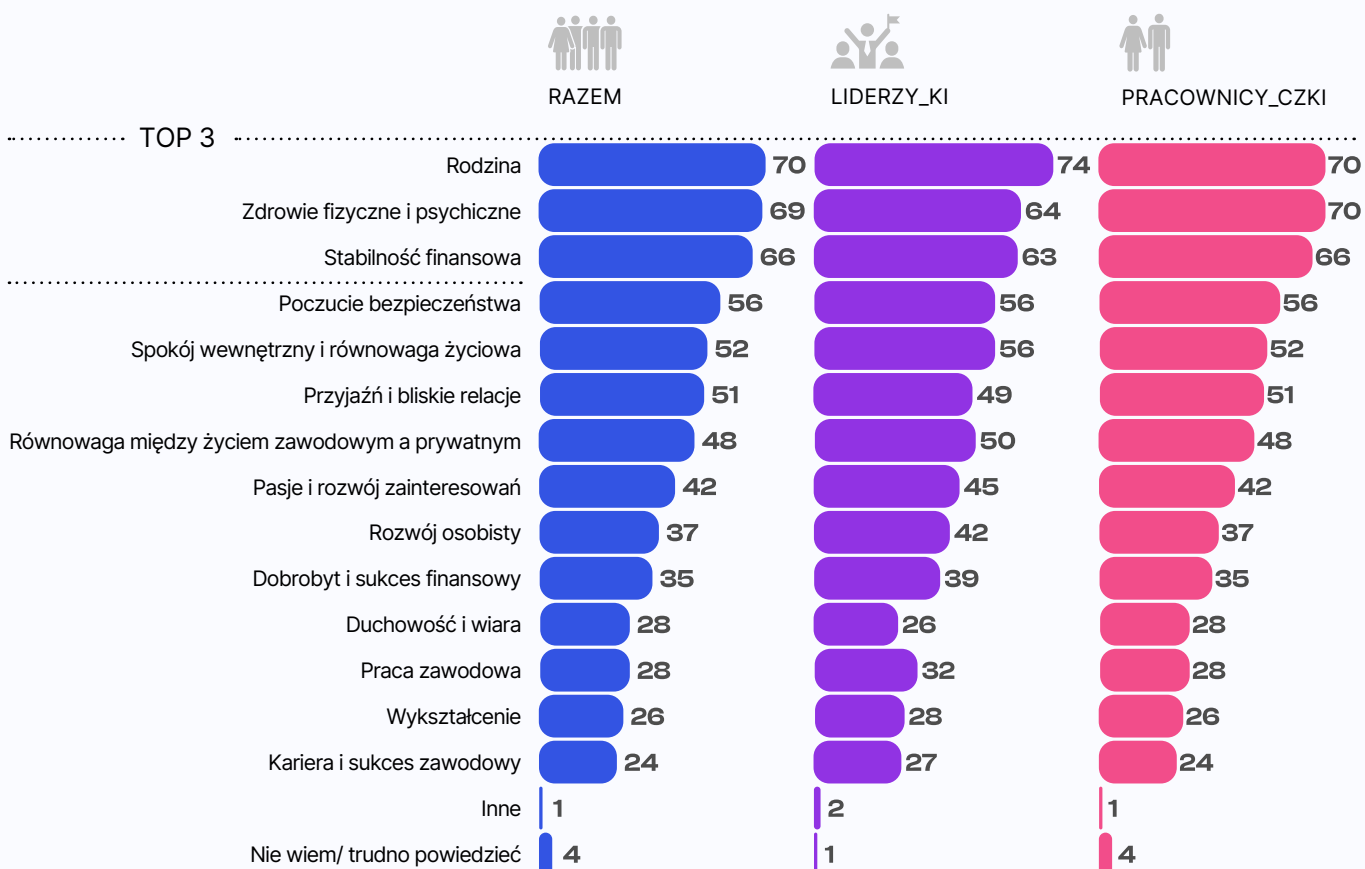
częściej wskazywane przez
kobiety niż mężczyźni (59%
wobec 44%) i przez poko-
lenie Z niż pozostałe (70%
Zetek uznało, że to dla nich
ważne)

Warto zaznaczyć, że pokolenie Z częściej niż pozostałe wskazywało także na karierę i sukces zawodowy (41% Zetek), dobrobyt i sukces finansowy (43% Zetek), ale także rozwój osobisty (57% Zetek).

Pracę zawodową jako wartość cenioną w życiu wskazało 28% badanych:

- częściej kobiety niż mężczyźni - 31% wobec 25%
- najczęściej pokolenie BB, a więc najstarsze obecne na rynku pracy (37% pokolenia BB; 31% pokolenia X; 25% pokolenia Y, 28% pokolenia Z)
- częściej liderzy_ki niż osoby niezarządzające (32% wobec 28%)

Wykres: Wartości cenione w życiu
(dane w %; pyt. wielokrotnego wyboru)





Komentarz Ekspertki

Aleksandra Woźniak

Konsultantka strategicznego HR i ekspertka w obszarze transformacji demograficznej

Wartości pokolenia Z, takie jak: rozwój osobisty, sukces finansowy, kariera, nie są przejawem egoizmu, lecz odpowiedzią na warunki, w których dorastali. Tzw. Zetki wchodzi w dorosłość w erze nieustannej zmienności, globalizacji i indywidualizmu, gdzie inwestycja w siebie staje się koniecznością, a nie luksusem.

Młodzi z lat 80. (czyli obecni liderzy, dyrektorzy czy menadżerowie) dorastali w zupełnie innym porządku: z ograniczonymi możliwościami kształcenia, zamkniętym rynkiem pracy i silnymi strukturami normatywnymi. Kariera była wtedy rzadkim przywilejem, a nie społeczną normą. Pokolenie Z wchodzi natomiast w dorosłość w realiach odwrotnych: globalnych możliwości, natychmiastowego porównania się z innymi i oczekiwania nieustannego rozwoju. To właśnie te różnice w warunkach formacyjnych sprawiają, że dla Zetek tak ważna jest dziś autonomia, samorealizacja i bezpieczeństwo psychiczne - coś, czego nie musieli w takiej skali szukać ich starsi koledzy.

Wyniki raportu to jasny sygnał dla pracodawców: młodzi oczekują organizacji, które oferują realne możliwości rozwoju, sens pracy i transparentność finansową, nie tylko hasła employer brandingowe.

Jednocześnie nie powinniśmy ulegać pokusie budowania całego środowiska pracy „pod Zetki”. To błędne i krótkowzroczne założenie. Młodzi sami sygnalizują potrzebę wsparcia, kontaktu z doświadczeniem i dojrzałością, a więc tego, co wnoszą starsze pokolenia: stabilność emocjonalna, wyuczona rezyliencja i perspektywa długiego horyzontu. W kontekście transformacji demograficznej kluczowe jest nie tylko „zrozumienie młodych”, ale łączenie potencjałów pokoleń.

Ważne są pieniądze

W przypadku wartości, jakie cenimy w pracy badani najczęściej wymieniają wynagrodzenie, które jest także najczęściej stawianą na pierwszym miejscu wartością.



Ogół badanych

71%

25% jako pierwsze wskazanie



Liderzy_ki

64%

14% jako pierwsze wskazanie



Pracownicy_czki

71%

25% jako pierwsze wskazanie

Ważne są także **stabilność i bezpieczeństwo zatrudnienia** (61% badanych; 52% liderów_ek; 62% pracowników_czek) oraz niezależnie od stanowiska połowa badanych wskazuje na **dobrą atmosferę i relacje w zespole**.

Wysoko ceniona jest także **równowaga między życiem zawodowym a prywatnym** (49% badanych; 48% liderów_ek; 49% pracowników_czek; im młodszy respondent, tym częściej wskazywał na tę wartość) oraz **bezpieczeństwo pracy, zarówno psychiczne, jak i fizyczne** (44% badanych; 39% liderów_ek; 45% pracowników_czek).

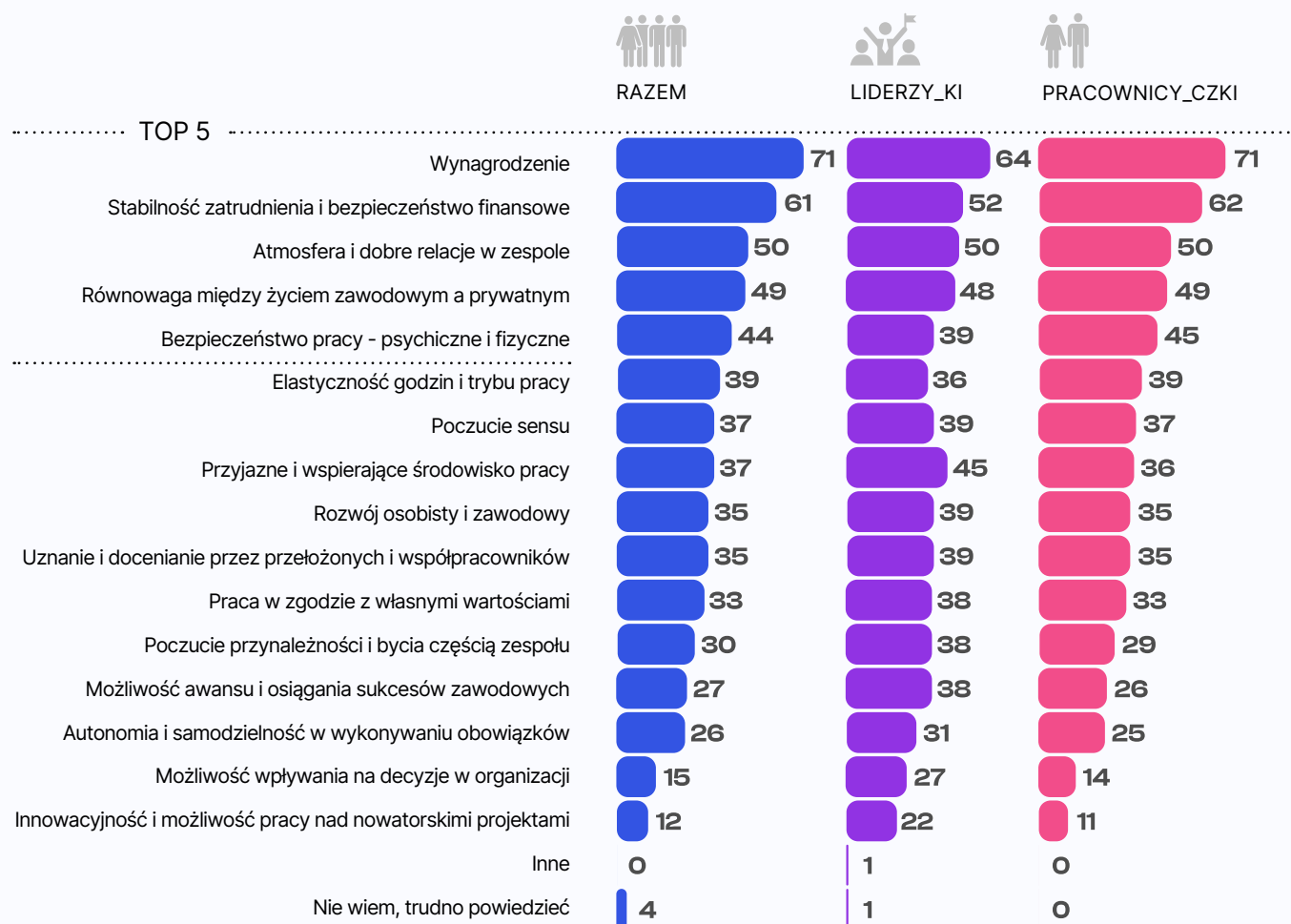
Liderzy_ki często wskazywali także na **przyjazne i wspierające środowisko pracy** (45% liderów_ek; 9% wskazało to jako najważniejszą wartość).

Warto zaznaczyć, że największa **przewaga odpowiedzi pracowników_czek** ponad **liderami_kami** dotyczy wymiernych kwestii finansowych oraz ściśle z tym związanej stabilności zatrudnienia.

Z kolei **liderzy_ki** częściej niż **pracownicy_czki** wskazują na: **możliwość awansu i osiągnięcia sukcesów zawodowych** (odpowiednio 38% i 26%; im młodszy respondent, tym częściej wskazywane), **poczucie przynależności i bycia częścią zespołu** (odpowiednio 38% i 29%), **możliwość wpływania na decyzje w organizacji** (odpowiednio 27% i 14%), **innowacyjność i możliwość pracy nad nowatorskimi projektami** (odpowiednio 22% i 11%).



Wykres: Wartości cenione w pracy
(dane w %; pyt. wielokrotnego wyboru)





Komentarz Ekspertki

Paulina Orbitowska-Fernandez

Certyfikowana trenerka NVC, analityczka MindSonar, coach'ka

Badanie wskazuje jednoznacznie, że finanse są dla osób ankietowanych ważne, a nawet najważniejsze. To oczywiste, pieniądze są w naszym świecie strategią, która zaspokaja wiele potrzeb - materialnych, jak i tych niematerialnych. Dają niektórym poczucie bezpieczeństwa, przewidywalność, niekiedy przynależność, a nawet poczucie własnej wartości. Jednocześnie, tak, jak pisała Katarzyna Grochola „za pieniądze można mieć budynek, ale nie dom”. Tak też rozumiem pozostałe odpowiedzi respondentów. Połowa z nich ceni atmosferę i dobre relacje. Wielokrotnie pracując z organizacjami, zespołami, liderami_kami słyszę o tym, że gdy atmosfera w pracy jest, mówiąc w skrócie, „niekonstruktywna” albo nawet „toksyczna”, to żadne pieniądze nie są w stanie na dłuższą metę wywołać prawdziwego zaangażowania. Słyszę o cynizmie, który pojawia się w takich sytuacjach u pracowników_czek, a który może być prostą drogą do wypalenia zawodowego. Dlaczego tak się dzieje? Liczne badania naukowe pokazują, jak ważne są dla nas relacje zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym. Np. prof. James Coan, twórca teorii Społecznego Trybu Domyślnego, podkreśla, że obecność sprzyjającej nam drugiej osoby obniża poziom stresu w naszym organizmie, dzięki czemu zasoby mentalne zamiast w regulację emocji, możemy przekierować na realizację zadań i celów.

Jaki z tego wniosek dla organizacji oraz liderów_ek? Chcąc mieć zaangażowany i kreatywny zespół inwestujemy z jednej strony w atrakcyjne wynagrodzenia, z drugiej we wspierające relacje i atmosferę. W przypadku tego drugiego potrzebne są kluczowe, bo „ludzkie”, kompetencje: otwarta komunikacja, empatia, budowanie zaufania i bezpieczeństwa psychologicznego w zespole. Niestety zauważam, że niektóre organizacje zapominają o nich (łatwiej niż o wynagrodzeniu) planując rozwój pracowników_czek, w tym rozwój kadry menedżerskiej.

Chcemy elastyczności

**62% badanych stwierdza,
że ważne są dla nich elastyczne
formy pracy.**

Przez elastyczne formy pracy rozumiem możliwość pracy zdalnej czy hybrydowej (co ciekawe minimalnie częściej wskazują na to liderzy_ki niż pracownicy_czki, 69% wobec 62%). Jest to szczególnie cenione w przypadku pokolenia Z - 46% tej grupy wskazało, że elastyczne formy pracy są „zdecydowanie ważne”, a 33% wskazało je jako „ważne”.

Choć elastyczność w pracy jest ceniona, równie istotne okazuje się wyznaczanie granic.

Aż 88% badanych za ważne uznaje respektowanie godzin pracy.

Ponad połowa z nich (55%) stwierdza, że jest to dla nich „zdecydowanie ważne”. Co istotne, podejście to pozostaje spójne niezależnie od wieku czy zajmowanego stanowiska.



Komentarz Ekspertki

Małgorzata Henke

Ekspertka w zakresie odporności psychicznej

Elastyczne podejście do czasu oraz formy wykonywania pracy ułatwia łączenie ról zawodowych i prywatnych, dbanie o dobrostan, ogranicza czas uciążliwych dojazdów. Więcej czasu w przyjaznym domowym środowisku, czy więcej czasu na załatwienie prywatnych spraw przed pracą bez konieczności uzgadniania tego każdorazowo z przełożonym, dowolność w wyborze dni urlopowych – to tylko niektóre z argumentów na rzecz pozytywnego wpływu elastyczności na zdrowie psychiczne.

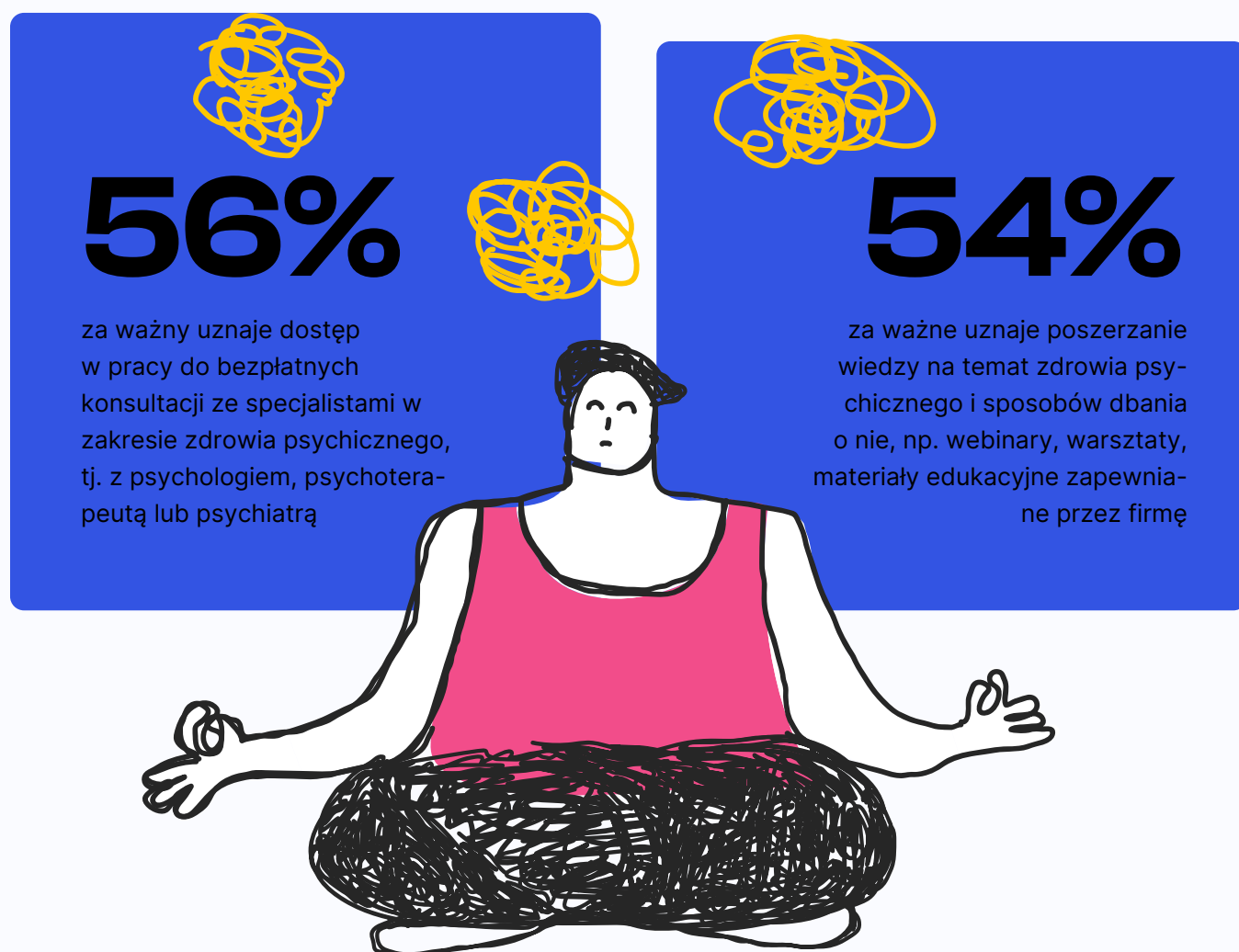
Pracownicy chcą elastyczności umożliwiającej im dbanie o swój dobrostan, a jednocześnie stałości dającej poczucie bezpieczeństwa, a to daje respektowanie czasu pracy. To także rezultat dbania o siebie i o zaspokajanie swoich pozazawodowych potrzeb, ale też pokłosie świata VUCA/BANI, w którym i tak jest dużo chaosu, zmienności i nieprzewidywalności, przed którym chcemy bronić się w pracy. Ważne jest zatem umożliwianie elastyczności tam, gdzie nie wpływa to negatywnie na pracę zespołową i osiąganie rezultatów.

Pamiętajmy, że produktywne zespoły są tam, gdzie jest zarówno bezpieczeństwo psychologiczne, jak i wysokie standardy. Nie bójmy się wymagać – ważne, żeby wymagania były realne, zasadne i znane. Ramowanie oczekiwań od samego początku i duża doza klarowności daje stabilność i poczucie bezpieczeństwa. Ważne jest określanie wymagań i konsekwentne przestrzeganie zasad, uzasadnianie decyzji (np. czemu służy dodatkowy dzień w biurze), mapowanie ról i określanie wartości wnoszonej do pracy zespołu, co wzmacnia poczucie sensu i zaangażowanie.

Ważne jest indywidualne podejście i zrozumienie potrzeb zespołu (a nie tylko poszczególnych pracowników), niekopiowanie gotowych rozwiązań.

Profesjonalne wsparcie i edukacja mają znaczenie

Temat zdrowia psychicznego coraz częściej znajduje swoje miejsce w przestrzeni zawodowej – pracownicy_czki i liderzy_ki nie tylko zauważają jego znaczenie, ale także oczekują konkretnych działań ze strony pracodawcy. Zarówno dostęp do profesjonalnego wsparcia, jak i edukacja w tym obszarze, są dziś postrzegane jako ważne elementy wspierające dobrostan w pracy. Choć nie dla wszystkich są one priorytetowe, większość respondentów uznaje je za istotne.



W obu przypadkach istotną zmienną okazała się płeć. Aż 67% kobiet uznaje konsultacje ze specjalistami za ważne, podczas gdy wśród mężczyzn odsetek ten wynosi 47%. Edukacja w zakresie zdrowia psychicznego ważna jest dla 62% kobiet i 47% mężczyzn. Może to świadczyć o większej otwartości kobiet na sięganie po pomoc psychologiczną oraz o większej świadomości znaczenia zdrowia psychicznego w codziennym funkcjonowaniu, a także niestety o wciąż powszechnym w wielu kręgach przeświadczeniu, że mężczyzna powinien radzić sobie sam i jemu „nie wypada”.



Komentarz Ekspertki

Katarzyna Chałas

Coach ICC, trener odporności psychicznej MTQ Plus, praktyk PRISM Brain Mapping

Dane wskazują jasno: pracownicy_czki oczekują od firm realnego zaangażowania w obszar zdrowia psychicznego, a dostęp do edukacji oraz profesjonalnego wsparcia psychologicznego powinien być integralnym elementem kultury organizacyjnej. To ważny sygnał dla pracodawców – szczególnie w czasach rosnącej presji, niepewności i szybkich zmian.

Nie jest zaskoczeniem na polskim podwórku fakt, że mężczyźni rzadziej uznają ważność i potrzebę konsultacji ze specjalistami, ponieważ wciąż w naszym społeczeństwie dominuje przekonanie o sile mężczyzn - oni nie płaczą i nie okazują słabości. Zatem nie ma przyzwolenia wśród mężczyzn na okazywanie emocji. Trzeba zmienić te przekonania, a to wymaga edukacji.

Punktem wyjścia do pracy nad zdrowiem psychicznym jest samopoznanie i samoświadomość - warto w firmach oferować pracownikom_czkom teksty psychometryczne tj. MTQ PLUS czy PRISM Brain Mapping wraz z sesjami informacji zwrotnej oraz szkolenia z rozwoju odporności psychicznej. Poza tym ważne, aby liderzy_ki potrafili rozpoznawać sygnały wypalenia i przeciążenia w zespołach oraz modelowali zdrowe nawyki.

Kolejny, a może najważniejszy element to budowanie kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu, transparentnej komunikacji, autonomii i odpowiedzialności.



Dagna Frydrych

Head of Growth Marketing w portalach pracy justjoin.it i rocketjobs.pl

W rocketjobs.pl i justjoin.it regularnie analizujemy rynek pracy oraz zmieniające się motywacje pracowników_czek, zwracając szczególną uwagę na różnice między pokoleniami. Wynagrodzenie wciąż pozostaje istotnym czynnikiem decydującym o zmianie pracy, jednak po raz pierwszy zauważamy zmianę priorytetów: najważniejszym elementem dopasowania do stanowiska staje się podejście pracodawcy - troska i szacunek wobec czasu oraz potrzeb pracownika_czki. Nasze analizy pokazują, że dopiero na drugim miejscu pojawia się adekwatne wynagrodzenie. Co więcej, kluczowe dla pracowników_czek jest także poczucie, że wykonują pracę, którą naprawdę kochają. Szczególnie mocno motywuje to przedstawicieli branży IT, których często obserwujemy oddzielnie od pozostałych pracowników biurowych.

Wyniki badania kampanii Bliżej Siebie odzwierciedlają najnowsze trendy, m.in. wpływ AI oraz sytuację gospodarczą w Polsce. Rosnące koszty życia - od codziennych wydatków po ceny nieruchomości i kredytów - sprawiają, że każda zmiana wynagrodzenia ma realne znaczenie dla stabilności finansowej pracowników_czek. Równocześnie pojawia się rosnąca niepewność związana z wdrażaniem sztucznej inteligencji w firmach. Codziennie obserwujemy w mediach społecznościowych nowe przykłady wykorzystania AI, co rodzi pytania o przyszłość naszych zadań i znaczenie stanowisk w organizacji. Szczególnie narażone na zmiany są stanowiska juniorskie i specjalistyczne, które mogą podlegać największym optymalizacjom.

Choć najważniejsze raporty wskazują, że ogólna liczba miejsc pracy na świecie będzie rosnąć, czeka nas okres przejściowy. Część zawodów zostanie wygaszona, a pracownicy_czki będą musieli się przekwalifikować, by odnaleźć się w nowych, dynamicznie rozwijających się obszarach rynku pracy.



Produktywność w rytmie zmian

Coraz częściej mówi się o potrzebie skrócenia czasu pracy, w tym o koncepcji czterodniowego tygodnia pracy. Równocześnie rośnie znaczenie elastyczności w organizacji pracy (w zeszłorocznym badaniu kampanii „Bliżej Siebie” co trzeci respondent wskazywał elastyczne godziny pracy, a co czwarty elastyczne formy pracy, tzn. możliwości wyboru pracy zdalnej bądź hybrydowej jako oczekiwane formy wsparcia zdrowia psychicznego ze strony firmy). Postanowiliśmy więc zapytać osoby aktywne zawodowo o ich opinie w tym zakresie.

Chcemy pracować mniej

Znaczna większość osób w środowisku pracy, zapytana o optymalny czas pracy, który pozwala zadbać o zdrowie psychiczne i zachować produktywność, deklaruje, że **nie powinno być to więcej niż 8 godzin (90%)**. Przy czym aż 43% opowiada się za skróceniem wymiaru godzin do 5-6 dziennie.

Podobnie jak nie uważamy, aby dobra była praca w wymiarze 9 godzin i więcej, tak również nie uważamy, że dla zadbania jednocześnie o zdrowie, jak i produktywność, możliwy jest maksymalnie 4-godzinny dzień pracy - tak wskazuje jedynie 3% badanych.

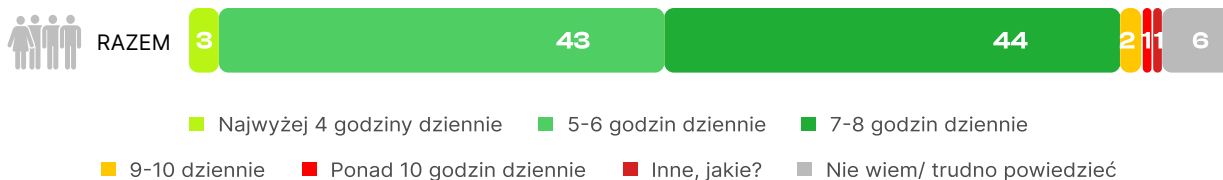
Kobiety częściej opowiadały się za zmniejszeniem wymiaru pracy do poziomu 5-6 godzin dziennie. Być może wybór podyktowany jest większą liczbą zadań i obowiązków pozazawodowych, które spoczywają na kobietach.

Chęć skrócenia czasu pracy do 5-6 godzin malała wraz z wiekiem - im starsi badani tym częściej deklarowali zachowanie status quo, podczas gdy pokolenie Z i Y uważały częściej za optymalny skrócony czas pracy.

Zachowanie 7-8 godzinnego dnia pracy wskazuje 44% badanych i częściej deklarowali to mężczyźni niż kobiety.



Wykres: Optymalny czas pracy, pozwalający zadbać o zdrowie psychiczne i zachować produktywność
(dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru)





74%

popiera pomysł wprowadzenia czterodniowego tygodnia pracy, a 43% opowiada się za skróceniem wymiaru godzin do 5-6 dziennie.



Osoby, które nie popierają tego pomysłu (17% badanych) argumentują to:

- obawą o spadek efektywności i wydłużenie godzin pracy w pozostałe dni
- założeniem, iż jest to niewykonalne w większości branży

Popierający ten pomysł przede wszystkim uważają, że **czterodniowy tydzień pracy pozytywnie wpłynie na zdrowie psychiczne pracowników_czek i jakość ich życia - 42% badanych**. Argument ten częściej jest wskazywany przez kobiety niż mężczyzn (47% wobec 37%), pracowników_czki niż liderów_ki (42% wobec 33%) i młodszych respondentów - 51% pokolenia Z, 43% millenialsów, 37% pokolenia X i 30% BB.

Poza tym:

12%

uważa, że to pozytywnie wpłynie na produktywność pracowników_czek (nieco częściej wskazywany przez liderów_ki niż pracowników_czki, odpowiednio 18% i 12%)

20%

widzi potencjalne korzyści, ale mają wątpliwości, co do skuteczności w każdej branży

Wykres: Stanowisko wobec wprowadzenia czterodniowego tygodnia pracy
(dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru)



- Popieram - uważam, że pozytywnie wpłynie na zdrowie psychiczne pracowników i jakość ich życia
- Popieram - uważam, że to pozytywnie wpłynie na produktywność pracowników
- Popieram - widzę potencjalne korzyści, ale mam wątpliwości co do skuteczności w każdej branży
- Nie popieram - obawiam się, że spowoduje to spadek efektywności i wydłużenie godzin pracy w pozostałe dni
- Nie popieram - uważam, że to niewykonalne w większości branż
- Inne, jakie?
- Nie wiem/trudno powiedzieć



Komentarz Ekspertki

Elżbieta Majewska-Draż

Konsultantka HR, HR Biznes Partnerka, doradczyni kariery

Wyniki badania to wyraźny sygnał: chcemy pracować krócej, co nie znaczy mniej efektywnie. Nie chcemy „przeżywać życia” w środowisku pracy w takim natężeniu, jak dotychczas. Rośnie nasza potrzeba zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym i większej troski m.in. o swoje zdrowie, relacje, pasję, rozwój. Coraz bardziej chcemy funkcjonować w zgodzie ze sobą, nadawać życiu swój unikalny rytm i styl. Dlatego też elastyczność w doborze trybu i modelu pracy jest i będzie pożądanym „benefitem”, nad którym warto, aby organizacje się pochyliły, jeśli chcą być wyborami nr 1 w roli pracodawców.

4-dniowy tydzień pracy czy skrócenie samego dnia pracy, nie oznacza, że pracownicy chcą rezygnować z produktywności - wręcz przeciwnie. Krótszy czas pracy może ją znacznie wzmocnić. Szansa na powodzenie tego relatywnie wzrasta, kiedy każdy w organizacji ma jasno określone cele, silne kompetencje dot. zarządzania swoimi zadaniami i panuje kultura wzajemnego zaufania, bez toksycznej kontroli. Warto zatem testować nowe modele pracy i badać ich wpływ na efektywność i dobrostan zespołu. Warto inwestować w kulturę zaufania i autonomii, bo to właśnie te elementy umożliwiają efektywną pracę w krótszym czasie, a także w tworzenie autentycznych strategii i narzędzi, które pozwolą pracownikom, w takiej samej jakości dostarczać wyniki pracy i w pełni wykorzystywać ten odzyskany czas w spokoju, bez presji i niepokoju.

Liczy się jakość

„Czy się stoi, czy się leży, pięć tysięcy się należy” głośno peerelowskie powiedzonko. Czy przez lata zmienia się nasze podejście do produktywności i czy znaczenie ma to „spędzone” w pracy 8 godzin, czy raczej nasze zaangażowanie i jakość wykonanej pracy?

Spytaliśmy respondentów o to, jakie podejście do mierzenia produktywności w pracy uważają za najbardziej odpowiednie w dzisiejszych czasach.

Najwięcej respondentów zgadza się ze stanowiskiem, że **produktywność powinna być oceniana na podstawie jakości efektów pracy, a nie liczby przepracowanych godzin (35%)**. Pozostajemy zatem w postrzeganiu produktywności przez pryzmat efektu, jednak w inny sposób podchodzimy do jego mierzenia.

W tym miejscu należy zaznaczyć, że **84% badanych za ważne uznaje to, żeby oceniać nie tylko efekty pracy, ale brać pod uwagę także zaangażowanie i włożony wysiłek**.

Na uwagę zasługuje fakt, że **co piąty badany uznał, że produktywność to osiągnięcie dobrych wyników bez przeciążania się pracą kosztem zdrowia** (o 5% częściej wskazywana przez osoby niezarządzające niż przez liderów_ki, odpowiednio 22% i 17%). Może to świadczyć o stopniowym odchodzeniu od kultury pracy opartej na poświęceniu, przeciążeniu i nieustannej dostępności, na rzecz bardziej zrównoważonego podejścia, które uwzględnia zdrowie, dobrostan i życie prywatne.

Wykres: Podejście do mierzenia produktywności
(dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru)



- Produktowność powinna być oceniana na podstawie jakości efektów pracy, a nie liczby przepracowanych godzin i wykonanych zadań.
- Tradycyjne metody, takie jak liczba przepracowanych godzin i wykonanych zadań, są wystarczające do oceny produktywności.
- Produktowność to osiągnięcie dobrych wyników bez przeciążania się pracą kosztem zdrowia.
- Produktowność to nie tylko indywidualna efektywność, ale też to, jak ludzie współpracują i jak wpływają na atmosferę w zespole.
- Produktowność to mądre gospodarowanie swoją energią i koncentracją, a nie tylko czasem pracy.
- Produktowność to nie tylko to, co przynosi szybkie efekty, ale też to, co buduje wartość na przyszłość – np. rozwój, nauka i trwałe rozwiązania.
- Inne, jakie? ■ Nie wiem/ trudno powiedzieć

Warto zwrócić uwagę także na mniej popularne definicje, w których jednak można zauważyć wpływ zajmowanego stanowiska. **Produktywność to nie tylko to, co przynosi szybkie efekty, ale też to, co buduje wartość na przyszłość**, np. rozwój, nauka i trwałe rozwiązania - tak odpowiedziało zaledwie 4% badanych, przy czym częściej liderzy_ki niż pracownicy_czki (odpowiednio 10% i 4%). Dla nich nie liczy się zatem tylko krótkoterminowa perspektywa wyniku „na już”, ale także długofalowy wpływ działań.

Tradycyjne metody, takie jak liczba przepracowanych godzin i wykonanych zadań, są wystarczające do oceny produktywności - tak odpowiedziało 9% badanych, przy czym częściej tę odpowiedź wybrali liderzy_ki niż pracownicy_czki (odpowiednio 15% i 9%).

Warto odnotować, że co 10 badany wybrał odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć”, co można odczytać jako brak w ich mniemaniu jednej, dobrej definicji (stąd nie chcieli określać się w ramach jakiegokolwiek wskazanej w kwestionariuszu), ale także pozwala przypuszczać, że pojęcie produktywności pozostaje dla części osób niejasne lub obciążone sprzecznymi oczekiwaniami - między presją efektywności a potrzebą zachowania równowagi. Może to również wskazywać na brak spójnej komunikacji w organizacjach na temat tego, czym produktywność jest i jak powinna być rozumiana.



Komentarz Ekspertki

**Prof. dr hab. n. med.
Jolanta Walusiak-Skorupa**

Dyrektor Instytutu Medycyny Pracy w Łodzi

Zmienia się sposób, w jaki osoby pracujące definiują produktywność - z rywalizacji o liczbę godzin na efektywną i zdroworozsądkową pracę. Co piąty respondent utożsamia produktywność z osiąganiem wyników bez nadmiernego obciążenia organizmu, a aż 84% oczekuje, by ocena efektów uwzględniała nie tylko wynik, ale też zaangażowanie i wysiłek. To wyraźny sygnał odwrótu od kultury „zawsze dostępnych” w stronę modelu zrównoważonego. Pozostaje to w zgodności ze współczesnymi trendami w ochronie zdrowia pracowników_czek, gdzie liczy się nie tylko całkowite zdrowie pracownika_czki - w pracy i poza nią, ale również jego dobrostan (strategia total workers health).

Liderzy_ki nieco częściej niż pracownicy_czki widzą też wartość w działaniach długofalowych, takich jak rozwój i nauka - ale tylko 10% z nich to wskazuje. Wszystko to oznacza, że istnieje potrzeba dyskusji o tym, co naprawdę buduje wartość firmy.

W firmach konieczne są dyskusje o tym, czym jest produktywność w ich kulturze organizacyjnej. Należy zachęcać do autorefleksji w zespołach i nagradzać nie tylko wyniki, ale też proces, jakość decyzji i rozwój. Przydatne może być także wdrożenie narzędzi oceny jakości pracy. Z kolei z perspektywy opieki profilaktycznej nad pracownikiem_czką bardzo ważne staje się zadbanie o wszystkie aspekty jego zdrowia i dobrostanu.



Nowe oblicze sukcesu

Nie istnieje jedna, powszechna definicja sukcesu zawodowego. I w tym właśnie tkwi jego siła, ale i złożoność. Sukces zawodowy to pojęcie wielowymiarowe – dla każdego z nas może oznaczać coś innego, jego postrzeganie może ewoluować w czasie i zależeć od miejsca na ścieżce kariery, w którym się znajdujemy.

Właśnie dlatego zamiast dopasowywać wszystkich w miejscu pracy do uniwersalnej definicji,

warto mówić o indywidualnym rozumieniu sukcesu – dopasowanym do wartości, potrzeb i momentu życia każdej osoby. Co zatem dla naszych badanych oznacza, że ktoś osiąga sukces zawodowy?

Postawiliśmy przed nimi takie pytanie, pozostawiając im pełną dowolność – nie otrzymali kafeterii odpowiedzi, lecz możliwość udzielenia własnej (pytanie otwarte).

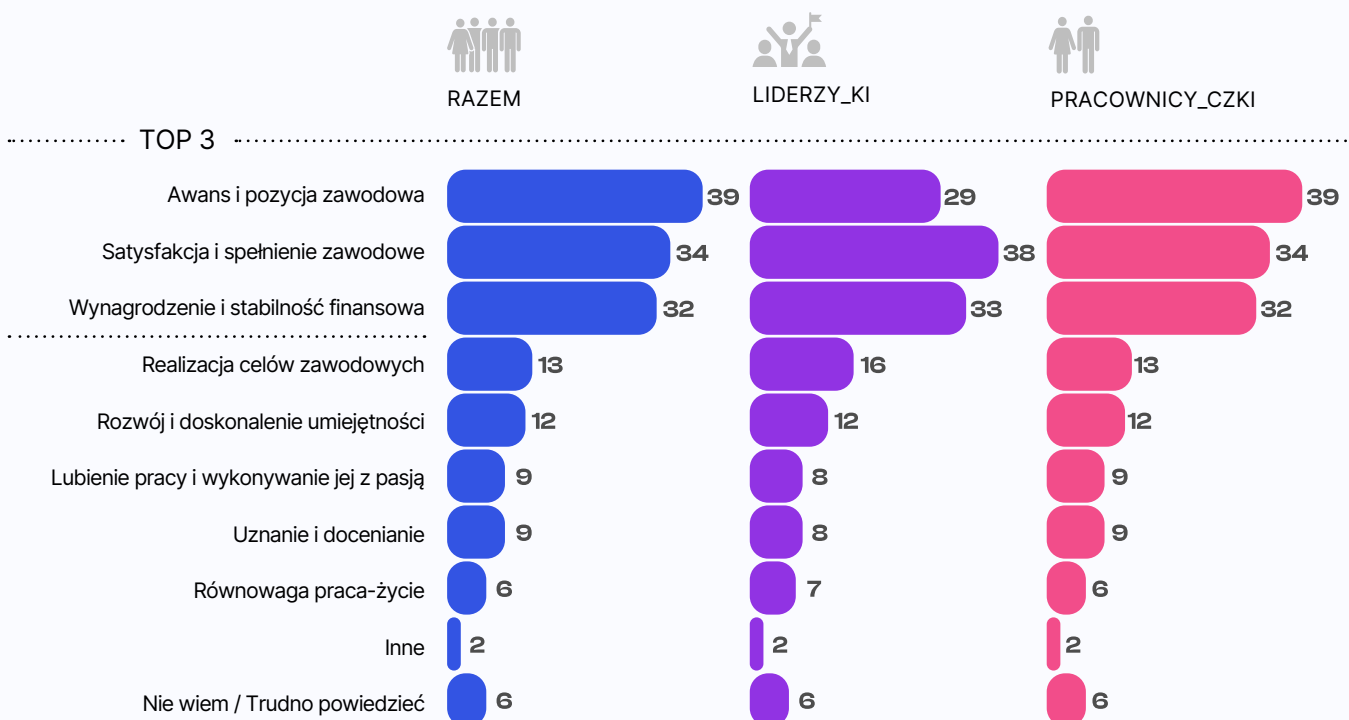
Wśród najczęściej wymienianych odpowiedzi na pytanie „co oznacza, że ktoś osiąga sukces” pojawiało się:

- **awans i pozycja zawodowa** (39% badanych) - nieco częściej wskazywana przez kobiety niż mężczyzn (42% wobec 36%)
- **satysfakcja i spełnienie zawodowe** (34% badanych) - popularność tej definicji zmienia się z wiekiem, im starszy respondent, tym rzadziej wskazywał na takie postrzeganie sukcesu; jest częściej wskazywana przez kobiety niż mężczyzn (41% wobec 28%)
- **wynagrodzenie i stabilność finansowa** (32% badanych)

Te trzy odpowiedzi zdominowały definicje tworzone przez respondentów. Do mniej popularnych odpowiedzi, jednak wciąż istotnych z racji, iż są to subiektywne i spontaniczne opinie, należą: realizacja celów zawodowych, rozwój i doskonalenie umiejętności, lubienie pracy i praca z pasją, uznanie i docenienie, work-life balance.

Warto zaznaczyć, że odpowiedzi grupy pracowników_czek były tożsame z ogółem badanych. Jeśli jednak spojrzeć tylko na liderów_ki to TOP3 rozkłada się nieco inaczej. Najwięcej z nich wskazało na satysfakcję i spełnienie zawodowe (38% liderów_ek), następnie na wynagrodzenie i stabilność finansową (33%), a podium zamyka awans i pozycja zawodowa (29%).

Wykres: Definicje sukcesu
(pyt. otwarte)



Napisz, co według Ciebie oznacza, że ktoś osiąga sukces zawodowy
- przykładowe odpowiedzi na pytanie otwarte

awansuje w swoim zawodzie, pnie się wyżej po szczeblach kariery lub osiąga to, co sobie wymarzył, czyli ma wymarzoną pracę

dobrze mu się pracuje, osiąga dobre wyniki i dobrze zarabia

jest zadowolony ze swojej pracy, potrafi łączyć życie zawodowe i osobiste, dobrze zarabia

awansuje, jest doceniany

dobre zarobki, przyjazna atmosfera w pracy

dla mnie to oznacza, że osiągnął zamierzone cele, osiągnął awans, wspiął się na wyższy poziom zarządzania w firmie

być zadowolonym z pracy i czerpanie z niej przyjemności

ma dobre wyniki, a jego kondycja psychiczna jest dobra

jeżeli sprawdza się w tym, co robi

dobra pozycja w firmie

ma wymarzoną pracę, może podnosić swoje kwalifikacje zawodowe, lubi to, co robi, praca jest dla niego hobby

ktoś własnymi siłami i uczciwie oraz odpowiedzialnie, osiągnięciami, zdolnościami, nauką i zawziętością osiągnął wysokie stanowisko, o którym zawsze marzył i które jest stanowiskiem szanowanym w organizacji

osiągnął wysoką pozycję społeczną pokrytą odpowiednim wynagrodzeniem

awansuje, ma dobre wyniki, cieszy się zaufaniem i szacunkiem

ma dobrze płatną pracę, która sprawia mu radość

Czy to przemyślane odpowiedzi? Kolejne pytanie, jakie postawiliśmy przez badanymi potwierdza ich spontaniczne deklaracje. Zapytani o elementy pracy, jakie ich zdaniem wpływają bezpośrednio na ich poczucie osiągnięcia sukcesu zawodowego, z przedstawionej im listy wskazują na:

74%

wynagrodzenie - tę odpowiedź co czwarty badany proszony o uszeregowanie swoich wyborów wskazał jako tę najważniejszą (23%)

59%

satysfakcja z wykonywanych zadań - ważniejsza dla pokolenia Z niż starszych badanych

56%

stabilność zatrudnienia - uzależniona od wieku respondentów: wskazana przez 70% pokolenia Z, 53% pokolenia Y, 56% pokolenia X i 52% BB

52%

docenianie przez przełożonych - również zbieżne z wiekiem, w tym przypadku im starszy respondent, tym częściej wskazywał na ten element

52%

awans na wyższe stanowisko

Półowa badanych wskazuje także na dobrą atmosferę w zespole (50%) i równowagę między pracą a życiem osobistym (46%).

Wykres: Elementy pracy wpływające na poczucie, że osiągamy sukces zawodowy
(dane w %; pyt. wielokrotnego wyboru)



Przy okazji work-life balance, dodajmy, że niemal połowa badanych (45%) uważa, że można osiągnąć sukces zawodowy bez nadmiernego poświęcenia życia prywatnego (widać tutaj przewagę osób z pokolenia Z i Y), a takiej możliwości nie widzi 28% badanych (tu z kolei zauważalna jest przewaga najstarszego pokolenia na rynku pracy - 52% pokolenia BB - a więc także osób z największym bagażem doświadczeń zawodowych, zbliżających się do emerytury, co być może rodzi pewne podsumowania i refleksje dotyczące ich doświadczeń i rozwoju kariery zawodowej).

Warto odnotować, że co dziesiąta osoba (10%) jest zdania, że związek między osiągnięciem sukcesu a poświęceniem życia prywatnego uzależniony jest od branży.

45% uważa, że można osiągnąć sukces zawodowy bez nadmiernego poświęcenia życia prywatnego.

W kontekście aspektów pracy, które dają poczucie osiągania sukcesu, warto zaznaczyć, że **tylko 9% badanych uznaje, że na to poczucie wpływa fakt, że pracuje się dużo, ponad normę.**

Odchodzimy zatem od kultury zajętości, gdzie przepracowanie było utożsamiane z ambicją, produktywnością i prestiżem.



Komentarz Ekspertki

dr Lidia D. Czarkowska

Psycholog, socjolog, antropolog, konsultant, trener, coach, mentor i superwizor

Przede wszystkim w kontekście definicji sukcesu tworzonych przez badanych zwróciłabym uwagę, na to, że osoby pytane o kryteria sukcesu w miejscu pracy naturalnie będą się odnosić do wskaźników w ramach przestrzeni zawodowej, w której funkcjonują na co dzień: pieniędzy (zarobków, bonusów, szans na podwyżki), stanowisk (tytułów, awansów i zakresu wpływu) oraz efektywności realizacji celów mierzonych wskaźnikami przyjętymi przez daną organizację.

Podczas pracy z liderami_kami zapraszam ich do autorefleksji nad osobistym rozumieniem trzech pojęć: „Sukces”, „Spełnienie” i „Dobrostan”. Użycie konkretnego słowa ma bardzo duże znaczenie, ponieważ niezależnie od indywidualnych denotacji i konotacji każdy wyraz ze względu na podzielany kontekst kulturowy budzi w systemie nerwowym człowieka bardzo konkretną sieć skojarzeń.

„Sukces” najczęściej bywa kojarzony z zewnętrznymi, czyli statusowymi, społecznymi lub ekonomicznymi wskaźnikami. „Spełnienie” w znacznej mierze jest odnoszone do wewnętrznego realizowania swojego potencjału, talentów, poczucia sensu i satysfakcji wewnętrznej oraz działania w zgodzie ze swoimi wartościami. „Dobrostan” jest pojęciem najszerszym i najczęściej bywa traktowany wielopoziomowo, jako dobrostan fizyczny (sprzyjające dbaniu o zdrowie warunki pracy, przyjazne środowisko) ekonomiczny (możliwość zaspokajania potrzeb własnych oraz bliskich sobie osób), biologiczny/życiowy (wysoki poziom energii życiowej, dobra kondycja, możliwość regeneracji i odpoczynku), psychiczny (zdrowie psychiczne i równowaga emocjonalna), społeczny (jakościowe, oparte o szacunek i zaufanie relacje), a także duchowy (spokój wewnętrzny płynący z poczucia koherencji z wartościami i kokreacji/wkładu dla większego dobra). To rozróżnienie jest szczególnie widoczne w udzielanych odpowiedziach na pytanie otwarte.

Ciekawe jest też prześledzenie różnic w odpowiedziach pomiędzy pracownikami_czkami a liderami_kami - tutaj zmiana hierarchii pokazuje, że to do czego aspirujemy motywuje bardziej, a to co już posiadamy motywuje troszkę mniej. Ważne jest też uwzględnienie różnic generacyjnych pomiędzy pokoleniem BB a X i Y - cieszy ten widoczny wyraźnie trend, aby przestać już płacić za sukces spełnieniem czy równowagą życiową i dobrostanem.



Komentarz Ekspertki

Marta Iwanowska-Polkowska

Psycholożka, coach'ycia, trenerka

Moje doświadczenia pokazują, że wiele osób nadal „trochę nie dowierza”, że można definiować sukcesy, a przede wszystkim mierzyć je, innymi miarami niż tradycyjne, tj.: awans, stabilność wynagrodzenia, poczucie ogólnego spełnienia. Wyniki badania zatem nie dziwią. Bo trzy dominujące miary sukcesu są dość oczywiste, łatwe do nazwania i prawdopodobnie nadal bardzo cenione. Tym bardziej cieszy, że w pytaniu otwartym wskazywano także inne miary, tzw. nowe - bardziej świeże, mniej popularne, a jednak zyskujące na popularności.

Zauważam, że wraz ze wzrostem różnorodności w zespołach rozszerza się lista miar sukcesu, a tradycyjne miary odchodzą na dalszy plan. Dlaczego? Jak piszę w mojej książce „Kiedy życie mówi sprawdzam”: „mam poczucie podparte doświadczeniem, że tak definiowane (tradycyjne) miary wykluczają mnóstwo osób i umniejszają ich osiągnięciom. Wynoszą na piedestał jeden model życia oparty na zasadzie „więcej - wyżej - mocniej”, a umniejszają całemu bogactwu innych wyborów i ścieżek, w których liczy się jakość, a nie ilość, zrównoważony rozwój, a nie wyścig”. Coraz częściej awans jako taki i wspinanie się po szczeblach kariery staje się mniej ważny, a ważne są: dobrostan psychiczny, poczucie sensu, wolności i wyboru, brak poczucia przeciążenia pracą, możliwość realizowania się poza pracą (w rodzinie, czy poprzez hobby). Powinniśmy podkreślać bardzo zróżnicowane miary sukcesu i pokazywać, że sukces ma różne definicje. Tym bardziej, że 45% respondentów uważa, że można osiągnąć sukces zawodowy bez nadmiernego poświęcenia życia prywatnego. Ja bym dodała – „i to jest prawdziwy sukces przez duże S; to jest kierunek, w którym powinniśmy podążać”. To stwierdzenie łączy w sobie chęć realizacji zawodowej, ze świadomością swoich granic i niechęcią do poświęceń.

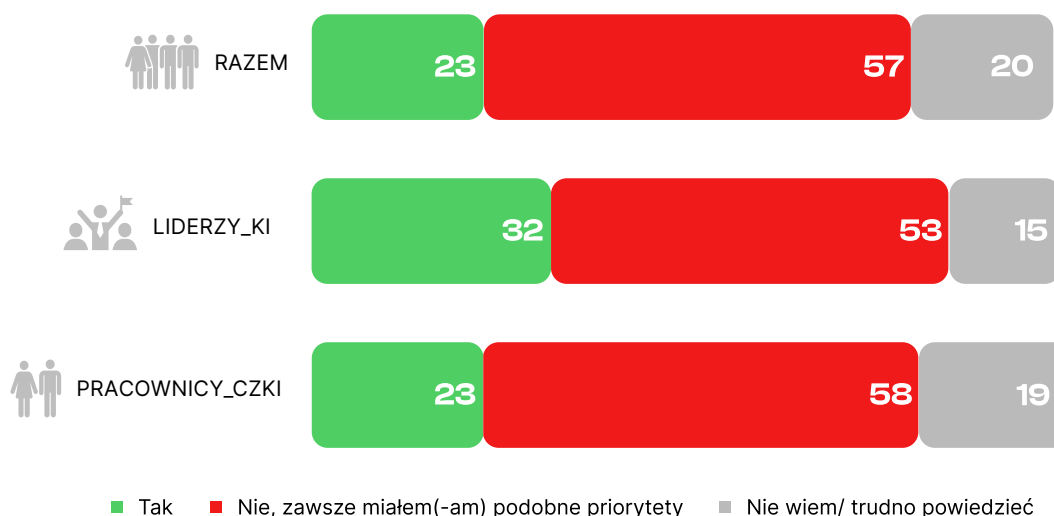
Przywiązani do sukcesu

Aż 57% badanych uznaje, że ich postrzeganie sukcesu nie zmieniło się w ciągu ostatnich 5 lat, stwierdzając, że zawsze mieli podobne priorytety. Najwięcej osób wskazujących na tę odpowiedź to osoby z pokolenia Baby Boomers (85% przedstawicieli tego pokolenia biorących udział w badaniu).

W grupie o niezmiennych poglądach przeważają także mężczyźni, z kolei przewaga kobiet widoczna jest w grupie przyznającej, że inaczej patrzą na sukces niż przed laty, co może wskazywać na większą elastyczność w reagowaniu na zmieniające się okoliczności życiowe i zawodowe, a także większy wpływ doświadczeń, takich jak chociażby macierzyństwo, na postrzeganie siebie w kategoriach zawodowych.

Warto podkreślić, że w grupie dostrzegającej zmianę widać różnicę w zależności od zajmowanego stanowiska, z przewagą liderów_ek (32% liderów_ek wobec 23% pracowników_czek), co może wiązać się bezpośrednio z ich doświadczeniami z ostatnich lat i zmianą sytuacji zawodowej, którą postrzegają jako właśnie osiągnięcie sukcesu.

Wykres: Zmiana postrzegania sukcesu zawodowego w ostatnich 5 latach
(dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru)

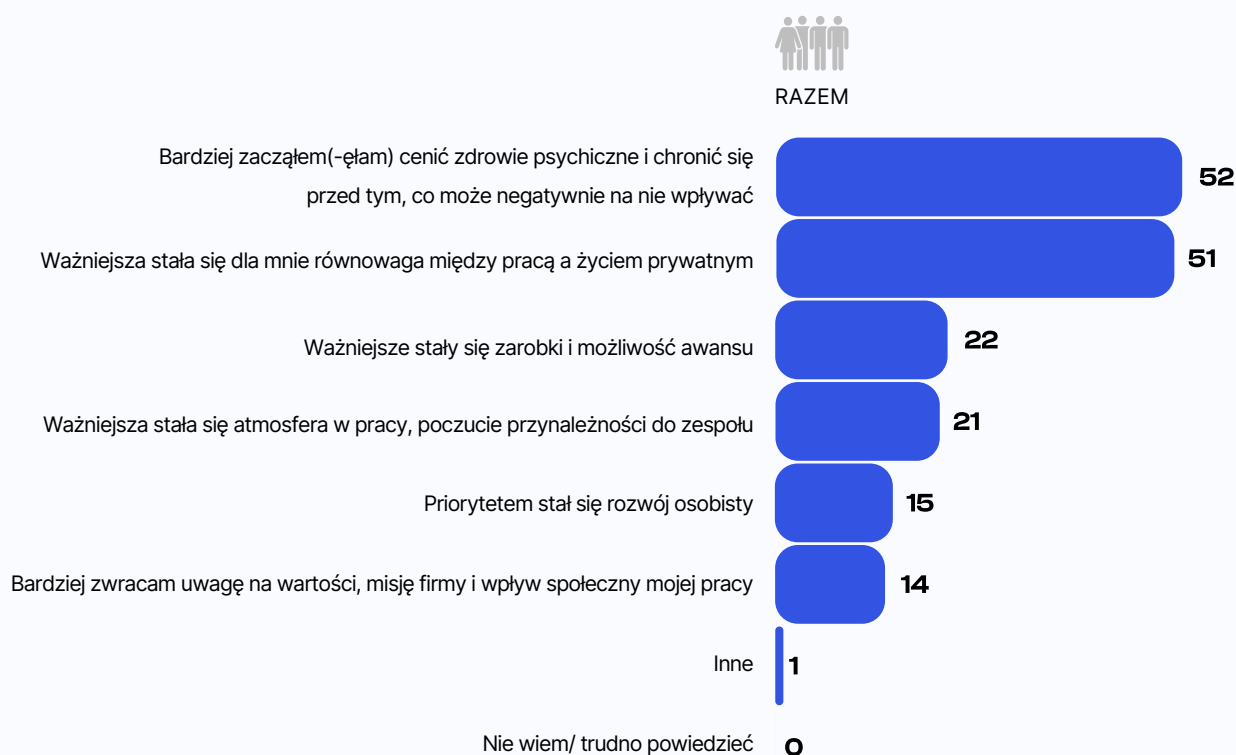


Zaczyna liczyć się zdrowie psychiczne

Co wpływa na zmianę postrzegania sukcesu zawodowego na przestrzeni ostatnich lat życia? **Ponad połowa osób deklarujących tę zmianę, jako przyczynę wskazuje fakt, że bardziej zaczęły cenić zdrowie psychiczne i chronić się przed tym, co może negatywnie na nie wpływać (52%), a także że ważniejsza stała się dla nich równowaga między pracą a życiem prywatnym.**

Widać zatem pierwsze sygnały zmiany w postrzeganiu zdrowia psychicznego i dobrostanu jako integralnych elementów życia zawodowego. Coraz częściej są one postrzegane jako część definicji sukcesu - na równi z osiągnięciami, awansami czy wynikami finansowymi. To istotny sygnał, że tematy związane ze zdrowiem psychicznym zaczynają realnie funkcjonować w narracjach o karierze, rozwoju i jakości pracy.

Wykres: Przyczyny zmiany postrzegania sukcesu zawodowego
(dane w %; pyt. wielokrotnego wyboru, maks. 2 odpowiedzi)



Komentarz Ekspertki

Kasia Żurek

Biznes Coachka i mentorka

Jesteśmy świadkami fundamentalnej zmiany w rozumieniu sukcesu zawodowego. Aż 32% liderów_ek i 23% pracowników_czek zredefiniowało to pojęcie w ciągu ostatnich lat na rzecz docenienia znaczenia zdrowia psychicznego oraz równowagi między pracą a życiem.

To przesunięcie nie oznacza spadku ambicji. Wręcz przeciwnie - to oznaka dojrzałości i odwagi, by sukces mierzyć jakością życia i pracy. Dla części liderów_ek to konieczność - by nie wypalić się w tempie zmian.

W miejscu pracy spotyka się aż 5 pokoleń, które wchodziły na rynek pracy w innych okolicznościach, inaczej rozumiejąc sukces zawodowy i ceniąc inne wartości w pracy. Dlatego dziś potrzebujemy nowej rozmowy. Sukces to już nie uniwersalna miara - to osobista definicja. A pytanie, które warto dziś zadać w organizacjach, brzmi: „Czym dla Ciebie - teraz - jest sukces?” To pytanie może otworzyć przestrzeń do refleksji, lepszego dialogu i budowania środowiska pracy bliżej ludzi.

Samoświadomość i rozsądek vs. sukces

A jak oceniamy osoby, które świadomie rezygnują z pięcia się po szczeblach kariery zawodowej na rzecz troski o swoje zdrowie psychiczne i lepsze samopoczucie? Okazuje się, że wśród respondentów dominują pozytywne oceny, a określenia o negatywnych konotacjach, jak „leniwe” czy „mało ambitne” pojawiają się rzadziej i znajdują się na końcu listy, jeśli spojrzeć na częstotliwość wskazań.

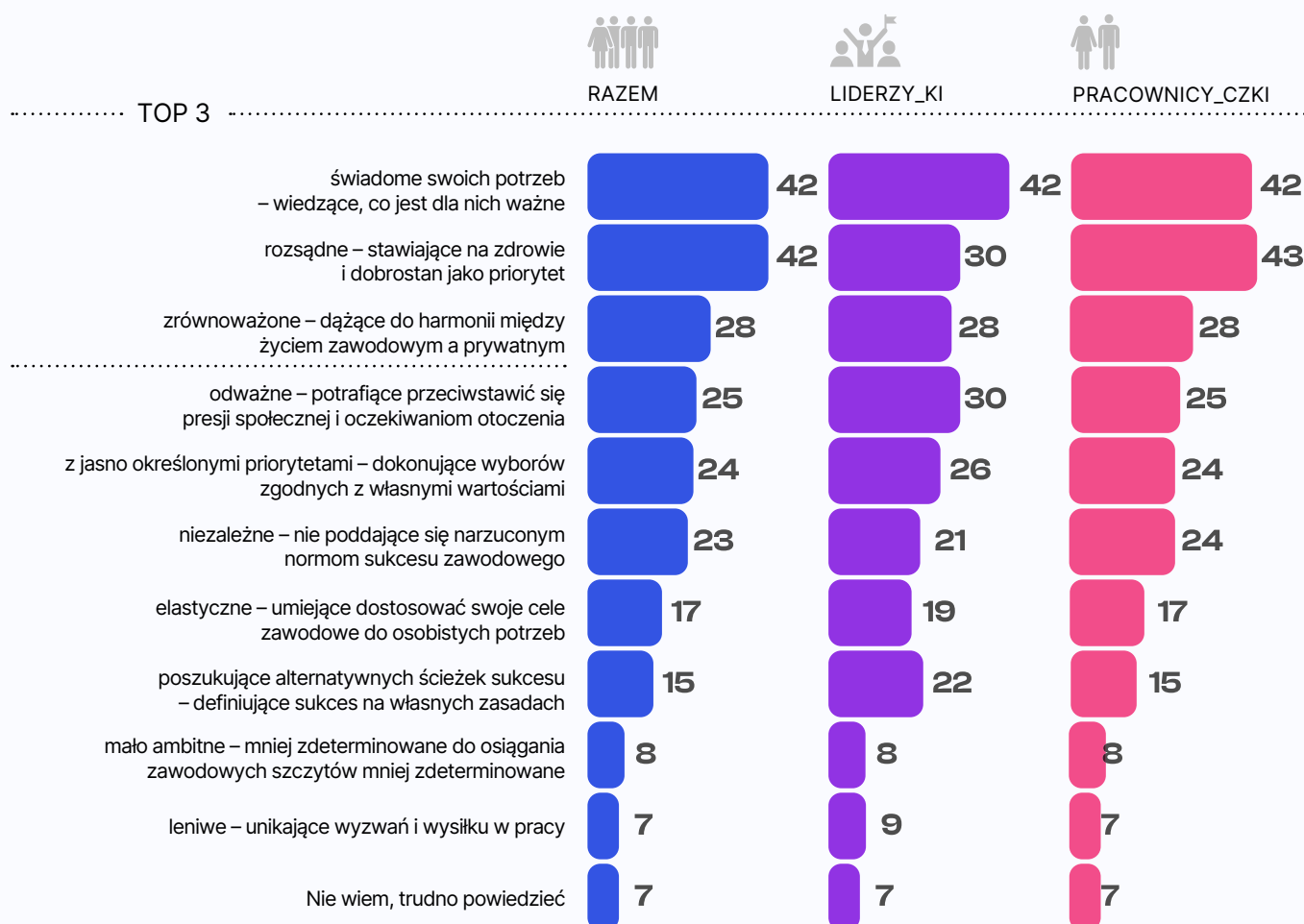
Najczęściej postrzegamy **osoby rezygnujące z rozwoju kariery na rzecz zdrowia jako świadome swoich potrzeb**, czyli wiedzące, co jest dla nich ważne (42% badanych, ale także liderów_ek i pracowników_czek; częściej kobiety niż mężczyźni), a także **rozsądne**, takie dla których zdrowie i dobrostan jest priorytetem (42% badanych; częściej pracownicy_czki niż liderzy_ki - odpowiednio 43% i 30%).

W odpowiedziach badanych widać także odniesienie do silnych w niektórych kręgach oczekiwań społecznych dotyczących sukcesu, ponieważ **co czwarty badany (25%) uważa rezygnujących z kariery w imię zdrowia psychicznego za osoby odważne i niezależne**, utożsamiając to z przeciwstawieniem się presji i oczekiwaniom otoczenia oraz niepoddawaniem się narzuconym normom sukcesu. Widać zatem społeczną gotowość do kreowania ścieżek kariery, które niekoniecznie prowadzą wyżej, ale bliżej siebie, co potwierdza także, że **niemal co trzeci badany (28%) dostrzega w takich osobach dążenie do work-life balance oraz dokonywanie wyborów zgodnych z własnymi wartościami (24%)**.

Wspomniana rezygnacja, wymaga niepoddawania się narzuconym normom sukcesu, ale przede wszystkim uszanowania siebie, swoich granic i podejścia do siebie z wyrozumiałością i życzliwością.



Wykres: Jak oceniamy osoby, które rezygnują z pięcia się po szczeblach kariery zawodowej na rzecz troski o zdrowie psychiczne i lepsze samopoczucie?
(dane w %; pyt. wielokrotnego wyboru, maks. 3 odpowiedzi)



Tylko 27% osób w środowisku pracy uznaje, że osiąga sukces zawodowy.

Wiemy już jak badani postrzegają i definiują sukces zawodowy, ale czy sami go osiągają? **Jedynie co czwarty (27%) badany uznaje, że osiąga sukces zawodowy**, przy czym tylko 3% jest o tym w pełni przekonana odpowiadając „zdecydowanie tak”. 44% stwierdza, że nie osiąga sukcesu, a 26% wybiera odpowiedź „ani tak, ani nie” co świadczy o pewnej niepewności lub mieszanych odczuciach związanych z własną sytuacją i rozwojem zawodowym.

Dla sukcesu zawodowego kluczowe znaczenie ma stanowisko - liderzy_ki zdecydowanie częściej uznają, że sukces osiągają (57%), podczas gdy pracownicy_czki dominują na przeciwnym biegunie (46% pracowników_czek uznaje, że nie odnosi sukcesu).

Wykres: Deklaracje sukcesu zawodowego
(dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru)



Zaznaczmy przy tym, że **28% badanych uważa, że oczekuje się od nich, że odniosą sukces zawodowy** (33% nie dostrzega takich oczekiwań, a 32% nie potrafi jednoznacznie tego ocenić, odpowiadając „ani tak, ani nie”). Wśród osób, które odczuwają takie oczekiwania wobec nich, widać przewagę pokolenia Z (51% tego pokolenia) oraz liderów_ek (54% wobec 27% pracowników_czek).



Komentarz Ekspertki

Marta Iwanowska-Polkowska

Psycholożka, coach'yca, trenerka

Powyższe wyniki nie są wg. mnie konsekwencją tego, że respondenci nie osiągają sukcesów, tylko tego, że ich nie uznają. Prawdopodobnie mają wobec sukcesu wygórowane oczekiwania, a do siebie podchodzą z niezwykłą, dobrze utrwaloną w naszym społeczeństwie, surowością, pewnie porównując się z innymi. Nie potrafią uznać mniejszych sukcesów, licząc tylko na większe (jak awans, którego możliwość jest przecież ograniczona), a także tych mierzonych bardziej jakościowymi miarami, wierząc nadal, że tylko ilość ma znaczenie. Konsekwencją takiego stanu jest obniżone poczucie spełnienia i dobrostanu, wynikające z braku zaspokojenia podstawowych potrzeb osiągnięć, sprawczości, wpływu na swoje życie.

Uznanie swoich sukcesów wymaga uważności, zatrzymania się przy sobie i bliżej siebie, analizowania swoich doświadczeń raczej z zachwytem i ciekawością, a nie krytycyzmem. Uznanie swoich sukcesów jest możliwe, widzę to na co dzień w swoim gabinecie, a ten raport może być pierwszym krokiem w tym kierunku.

Sukces mniej ważny

W odniesieniu do faktu, iż doświadczanie sukcesu zawodowego nie jest powszechne i na poziomie zdecydowanych deklaracji dotyczy niewielkich, wartym podkreślenia jest, że dokładnie **połowa badanych uważa, że obecnie potrzeba dążenia do sukcesu zawodowego traci na znaczeniu**.

Wśród powodów podają to, że **sukces nie świadczy o wartości człowieka (15% badanych) i nie jest potrzebny do tego, aby być szczęśliwym i spełnionym (15% badanych)**. Co dziesiąta osoba uważa, że sukces traci na znaczeniu, ponieważ jego współczesne definicje są nierealistyczne i zbyt odległe od potrzeb jednostki (9%) oraz dlatego, że zmieniają się priorytety i sukces zawodowy nie jest już tak

ważny jak kiedyś (11%) - w ten sposób częściej odpowiały osoby przed 44 rokiem życia. Warto przy tym zauważyć, że żaden z podanych argumentów nie jest dominujący.

Wśród osób, które są zdania, że potrzeba dążenia do sukcesu zawodowego nie traci na znaczeniu (29% badanych), można zauważyć przewagę tych, którzy stwierdzają, że sukces jest nadal celem dla wielu ludzi, a jego osiągnięcie daje satysfakcję i poczucie sensu (19%). Jednak co dziesiąta osoba (10%) zauważa, że jest on tak samo ważny, ale zmieniły się warunki jego osiągania. Co piąta osoba (17%) podaje, że trudno im zauważyć wyraźne zmiany, jeśli chodzi o potrzebę sukcesu.



Komentarz Eksperta

Sebastian Drzewiecki

Strateg zarządzania

Wyniki badania potwierdzają istotną zmianę w postrzeganiu sukcesu zawodowego, zwłaszcza wśród młodszych pokoleń. Coraz częściej obserwujemy odchodzenie od tradycyjnego rozumienia sukcesu jako osiągnięcia wysokiego statusu, prestiżu czy pozycji w hierarchii zawodowej. Dla wielu osób, kluczowe stają się wartości związane z równowagą między życiem zawodowym a prywatnym, autentycznością, relacjami międzyludzkimi oraz dobrostanem psychicznym. Sukces przestaje być uniwersalną miarą wartości człowieka i zaczyna być postrzegany jako kategoria wysoce indywidualna i zróżnicowana.

Jednocześnie nie możemy mówić o całkowitym odrzuceniu potrzeby osiągania sukcesu - dla części badanych wciąż stanowi on źródło sensu i satysfakcji. Zmianie ulegają jednak warunki jego osiągania oraz definicje, które dziś coraz częściej uwzględniają jakość życia, a nie wyłącznie wyniki. Wskazuje to, że mamy do czynienia nie z rezygnacją z sukcesu, lecz z jego redefinicją - co powinno stanowić istotny sygnał dla liderów, pracowników oraz twórców polityki społecznej.

Liczą się kwalifikacje i pracowitość

Wiemy, czym w mniemaniu respondentów jest sukces i co wskazuje, że ten sukces osiągamy, ale co sprzyja jego osiągnięciu? Korzystając z przedstawionej im listy respondenci mieli możliwość wskazania wszystkich istotnych ich zdaniem czynników i proszeni byli o uszeregowanie ich od tych, które uznają za kluczowe, do mających najmniejsze znaczenie.

Czynnikami sprzyjającymi o osiągnięciu sukcesu zawodowego, które wyróżniają się na tle innych są kwalifikacje i doświadczenie oraz pracowitość.

Kwalifikacje i doświadczenie wskazało **48% badanych** i zgodni byli w tym względzie zarówno liderzy_ki, jak i pracownicy_czki (48% obu grup wskazało ten czynnik) - dla co dziesiątej badanej osoby był to najważniejszy czynnik, jaki prowadzi do sukcesu. Jego znaczenie bardziej doceniają kobiety niż mężczyźni (53% wobec 44%) i jego istotność wzrasta wraz z wiekiem respondentów.

Z kolei **pracowitość** wskazaną przez **48% ogółu badanych** oraz pracowników_czek, a 46% liderów_ek, nieco częściej wybierali młodszy respondenci, którzy być może na pierwszym etapie swojej kariery utożsamiają bycie „pracowitym” z gotowością do nauki, podejmowania wyzwań i aktywnego szukania szans na rozwój (52% pokolenia Z, 50% Y, 44% X, 42% BB).

Wśród trzech najczęściej wskazywanych czynników (choć tutaj nie ma większej różnicy procentowej między tym a kolejnymi wskazywanymi czynnikami) jest także **umiejętność organizacji pracy, zarządzania i planowania (38% badanych)**. Co istotne,

ten czynnik jest ważniejszy dla liderów_ek niż pracowników_czek (44% wobec 37%) - na pierwszym miejscu wskazał go co dziesiąty lider_ka (9% liderów_ek). Umiejętności organizacyjne są ważniejsze także dla kobiet niż mężczyzn (44% wobec 32%), co być może wynika z tradycyjnych wciąż podziałów zadań i większego obciążenia kobiet w sferze obowiązków domowych czy rodzinnych, co z kolei generuje większą potrzebę umiejętnego zarządzania czasem i planowania.

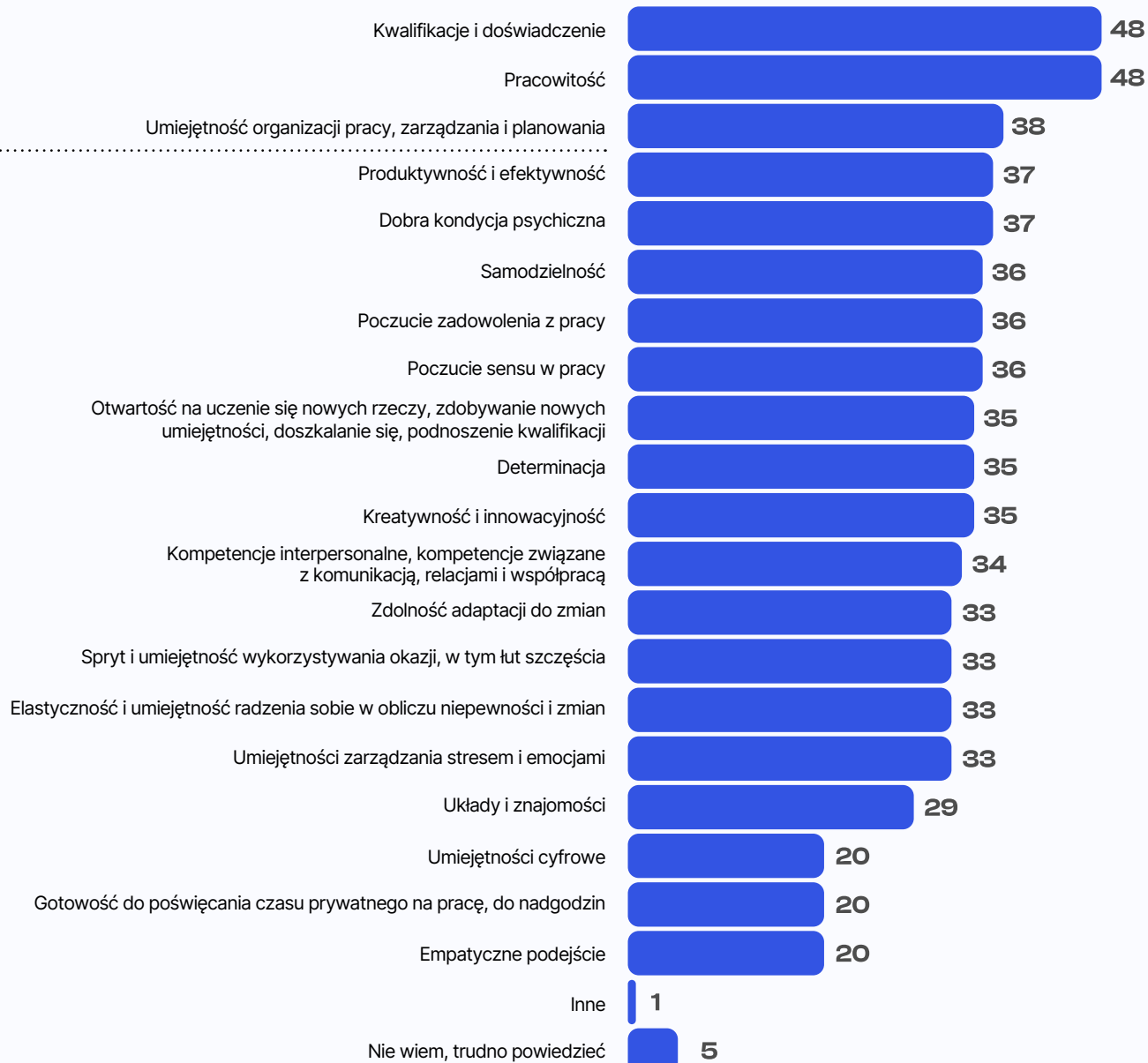


Wykres: Czynniki sprzyjające osiągnięciu sukcesu zawodowego
(dane w %; pyt. wielokrotnego wyboru)



RAZEM

TOP 3





Komentarz Eksperta

Radek Ruciński

Konsultant ds. strategii, Interim Manager, trener liderów_ek

Czymże jest sukces i jak go osiągnąć? Ludzkość zastanawia się nad tym pytaniem od kiedy uzyskała świadomość. Kluczowe są 4 kwestie: orientacja, czyli świadomość własnych celów oraz ich spójności z dążeniami firmy, odpowiednie nastawienie (mindset), które wspiera w nawigowaniu przez meandry wyzwań obecnych czasów, kompetencje, czyli umiejętności (w tym uczenia się i oduczania) i doświadczenie, oraz energia potrzebna, aby działać, podejmować decyzje, osiągać rezultaty.

Polacy są postrzegani jako pracowici i kompetentni, co znajduje odzwierciedlenie w wynikach. Jednocześnie mamy wyzwania związane z efektywnością, co wynika z niedostatku refleksji strategicznej na temat celów w długiej perspektywie, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i zespołowym czy organizacyjnym: Kim chcę być? Ekspertem czy managerem? Pracować samodzielnie czy w zespole? Jaką przyszłość zawodową sobie wyobrażam? Warto w to zainwestować.

Na podstawie tej refleksji rozpoczynamy planowanie. Co chcę osiągnąć w perspektywie 5 lat, co 10 lat? Co zatem potrzebuję osiągnąć w tym roku, w tym kwartale, miesiącu? Czego się nauczyć, czego oduczyć? Kogo poznać? I jak w tym wszystkim zachować proporcję zawodowo-prywatną, która jest mi bliska.

Prawdziwym sukcesem bowiem jest życie na własnych warunkach, a do tego potrzeba właśnie takiej refleksji.



Magdalena Rutkowska

HR Director Sodexo Polska



Do niedawna sukces zawodowy mierzyliśmy głównie stanowiskiem, pensją czy awansem. Coraz częściej jednak patrzymy na pracę szerzej - przez pryzmat dobrej kondycji, relacji czy możliwości realizowania pasji. Właśnie dlatego w Sodexo Polska stawiamy nie tylko na rozwój, ale i dobrostan pracowników_czek.

Zdrowie to fundament dobrego samopoczucia. Wielu z nas zaniedbuje jednak tę sferę. W odpowiedzi na ten problem świetnie sprawdza się benefit w postaci dodatkowego dnia wolnego na badania profilaktyczne. Taki gest to dla zatrudnionych sygnał, że kultura organizacyjna realizuje ich osobiste potrzeby i wartości.

Warto też regularnie sprawdzać poziom zaangażowania - to szansa, by usprawnić procesy w firmie i pokazać, że głos pracowników_czek naprawdę się liczy. Istotne jest również wzmacnianie kompetencji liderów_ek - dlatego zachęcamy ich do udziału w szkoleniach z empatycznego przywództwa. Dzięki temu mogą skutecznie wspierać podwładnych w codziennych zadaniach, ale też pokazywać im, jak radzić sobie ze stresem i trudnymi emocjami. Uzupełnieniem tego typu zaangażowania jest anonimowa infolinia wsparcia psychologicznego dla pracowników_czek, dzięki której wiedzą, że nie są sami w kryzysowych sytuacjach.





Lider_ka na miarę czasów

W dynamicznie zmieniającym się świecie pracy rola lidera_ki nabiera nowego wymiaru, staje się kluczowa nie tylko dla osiągnięcia celów biznesowych, ale także dla budowania zdrowych i zaangażowanych zespołów. By to osiągnąć, lider_ka musi rozwijać swoje kompetencje i umiejętności także w wymiarach, które wykraczają poza tradycyjne rozumienie przywództwa. O to, jakie konkretnie, zapytaliśmy respondentów.

Spośród przedstawionej listy mieli wskazać wszystkie ważne ich zdaniem kompetencje,

jakie powinien posiadać współczesny lider_ka oraz uszeregować je od najważniejszej do tej najmniej ważnej.

Należy podkreślić, że żadna z wymienionych kompetencji nie została wyraźnie wyróżniona poprzez wskazanie jej na pierwszym miejscu jako tej najważniejszej przez większość badanych, co pozwala wnioskować, że ich zdaniem istotny jest szeroki zasób kompetencji, które pozostają w ich ocenie równie ważne.

Doceniajmy pracowników_czki

Badani uznali, że współczesny lider_ka powinien:

doceniać pracowników_czki **61%**

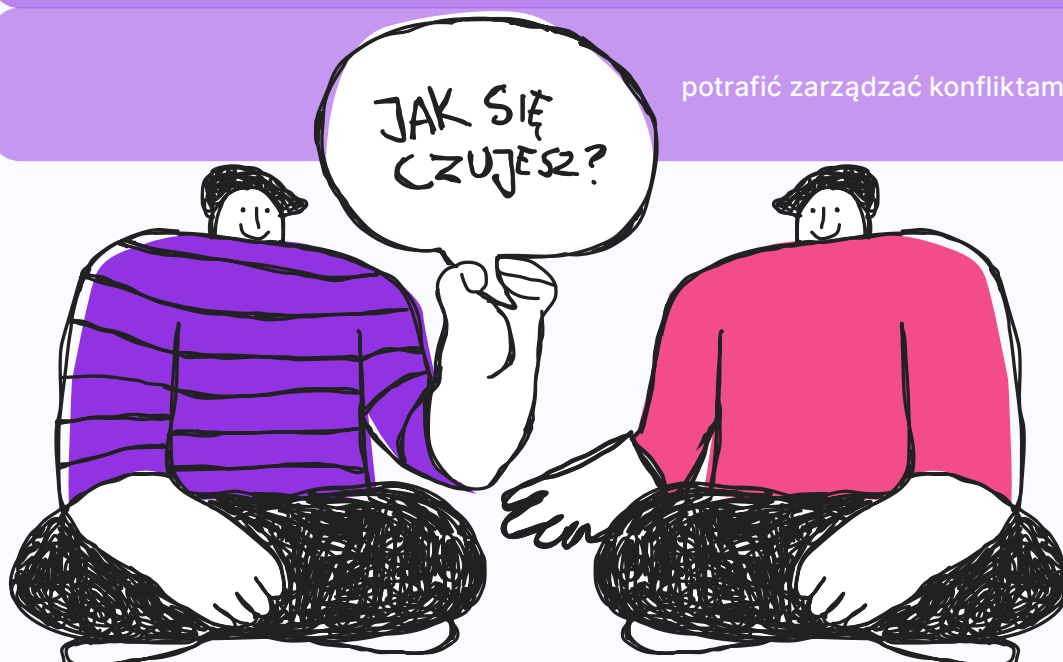
umieć motywować zespół **58%**

budować zaufanie **52%**

umieć aktywnie słuchać **48%**

dawać przykład swoim zachowaniem i postawą **46%**

potrafić zarządzać konfliktami **46%**





Komentarz Ekspertki

Iwona Grochowska

Psycholożka, liderka, trenerka biznesu

Wyniki badania jednoznacznie wskazują na fundamentalną rolę doceniania w arsenale kompetencji współczesnego lidera. Aż 61% badanych uznało tę umiejętność za kluczową, co potwierdza jej pierwszorzędne znaczenie w budowaniu efektywnych zespołów.

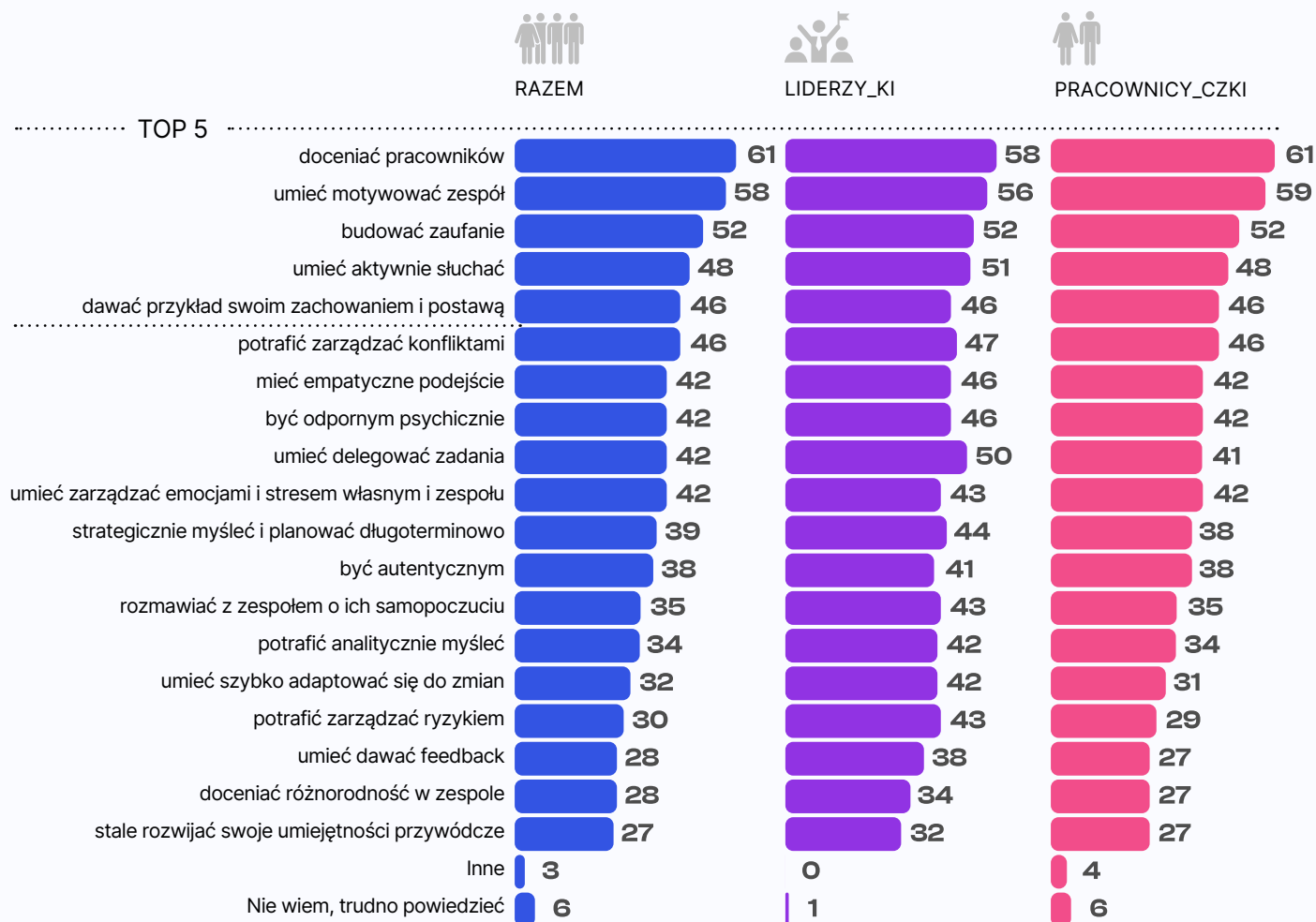
Na docenianie patrzę z psychologicznej perspektywy - jest tak istotne, bo zaspokaja głębokie potrzeby autonomii, kompetencji i relacyjności, czyli wszystkie związane z motywacją człowieka. Wykracza daleko poza okazjonalne pochwały - to systematyczny proces budowania kultury relacji i w ogóle kultury organizacyjnej.

Moje rekomendacje dla tworzenia kultury doceniania:

1. rozszerzenie uwagi z efektów na proces dochodzenia do nich (nawet, gdy na końcu sukces jest marny),
2. regularne okazywanie codziennych, małych gestów uznania, nie tylko przy wyjątkowych osiągnięciach,
3. dostosowanie uznania do odbiorcy, ze szczerą intencją uznania go jako człowieka,
4. zadbanie o konkret - nazywanie rzeczy po imieniu pozwala drugiemu człowiekowi poczuć, w czym jest wartościowy.

Ciekawe, że wszystkie TOP 5 pożądanych kompetencji to kompetencje miękkie. To kolejny dowód na to, że skończył się czas na to, by traktować je jedynie jako „nice to have”. Dziś to zdecydowanie „must have”. Rozwinięte są strategicznym czynnikiem przewagi konkurencyjnej.

Wykres: Kompetencje współczesnego_ej lidera_ki
(dane w %; pyt. wielokrotnego wyboru)



W swoich wyborach TOP5 kompetencji lidera_ki zgodne były obie grupy badanych, a więc liderzy_ki i osoby niezarządzające, choć warto zwrócić uwagę na kilka wyróżniających się kwestii:

- połowa liderów_ek za istotną uznaje **umiejętność delegowania zadań**, co czyni to jedną z ważniejszych kompetencji (w przypadku osób niezarządzających wskazywało ją 41%)
- w porównaniu z innymi kompetencjami liderzy_ki częściej na pierwszym miejscu wskazywali **dawanie przykładu swoim zachowaniem i postawą**, zatem zwracają uwagę na rolę modelowania przez nich odpowiednich postaw i zachowań - tę kompetencję wskazało 46% wszystkich liderów_ek, a 12% liderów_ek wskazało ją jako najważniejszą (zaznaczmy, że żadna z innych kompetencji nie była wskazana na pierwszym miejscu przez więcej niż 7% badanych)

Liderzy_ki częściej niż osoby niezarządzające wskazywali także na kompetencje, takie jak: umiejętność zarządzania ryzykiem, szybkiego adaptowania się do zmian, dawania feedbacku.

Kompetencje współczesnego lidera_ki - oczekiwania



LIDERZY_KI



PRACOWNICY_CZKI

Umiejętność zarządzania ryzykiem	43%	29%
Umiejętność szybkiego adaptowania się do zmian	42%	31%
Umiejętność dawania feedbacku	38%	27%

W kontekście dawania przykładu swoim zachowaniem i postawą jako kompetencji liderek warto zaznaczyć, że **61% badanych liderów_ek uważa, że swoim zachowaniem daje zespołowi dobry przykład troski o zdrowie psychiczne i równowagę między życiem zawodowym a prywatnym**. Z kolei tylko 30% badanych pracowników_czek uważa, że liderzy_ki są w tym zakresie dobrym przykładem dla zespołu, a 34% uważa, że zachowanie liderów_ek nie stanowi dobrego przykładu. Mamy zatem rozbieżność między staraniami liderów_ek, a tym, jak odbierają ich pracownicy_czki.



Komentarz Ekspertki

Ewa Błaszczak

Ekspertka rozwoju osobistego, komunikacji, zarządzania transformacyjnymi zmianami, mentorka liderów i zespołów

Chciałabym zwrócić uwagę na trzy elementy. Badanie pokazuje ciekawy rozdźwięk: 61% liderów_ek uważa, że daje przykład dbałości o dobrostan, ale zgadza się z tym tylko 30% pracowników_czek. Co to oznacza? Wygląda na to, że mamy problem z samoświadomością liderów_ek. Potrzebujemy przywództwa opartego na spójności: mniej mówienia, więcej działania. Gdy lider_ka mówi jedno, a robi drugie - traci zaufanie i wpływ.

Druga kwestia to adaptacja do zmian i dawanie feedbacku. Uważam, że to niezwykle waż-

ne kompetencje i cieszy mnie, że liderzy_ki to widzą. To fundament tzw. „zwinnego przywództwa” - podejścia, po które zgłaszają się do mnie klienci z różnych branż: od high-tech, przez bankowość, po budownictwo. Zwinność (agility) to dziś konieczność. Bez niej - a więc bez transparentności, informacji zwrotnej, ciągłego doskonalenia i szybkiego przystosowywania się do zmian - nie nadążymy za światem ani nie zbudujemy przewagi.

Trzeci element, który chciałabym skomentować to delegowanie. Nie ma zarządzania bez delegowania. Z mojego doświadczenia, to nie brak kompetencji, lecz przekonania blokują liderów_ki przed delegowaniem: „zrobię szybciej sam_a”, „delegowanie to spychologia”, „dobry lider_ka to zarobiony lider_ka”. Gdy równie poważnie jak w pracę nad KPI zainwestujemy w samoświadomość, czyli w pracę nad głową lidera_ki, delegowanie ogarniemy na medal.

Moje rekomendacje:

1. Budujmy świadome przywództwo.
2. Rozwijajmy kulturę feedbacku.
3. Wdrażajmy zwinne zarządzanie.

Codzienna komunikacja - nie tylko o pracy

Niemal wszyscy liderzy_ki deklarują, że rzadziej bądź częściej, ale rozmawiają z pracownikami_czkami o sprawach innych niż obowiązki zawodowe (92%).

Mowa tutaj o rozmowach o samopoczuciu, zdrowiu, zainteresowaniach, życiu prywatnym i jako rozmowa rozumiana jest nawet krótka wymiana zdań.

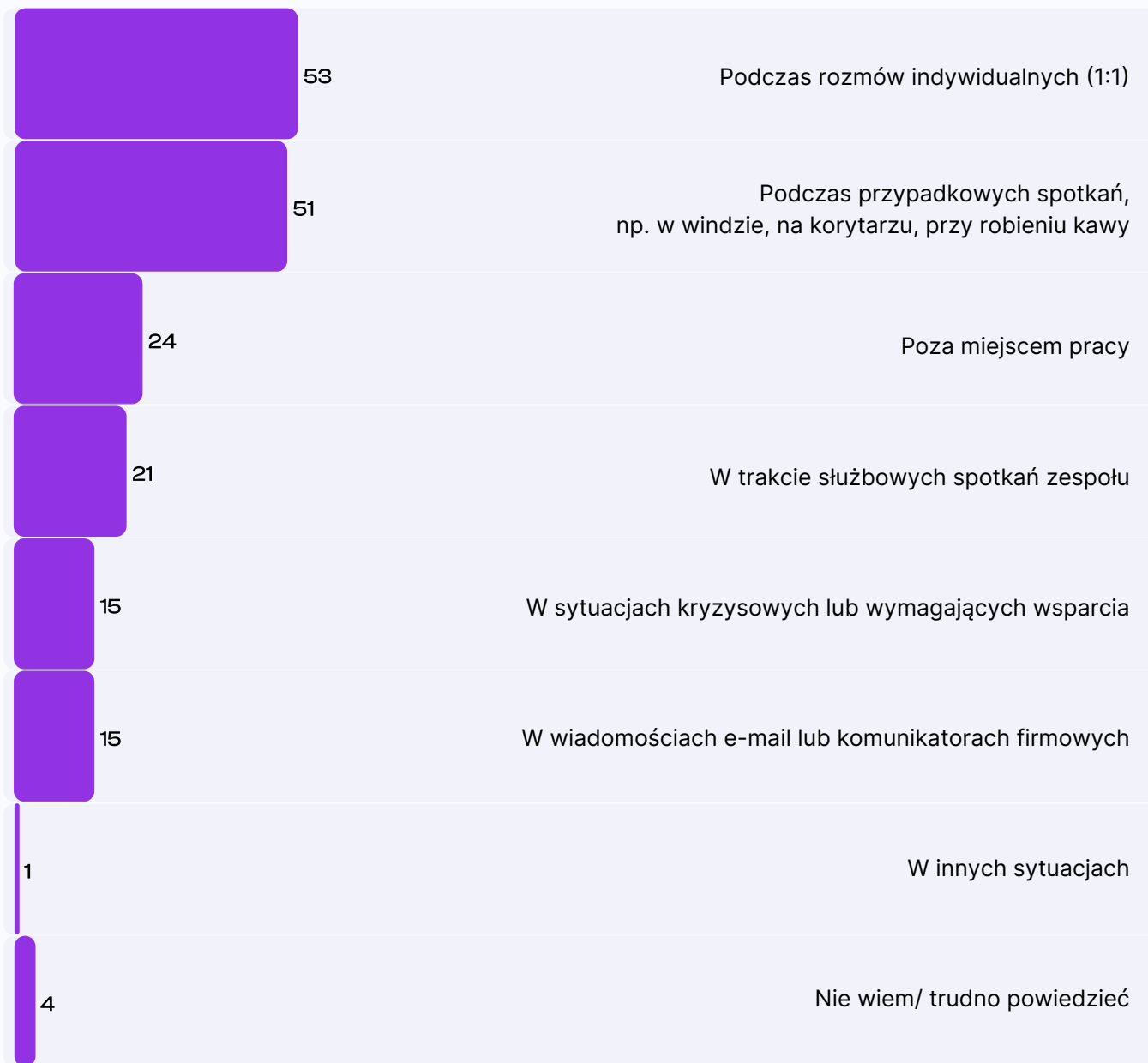
32% badanych deklaruje, że są to rozmowy niemal codzienne, a 36%, że odbywające się kilka razy w tygodniu.

Najczęściej do takiej wymiany zdań dochodzi podczas rozmów indywidualnych z pracownikiem_czką (53%) lub podczas przypadkowych spotkań np. w windzie, na korytarzu, czy przy robieniu kawy (51%). Co czwarty lider_ka podejmuje takie tematy z pracownikiem_czką poza miejscem pracy (24%), a dla co piątego jest to element służbowych spotkań zespołu (21%).

Wykres: Częstotliwość rozmów liderów_ek z pracownikami_czkami na tematy inne niż obowiązki zawodowe
(dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru)



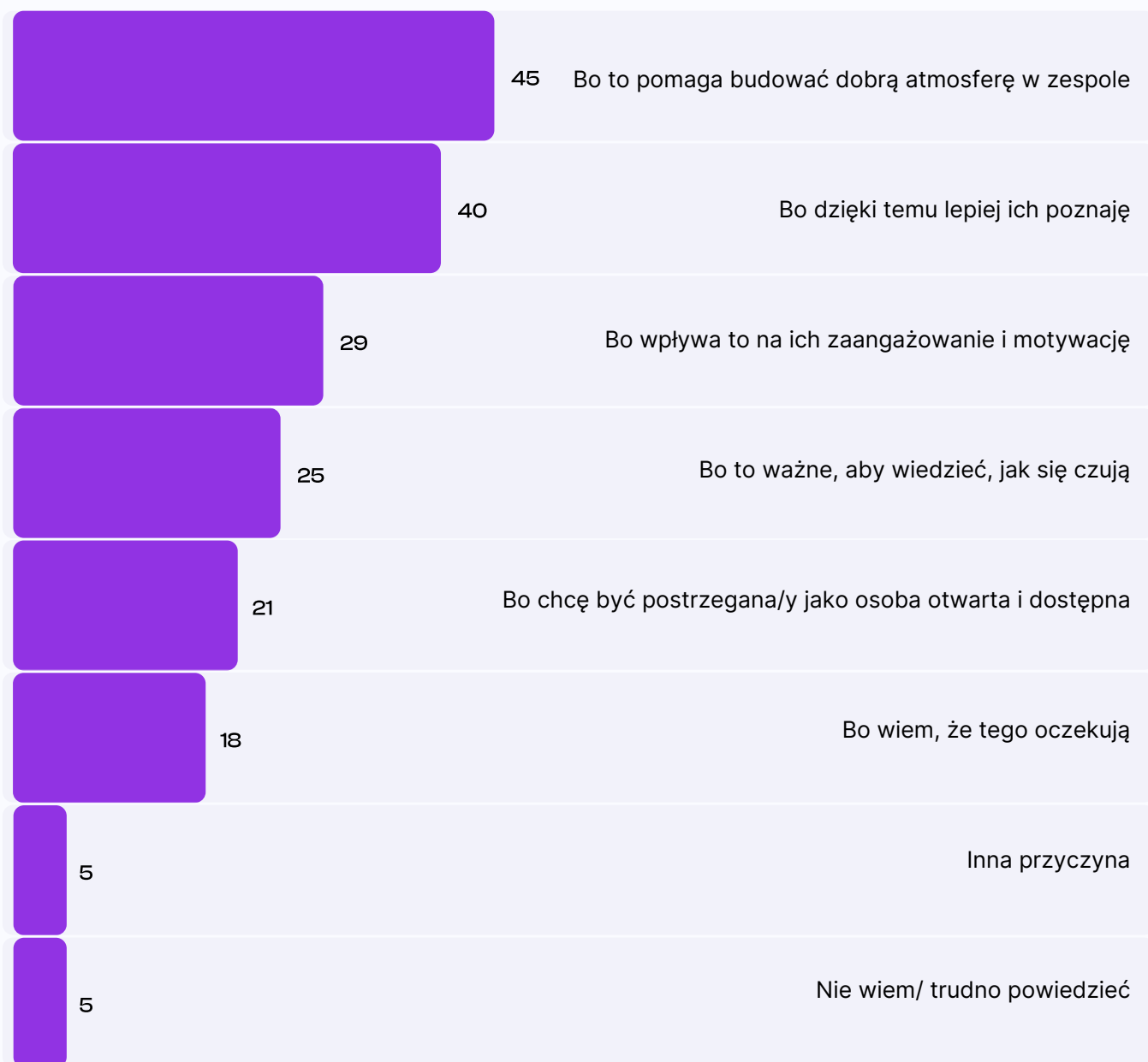
Wykres: Okoliczności rozmów liderów_ek z pracownikami_czkami
na tematy inne niż obowiązki zawodowe
(dane w %; pyt. wielokrotnego wyboru, maks. 2 odpowiedzi)



Liderzy_ki, którzy takie rozmowy odbywają stwierdzali, że robią to głównie ze względu na budowanie dobrej atmosfery w zespole (45%) oraz po to by poznać swoich pracowników_czki (40%) - ten powód zdecydowanie częściej wskazywały kobiety.

Okazuje się, że tylko co piąty lider_ka czuje się zobligowany do takich rozmów oczekiwaniami ze strony swojego zespołu (18%).

Wykres: Przyczyny rozmów liderów_ek z pracownikami_czkami
na tematy inne niż obowiązki zawodowe
(dane w %; pyt. wielokrotnego wyboru, maks. 2 odpowiedzi)



Natomiast Ci liderzy_ki, którzy takich rozmów nie odbywają (4%), nie robią tego, ponieważ uważają, że kwestie, takie jak samopoczucie, zdrowie, zainteresowania czy życie poza pracą, to prywatne sprawy pracowników_czki - taki powód podaje połowa z nich (48%) i częściej są to liderki niż liderzy.

W kontekście deklarowanego wzrostu liczby zadań istotnym powodem unikania takich rozmów

jest także brak czasu (27%) - w tym miejscu warto dodać, że

41% badanych liderów_ek uznaje, że większą część swojego czasu poświęca na zarządzanie zadaniami zamiast swoim zespołem.

28% liderów_ek uważa, że nie ma kompetencji do takich rozmów

zatem można przepuszczać, że w wymianie zdań na tematy niezawodowe widzą oni możliwość popełnienia błędu, przekroczenia granicy lub wywo-

łania niewygodnych emocji - zarówno u pracownika_czki, jak i u siebie.

Dodajmy, że 28% badanych liderów_ek uznaje, że czuje się przeciążona tematami zdrowia psychicznego i emocji pracowników_czek (47%, że nie są przeciążeni).



Komentarz Ekspertki

Natalia Siniłło

Andragog, coach, trenerka

To budujące, że ponad 90% liderów_ek rozmawia z pracownikami_czkami także o sprawach pozazawodowych - to sygnał rosnącej relacyjności w miejscu pracy. Takie rozmowy, nawet krótkie, pełnią ważną funkcję regulacyjną - budują zaufanie, poczucie bezpieczeństwa i wzmacniają więź, co ma realny wpływ na zaangażowanie i atmosferę pracy.

Niepokoï jednak, że 41% liderów_ek większość czasu poświęca zadaniom, a nie ludziom i niemal 1/3 czuje przeciążenie emocjami zespołu lub brak kompetencji do rozmów o nich. Gdy liderzy_ki unikają takich tematów zespół traci przestrzeń na autentyczność - co może prowadzić do alienacji i spadku zaangażowania.

Firmy powinny inwestować w rozwój kompetencji komunikacyjnych - zwłaszcza w zakresie prowadzenia trudnych lub „miękkich” rozmów. Przeciążenie tematami zdrowia psychicznego to często efekt braku narzędzi i wsparcia, nie złej woli.

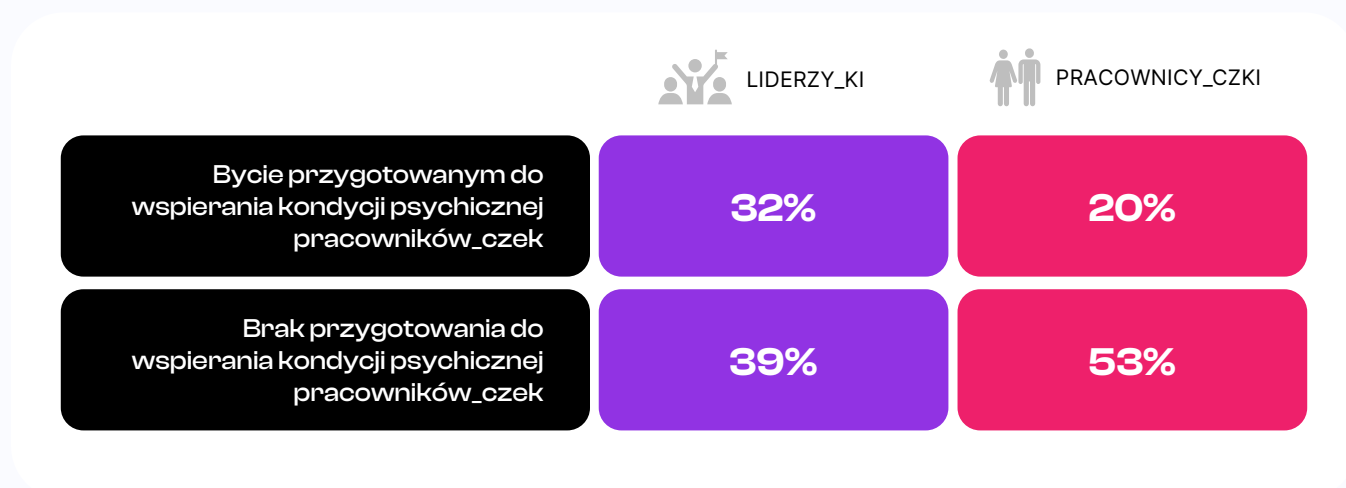
Liderzy_ki powinni_e pamiętać, że regularne, autentyczne rozmowy - nawet krótkie - są inwestycją w relację. Warto zacząć od prostego pytania: „Co obecnie jest dla Ciebie ważne?” i nauczyć się słuchać odpowiedzi.

Z kolei pracownicy_czki nie mogą zapominać, że mówienie o sobie, swoich trudnościach i potrzebach nie jest słabością - to sygnał zaufania. W zdrowych zespołach można (i warto) pokazywać się jako człowiek, nie tylko jako rola.

Liderzy_ki nie są przygotowani do udzielania wsparcia

39% badanych liderów_ek uważa, że nie są wystarczająco przygotowani do wspierania kondycji psychicznej swojego zespołu (32% stwierdza, że ma takie przygotowanie, a 24% nie potrafi tego jednoznacznie ocenić, odpowiadając „ani tak, ani nie”, co może wskazywać na fakt, że swoje przygotowanie oceniają różnie w zależności od sytuacji).

A jak to przygotowanie widzą pracownicy_czki? **Tylko co piąty pracownik_czka stwierdza, że liderzy_ki w ich organizacji są przygotowani do wspierania kondycji psychicznej pracowników_czek** (20%), podczas gdy 53% uważa, że takiego przygotowania nie mają.



33% badanych liderów_ek uznaje, że nie zawsze potrafi udzielić wsparcia emocjonalnego swojemu zespołowi (36% stwierdza, że potrafi udzielić takiego wsparcia, a co czwarty nie potrafi określić się jednoznacznie), podczas gdy 37% pracowników_czek uznaje, że może liczyć na wsparcie emocjonalne ze strony przełożonego, a 40% nie widzi takiej możliwości.





Komentarz Ekspertki

Ewelina Supińska

Psycholożka, interwentka kryzysowa, ekspertka ds. zdrowia psychicznego i wellbeingu

Kondycja psychiczna pracowników_czek ma bezpośredni wpływ na ich zaangażowanie, efektywność i realizację celów biznesowych. Dlatego kompetencje związane ze wspieraniem zdrowia psychicznego i dobrostanu w zespole powinny być nieodłącznym elementem roli współczesnego lidera_ki.

Tymczasem wyniki badania pokazują wyraźną lukę kompetencyjną liderów_ek, dotyczącą przygotowania do wspierania kondycji psychicznej pracowników_czek i umiejętności udzielania wsparcia emocjonalnego w każdej sytuacji.

Jeszcze bardziej niepokojąco sytuacja wygląda z perspektywy zespołów - ponad połowa pracowników_czek uważa, że ich przełożeni nie są przygotowani do wspierania ich kondycji psychicznej.

Wsparcie psychiczne wymaga konkretnych umiejętności: rozpoznawania sygnałów kryzysu, podstaw pierwszej pomocy psychologicznej, umiejętności słuchania czy rozmowy wspierającej. Niestety te kompetencje rzadko są częścią standardowych szkoleń menedżerskich.

Uzyskane wyniki wskazują na pilną potrzebę systemowego podejścia do rozwoju kompetencji menedżerów w tym zakresie. Konieczne jest budowanie kultury, w której zdrowie psychiczne nie jest tematem tabu, a liderzy_ki wiedzą, jaka jest ich rola i gdzie leżą granice ich odpowiedzialności. Kluczowe są cykliczne działania psychoedukacyjne - nie jednorazowe szkolenia, ale stałe rozwijanie umiejętności liderów_ek np. poprzez warsztaty, mentoring czy wymianę doświadczeń w zespole menedżerskim. Należy zapewnić nie tylko wiedzę, ale i narzędzia: procedury, manuale do rozmów z pracownikami oraz dostęp do programów EAP (Programów Wsparcia Pracowników, oferujących konsultacje specjalistów zdrowia psychicznego). Tylko wtedy liderzy_ki będą mogli realnie i adekwatnie wspierać pracowników_czki - z korzyścią dla nich i organizacji.



GOURMET
FOODS



Paweł Dudziak

Dyrektor HR Gourmet Foods

Biznes to ludzie - tak można by podsumować powyższe wyniki. Bo w tych czasach aktywna praca z ludźmi przestała już być kompetencją tzw. miękką, zarezerwowaną dla działów haerowych. Co więcej - to już nie jest kompetencja, której można się nauczyć na pierwszym lepszym szkoleniu managerskim. Tu liczy się spójna postawa lidera_ki, którego najważniejszym zadaniem nie jest do-
wieszenie wyniku, ale zapewnienie ludziom warunków, w których to oni będą w stanie zrealizować cele - zarówno organizacyjne, biznesowe, jak też własne, osobiste.

W Gourmet Foods практикуjemy w związku z tym dwie zasady. Pierwszą jest budowanie zespo-
łów złożonych ze wspańałych, dzielących z nami wartości ludzi, w tym liderów_ek. Drugą jest tworzenie i pielęgnowanie systemu pozwalającego nam pracować efektywnie, blisko siebie i co najważniejsze - w bezpiecznym psychologicznie środowisku.

Naszą ramą organizacyjną jest Lean Management. Regularne, codzienne, cotygodniowe i co-
miesięczne spotkania w zespołach, pomiędzy zespołami i 1:1, otwarte dzielenie się bieżącymi problemami oraz wspólne poszukiwanie recept na sukces. Są tu cele, mierniki, wzrosty i spadki, strategie, misje i wizje, ale nade wszystko ludzie, którzy pracując razem i blisko siebie, tworzą prawdziwą organizację.



Komentarz Ekspertki

Karolina Grosicka

Ekspertka ds. compliance i ESG

ESG to koncepcja odpowiedzialnego zarządzania organizacją, która zakłada, że firmy - oprócz osiągania wyników finansowych - powinny kierować się zasadami zrównoważonego rozwoju, dbać o środowisko naturalne, ludzi i przejrzyste zasady działania, z uwzględnieniem oczekiwań poszczególnych interesariuszy przedsiębiorstwa. W kontekście omawianego raportu, bardzo istotny jest aspekt społeczny, który wraz z wymiarem środowiskowym, a także ładem korporacyjnym składa się na koncepcję zrównoważonego rozwoju. To właśnie ten aspekt społeczny nadaje jej ludzki wymiar.

Aspekt społeczny zrównoważonego rozwoju zrodził się z dobrowolnej koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, która jak stanowi ISO 26000 Norma Międzynarodowa, oznacza odpowiedzialność organizacji za jej wpływ na społeczeństwo i środowisko przez etyczne postępowanie w istotnych obszarach, takich jak: ład organizacyjny, prawa człowieka, prawo pracy, środowisko, uczciwe praktyki operacyjne, zagadnienia konsumenckie, zaangażowanie społeczne, rozwój społeczności lokalnej. To działania przejrzyste, etyczne, zgodne z prawem i spójne z normami postępowania.

Przestrzeganie praw pracowniczych i dobre warunki pracy, różnorodność i inkluzywność w miejscu pracy, bezpieczeństwo i higiena pracy, dobre relacje ze społecznościami lokalnymi to właśnie aspekt społeczny zrównoważonego rozwoju. To wszystko ma wpływ na właściwe funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Jeśli te elementy funkcjonują prawidłowo, to przedsiębiorstwo rozwija się, przyczyniając się do ogólnego wzrostu społeczno-ekonomicznego.

W zakresie dobrostanu pracowników_czek, o którym mowa w niniejszym raporcie, dobre, zdrowe, tolerancyjne i otwarte na drugiego człowieka miejsce pracy (pracodawca) to zdrowy, dobrze funkcjonujący w miejscu pracy pracownik_czka, który czuje się bezpiecznie, to pracownik_czka efektywny i zaangażowany, a więc najlepsza wizytówka przedsiębiorstwa na zewnątrz.



Cena kontaktu z klientem

Podobnie jak w poprzednich realizowanych w ramach kampanii badaniach, tak i tym razem sprawdziliśmy, jak relacje interpersonalne wpływają na osoby pracujące na stanowiskach związanych z bezpośrednią obsługą klienta. Pytaliśmy nie tylko o częstotliwość odczuwania zmęczenia psychicznego, ale też o źródła stresu i refleksje na temat ewentualnej zmiany pracy.

Poniższe dane to nie tylko sygnał alarmowy, ale też zaproszenie do refleksji o tym, w jakich warunkach funkcjonują osoby „na pierwszej linii kontaktu” i jakich realnych działań potrzebują, by ich praca nie odbywała się kosztem zdrowia psychicznego.

Kontakt z klientem męczy i stresuje

68% biorących udział w badaniu pracowników_czek obsługi klienta przyznaje, że co najmniej kilka razy w miesiącu odczuwa po pracy zmęczenie psychiczne spowodowane kontaktem z klientem.

29% doświadcza go kilka razy w tygodniu, aż 17% każdego dnia.

Wykres: Częstotliwość odczuwania zmęczenia psychicznego przez pracowników_czki obsługi klienta
(dane w %; pyt. jednokrotnego wyboru)

 PRACOWNICY_CZKI



Zmęczenie psychiczne z pewnością związane jest z odczuwanym stresem, który niestety jest niechlubną codziennością większości pracowników_czek. Osoby, których głównym zadaniem jest obsługa klienta, jako najbardziej stresujące elementy tej pracy uważają, że ściśle związane z relacją pracownik-klient:

56%

brak szacunku ze strony klientów



54%

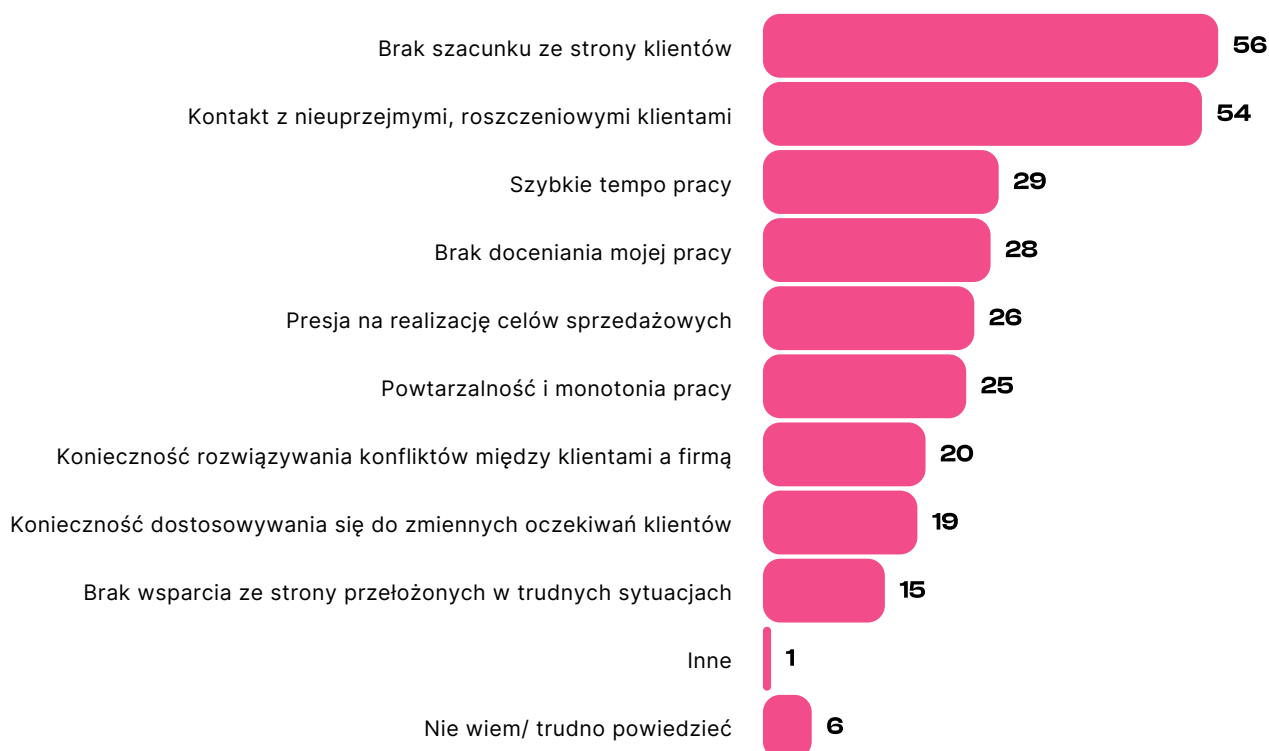
kontakty z nieprzyjemnymi i roszczeniowymi klientami

Warto zaznaczyć, że te odpowiedzi były znacząco częściej wskazywane niż wszystkie pozostałe z przedstawionej listy. Pokazuje to, jak dużym obciążeniem psychicznym może być codzienne mierzenie się z emocjami innych osób - często negatywnymi - przy jednoczesnym braku możliwości wyrażenia własnych.

Dla 29% pracowników_czek obsługi klienta stresujące jest zbyt szybkie tempo pracy, a dla 28% brak doceniania ich pracy. 26% zwraca uwagę na wymierną kwestię osiąganych wyników, wskazując, że stresuje ich presja na realizację celów sprzedażowych, z kolei co czwartą osobę (25%) stresuje powtarzalność i monotonia pracy.

Najmniej badanych (15%) wskazało na brak wsparcia ze strony przełożonych w trudnych sytuacjach jako stresujący element pracy.

Wykres: Stresujące elementy pracy z klientem
(dane w %; pyt. wielokrotnego wyboru, maks. 3 odpowiedzi)



Zmiany pracy w trosce o zdrowie psychiczne

Odnosząc się do częstotliwości odczuwania zmęczenia psychicznego, nie dziwi fakt, że **dwie trzecie badanych pracowników_czek obsługi klienta (66%)** stwierdza, że zdarzyło im się w trosce o zdrowie psychiczne i samopoczucie rozważyć zmianę pracy na niewymagającą kontaktu z klientem.

Wśród osób, które w trosce o zdrowie psychiczne i samopoczucie rozważały zmianę zajęcia na niezwiązane z obsługą klienta:

- 36% uznaje, że taka zmiana mogłaby wpłynąć korzystnie na ich kondycję psychiczną
- 34% stwierdza, że powodem jest duży stres, jaki powoduje kontakt z klientami
- 30% widzi w tym tylko teoretyczną możliwość, ponieważ jak na razie radzą sobie z obciążeniami wynikającymi z kontaktu z klientami

24% pracowników_czek obsługi klienta nie rozważała zmiany pracy. Większość z nich nie ma takich planów, ponieważ mimo, iż ta praca bywa obciążająca to ją lubią (42% pracowników_czek obsługi klienta nie rozważających zmiany) i stwierdza, że praca z klientem daje mi satysfakcję i poczucie sensu (37% pracowników_czek obsługi klienta nie rozważających zmiany).

21% z pracowników_czek obsługi klienta nie rozważających zmiany stwierdza, że nie widzi związku między rodzajem pracy/branżą a zdrowiem psychicznym.





Maria Pertkiewicz

Dyrektorka HR w Circle K



Wyniki badania pokazują, że bezpośrednia praca z klientem, choć może dawać dużą satysfakcję, bywa obciążająca i powoduje u niektórych osób zmęczenie psychiczne. Musimy pamiętać o tym, że w relacji klient-sprzedawca spotykają się osoby mające różny bagaż doświadczeń. Nerwowość klienta może nie wynikać ze złej woli, tylko problemów rodzinnych czy zawodowych. Z drugiej strony sprzedawca też jest tylko człowiekiem, który może przeżywać własne trudne momenty życiowe. Dopóki obie strony wykazują się empatią i zrozumieniem, taka relacja będzie konstruktywna i zapewni pozytywny odbiór obu stron.

Wiemy jak bardzo wzajemne zrozumienie i empatia są ważne na linii klient-sprzedawca, dlatego już od trzech lat prowadzimy kampanię „Bądźmy życzliwi”, która realizowana jest w naszej sieci w Europie i Ameryce Północnej. Z początkowej akcji „Kindness day”, czyli Dnia Życzliwości, rozwinęliśmy ją do obchodzonego globalnie „Tygodnia Życzliwości”, który ma pokazać, jak ważne jest właściwe zachowanie wobec osób pracujących na stacjach i nie tylko.

Zdajemy sobie sprawę z tego, że nieprzyjemne sytuacje związane z relacjami z klientami dotyczą całej branży usługowej, dlatego idealnie, aby kulturę życzliwości promowały także inne podmioty z np. z sektora handlu czy gastronomii.

Ekspertki i Eksperci kampanii „Bliżej Siebie”, których komentarze znajdziesz w raporcie



Monika Baczyńska

Ekspertka dobrostanu i komunikacji biznesowej, trenerka kompetencji miękkich, psycholożka, specjalizująca się w pracy w nurcie skoncentrowanym na rozwiązaniach (PSR/TSR).



dr Lidia D. Czarkowska

Akredytowany coach i superwizor Izby Coachingu. Z wykształcenia: psycholog, socjolog, antropolog i pedagog; z praktyki biznesowej: konsultant, trener, mentor i coach.



Jacek Bełdowski

Executive Coach i Mentor EMCC. Jako trener i team coach wspiera organizacje w budowaniu bezpieczeństwa psychologicznego, skutecznej komunikacji, pracy z motywacją i zaangażowaniem, feedbackuje, projektuje i wdraża programy mentoringowe.



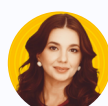
Małgorzata Czernecka

Psycholożka, ekspertka ds. zarządzania energią pracowników_czek. Od 10 lat wspiera liderów_ki i ich zespoły w przywracaniu siły i mocy do działania na poziomie fizycznym, emocjonalnym, mentalnym i duchowym.



Ewa Błaszczak

Liderka biznesu z ponad 20-letnim doświadczeniem w zarządzaniu zespołami oraz całymi organizacjami. Ekspertka rozwoju osobistego, komunikacji, zarządzania transformacyjnymi zmianami, mentorka liderów_ek i zespołów.



Marta Drinčić

Psycholożka ze specjalnością: psychologia zmiany, psychoterapeutka, interwentka kryzysowa oraz trenerka rozwoju osobistego i zawodowego, nauczycielka Jogi Nidra.



Katarzyna Chałas

Coach ICC, trener odporności psychicznej MTQ Plus, praktyk PRISM Brain Mapping. Pracuje w obszarze badania i rozwoju odporności psychicznej, life coachingu, konsultingu kryzysowego oraz health coachingu.



Sebastian Drzewiecki

Strateg zarządzania. Od 20 lat kieruje zespołami i rozwojem dużych organizacji w obszarze nowych technologii. Wspiera projekty związane z budowaniem kapitału społecznego, a także aktywnie działa w organizacjach wspierających rozwój młodych ludzi i przyszłych liderów_ek.

**Katarzyna Galas-Koba**

Trenerka kompetencji przyszłości, ekspertka rozwoju i ambasadorka kultury dobrostanu, wspiera liderów_ki w budowaniu zdrowej efektywności. Promuje kompetencje przyszłości jako kluczowe czynniki sukcesu współczesnych liderów_ek i organizacji.

**Iwona Grochowska**

Psycholożka, trenerka biznesu i wykładowczyni akademicka, certyfikowana trenerka odporności psychicznej (MTQ48 i MTQ Plus). Łączy unikalną perspektywę: psychologię, doświadczenie executive oraz wiedzę psychoterapeutyczną.

**Karolina Grosicka**

Doktor nauk prawnych, ekspertka ds. compliance i ESG. Autorka bloga o prawach człowieka w ESG. Specjalizuje się w aspektach społecznych ESG. Przewodnicząca ds. merytorycznych i Rady Programowej Women on Boards Poland.

**Marta Iwanowska-Polkowska**

Psycholożka, coach'yca, trenerka, a z powołania towarzysza. Towarzyszy innym w śmiałym urzeczystwianiu swojego JA, przechodzeniu przez zmiany, budowaniu rezyliencji i dobrostanu. Autorka książek „#nażyć się” i „Kiedy życie mówi sprawdzam”.

**Kari Goldyn**

Psychoedukatorka i konsultantka biznesowa, specjalizująca się w neuroróżnorodności. Pomaga organizacjom dostrzegać i rozwijać unikalne talenty osób neuroatypowych oraz kształtować kulturę, sprzyjającą dobrostanowi pracowników_czek i liderów_ek.

**Marzena Grochowska**

Pierwszy brainolog w Polsce, trenerka biznesu i odporności psychicznej, coachka kariery, wykładowczyni akademicka, prezeska Europejskiego Instytutu Brainologii. Szkoli organizacje z obszaru neuroscienze w biznesie.

**Małgorzata Henke**

Ekspertka w zakresie odporności psychicznej, certyfikowana trenerka biznesu. Przygotowuje kadrę menedżerską do zarządzania zespołami działającymi skutecznie w warunkach zmiany, stresu i pod presją.

**Marzanna Maciejewska**

Psycholożka, trenerka i coach zajmująca się przywództwem włączającym i komunikacją empatyczną w organizacjach. Wspiera w rozwijaniu inteligencji emocjonalnej.

**Elżbieta Majewska-Drąg**

Konsultantka HR, HR Biznes Partnerka, doradczyni kariery, job-coach, trenerka LinkedIn, rekruterka, head-hunterka, asesorka. Ekspertka HR z ponad 10-letnim doświadczeniem w obszarze rekrutacji.

**Anna Malinowska**

Psycholożka, Psychoterapeutka CBT, menedżerka. Head of Corporate Resilience w Ringier Axel Springer Polska, specjalizująca się w zarządzaniu strategiami Mental Resilience ze szczególnym uwzględnieniem wsparcia psychologicznego i efektywności biznesowej w sytuacjach kryzysowych.

**Kasia Matyjewicz**

Influencerka antymobbingowa, trenerka postaw antymobbingowych w pracy, ekspertka HR, doradca zawodowy i trenerka.

**Paulina Orbitowska-Fernandez**

Certyfikowana trenerka NVC, analityczka MindSonar, coach'ka, mediatorka, certyfikowana praktyczka Resonant Healing, trenerka eduScrum. Główne obszary jej zainteresowania to: IE, komunikacja empatyczna oraz bezpieczeństwo psychologiczne.

**Anna Pfejfer-Buczek**

Konsultantka ds. psychoedukacji. Propagatorka wiedzy o zdrowiu psychicznym w organizacjach. Prowadzi programy prewencji wypalenia zawodowego i wzmacniające rozwój dobrostanu w zespołach. Absolwentka medycyny, doświadczona menedżerka sektora farmaceutycznego.

**Paula Podgórska**

Change Menedżerka. Koncentrując się na ludzkiej stronie zmiany ułatwia dokonywanie transformacji biznesowych. Działa w międzynarodowych projektach z obszaru zmian biznesowych, organizacyjnych oraz rozwoju technologii i automatyzacji procesów.

**Klaudia Rakowska**

Ambasadorka uważnej, serdecznej komunikacji, konsultantka kryzysowa oraz coachka i mentorka szczęśliwego życia (business & life coach wg standardów EMCC, ICF i IC).

**Radek Ruciński**

Konsultant ds. strategii, Interim Manager, trener liderów_ek. Siła praktyki managerskiej połączona z kompetencjami trenerskimi i konsultingowymi. Projektuje i realizuje procesy rozwojowe, szkoli, doradza, pracuje w roli mentora.

**Patrycja Sawicka-Sikora**

Psycholożka biznesu specjalizująca się w pracy z wypaleniem zawodowym, wykładowczyni SWPS, certyfikowana coach i trener. Pracuje także ze stresem oraz wspiera w podnoszeniu efektywności indywidualnej i współpracy zespołowej.

**Natalia Siniłło**

Andragog, coach i trenerka specjalizująca się w rozwoju kompetencji przyszłości - komunikacji interpersonalnej i intrapersonalnej, radzeniu sobie ze stresem, inteligencji emocjonalnej w zarządzaniu oraz budowaniu trwałych biznesowych i osobistych relacji.

**Ewelina Supińska**

Psycholożka, interwentka kryzysowa, ekspertka ds. zdrowia psychicznego i wellbeingu. Autorka książki „Pierwsza pomoc psychologiczna. Jak wspierać osoby w kryzysie psychicznym?”.

**Agata Swornowska-Kurto**

Socjolożka, ekspertka ds. komunikacji wspierającej dobrostan i kulturę zdrowia w firmach. Ambasadorka troski o zdrowie mentalne w środowisku pracy. Prezes Zarządu Grupy ArteMis – agencji Social Impact, która od ponad 12 lat zajmuje się realizacją projektów o wymiernym wpływie społecznym i biznesowym.

**Prof. dr hab. n. med.
Jolanta Walusiak-Skorupa**

Dyrektor Instytutu Medycyny Pracy w Łodzi. Specjalista medycyny pracy i toksykologii klinicznej. Aktywnie uczestniczy w krajowych i międzynarodowych zespołach badawczych i grupach eksperckich w zakresie zdrowia pracowników_czek.

**Aleksandra Woźniak**

Pomaga firmom i instytucjom lepiej zrozumieć zmiany demograficzne i się do nich przygotować. Konsultantka HR strategicznego, trenerka psychologii pozytywnej. Edukatorka, mówczyni i podcasterka.

**Kasia Żurek**

Biznes Coachka i Mentorka. Wspiera ludzi, zespoły i organizacje w zmianie - osobistej, biznesowej i organizacyjnej. Liderka z bogatym doświadczeniem biznesowym.

Bliżej SIEBIE

Wiemy już, jak dziś wygląda rzeczywistość w środowisku pracy - pełna wyzwań, ale i możliwości realnej zmiany. Dane, które prezentujemy w tym raporcie, niech staną się punktem wyjścia do dalszych działań, a komentarze naszych ekspertów_ek - źródłem refleksji i inspiracji do większej troski o zdrowie psychiczne pracowników_czek i liderów_ek.

Dbanie o kondycję psychiczną w miejscu pracy oraz promowanie nowoczesnego przywództwa opartego na zrozumieniu i empatii to nie trend, lecz konieczność. Odpowiedzialne firmy już dziś wdrażają rozwiązania, poszukują partnerstw i budują kulturę opartą na wsparciu.

W tym krajobrazie kampania „**Bliżej Siebie**” pozostaje jedną z ważniejszych inicjatyw - zaproszeniem do bycia bliżej swoich emocji, bliżej siebie w zespole i bliżej tego, co naprawdę ważne w środowisku pracy.

Bądźmy „Bliżej Siebie” - razem możemy zrobić więcej.

Bądź na bieżąco z kampanią „Bliżej Siebie”

Zagłądaj do bazy wiedzy na stronie
www.BlizejSiebie.info



BlizejSiebie.info

Znajdziesz tam:

ARTYKUŁY

WYWIADY

WEBINARY

MATERIAŁY DO POBRANIA

Śledź nas w mediach społecznościowych

Dołącz do społeczności, która wspólnie tworzy zdrowsze miejsca pracy.



Facebook



LinkedIn



Instagram



Youtube



Spotify

Sprawdź podcast „Bliżej”

Inspirujące rozmowy o emocjach, wyzwaniach
i przyszłości rynku pracy, pracowników_czek i liderów_ek.

Zainteresowała Cię kampania „Bliżej Siebie”?

Chcesz dołączyć do inicjatywy, zadać pytanie? Czekamy na kontakt.
Napisz: kampania@blizejsiebie.info



To, jak się czujesz,
ma znaczenie.

Bądźmy
Bliżej
SIEBIE

