

Nasze ciche

TAK

w pracy

Kontrakt podpisany
zdrowiem psychicznym

Partnerzy 4. edycji kampanii „Blżej Siebie”

PARTNER STRATEGICZNY

ROSSMANN

PARTNERZY GŁÓWNI



Wykonawstwo
Elektroenergetyczne



ringier
axel springer

PARTNERZY



To się opłaca.

Patroni 4. edycji kampanii „Blżej Siebie”

PATRONI HONOROWI



Patronat Honorowy
Prezesa
Zakładu Ubezpieczeń Społecznych



Szef
Służby Cywilnej

PATRONI

Akademia
Psychologii
Przywództwa



PATRONI MEDIALNI



PARTNER 4. EDYCJI OGÓLNOPOLSKIEGO BADANIA
I KONFERENCJI „BLIŻEJ SIEBIE”

PARTNER BADAWCZY



ZAKŁAD
UBEZPIECZEŃ
SPOŁECZNYCH



Spis treści

Ile kosztuje nas praca?	13
Źródła kosztu	19
Na dłuższą metę, czyli koszt długoterminowy	24
Kiedy odpoczynek przegrywa z pracą	35
Czy czujemy się bezpiecznie?	38
Relacje - zasób na trudne chwile	49
A co firma na to?	60
W poszukiwaniu sensu	64
Jakiego lidera_ki chcemy?	68

Świat się zmienia.

Brzmi jak truizm, ale warto zatrzymać się przy tym zdaniu, bo zmieniała się nie tylko skala czy tempo zmian, lecz także ich natura. Niepewność nie jest już kryzysem, który pojawia się od czasu do czasu. Coraz częściej jest środowiskiem pracy. Zmiana przestała być projektem z początkiem i końcem, a stała się ciągłym stanem. Odporność nie jest już tylko zasobem, który pomaga nam przejść przez trudność - coraz częściej staje się wymaganiem. A umiejętność adaptacji zaczyna być walutą w świecie, w którym koszty psychiczne ponosimy każdego dnia.

Przez lata myśleliśmy o pracy w logice względnej stabilności i przewidywalności. Mobilizowaliśmy zasoby, żeby przejść przez trudniejszy okres, a potem je odbudować. Dziś kolejna zmiana często przychodzi, zanim zdążymy odzyskać to, co wydaliśmy na poprzednią. Coraz trudniej znaleźć moment powrotu do równowagi, bo sama równowaga staje się ruchomym punktem odniesienia. Zmienia się więc nie tylko sposób pracy, lecz także nasze rozumienie czasu, wysiłku i przede wszystkim granic ludzkiej energii.

Zmienia się również niepisany kontrakt między pracownikiem_czką a organizacją. Przez lata opierał się na stosunkowo prostych założeniach - stabilność w zamian za lojalność, rozwój za zaangażowanie, bezpieczeństwo za wysiłek i efekty. Dziś stare modele coraz częściej zawodzą, a nowe dopiero się wyłaniają. Żeby jednak budować je świadomie, musimy zobaczyć, czemu właściwie mówimy „tak”. Bo być może jednym z najmniej widocznych kosztów współczesnej pracy jest to, jak wiele rzeczy zaczęliśmy akceptować bez momentu, w którym naprawdę zdecydowaliśmy się je zaakceptować.

Nasze ciche „tak” to zgoda na tempo, które nie jest neutralne dla zdrowia, na milczenie, kiedy mówienie kosztuje, na przeciążenie, bo „teraz nie ma przestrzeni”, na brak sensu, bo „to tylko etap”, na ciągłą dostępność, bo „wszyscy tak robią”. To kolejne, często niemal niezauważalne, przesunięcia granicy - własnej albo cudzej - które powtarzane wystarczająco długo zaczynają tworzyć nową normę.

Ciche „tak” nie musi być świadomą zgodą. Czasem pojawia się właśnie tam, gdzie możliwość powiedzenia „nie” formalnie istnieje, ale jego cena staje się zbyt wysoka. Możemy mieć prawo do odłączenia się

po pracy, a jednocześnie widzieć, że osoby stale dostępne są bardziej cenione. Możemy mieć prawo powiedzieć o przeciążeniu, ale wiedzieć, że w naszym zespole wytrzymałość jest synonimem profesjonalizmu. Możemy odmówić kolejnego zadania, nie mając pewności, co ta odmowa zrobi z naszą pozycją. Granica zapisana w regulaminie nie zawsze jest granicą, z której można bezpiecznie skorzystać.

I tu odślania się jeszcze jeden paradoks współczesnej pracy. Człowiek może bardzo dobrze przystosować się do warunków, które mu nie służą. Może nauczyć się pracować bez odpoczynku, nie pokazywać emocji, nie prosić o pomoc, być stale dostępnym i persuwadzić własne granice. Z zewnątrz wygląda wtedy na osobę niezwykle odporną. Organizacja może tę odporność zauważać, doceniać, a nawet nagradzać. Tymczasem to, co wygląda jak zasób człowieka, może być sposobem kompensowania warunków, które należałoby zmienić. Nie każda skuteczna adaptacja jest oznaką zdrowia - czasem jest dowodem na to, jak wiele potrafimy znieść.

Właśnie dlatego ciche „tak” jest tak trudne do zauważenia. Nie jest nigdzie zapisane, nie zostało omówione ani wynegocjowane, a jednak jest egzekwowane przez kulturę organizacyjną, oczekiwania, normy grupowe, systemy oceny, tempo pracy, sposób zarządzania, a czasem także przez nas samych. W ten sposób powstaje kontrakt, którego nikt formalnie nie podpisał, ale którego ceną może być zdrowie psychiczne.

Kontrakt psychologiczny realizuje się w doświadczeniu jednostki, ale nigdy nie jest wyłącznie jej odpowiedzialnością. Powstaje na styku człowieka, relacji, warunków pracy, kultury, sposobu zarządzania i sensu. Dlatego obok pytania „Jak radzisz sobie ze stresem?” powinno pojawić się drugie, „W jakich warunkach musisz sobie z nim radzić?”. A czasem jeszcze jedno - „Dlaczego właściwie musisz sobie z nim radzić aż w takim stopniu?”.

To ważne, bo troskę o zdrowie psychiczne łatwo zamienić w kolejny projekt doskonalenia człowieka. Uczymy ludzi regulować emocje, budować odporność, stawiać granice, regenerować się i zarządzać własną energią. Wszystkie te kompetencje są potrzebne. Jeśli jednak nie przyglądamy się

warunkom, do których człowiek ma się za ich pomocą przystosować, możemy dojść do osobliwego miejsca - zamiast zmieniać źródła przeciążenia, będziemy coraz skuteczniej uczyć ludzi, jak je wytrzymać.

Ten raport jest próbą przyjrzenia się właśnie temu miejscu. Nie po to, żeby szukać winnych ani przekonywać, że każda trudność w pracy jest problemem organizacji lub że każda granica pracownika_czki jest nienegocjowalna. Praca wymaga wysiłku, odpowiedzialności, czasem napięcia i mierzenia się z tym, czego sami byśmy nie wybrali. Nie chodzi o stworzenie pracy, która nic nas nie kosztuje. Chodzi o rozpoznanie, jaka cena jest naturalną częścią wysiłku, rozwoju i odpowiedzialności, a jaka staje się kosztem sposobu, w jaki pracę zorganizowaliśmy.

Chcemy zobaczyć kontrakt, który naprawdę zawieramy - ten formalny i ten niewidzialny. Rozpoznać, na co rzeczywiście się umawiamy, a na co tylko nauczyliśmy się godzić. Zobaczyć różnicę między wymaganiem, które jest częścią pracy, a wymaganiem, które trwa tylko dlatego, że człowiek potrafi je jeszcze unieść. I na nowo rozłożyć odpowiedzialność za adaptację.

Bo nowy kontrakt nie może polegać na przeniesieniu całej odpowiedzialności z człowieka na organizację.

Człowiek nadal odpowiada za swoje decyzje, granice, rozwój i sposób reagowania na rzeczywistość. Organizacja odpowiada jednak za to, żeby nie budować własnej zdolności do zmiany wyłącznie na nieustannej zdolności ludzi do dopasowywania się. Odporność nie może być wymówką dla tworzenia warunków wymagających ciągłego przetrwania, zaangażowanie nie może oznaczać dostępności bez końca, a troska o własne zdrowie psychiczne nie może być traktowana jako brak ambicji czy lojalności.

Nowy kontrakt nie jest obietnicą świata bez napięć, zmian i trudności, bo taki świat nie istnieje. Jest zgodą na to, że sposób, w jaki przez nie przechodzimy, również podlega rozmowie. Możemy się adaptować, ale możemy też pytać, do czego właściwie mamy się adaptować i jakim kosztem. Możemy być odporni, ale nasza odporność nie może zwalniać organizacji z odpowiedzialności za to, na co właściwie musimy być tak odporni.

Zdrowa przyszłość pracy nie zaczyna się od tego, że przestaniemy mówić „tak”. Zaczyna się wtedy, kiedy nasze „tak” znowu staje się wyborem.

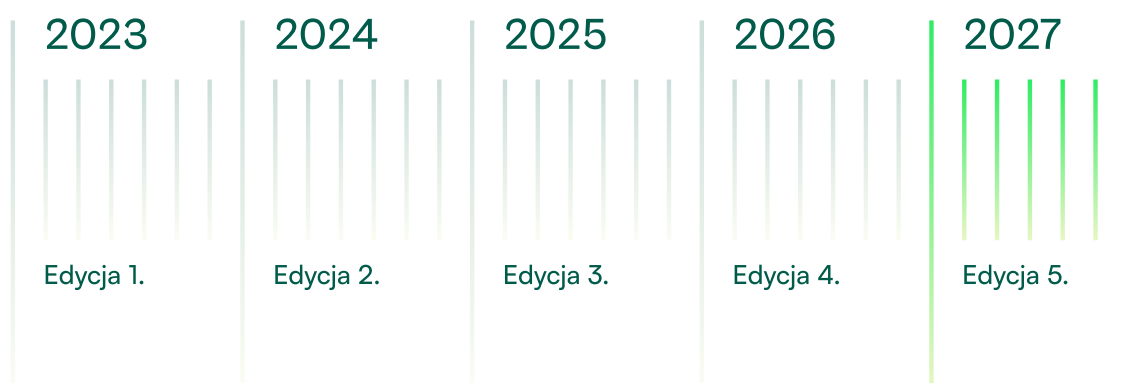


Socjolog, CEO Grupy ArteMis,
autorka ogólnopolskiej kampanii „Bliżej Siebie”.



Od czterech lat zmieniamy narrację o zdrowiu psychicznym

Bliżej
SIEBIE



Edukacja, inspiracja i realny wpływ

Fundamentem kampanii „Bliżej Siebie” jest zdrowie psychiczne pracowników_czek i liderów_ek, a nadrzędnym celem jest kształtowanie przyjaznej kultury pracy, w trosce o dobrostan ludzi. To inicjatywa łącząca profilaktykę, edukację i realne rozwiązania wdrażane w firmach.

Kampania integruje temat zdrowia psychicznego z nowoczesnym podejściem do zarządzania i kultury pracy. Udowadniamy, że wellbeing to nie trend, lecz fundament nowoczesnej organizacji - miejsc pracy, gdzie człowiek jest wartością, a nie zasobem.



Laureat w kategorii „Wellbeing
Creator of the Year 2025”

Laureat w kategorii
„Aktywne wsparcie pracodawców”



Tworzymy unikalną platformę wymiany wiedzy i doświadczeń

Łączymy głosy biznesu, ekspertów, przedstawicieli NGO i instytucji publicznych.



Edukujemy

W różnorodnych działaniach odpowiadamy na konkretne wyzwania i potrzeby współczesnego rynku pracy.



Wspieramy leadership

Rozwijamy kompetencje liderów i liderów w budowaniu kultury pracy opartej na zaufaniu, empatii i trosce o dobrostan zespołów.



Motywujemy do wdrożenia realnej zmiany

Promujemy dobre praktyki, tworzymy rekomendacje, odpowiedzi i wskazówki dla pracowników_czek, liderów_ek i firm.



Informacje o badaniu



Metoda

Wywiady online
(CAWI).

Okres realizacji badania

Badanie zostało zrealizowane
w kwietniu 2026 roku.

Wykonawca badania

Agencja badawcza
PBS Sp. z o.o.

W kampanii „Blżej Siebie” od lat monitorujemy kondycję psychiczną środowiska pracy. Pytamy, jak ludzie realnie czują się dziś w pracy – emocjonalnie i psychicznie – oraz jakie stany dominują w codziennym funkcjonowaniu, czy są zestresowani, zmęczeni, przeciążeni.

W tym roku idziemy jednak krok dalej i robimy bilans tego, co praca nam daje, a co zabiera. Tym właśnie jest **koszt psychologiczny, jaki ponosi pracownik_czka i lider_ka**.

Samo pytanie o to „czy ludzie dają radę?” przestaje być wystarczające. To widać w wykonanych zadaniach, dowiezionym wyniku, odbytym spotkaniu – „jakoś” dają radę. **Ważniejsze jest, aby odpowiedzieć sobie na pytanie, jakim kosztem dajemy radę i jak długo to jeszcze będzie możliwe.**

Bo często działamy mimo zmęczenia, w ciągłym napięciu emocjonalnym, permanentnym stresie, kosztem wręcz całej energii życiowej, a organizacje korzystają z zasobów pracowników_czek, które są na wyczerpaniu. To moment, w którym należy się zatrzymać i zastanowić się, jak te zasoby chronić i czy są one w ogóle odnawialne.

W badaniu **pytaliśmy o mikroobciążenia dnia codziennego i ich przyczyny, ale jednocześnie o długoterminowy koszt, jaki ponosimy**. Bo nic nie wydarzy się po jednej obciążającej sytuacji czy jednym stresującym dniu. Ale ich kumulacja, to gdy doświadczamy ich już nie rzadko, ale czasami, a nawet często, stopniowo i systematycznie niszczy nasze zasoby. Po cichu prowadzi do erozji naszego dobrostanu i zdrowia psychicznego. Dziś to stres i poczucie przeciążenia, ale za jakiś czas to już może być wypalenie zawodowe, utrata satysfakcji z pracy, myśl o odejściu, ale także koszt, który zaczynamy płacić poza pracą – w naszych relacjach osobistych i rodzinnych. I choć takie konsekwencje często zaskakują, tak naprawdę są przewidywalnym efektem określonych warunków pracy. Tylko nie zawsze zawczasu to widzimy.

Jednak **koszt psychologiczny pracy nie wynika nigdy jedynie z wymagań ani nie jest jedynie kwestią odporności jednostki. Wynika z relacji między wymaganiami, kulturą pracy i indywidualnymi zasobami człowieka.**

Dlatego właśnie w naszym badaniu przyjrzelśmy się kilku obszarom: **bezpieczeństwu psychologicznemu, relacjom, poczuciu sensu i możliwości regeneracji, jako ważnym zasobom, jakimi możemy**

dysponować. Kluczowe jest jednak by, ocenić, na ile realnie nas wspierają w obliczu codziennych wymagań pracy, a na ile same stają się moderatorami kosztu. Kiedy są amortyzatorem, pomagając nam lepiej znieść obciążenia, a kiedy same generują dodatkowy ciężar.

Bo gdzie będzie nam łatwiej przejść przez kryzys? Tam, gdzie możemy liczyć na wsparcie innych, jesteśmy zrozumiani i szanowani, możemy powiedzieć swoje zdanie, czy tam, gdzie musimy radzić sobie sami, udawać, że wszystko jest w porządku, a trudności to temat tabu. Kiedy łatwiej będzie nam znieść wysiłek - kiedy widzimy w nim sens, czy kiedy wykonujemy kolejne zadania bez poczucia, po co właściwie to robimy? A kiedy szybciej wrócimy do równowagi - kiedy mamy realną przestrzeń na odpoczynek i regenerację, czy wtedy, gdy nawet poza pracą pozostajemy w stanie gotowości?

Ten sam poziom wymagań nie musi oznaczać tego samego kosztu psychologicznego. Możemy doświadczać podobnego tempa, presji czy odpowiedzialności, a jednak zupełnie inaczej je przeżywać, właśnie w zależności od tego, czy mamy wokół siebie wsparcie, poczucie sensu, przestrzeń do odpoczynku i bezpieczeństwa, by mówić o tym, co jest dla nas trudne.

Dlatego wyniki naszego badania pokazują, że **o poziomie kosztu psychologicznego nie decydują wyłącznie same wymagania pracy, ale także - a może przede wszystkim - kontekst, w którym te wymagania się pojawiają.** Kultura organizacyjna może ten koszt zwiększać albo go amortyzować. Może wzmacniać zasoby ludzi albo przyspieszać ich zużywanie.

I właśnie ten kontekst jest przedmiotem tego raportu.

W kampanii „Bliżej Siebie” regularnie mówimy „sprawdzam” - zobacz inne raporty kampanii „Bliżej Siebie”

Edycja 2023

„Zdrowie psychiczne i empatia w pracy”



Edycja 2024

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



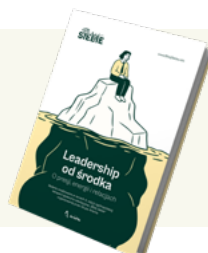
Edycja 2025

„Sukces na wagę zdrowia - o kondycji psychicznej i przyszłości pracy”



Edycja 2026

„Leadership od środka. O presji, energii i relacjach”



Charakterystyka próby badawczej

Badanie przeprowadzono na próbie 1200 osób, pracujących w dużych i średnich przedsiębiorstwach.

PRACOWNICY_CZKI



N=900

osoby niezarządzające pracą innych

LIDERZY_KI



N=300

osoby zarządzające pracą innych – stanowiska, takie jak: kierownik, menadżer/lider zespołu, dyrektor, członek zarządu

W badanej próbie odnotowano niewielką przewagę mężczyzn. Najliczniej reprezentowane były osoby należące do pokolenia Y oraz X. Większość respondentów posiadała wykształcenie wyższe lub średnie.

Zdecydowana większość badanych pracowała w modelu stacjonarnym, a wykonywane przez nich obowiązki zawodowe najczęściej klasyfikowała jako pracę umysłową lub biurową.

Płeć

47%

Kobieta

53%

Mężczyzna

Wiek

15%

Pokolenie Z

52%

Pokolenie Y

30%

Pokolenie X

3%

Pokolenie BB

Wykształcenie

1%

Podstawowe

7%

Zawodowe

43%

Średnie

49%

Wyższe



Wielkość przedsiębiorstwa

41%

Średnie (50-249 osób)

59%

Duże (powyżej 250 osób)

Model pracy

5%

Zdalna

80%

Stacjonarna

15%

Hybrydowa

Rodzaj pracy

35%

Fizyczna

46%

Umysłowa / biurowa

19%

Mieszana

Ile kosztuje nas praca?

O koszcie psychicznym

Stres - odmiennie jest obecnie przez wszystkie przypadki i powszechnie uznawany za nieodłączny element życia zawodowego. Uznawany za coś, co po prostu towarzyszy codziennym zadaniom. I choć wiele osób przyzwyczało się do myśli, że „w pracy po prostu się stresujemy”, bo „dużo zadań, szybkie tempo, rosnące oczekiwania czy ciągłe zmiany”, to nie powinniśmy go bagatelizować.

47%

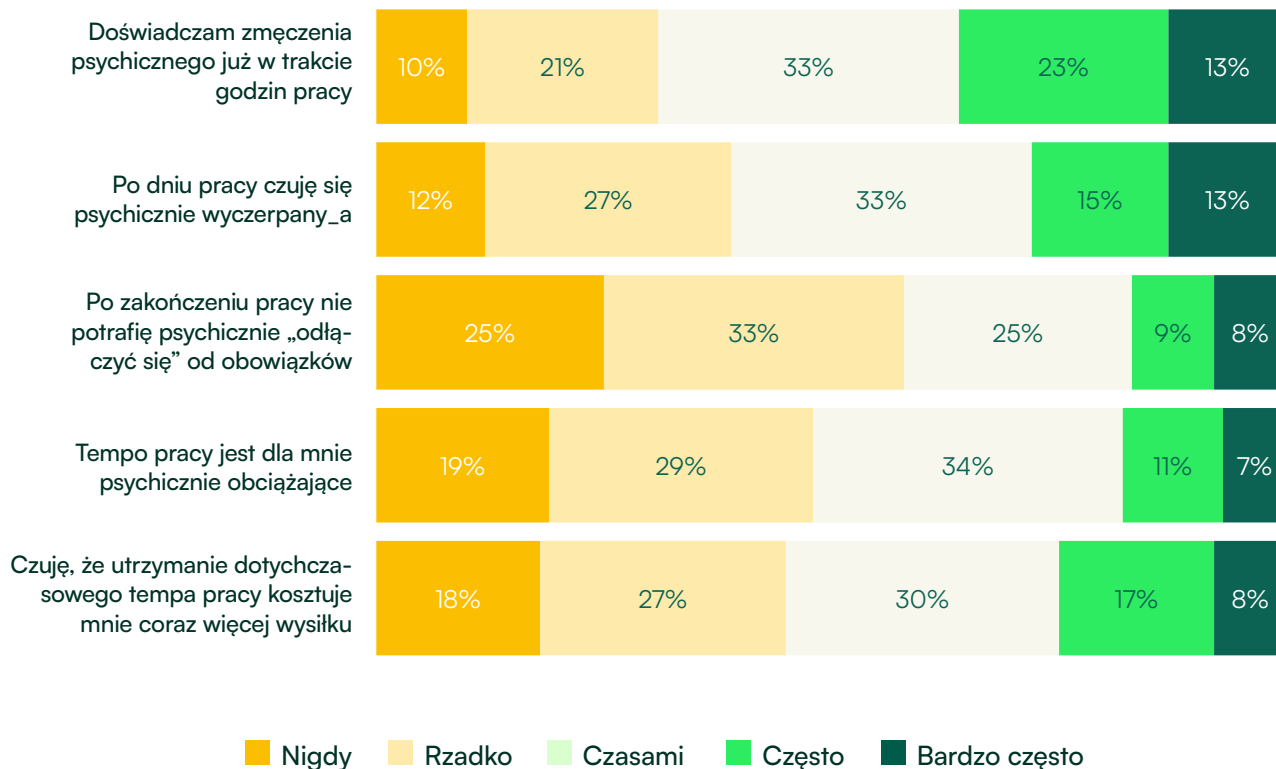
badanych odczuwa
stres co najmniej często

49%

badanych odczuwa
stres czasami



Co istotne stres częściej dotyczy liderów_ek - zaledwie 1% z nich uznaje, że nigdy go nie odczuwa, a 59% z nich towarzyszy on co najmniej często.



Odczuwanie stresu z kolei przekłada się na codzienne działania - **45% osób w środowisku pracy przyznaje, że co najmniej czasami stres utrudnia im realizację bieżących zadań** (27% „czasami”, 12% „często”, 6% „bardzo często”).

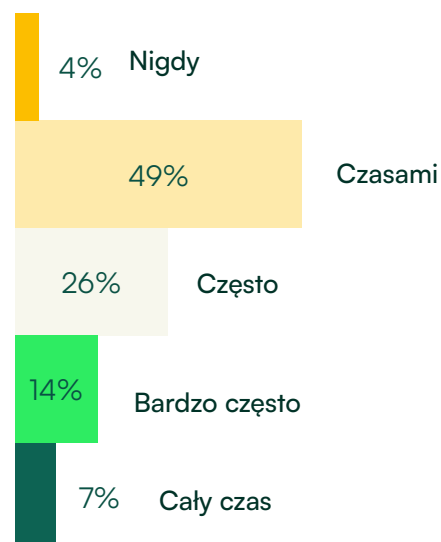
W zeszłorocznym badaniu „Sukces na wagę zdrowia - o kondycji psychicznej i przyszłości pracy” nie pytaliśmy o częstotliwość, ale o sam fakt wpływu stresu na pracę i wówczas 29% osób uznało, że stres utrudnia im bieżącą pracę.

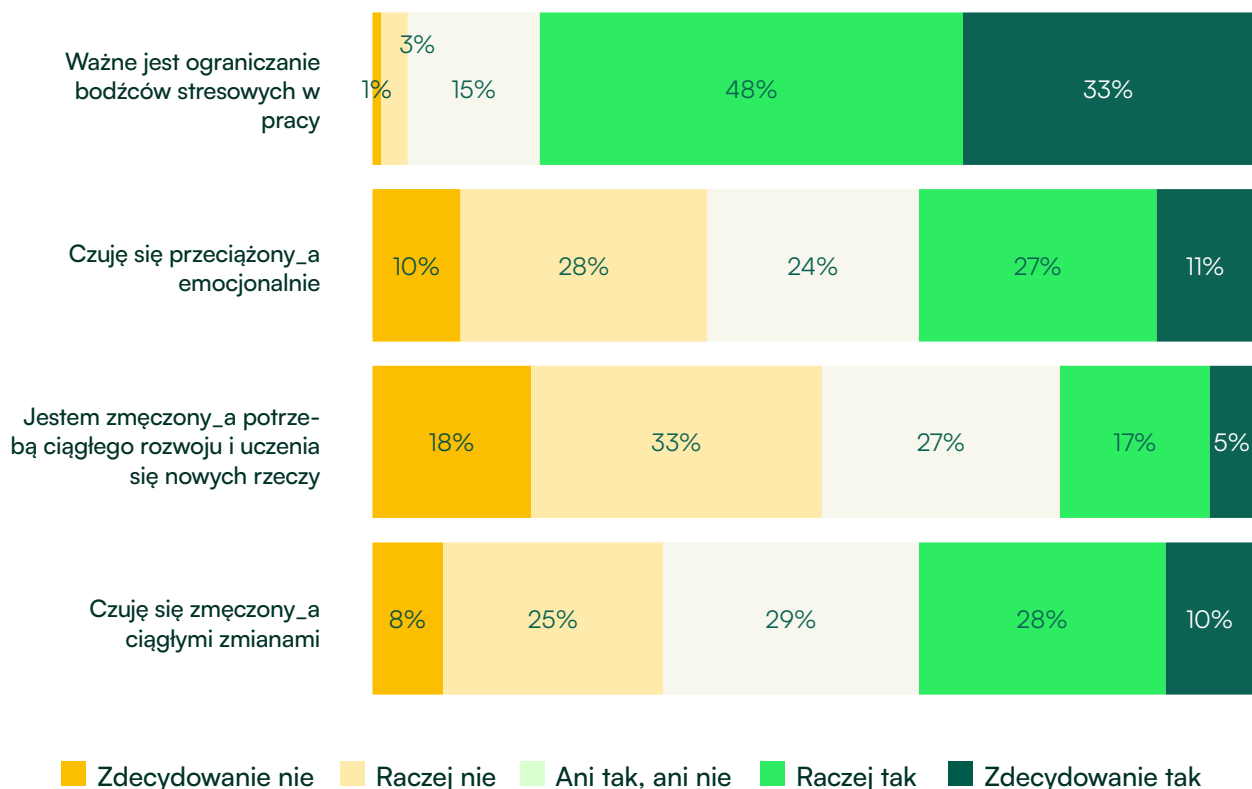
W tym miejscu dodajmy, że **81% badanych za ważne uznaje ograniczanie bodźców stresowych w pracy** (częściej potrzebę tę dostrzegają kobiety).

Stres to najbardziej powszechny koszt psychologiczny, jaki ponosimy w miejscu pracy, jednak nie jedyny. W naszym badaniu szukaliśmy odpowiedzi, co jeszcze obciąża pracowników_czki i liderów_ki w ramach ich codziennej pracy.

Nie pytaliśmy jednak o opinie czy wiedzę na temat tego, co może obciążać kondycję psychiczną, ale o rzeczywiste doświadczenia i sytuacje, z którymi można spotkać się w pracy. Sprawdziliśmy, które są udziałem badanych

Jak często towarzyszy Ci stres w pracy?
(pyt. jednokrotnego wyboru)





Małgorzata Henke

Ekspertka w zakresie odporności psychicznej, psycholog, ekspertka kampanii „Bliżej Siebie”.

Najbardziej niepokojący w wynikach badania jest nie sam fakt występowania stresu, ale jego kumulacja oraz ograniczona możliwość regeneracji. Jeśli napięcie towarzyszy pracy regularnie, a po jej zakończeniu trudno mentalnie „wyjść z biura”, organizm i psychika mają mniej przestrzeni na odbudowę zasobów. W dłuższej perspektywie może to oznaczać funkcjonowanie z coraz mniejszym zapasem energii - nawet wtedy, gdy pracownik_czka nadal wywiązuje się ze swoich obowiązków.

Warto więc przestać patrzeć na stres wyłącznie jako na indywidualny problem pracownika_czki, który powinien nauczyć się lepiej sobie z nim radzić. Odporność psychiczna nie zastąpi do-

brze zaprojektowanego środowiska pracy. Jeżeli źródłem obciążenia są nadmiar zadań, brak priorytetów, ciągła dostępność czy emocjonalne koszty pracy z ludźmi, potrzebne są również rozwiązania organizacyjne.

Szczególnej uwagi wymagają liderzy_ki. Ich większe obciążenie może być częściowo kosztem odpowiedzialności i presji, które wiążą się z pełnioną rolą, ale ma też drugi wymiar: przeciążony lider_ka może mieć mniej zasobów, by regulować emocje, podejmować dobre decyzje i tworzyć spokojne warunki pracy zespołu. Dlatego dbanie o energię liderów_ek nie jest wyłącznie działaniem wellbeingowym - jest elementem odpowiedzialnego zarządzania.

i w jakim stopniu. Jaka rysuje się odpowiedź?

Okazuje się, że **praca jest źródłem zmęczenia psychicznego. Jeszcze w trakcie godzin pracy co najmniej często doświadcza go 36% badanych (częściej kobiety), a kolejne 33% czuje się tak czasami.** Jedynie co 10 osoba ma to szczęście, że nigdy nie czuje zmęczenia psychicznego.

Oznacza to, że dla zdecydowanej większości badanych psychiczne zmęczenie jest przynajmniej okresowym elementem doświadczenia zawodowego, a ponad jedna trzecia odczuwa je regularnie. To istotne, ponieważ zmęczenie odczuwane jeszcze w czasie pracy może wpływać na ich koncentrację, efektywność i możliwość utrzymania zaangażowania w wykonywane obowiązki, a więc mieć wpływ na bieżące wykonywanie zadań.

Warto dodać, że psychiczne obciążenie związane z pracą nie musi kończyć się wraz z wyjściem z biura. **Co trzecia osoba (33%) czasami po dniu pracy czuje się psychicznie wyczerpana, a 28% doświadcza tego co najmniej często** (15% „często”, 13% „bardzo często”). To ważny sygnał, ponieważ sposób, w jaki kończymy dzień pracy, może mieć znaczenie nie tylko dla naszego samopoczucia, ale również dla

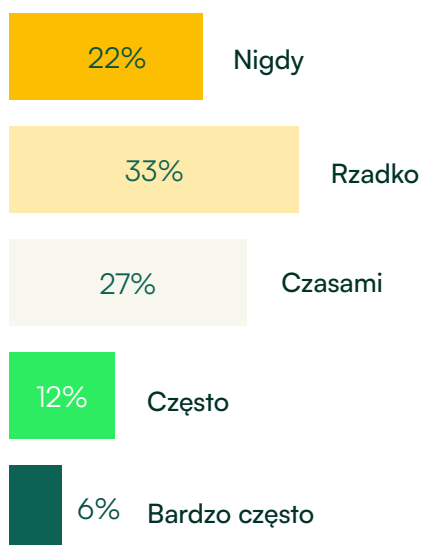
możliwości regeneracji i funkcjonowania poza pracą. Jeśli wyczerpanie pojawia się regularnie, może ograniczać przestrzeń na odpoczynek, życie osobiste czy aktywności, które pozwalają odzyskać energię przed kolejnym dniem pracy.

Bywa, że wyczerpaniu towarzyszy trudność w psychicznym „odłączeniu się” od obowiązków po pracy. Czyli fizycznie wychodzimy z biura lub zamykamy komputer, ale nasza głowa jeszcze pozostaje w pracy – myślimy o mailach, które czekają na odpowiedź, zadaniach do wykonania czy planie na kolejny dzień. **Na tę trudność w psychicznym „odłączeniu się” od obowiązków po pracy czasami skarży się co czwarta osoba (25%), a 17% doświadcza tego co najmniej często** (9% „często”, 8% „bardzo często”).

38%

osób w środowisku pracy
czuje się przeciążona
emocjonalnie

Stres, jaki odczuwam utrudnia mi realizację bieżących zadań
(pyt. jednokrotnego wyboru)



Zmiana to obecnie stały element krajobrazu środowiska pracy. Rosnące tempo przemian oraz potrzeba ciągłego dostosowywania się do nowych warunków sprawiają jednak, że adaptacja może z czasem stawać się źródłem obciążenia.

38%

badanych stwierdza,
że czuje się zmęczona
ciągłymi zmianami

Kolejne 29% nie zajmuje w tej kwestii jednoznacznego stanowiska. Może to wskazywać, że dla części osób dynamika zmian staje się odczuwalnym obciążeniem, choć nie zawsze jest ono jeszcze wyraźnie artykułowane lub jednoznacznie identyfikowane.

Zmiany wdrażane w firmie często pociągają za sobą potrzebę rozwoju również po stronie osób w niej pracujących. Nowe rozwiązania, narzędzia czy sposoby

działania wymagają bowiem zdobywania nowych kompetencji i ciągłego uczenia się. Ten aspekt funkcjonowania w zmieniającym się środowisku pracy również może być źródłem zmęczenia. **22% osób deklaruje, że jest zmęczona potrzebą ciągłego rozwoju i uczenia się nowych rzeczy**, a 27% odpowiada „ani tak, ani nie”. Tak wysoki odsetek odpowiedzi ambiwalentnych może wskazywać, że doświadczenie ciągłego rozwoju dla części osób nie jest jednoznacznie obciążające. Może ono zależeć od charakteru zmian, ich intensywności, dostępnego wsparcia czy poczucia, że zdobywanie nowych kompetencji rzeczywiście odpowiada na ich potrzeby. Dla części osób uczenie się może być jednocześnie wymagające i rozwojowe - przynosić satysfakcję, ale też wymagać dodatkowego wysiłku.

Jednym z czynników, który może mieć znaczenie dla poziomu wyczerpania, jest **tempo pracy**. **34% badanych czasami uznaje je za psychicznie obciążające, a kolejne 18% doświadcza tego często i bardzo często**. Oznacza to, że dla ponad połowy respondentów tempo pracy przynajmniej okresowo stanowi źródło obciążenia psychicznego.

O skali przeciążenia mówi także to, jak wiele osób odczuwa, że utrzymanie dotychczasowego tempa pracy wymaga od nich coraz większego wysiłku. **30% badanych doświadcza tego czasami, a 25% - często lub bardzo często**.



Jolanta Bujnowska

Mentorka, inwestorka, autorka książki „Rozwój Osobisty 3.0. Jak się rozwijać i znaleźć swoją drogę”, ekspertka kampanii „Bliżej Siebie”.

Warto zwrócić uwagę na różnicę między zmęczeniem ciągłymi zmianami a zmęczeniem samą potrzebą uczenia się i rozwoju. Może ona sugerować, że problemem nie jest rozwój sam w sobie, ale warunki i tempo, w jakich musi się on odbywać.

Rozwój może być zasobem - wzmacniać poczucie kompetencji, sprawczości i przygotowywać do nowych wyzwań. Jednak, gdy konieczność zdobywania nowych kompetencji nakłada się na wysokie tempo pracy i kolejne zmiany, może stawać się dodatkowym kosztem. Kluczowe staje się więc nie tylko to, jak wiele nowych kompetencji pracownicy czki

mają zdobywać, ale również czy mają odpowiednie warunki, aby rzeczywiście je przyswoić i wykorzystać.

Wyzwaniem dla firm nie jest zatem ograniczanie rozwoju, lecz tworzenie warunków, które umożliwiają adaptację. Odpowiedzialność za ich stworzenie nie może spoczywać wyłącznie na bezpośrednim przełożonym - wymaga spójnego działania liderów_ek na wszystkich szczeblach organizacji. To oni mogą wspierać ten proces poprzez porządkowanie priorytetów, nadawanie zmianom sensu oraz zapewnianie przestrzeni na uczenie się i wdrażanie nowych kompetencji.

Komentarz Patrona Honorowego



**PATRONAT HONOROWY
PREZESA**
Zakładu Ubezpieczeń Społecznych

Rozwój nowych technologii i wynikające z tego tempo zmian powoduje, że stres związany z pracą zawodową staje się jednym z najpoważniejszych wyzwań w zakresie zdrowia. Współczesne środowisko pracy - mimo automatyzacji - generuje nowe rodzaje ryzyka: przebodźcowanie, stres technologiczny (techno-stres) oraz presję czasu.

Długotrwały stres może prowadzić do stanów lękowych czy depresyjnych. Według prognoz Światowej Organizacji Zdrowia, depresja stanie się najczęściej występującą i diagnozowaną chorobą na świecie do 2030 roku.

W Polsce w 2025 r. z tytułu zaburzeń psychicznych i zaburzeń zachowania zostało wystawionych ponad 1,7 mln zaświadczeń lekarskich na łączną liczbę ponad 34 mln dni absencji chorobowej. Stanowiło to 14,1% ogółu liczby dni absencji (co stawia zaburzenia psychiczne na drugim miejscu najczęstszych przyczyn niezdolności do pracy - w odniesieniu do 2024 roku, w którym ta przyczyna była na piątym miejscu).

Zaświadczenia lekarskie z tytułu zaburzeń psychicznych i zaburzeń zachowania najczęściej wystawiane były w związku z:

- reakcją na ciężki stres i zaburzeniami adaptacyjnymi (F43) - 40,2%
- innymi zaburzeniami lękowymi (F41) - 20,4%
- epizodem depresyjnym (F32) - 18,8%
- zaburzeniami depresyjnymi nawracającymi (F33) - 9,2%

Inwestycja w zdrowie psychiczne jest fundamentem utrzymania aktywności zawodowej, równowagi psychicznej i dobrej jakości życia. Środki zainwestowane w profilaktykę stresu, dostęp do psychoterapii czy programy wsparcia w miejscu pracy zmniejsza-

ją ryzyko wystąpienia niezdolności do pracy i same w sobie są inwestycją w kapitał ludzki.

Osoby zagrożone niezdolnością do pracy z powodu schorzeń psychosomatycznych mogą uzyskać wsparcie w ramach programu rehabilitacji leczniczej ZUS. Program jest realizowany od 2004 r. Jego wprowadzenie wynikało ze wzrostu liczby schorzeń w grupie zaburzeń psychicznych i zaburzeń zachowania. W ramach rehabilitacji leczniczej jest realizowany zindywidualizowany i kompleksowy program rehabilitacji dla każdej skierowanej osoby. Celem programu jest jak najszybszy powrót tej osoby do pracy. Obejmuje on rehabilitację medyczną oraz elementy rehabilitacji społecznej i zawodowej.

Należy podkreślić, że w ramach każdego profilu rehabilitacji ZUS prowadzone są działania z zakresu edukacji zdrowotnej i promocji zdrowia oraz edukacji psychologicznej. Na turnusie rehabilitacyjnym fachową wiedzą służą nie tylko lekarze specjaliści wraz z zespołem fizjoterapeutów, ale także psycholodzy.

Źródła kosztu, czyli jak zaprojektowana jest zawodowa codzienność

Przeciążenie pracowników, ich stres i zmęczenie mają swoje konkretne źródła w warunkach pracy, czyli sposobie, w jaki zaprojektowana jest ich zawodowa codzienność. W badaniu odnieśliśmy się do wybranych okoliczności i sytuacji w miejscu pracy, które powszechnie uznawane są za **szkodliwe dla zdrowia psychicznego i dobrostanu**, i sprawdzaliśmy, jak często w ciągu ostatniego roku były one udziałem badanych.



Za dużo zadań

35% badanych czasami czuje się przytłoczona liczbą obowiązków, a kolejne 21% deklaruje to co najmniej często (15% „często”, 6% „bardzo często”). Częściej dotyczy to kobiet, co być może związane jest z większym obciążeniem obowiązkami pozazawodowymi (rodzinnymi, opiekuńczymi), co przekłada się także na poczucie przytłoczenia zawodowego. Częściej deklarują to także liderzy_ki (33% „czasami”, 21% „często” i 9% „bardzo często”) co z kolei przypuszczalnie można łączyć z większą liczbą obowiązków, ale również z wyższym obciążeniem poznawczym, wynikającym z konieczności podejmowania decyzji, rozwiązywania problemów i koordynowania pracy innych osób.

Komentarz ekspercki



Daria Rzakiewicz

Trenerka, mentorka i coach z akredytacją EIA EMCC, konsultantka kryzysowa i antywypaleniowa, ekspertka kampanii „Blżej Siebie”.

W wynikach badania widzę potrzebę przyjrzenia się nie tylko liczbie zadań, ale też temu, jak organizacje ustalają priorytety i oczekiwania dotyczące dostępności pracowników_czek. Czy oczekując ciągłej gotowości do reagowania, zostawiamy im wystarczająco dużo czasu na pracę w skupieniu?

To, jak pracownik_czka zarządza swoimi zadaniami, nie zależy wyłącznie od jego indywidualnych umiejętności. Znaczenie mają też sposób organizacji pracy i zasady komunikacji w firmie. Ważną rolę odgrywają tu liderzy_ki: powinni jasno określać, co jest naprawdę pilne,

co może poczekać i z czego rezygnujemy, gdy pojawiają się nowe zadania. Nie każda wiadomość wymaga natychmiastowej reakcji, a nie każda sprawa – spotkania.

Przerwa powinna być stałym i ważnym elementem dnia pracy, a nie czymś, na co można sobie pozwolić dopiero po wykonaniu wszystkich zadań.

Uważam, że ochrona uwagi i możliwość regeneracji to dziś kluczowe elementy odpowiedzialnego zarządzania i budowania przyjaznego środowiska pracy.

Nadmiar obowiązków sprawia, że 18% badanych co najmniej często nie ma czasu w pracy na przerwę czy spokojne zjedzenie posiłku, a czasami ten brak czasu doskwiera 27% badanych. Częściej dotyczy to liderów_ek (14% „często” i 11% „bardzo często”).

Maile, wiadomości i spotkania są nieodłącznym elementem pracy, jednak, gdy pochłaniają znaczną część dnia lub są źle zorganizowane, mogą zmniejszać poczucie efektywnego wykorzystania czasu na właściwe zadania. Tak jest w przypadku niemal 4 na 10 osób w środowisku pracy – **39% stwierdza, że duża liczba maili, wiadomości, spotkań co najmniej czasami utrudnia im efektywną pracę** (25% „czasami”, 10% „często”, 4% „bardzo często”).

Brak doceniania

Okazuje się, że jednym z dość częstych czynników obciążających osoby w środowisku pracy jest **brak doceniania**. To istotne, ponieważ poczucie, że wysiłek i zaangażowanie pracownika_czki pozostają niezauważone, może wpływać na motywację, ale również na dobrostan i poczucie sensu wykonywanej pracy. **Tymczasem jedynie co dziesiąta osoba deklaruje, że nigdy nie doświadcza braku docenienia w pracy. Czasami na brak docenienia skarży się 29%, a dla 34% jest to doświadczenie co najmniej częste.** Oznacza to, że dla znacznej części badanych brak docenienia nie jest jedynie incydentalnym doświadczeniem, ale stałym elementem ich codziennego funkcjonowania. A przecież w zdrowym środowisku pracy należy oczekiwać odwrotnej zależności, czyli regularnego zauważania i doceniania wysiłku oraz zaangażowania pracowników_czek.

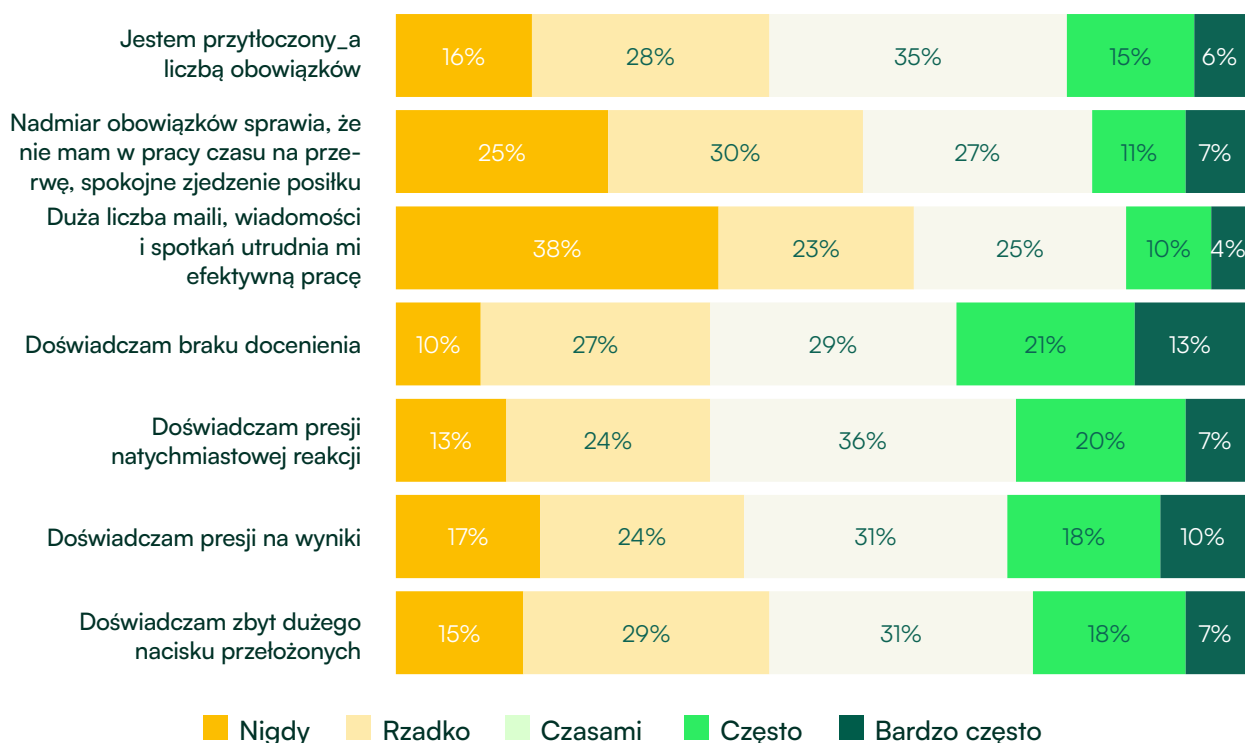


Klaudia Rakowska

Coach, mentor, trener, ekspertka kampanii „Blżej Siebie”.

Patrząc na te wyniki i doświadczenia ze swoich szkoleń, nasuwa mi się refleksja, że mimo usilnych starań wciąż brakuje nam uważności na siebie i drugiego człowieka. Staramy się być życzliwi, empatyczni i wyrozumiali, jako organizacje tworzymy bardzo piękne, kompleksowe kultury doceniania i dbamy o przyjazną atmosferę w pracy, a jednocześnie zdarza się, że w codziennym pędzie zapominamy o zwykłym „dziękuję”. W biegu umykają nam „drobiazgi”, które drobiazgami nie są. Zakładamy, że skoro coś jest czymś zadaniem, to je robi i tyle.

Tymczasem ten ktoś (tak samo jak my) potrzebuje mieć poczucie, że to, co robi, jest dla kogoś ważne. Wypowiedzenie czy napisanie zdania „dziękuję, że to zrobiłeś_aś” naprawdę nic nie kosztuje, zajmuje 3 sekundy, a ma dużą moc - wysyła sygnał, że widzimy drugiego człowieka i że to, co on robi, ma dla nas znaczenie. Z pozoru to mały gest, kilka słów, a czasem naprawdę wystarczy, by druga strona poczuła się zauważona i doceniona. Prawdziwa kultura doceniania, według mnie, zaczyna się właśnie od takich prostych, codziennych gestów.



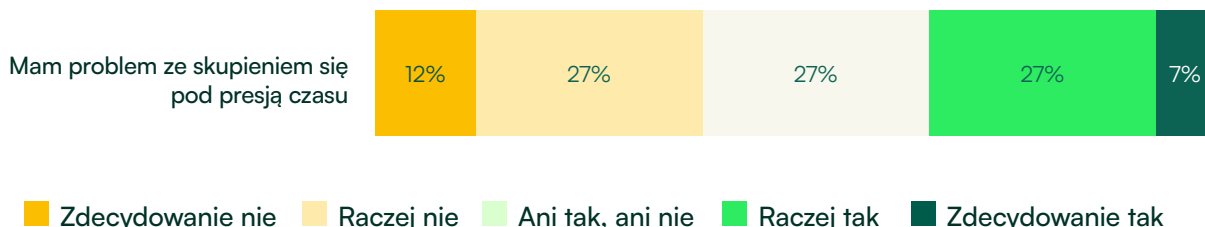
Pod presją

Źródłem obciążenia dla osób w środowisku pracy może być też **presja**, jakiej doświadczają.

27% co najmniej często odczuwa presję natychmiastowej reakcji, a 36% doświadcza tego czasami. Presję tę nieco częściej odczuwają kobiety niż mężczyźni, a także liderzy_ki częściej niż pracownicy_czki.

W tym miejscu warto zaznaczyć, że taka presja może mieć bezpośrednie przełożenie na jakość pracy.

34% badanych deklaruje bowiem, że pod presją czasu ma problemy ze skupieniem. Tymczasem reakcje w pracy niejednokrotnie wymagają nie tylko szybkości, ale również analizy sytuacji, podjęcia decyzji i szerszego spojrzenia na możliwe konsekwencje. Presja natychmiastowej reakcji może więc ograniczać przestrzeń na zastanowienie i zwiększać ryzyko reagowania w sposób mniej przemyślany.



Komentarz ekspercki



Paula Podgórska

Change Management Partner, certyfikowany coach (ICF) i facylitatorka, ekspertka kampanii „Blżej Siebie”.

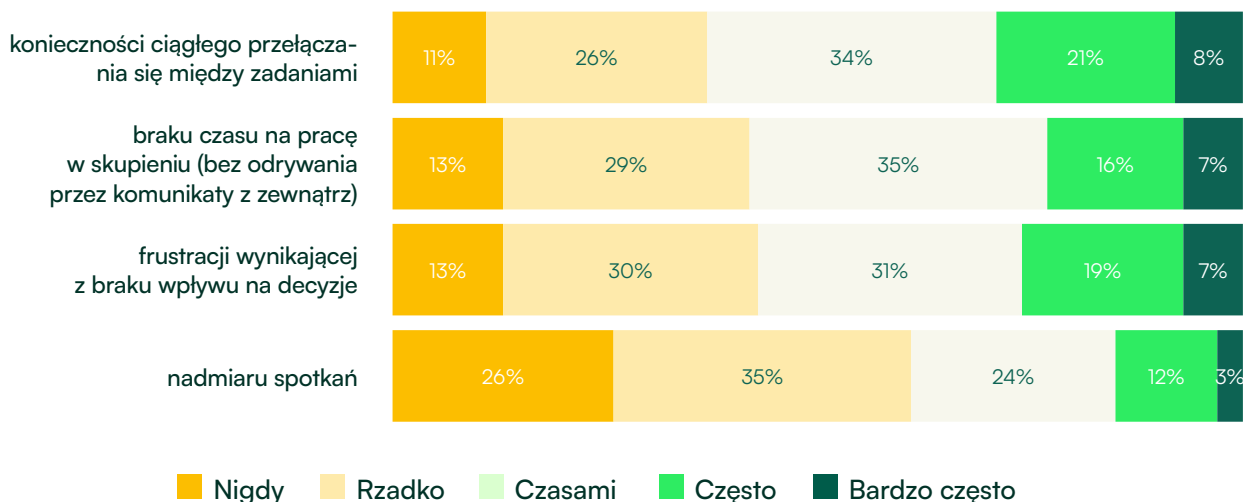
Klasyczny podręcznik zarządzania zmianą mówi: wywołaj poczucie pilności, a ludzie ruszą do działania. Te dane każą to zrewidować. 63% badanych czuje presję natychmiastowej reakcji - więcej niż presję na wyniki. Problem w tym, że 34% pod tą presją traci skupienie. Urgency, zamiast być paliwem zmiany, zaczyna działać, jak nadmiar gazu wciśnięty w silnik bez sprzęgła - auto wyje, ale nigdzie nie jedzie. Zmiana wymaga chwili ciszy, w której ludzie mogą sobie odpowiedzieć na pytanie „po co”. Permanentny alarm tę ciszę zabiera.

Jeszcze ciekawsze jest źródło napięcia. Presja od przełożonych (25% „często”) jest niemal tak

powszechna, jak presja na wyniki. To znaczy, że część oporu wobec zmiany, którą zwykle tłumaczymy „trudnym rynkiem”, tak naprawdę rodzi się piętro wyżej - w sposobie, w jaki zmianą się zarządza. Ludzie rzadko boją się samej zmiany. Boją się tego, jak są przez nią prowadzeni.

I wreszcie - ten koszt nie rozkłada się równo. Kumuluje się w konkretnych punktach struktury: u liderów, u kobiet. To węzły przeciążenia, które warto mapować równie starannie, jak interesariuszy - bo to tam zmiana najpierw pęka.

Doświadczam:



Presja jaką odczuwamy w pracy dotyczy także jej wymiernych aspektów, a więc wyników, jakie osiągamy. **Niemal co piąta osoba w środowisku pracy nigdy nie odczuwa presji na wyniki (17%), czasami jest ona udziałem co trzeciej osoby (31%), a 28% odczuwa ją co najmniej często.**

Dla wielu osób źródłem presji są osoby będące wyżej w firmowej hierarchii. **25% osób co najmniej „często” doświadcza zbyt dużego nacisku ze strony przełożonych, a 31% spotyka się z tym czasami.**

Co jest nie tak w organizacji pracy?

Obciążenie nie wynika jednak wyłącznie z presji na tempo czy osiągane rezultaty. Istotnym źródłem kosztu psychicznego może być również sposób organizacji samej pracy.

Szczególnie widoczne jest to w przypadku **konieczności ciągłego przełączania się między zadaniami - 34% badanych doświadcza jej czasami, a kolejne 29% co najmniej często.**

Podobnie wygląda sytuacja **z brakiem czasu na pracę w skupieniu: 35% badanych odczuwa go czasami, a 23% co najmniej często.**

W stopniu „często i bardzo często” obie te sytuacje częściej są udziałem liderów_ek niż pracowników_czek. Być może wiąże się to z większą liczbą projektów i obszarów, w które są oni zaangażowani w tym

samym czasie, a także jednoczesną koniecznością reagowania na potrzeby zespołu i podejmowania decyzji w różnych sprawach.

Nieco mniej osób skarży się na **nadmiar spotkań - czasami doświadcza go 24% badanych, a co najmniej często 15%**. Niemniej jednak dla wielu osób ten niezbędny dla współpracy element pracy może dodatkowo obciążać (wymagając ciągłego reagowania, odpowiadania na bieżąco i dostosowywania się do tematów poruszanych przez innych), a jednocześnie odbierać przestrzeń na spokojną i nieprzerwaną pracę. W przypadku osób, które mają już trudności ze znalezieniem czasu na pracę w skupieniu, kolejne spotkania mogą dodatkowo fragmentaryzować dzień pracy i utrudniać realizację zadań wymagających dłuższego skupienia.



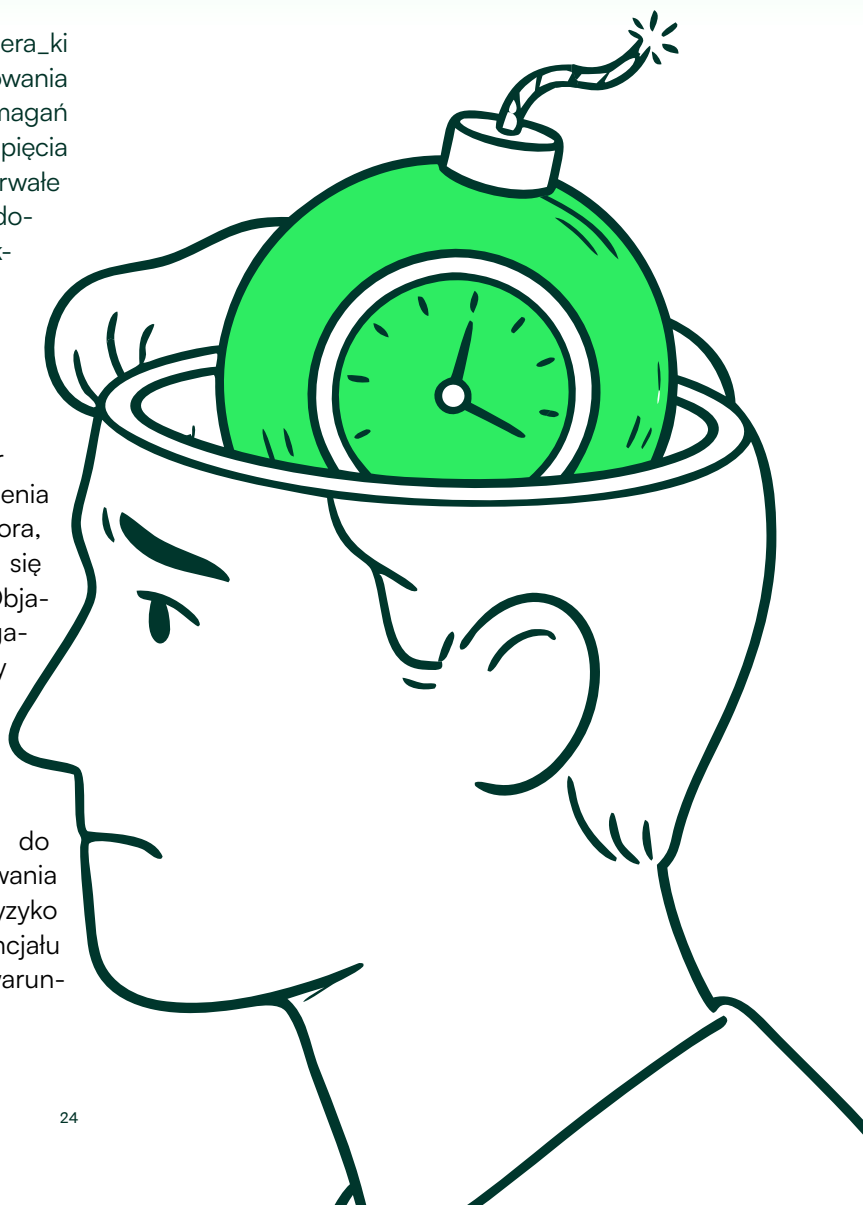
Na dłuższą metę, czyli koszt długoterminowy

Wiemy już, że stres, przeciążenie i zmęczenie są doświadczeniami wpisanymi w funkcjonowanie zawodowe – dziejącymi się tu i teraz. Jednak z perspektywy długoterminowej istotne są nie tylko pojedyncze sytuacje i doświadczenia, ale przede wszystkim ich kumulacja oraz relacja między poziomem wymagań i obciążeń a możliwością regeneracji i odbudowy zasobów.

Każde kolejne obciążenie pracownika_czki czy lidera_ki może zwiększać skumulowany koszt funkcjonowania w środowisku pracy. Jeżeli okresy wysokich wymagań powtarzają się, to nawet krótkotrwałe stany napięcia mogą stopniowo przekształcać się w bardziej trwałe konsekwencje. Dotyczą one nie tylko zdrowia i dobrostanu, ale również sposobu, w jaki osoba funkcjonuje zawodowo – jej poziomu energii, motywacji, poczucia sprawczości, zaangażowania oraz gotowości do podejmowania dodatkowego wysiłku.

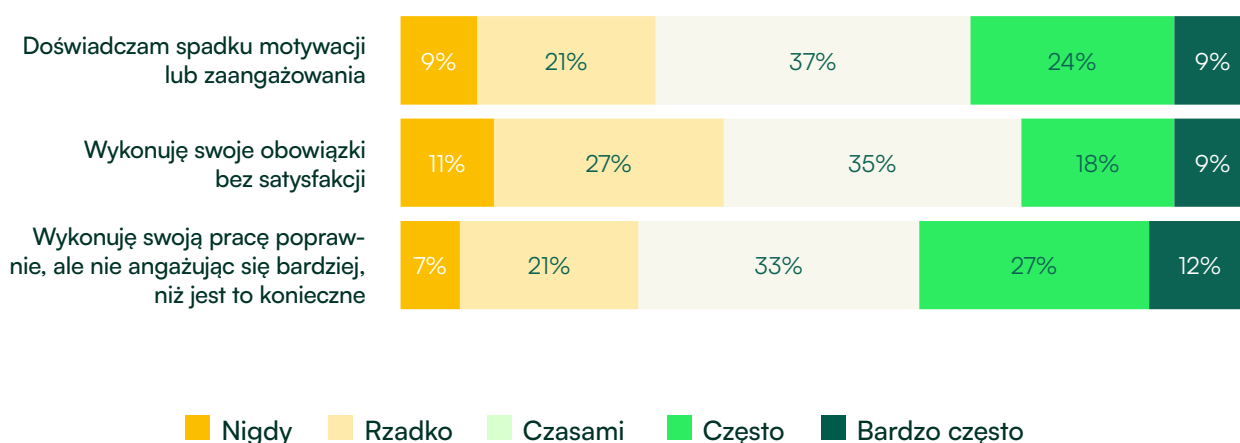
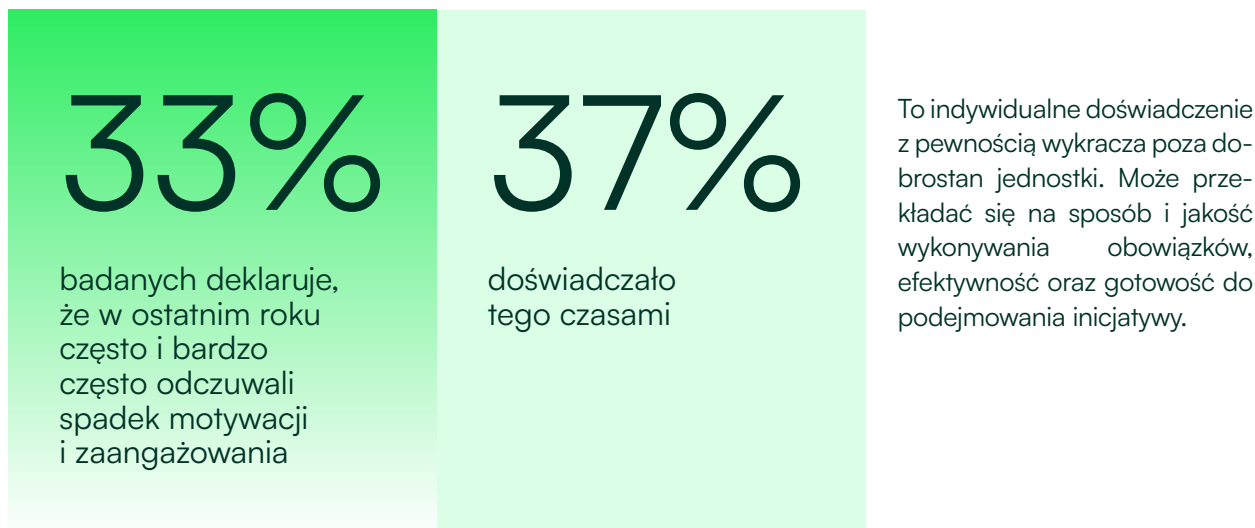
W tym sensie część kosztów pracy ma charakter odroczony. Nie ujawnia się w momencie wystąpienia określonego wymagania czy konkretnego stresora, lecz narasta w czasie jako efekt powtarzających się doświadczeń i niewystarczającej regeneracji. Objawia się w rosnącym zmęczeniu, spadku zaangażowania, większym dystansie wobec pracy czy ostatecznie w decyzji o wycofaniu się z organizacji.

Z perspektywy pracownika_czki oznacza to stopniowe zużywanie zasobów potrzebnych do efektywnego i satysfakcjonującego funkcjonowania zawodowego. Z perspektywy organizacji – ryzyko utraty zaangażowania, doświadczenia i potencjału osób, które przez długi czas funkcjonowały w warunkach podwyższonego obciążenia.



Motywacja i zaangażowanie, satysfakcja i co dalej...

Jednym z pierwszych obszarów, w których długotrwałe obciążenie może znajdować swoje odzwierciedlenie, jest motywacja i zaangażowanie w pracę.



Warto też zastanowić się na ile praca daje nam satysfakcję - a okazuje się, że nie jest ona powszechna. **35% badanych czasami wykonuje swoje obowiązki bez satysfakcji, a 27% działa bez niej co najmniej często** (18% „często”, 9% „bardzo często”).

Jedynie 11% badanych deklaruje, że nigdy nie wykonuje swoich obowiązków bez satysfakcji, co oznacza, że zdecydowana większość przynajmniej sporadycznie doświadcza jej braku w wykonywanej pracy. W dłuższej perspektywie taki stan może stanowić istotny element obciążenia psychicznego związanego z pracą.

Ze spadkiem motywacji i zaangażowania łączy się zjawisko **cichej rezygnacji, czyli quiet quitting**. To sytuacja, gdy pozostajemy w pracy, ale celowo ograniczamy swoje zadania do minimum. Wykonujemy tylko swoje podstawowe obowiązki, ale nic więcej. Nie wychodzimy z inicjatywą, nie zgłaszamy pomysłów, nie bierzemy udziału w dodatkowych projektach. Stawiamy wyraźne granice, aby praca nie przeniknęła do sfery prywatnej.



Małgorzata Czernecka

Psycholożka biznesu, ekspertka ds. Meta Performance, ekspertka kampanii „Blżej Siebie”.

Nasze statystyki nie odbiegają od globalnych tendencji spadku kondycji psychicznej i zaangażowania pracowników_czek i liderów_ek. Wycofanie, które widzimy wśród osób deklarujących, że „czasami” pracują bez satysfakcji jest odpowiednikiem dla tego, co w literaturze określa się jako „comfortably disengaged”. Charakteryzuje to osoby, które nie są na tyle niezadowolone, żeby odejść, ale też nie na tyle zaangażowane, żeby wychodzić z własną inicjatywą. Choć bardziej niepokojąca może być grupa 27%, która działa bez satysfakcji „często” lub „bardzo często” – tu dane mogą zbliżać się do wskaźników chronicznego braku zaangażowania, które Gallup wiąże z mierzalnymi stratami w produktywności.

Dodatkowo, warto zwrócić uwagę na fakt, że satysfakcja z pracy nie zawsze idzie w parze z zaangażowaniem. Można pozytywnie oceniać swoją pracę i wykonywane zadania i jednocześnie nie wносить nic ponad minimum.

Jeśli popatrzymy na ilość przeciążeń, zmian oraz wysokiego tempa pracy, w którym funkcjonujemy dziś w organizacjach to można powiedzieć, że quiet quitting, staje się swojego rodzaju strategią ochronną. W warunkach wysokich wymagań, bez dłuższych okresów wolniejszego tempa pracy, pracownicy_czki i liderzy_ki będą stopniowo tracić zasoby psychiczne, zdolność do regeneracji czy poczucie sensu.

Quiet quitting w ostatnim roku mogło być udziałem ponad 70% osób w środowisku pracy – tyle osób deklaroowało, że co najmniej czasami wykonywało swoją pracę poprawnie, ale nie angażując się bardziej, niż jest to konieczne. 33% zachowywało się tak czasami, 27% często, a 12% bardzo często.

W stopniu „często” i „bardzo często” częściej deklarują to pracownicy_czki niż liderzy_ki i pokolenia Y i X. W stopniu „czasami” najczęściej działają tak przedstawiciele pokolenia Z.

A co z życiem poza pracą?

Długoterminowe konsekwencje obciążenia zawodowego nie ograniczają się wyłącznie do tego, jak funkcjonujemy w miejscu pracy.

Sposób, w jaki go doświadczamy oraz zasoby, które każdego dnia angażujemy w wykonywanie obowiązków zawodowych, wpływają również na nasze funkcjonowanie poza pracą, w innych życiowych rolach niż ta pracownika_czki czy lidera_ki.

Praca i obciążenie, jakie w niej odczuwamy miewa bezpośrednie przełożenie na życie prywatne. **31% badanych przynajmniej często ma poczucie, że praca zabiera im energię potrzebną na życie prywatne** (częściej deklarują to kobiety niż mężczyźni). A czasem z taką sytuacją ma do czynienia co trzeci badany (33%), rzadko 23%, a 13% nie czuje tego nigdy.

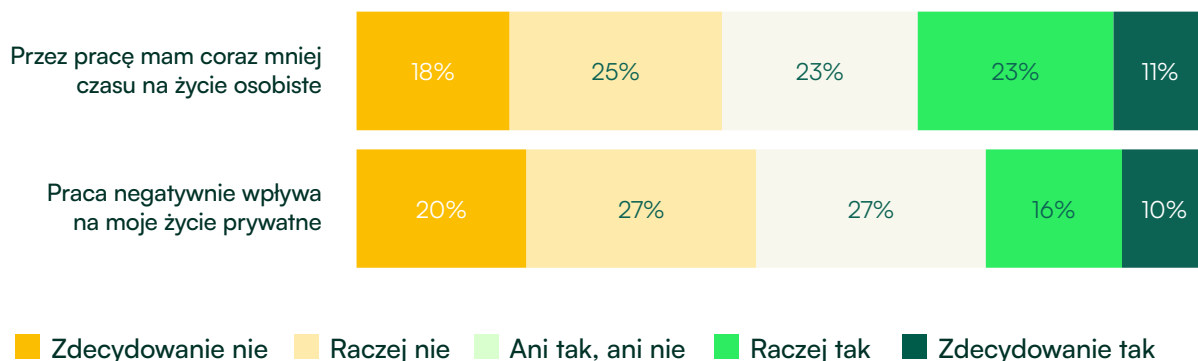
34%

badanych stwierdza, że przez pracę mają mniej czasu na życie osobiste

Kolejne 23% odpowiada „ani tak, ani nie”, co może wskazywać, że wpływ pracy na ilość czasu poświę-

canego życia osobistemu nie jest stały i może zależeć od aktualnej sytuacji zawodowej. W okresach większego obciążenia pracą i większej liczby zadań może ona pochłaniać czas, który w innych warunkach byłby przeznaczony na sprawy osobiste. Z kolei w spokojniejszych okresach możliwe jest zachowanie większej równowagi między życiem zawodowym a osobistym.

Na podsumowanie przywołajmy wynik, dotyczący rodzaju wpływu pracy na życie prywatne. **26% badanych przyznaje, że praca negatywnie wpływa na ich życie prywatne**, a co piąty (27%) ocenia to niejednoznacznie („ani tak, ani nie”), co może świadczyć o tym, że wpływ ten bywa różny w zależności od okoliczności i że bywa także negatywny.

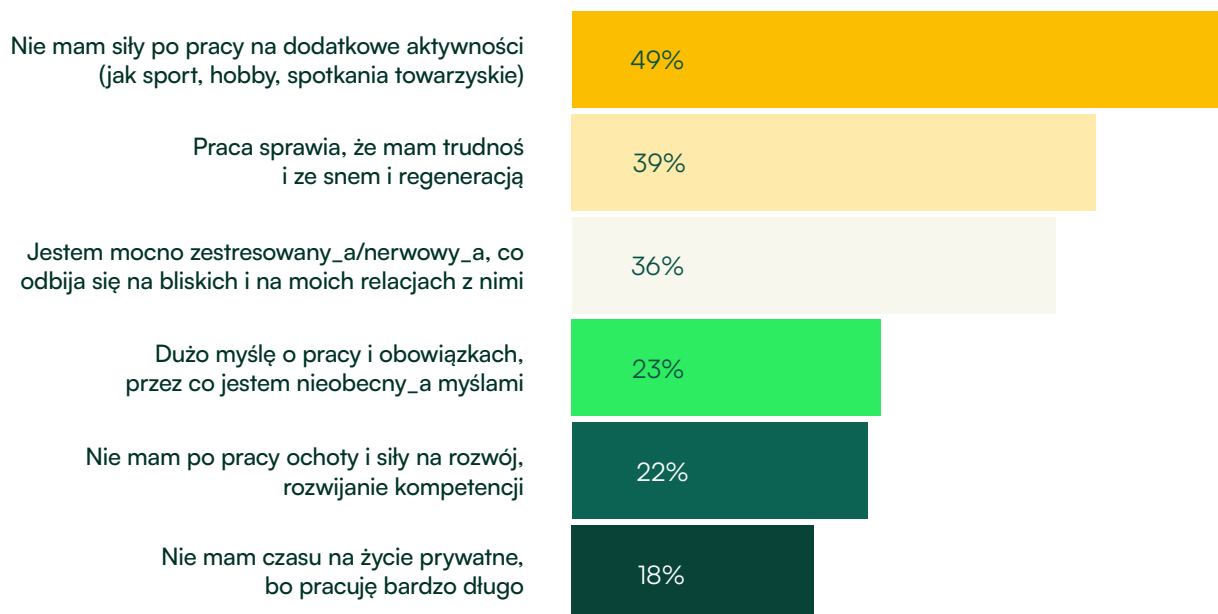


Ten negatywny wpływ najczęściej objawia się brakiem siły po pracy na dodatkowe aktywności, takie jak sport, hobby czy spotkania towarzyskie (tak stwierdza połowa - 49% - spośród deklarujących negatywny wpływ pracy). Badani wskazują także na trudności ze snem i regeneracją (39%) oraz na wysoki poziom stresu i nerwowość, które odbijają się na relacjach z bliskimi (36%).

Wyniki pokazują więc, że koszt psychologiczny pracy nie kończy się wraz z zakończeniem dnia zawodowego - może przenosić się na obszary życia związane z odpoczynkiem, zdrowiem i relacjami. Dbanie o zdrowie psychiczne w miejscu pracy oznacza zatem nie tylko reagowanie na kryzysy tu i teraz, ale także tworzenie warunków, które pozwalają pracownikom zachować równowagę, regenerować się i odbudowywać zasoby niezbędne do dobrego funkcjonowania zarówno w pracy, jak i poza nią.



Pytanie skierowane do osób, które deklarują, że praca negatywnie wpływa na ich życie prywatne (N=351) - wpływ ten objawia się w następujący sposób:



Cierpi kondycja psychiczna

Praca nie pozostaje bez wpływu także na kondycję psychiczną. **Negatywny wpływ pracy na zdrowie psychiczne co najmniej czasami dostrzega ponad połowa (57%) osób w środowisku pracy.** Najwięcej z nich deklaruje częstotliwość na poziomie „czasami” (32% „czasami”, 17% „często”, 8% „bardzo często”). Zdecydowanie częściej ten negatywny wpływ widzą kobiety.



Marta Drinčić

Psycholożka, psychoterapeutka, interwentka kryzysowa, trenerka rozwoju osobistego i zawodowego, ekspertka kampanii „Blżej Siebie”.

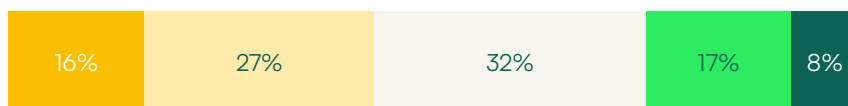
Wyniki wskazują na to, że obciążenie psychiczne związane z pracą stanowi istotny problem. Powtarzające się okresy napięcia, presji i przeciążenia mogą prowadzić do kumulowania się kosztów psychicznych. Może to skutkować poważnymi konsekwencjami, szczególnie gdy wymagania zawodowe przewyższają dostępne zasoby oraz możliwości regeneracji.

Skala obciążenia znajduje odzwierciedlenie w wynikach dotyczących wypalenia zawodowego. 54% badanych uważa, że może być nim zagrożonych, a połowa deklaruje jednocześnie, co najmniej czasowe, doświadczanie jego trzech wymiarów: wyczerpania, obniżonej

efektywności oraz dystansu lub negatywnego nastawienia do pracy. Szczególnie istotne jest rozpowszechnienie poczucia wyczerpania i braku energii (72%), choć samo w sobie nie przesądza o wypaleniu.

Rozbieżność między deklarowanymi objawami a identyfikowaniem własnego doświadczenia jako wypalenia może wskazywać na niedoszacowanie skali zjawiska. Wyniki podkreślają potrzebę wczesnego rozpoznawania sygnałów przeciążenia i edukacji dotyczącej wypalenia, natomiast kluczowe jest ograniczanie źródeł chronicznego obciążenia i tworzenie warunków sprzyjających regeneracji.

Doświadczam negatywnego
wpływu pracy na zdrowie psy-
chiczne



■ Nigdy ■ Rzadko ■ Czasami ■ Często ■ Bardzo często

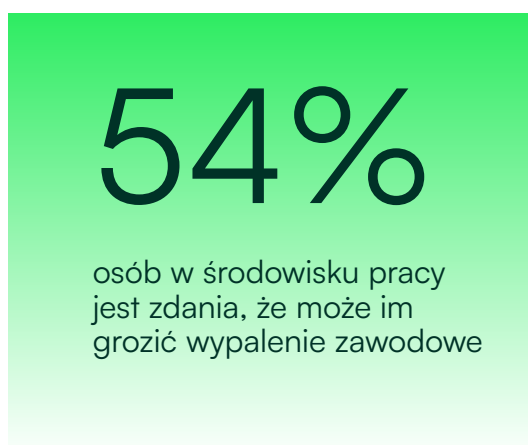
Wpływ ten z pewnością nie wynika z samego faktu posiadania pracy i jej wykonywania, ale jest efektem kumulacji innych czynników, takich jak wspomniana presja, nadmiar zadań, zbyt duże tempo.

Jednocześnie fakt, że najlichniesza grupa wskazuje na występowanie tego negatywnego wpływu jedynie

„czasami”, może sugerować, że sposób, w jaki oddziałuje na nas zawodowa codzienność nie jest stały i jednostajny, ale zmienny i zależny od okoliczności. Ten negatywny wpływ możemy obserwować w wybranych okresach, np. zwiększonego napięcia czy rosnących wymagań, kiedy nasze zasoby nie są w stanie sprostać wymaganiom.

Wypalenie zawodowe

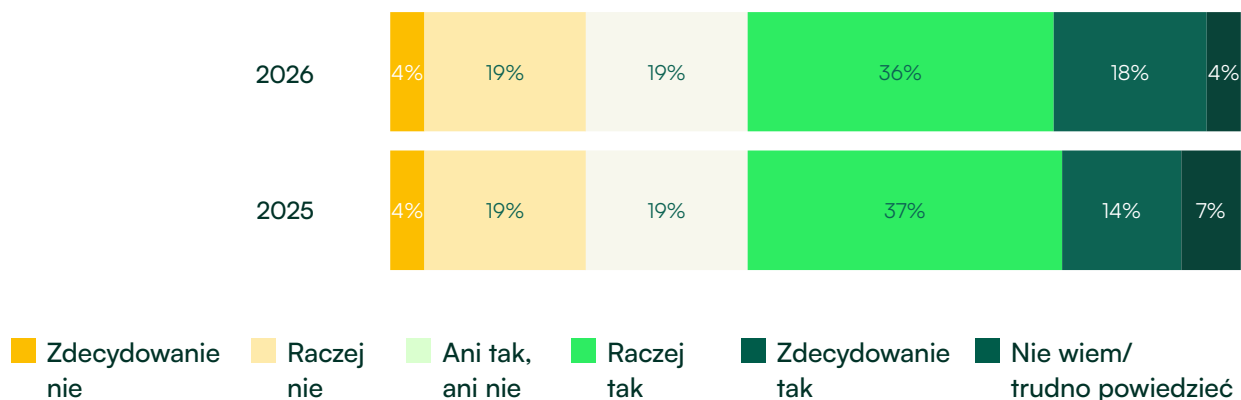
Stres doświadczany tu i teraz, także ma swoje konsekwencje. Długotrwałą reakcją na przewlekły stres (a o takim można mówić, gdy osoba odczuwa go często, bardzo często lub nawet zawsze) jest wypalenie zawodowe, które jak pokazuje badanie stanowi realne zagrożenie.



W zeszłorocznym badaniu kampanii „Sukces na wagę zdrowia - o kondycji psychicznej i przyszłości pracy” zagrożenie wypaleniem deklarowało 51% badanych. W tym roku zagrożenia nie widzi 23% badanych, a 19% badanych pozostaje niezdecydowanych. Ich odpowiedź „ani tak, ani nie” może świadczyć o trudnościach w jednoznacznej ocenie własnej sytuacji lub o dostrzeganiu pojedynczych symptomów, które nie są jeszcze postrzegane jako wyraźne zagrożenie.



Może mi grozić wypalenie zawodowe



To subiektywne opinie, jednak fakt, że wcześniej badani poznali definicję syndromu wypalenia zawodowego według WHO, oznacza, że ich deklaracje odnosiły się do precyzyjnie zdefiniowanego zjawiska, a nie wyłącznie do ich potocznego rozumienia wypalenia, które jak wiemy bywa różne, niejednokrotnie bagatelizowane lub utożsamiane jedynie ze zmęczeniem, przeciążeniem obowiązkami czy chwilowym spadkiem motywacji.

Bardziej obiektywnie na ryzyko wystąpienia wypalenia zawodowego można spojrzeć dzięki deklaracjom odnoszącym się do poszczególnych jego wymiarów wskazanych właśnie w definicji WHO, a więc bezpośrednio do doświadczeń badanych. W ostatnim roku przynajmniej „czasami” tych trzech wymiarów doświadczała ponad połowa osób:

72%

poczucie wyczerpania i/lub braku energii

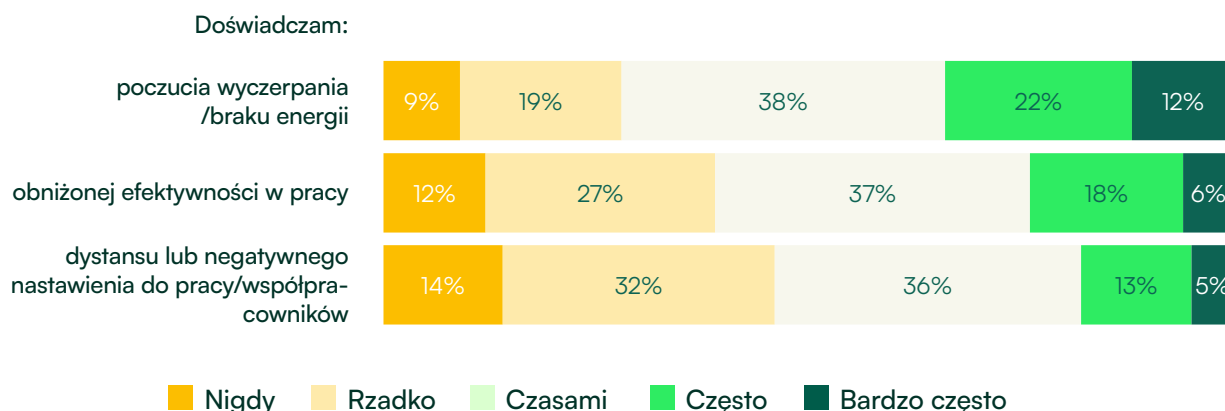
61%

obniżona efektywność w pracy

54%

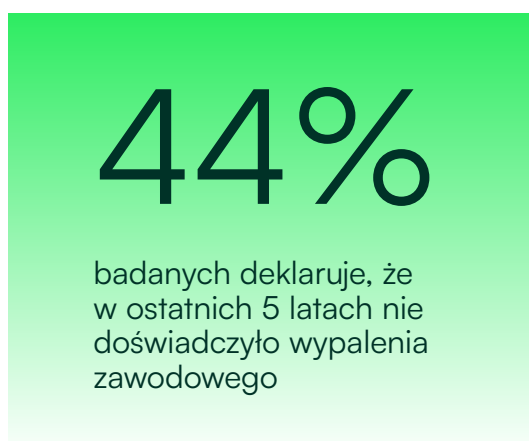
dystans i/lub negatywne nastawienie do pracy/współpracowników

Co ciekawe odpowiedzi „czasami”, „często” i „bardzo często” jednocześnie przy 3 wymiarach wskazało 50% badanych, a zatem co najmniej czasami połowa osób doświadcza wszystkich trzech wymiarów wypalenia.



42% osób w środowisku pracy przypuszcza, że w ostatnich 5 latach doświadczyło wypalenia zawodowego, choć nie mają ku temu pewności, ponieważ nie skonsultowali tego ze specjalistą (psychologiem, psychiatrą). Z takiego wsparcia korzystało i posiada diagnozę 4% badanych.

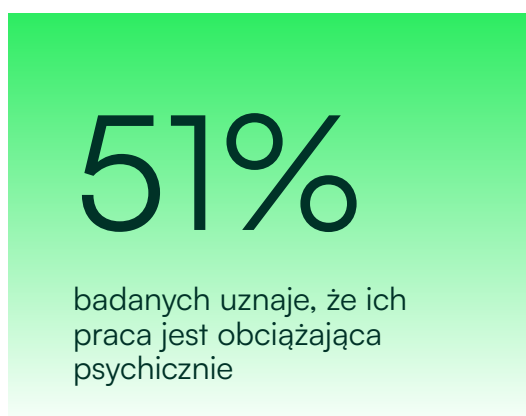
Mimo tak wysokich wyników dotyczących doświadczania poszczególnych wymiarów wypalenia, może nieco zaskakiwać, że:



Można przypuszczać, że wiele osób nawet widząc objawy nie identyfikuje ich jako wypalenia zawodowego, a tym bardziej, nie weryfikują tego ze specjalistą. Może to wynikać zarówno z braku świadomości, czym jest wypalenie, jak i z tendencji do bagatelizowania problemów związanych ze stresem zawodowym oraz wskazywać na potrzebę większej edukacji w zakresie rozpoznawania objawów wypalenia oraz reagowania na nie na wcześniejszym etapie.

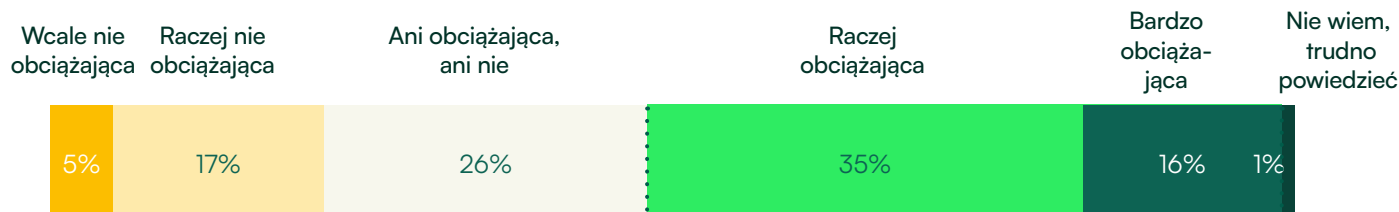
Zestawienie wyników dotyczących wypalenia zawodowego pokazuje, że jest ono zjawiskiem wielowymiarowym, które badani oceniają na różnych poziomach - od pojedynczych doświadczanych objawów, przez poczucie zagrożenia, aż po identyfikację własnego doświadczenia jako wypalenia. Wyniki wskazują także, że skala potencjalnego ryzyka może być szersza niż sama liczba osób, które deklarują doświadczenie wypalenia.

Gdy praca obciąża psychicznie, pojawia się myśl o zmianie



Częściej deklarują tak liderzy_ki niż pracownicy_czki. Kolejne 26% ma niejednoznaczną postawę, co może świadczyć o sytuacyjnej zależności - w jednych sytuacjach odczuwają obciążenie, a w innych nie i jego stopień zmienia się w zależności od okoliczności.

Na ile obciążająca psychicznie jest Twoja praca?



Jeśli obciążenie psychiczne w pracy pozostanie na obecnym poziomie przez najbliższe 6-12 miesięcy, czy rozważysz zmianę pracy?



■ Zdecydowanie nie
 ■ Raczej nie
 ■ Ani tak, ani nie
 ■ Raczej tak
 ■ Zdecydowanie tak
 ■ Nie wiem/trudno powiedzieć

Czy jednak za świadomością kosztu psychicznego, jaki niesie praca idą jakieś konkretne decyzje i działania? **40% odczuwających obciążenie psychiczne deklaruje, że jeśli sytuacja nie zmieni się przez najbliższe 6-12 miesięcy będą rozważać zmianę pracy.** Najczęściej wskazywanym powodem jest przekonanie, że obecna praca nie równoważy ponoszonego wysiłku i obciążenia - nie daje wystarczającej satysfakcji ani poczucia, że zaangażowanie jest warte ponoszonych kosztów. Badani mają także świadomość wpływu obciążenia psychicznego na ich zdrowie fizyczne, np. w postaci bezsenności czy odczuwanego bólu, co może świadczyć o już odczuwanych objawach.

W ten sam sposób jak ogół badanych odpowiadali pracownicy_czki, ale dla liderów_ek najbardziej motywujące do rozważania zmiany pracy, okazało się zagrożenie rozwinięcia syndromu wypalenia zawodowego. A także fakt, że obserwują, jak obciążenie psychiczne negatywnie wpływa na życie prywatne.

29% badanych deklarujących obciążenie psychiczne przyznaje, że nawet jeśli sytuacja się nie zmieni i praca nadal będzie jego źródłem nie będą rozważać zmiany pracy (kategorycznie, czyli

„zdecydowanie nie” częściej deklarują to liderzy_ki niż pracownicy_czki). W przypadku ogółu badanych za takim stanowiskiem najczęściej stoją obawy przed trudnościami ze znalezieniem nowego zatrudnienia, satysfakcjonujące warunki finansowe, a także fakt, że mimo obciążenia badani po prostu lubią swoją pracę. Można zatem przypuszczać, że dla tej grupy poczucie bezpieczeństwa, korzyści finansowe oraz przywiązanie do wykonywanej pracy przeważają nad kosztami psychologicznymi, jakie wiążą się z pozostawianiem w obecnym miejscu zatrudnienia.

Warto osobno spojrzeć na powody jakie podają liderki i liderzy, ponieważ w ich przypadku najczęściej wymieniano odczuwaną satysfakcję oraz dobre relacje z zespołem. Oznacza to, że o decyzji o pozostaniu w organizacji częściej niż względy bezpieczeństwa decyduje jakość codziennego doświadczenia pracy oraz więzi z ludźmi.

W kontekście rozważań o zmianie pracy szczególnie istotna jest grupa osób niezdecydowanych („ani tak, ani nie”) - 17% badanych nie potwierdza ani nie wyklucza zmiany pracy. To może być grupa, dla której obecne warunki pracy są już sygnałem ostrzegaw-

czym, ale jeszcze nie przekładają się na konkretną decyzję. Kolejne 14% odpowiada „nie wiem”, a więc nie ma jeszcze wyrobionego zdania albo po prostu nie potrafi przewidzieć swojej decyzji w hipotetycznej sytuacji.

Pamiętajmy jednak, że na tym poziomie to jedynie deklaracje działania, które niekoniecznie przełożą się na realne kroki. To bardziej świadomość tego, że warto coś zrobić, niż przekonanie, że na pewno taka zmiana będzie mieć miejsce.

Dlaczego nie będziesz rozważał_a zmiany pracy?



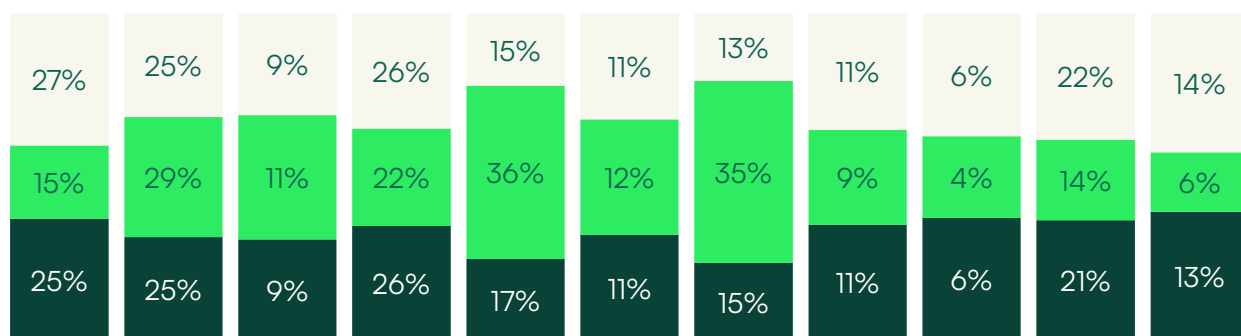
Ogółem



Lider_ka



Pracownik_czka



obawiam się, że nie znajdę innej

w obecnej pracy mam bardzo dobre warunki finansowe

w obecnej pracy mam szansę na awans lub rozwój zawodowy

mimo obciążenia lubię swoją pracę

mimo obciążenia moja praca daje mi satysfakcję

mimo obciążenia wiem, że robię coś ważnego

w obecnej pracy mam bardzo dobre relacje z zespołem

obawiam się, że w innym miejscu będzie podobnie

wierzę, że sytuacja może się poprawić

cenię stabilność zatrudnienia bardziej niż komfort psychiczny

inne

Dlaczego będziesz rozważał_a zmianę pracy?



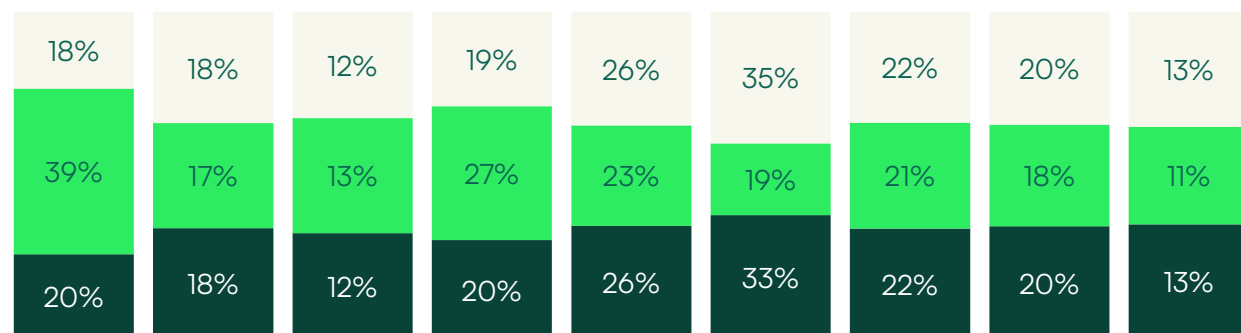
Ogółem



Lider_ka



Pracownik_czka



obawiam się, że wciąż rosnące obciążenie doprowadzi mnie do wypalenia zawodowego

obawiam się poważniejszych problemów natury psychicznej, jak np. depresji

widzę, że obciążenie psychiczne w pracy obniża jakość i efektywność wykonywanych zadań

widzę, że obciążenie psychiczne w pracy negatywnie wpływa na moje życie prywatne

widzę, że obciążenie psychiczne wpływa na moje zdrowie fizyczne (np. bezsenność, bóle)

obecna praca nie jest warta wysiłku i obciążenia, jakiego wymaga, bo nie daje mi satysfakcji

wolę pracować w miejscu, które oferuje przyjazną atmosferę oraz większe wsparcie psychiczne

nie widzę realnych działań organizacji w kierunku zmniejszenia obciążenia

moje próby zmiany sytuacji nie przyniosły efektu



Patrycja Sawicka-Sikora

Psycholożka biznesu, certyfikowana coach'ka i trenerka, ekspertka kampanii „Blżej Siebie”.

Obciążenie pracą, a dokładnie długotrwała dysproporcja między wymaganiami a naszymi zasobami (energiją, czasem, etc.) jest jednym z głównych czynników zwiększających ryzyko rozwoju wypalenia zawodowego. Jeśli przez większość czasu mamy wrażenie, że jakkolwiek byśmy się nie starali i jakkolwiek byśmy się nie organizowali to praca, którą mamy do wykonania, się nie kończy, to wtedy zaczynamy czuć się wyczerpani. Dodatkowo w tej sytuacji zaczyna pojawiać się wrażenie, że nie ma nadziei na to, że to się szybko zmieni (a obecnie patrząc na to, jak technologia wpływa na nasze obciążenie

pracą, również trudno przewidywać, że zmaleje liczba zadań). Często w tym skumulowanym poczuciu chodzi o to, że mimo podejmowania różnych prób i sprawdzania różnych pomysłów nie ma opcji, by choć na chwilę mieć poczucie, że coś zostało wykonane, skończone, a my możemy się z tego ucieszyć i chwilę odpocząć. Dlatego w czasach, w których praca zwłaszcza liderów_ek i menadżerów_ek wygląda jak biegnięcie tempem sprintu w maratonie, potrzebujemy innych miar i percepcji tego, co znaczy, że praca została wykonana.



Joanna Kotzian

Ekspertka w obszarach dobrostanu, kultury organizacyjnej i różnorodności, współzałożycielka Well.hr (Patron kampanii „Blżej Siebie”).

Badanie pokazuje, że w ostatnim roku quiet quitting mógł być udziałem ponad 70% Polaków. Czy powinniśmy bić na alarm? Warto postawić sobie pytanie, czy poprawne realizowanie swoich obowiązków bez angażowania się w dodatkową, zwykle nieodpłatną pracę, jest czymś nagannym. A może to sposób na obronę przed nadmierną eksploatacją lub wypaleniem zawodowym, na które szczególnie narażeni są najbardziej zaangażowani?

Dane pochodzące z badania „Blżej siebie”, a także z badania Well.hr „Wellbeing@Work Index” potwierdzają, że duża część Polaków cierpi na chroniczny stres, pracuje pod

presją, ma problemy z regeneracją i snem. Stawia to pod znakiem zapytania deklarowaną przez pracodawców troskę o dobrostan pracowników_czek i skuteczność podejmowanych przez nich działań. Większość firm skupia się na pojedynczych inicjatywach, a przed ich wyborem nie pyta pracowników_czek o ich potrzeby. Programy oparte na rzetelnej analizie danych i badaniach realizuje wciąż wąskie grono najbardziej świadomych pracodawców, którzy chcą w swoich środowiskach pracy przeciwdziałać realnym problemom, takim jak nadmierna presja, negatywne emocje, brak bezpieczeństwa psychologicznego czy słabe przywództwo.

Kiedy odpoczynek przegrywa z pracą

Jeśli przeciążenie i zmęczenie są konsekwencją nadmiernych wymagań, naturalną przeciwwagą dla nich jest odpoczynek. To jeden z kluczowych elementów utrzymania dobrostanu i efektywności – przywraca równowagę organizmu, wspiera zdrowie psychiczne i pomaga nam odzyskać energię do działania. To realny zasób, który pozwala radzić sobie z wymaganiami.

Mimo znaczenia regeneracji wiele osób nadal ją zaniedbuje, a czas przeznaczony na odpoczynek często konkuruje z obowiązkami zawodowymi.

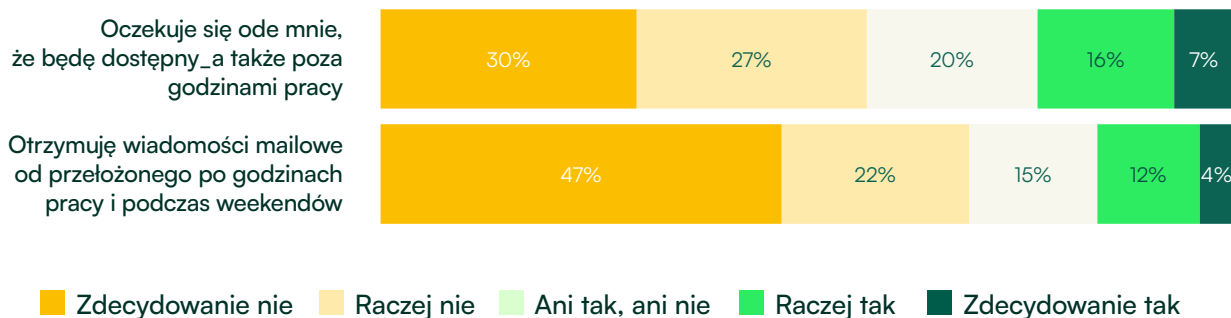


30% osób w środowisku pracy co najmniej czasami poświęca swój prywatny czas, a więc czas, który mógłby zostać przeznaczony na odpoczynek i regenerację, na realizację obowiązków służbowych (19% „czasami”, 8% „często”, 3% „bardzo często”).



Pokazuje to, że dla części pracowników_czek granice czasowe pracy nie są wyraźnie zachowane, a obowiązki zawodowe mogą ograniczać przestrzeń potrzebną na odpoczynek.

W niektórych przypadkach takie zachowanie może nie wynikać wyłącznie z indywidualnych wyborów pracowników_czek, ale także z norm i oczekiwań środowiska pracy, które tworzy presję dostępności - **23% badanych deklaruje, że oczekuje się od nich, że będą dostępni także poza godzinami pracy, a 16% otrzymuje wiadomości mailowe od przełożonego po godzinach pracy i podczas weekendów.**



Komentarz ekspercki



Marta Iwanowska-Polkowska

Psycholożka, praktyczka terapii ACT, trenerka, ekspertka kampanii „Blżej Siebie”.

Temat odpoczynku, odpoczywania i regeneracji to dziś dla nas „trudny temat”. Niby wiemy, że powinniśmy to robić, ale często brakuje nam odwagi, by po prostu wybrać siebie, uznać swoje potrzeby, wykonać ruch w kierunku siebie i troski o siebie. Bo odpoczynek, szczególnie kiedy jesteśmy bardzo zmęczeni, a świat goni, praca tworzy presję, umysł podpowiada, że powinniśmy „starać się bardziej, robić więcej”, to właśnie wyraz odwagi w trosce o siebie oraz uszanowanie swoich sił i ich braku. To akceptacja swojej ludzkiej natury, która potrzebuje rytmu pomiędzy pracą, a regeneracją; pomiędzy produktywnością, a jej brakiem; pomiędzy wysiłkiem, a odzyskiwaniem sił.

W raporcie zatrzymał mnie wynik, wskazujący, że połowa z nas co najmniej czasami myśli, że „odpoczywając marnujemy czas”. Otóż odpoczynek nie jest marnowaniem czasu! Odpoczynek jest „produkcją dobrostanu” - jest produkcją sił, kreatywności, elastyczności, empatii i zaangażowania. Odpoczynek to nigdy nie jest czas stracony! Szczególnie, jeżeli będzie to odpoczynek pełen momentów celowej bezproduktywności, będzie różnorodny, będzie holistyczny (z uwagą na ciało, umysł, relacje i ducha), będzie dawał spokój, radość, poczucie bezpieczeństwa i będzie okazją do braku pośpiechu i obniżenia wymagań, których na co dzień mamy za dużo. Bo to są cechy dobrego odpoczynku.

Granice między pracą a czasem przeznaczonym na regenerację bywają naruszane także w sytuacjach, gdy pracownik/czka potrzebuje odpoczynku ze względów zdrowotnych.

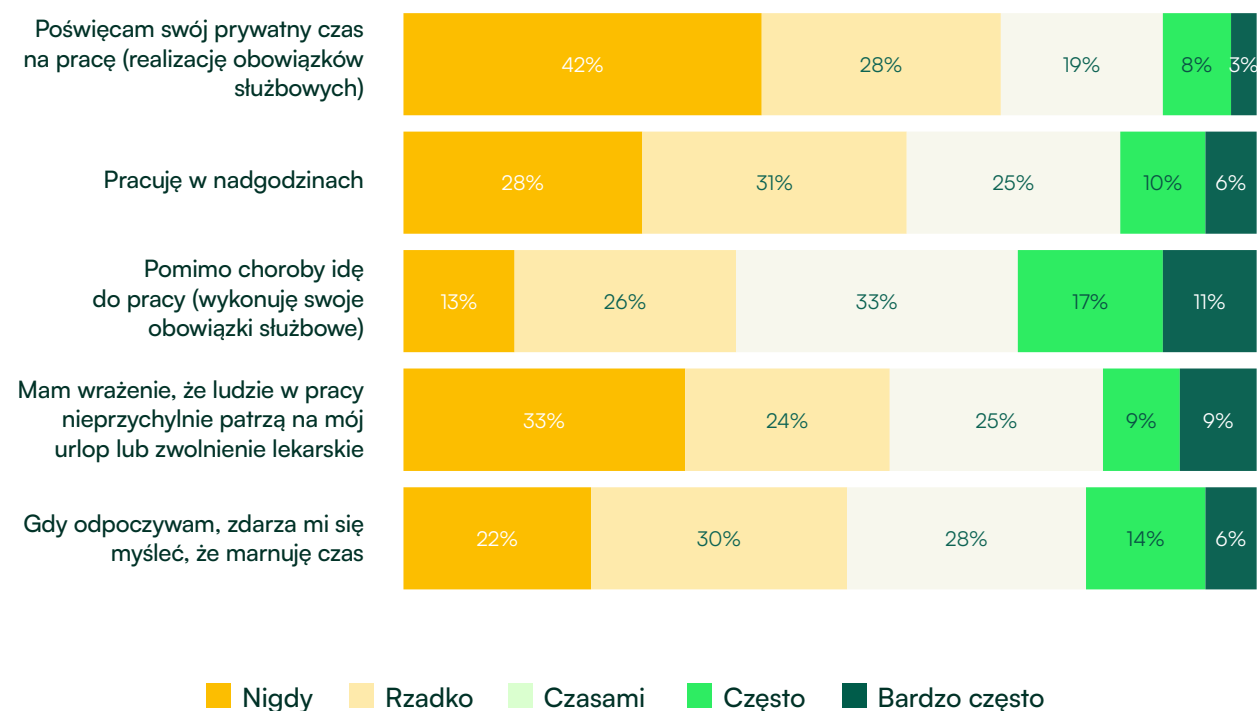


Badani odpowiadali: 33% „czasami”, 17% „często”, 11% „bardzo często”. Częściej takie postępowanie dotyczy kobiet. Dane te wskazują, że w przypadku części pracowników/czek odpoczynek i regeneracja mogą przegrywać z poczuciem obowiązku lub presją kontynuowania pracy wywieraną przez otoczenie.

Niemal co 5 osoba (18%) „często” lub nawet „bardzo często” ma wrażenie, że współpracownicy nieprzychylnie patrzą na ich urlop czy zwolnienie lekarskie (25% „czasami”, 9% „często”, 9% „bardzo często”). Nieco częściej deklarują to kobiety niż mężczyźni. Różnice te mogą być związane m.in. z tym, że to właśnie kobiety nieco częściej przebywają na zwolnieniach lekarskich z tytułu choroby własnej, częściej też niż mężczyźni korzystają z uprawnień związanych z opieką nad dziećmi (wg danych ZUS odpowiadają za 78% dni spędzonych na zwolnieniach lekarskich z tytułu opieki nad chorym dzieckiem). W organizacjach, w których nadal funkcjonuje przekonanie, że zaangażowanie oznacza pełną dostępność, korzystanie z takich uprawnień może wiązać się z obawą przed negatywną oceną.

Dodajmy, że jeśli już odpoczywamy to nie zawsze czujemy się z tym komfortowo. **Niemal połowie osób w środowisku pracy (48%) co najmniej czasami zdarza się myśleć, że odpoczywając marnują czas** (28% „czasami”, 14% „często”, 6% „bardzo często”).

Wyniki sugerują zatem, że wyzwaniem nie jest wyłącznie brak czasu na odpoczynek, ale także niekiedy premiująca dostępność i zajętość kultura pracy, a także poczucie winy oraz trudność w stawianiu granic i korzystaniu z czasu potrzebnego na regenerację.



Czy czujemy się bezpiecznie?

Bezpieczeństwo psychologiczne to, zgodnie z definicją Amy Edmondson, przekonanie, że środowisko pracy jest na tyle wspierające, że można w nim bez obaw o negatywne konsekwencje podejmować ryzyko interpersonalne. To kolejny zasób, który, jeśli jest obecny w środowisku pracy pozwala nam lepiej radzić sobie z jego wyzwaniami i obciążeniami.

W praktyce bezpieczeństwo psychologiczne oznacza możliwość zadawania pytań, zgłaszania błędów, dzielenia się pomysłami czy wyrażania własnych opinii - również wtedy, gdy są one odmienne od zdania większości. Choć mogłoby się wydawać, że są to zwyczajne elementy codziennej współpracy, wyniki badania pokazują, że dla wielu osób nadal nie są one oczywistością.



44%

osób co najmniej czasami boi się w pracy przyznać do błędu

28% „czasami”

11% „często”

5% „bardzo często”

59%

osób przynajmniej czasem nie mówi w pracy tego, co myśli

32% „czasami”

19% „często”

8% „bardzo często”

55%

osób co najmniej czasami ukrywa w pracy to, co naprawdę czuje

31% „czasami”

16% „często”

8% „bardzo często”

30%

osób boi się zgłaszać wątpliwości lub krytyczne uwagi



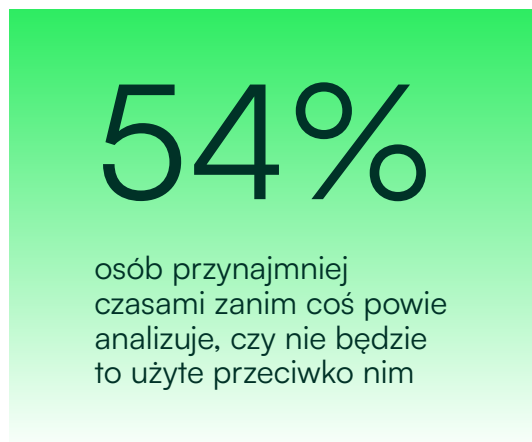
Wyżej mowa o bezpośrednich doświadczeniach respondentów, przy czym ich oczekiwania są inne. **62% badanych jest zdania, że w miejscu pracy jest przestrzeń na przyznanie się do błędu lub niewiedzy.**

Połowa uważa, że w ich miejscu pracy różnice w sposobie myślenia i działania są akceptowane, a 38% uważa, że opinie wszystkich członków zespołu, niezależnie od stanowiska, są brane pod uwagę.

Jednocześnie **27% badanych stwierdza, że w miejscu pracy nie może wyrażać swoich myśli i opinii bez obaw o konsekwencje. A 79% za ważne uznaje to, że można w pracy podzielić się swoim pomysłem i będzie on wysłuchany.**

Widać zatem rozdziewiek między zachowaniami osób w środowisku pracy a tym, jak oceniają kulturę organizacyjną. Choć znaczna część badanych ocenia, że w ich organizacjach istnieje przestrzeń do wyrażania opinii czy przyznawania się do błędów, ich własne zachowania pokazują, że nie zawsze z tej przestrzeni korzystają. Może to oznaczać, że bezpieczeństwo psychologiczne nie zależy wyłącznie od obowiązujących norm, ale także od tego, czy pracownicy czują przekonanie, że skorzystanie z tej otwartości nie będzie wiązało się z negatywnymi konsekwencjami i będzie rzeczywiście bezpieczne.

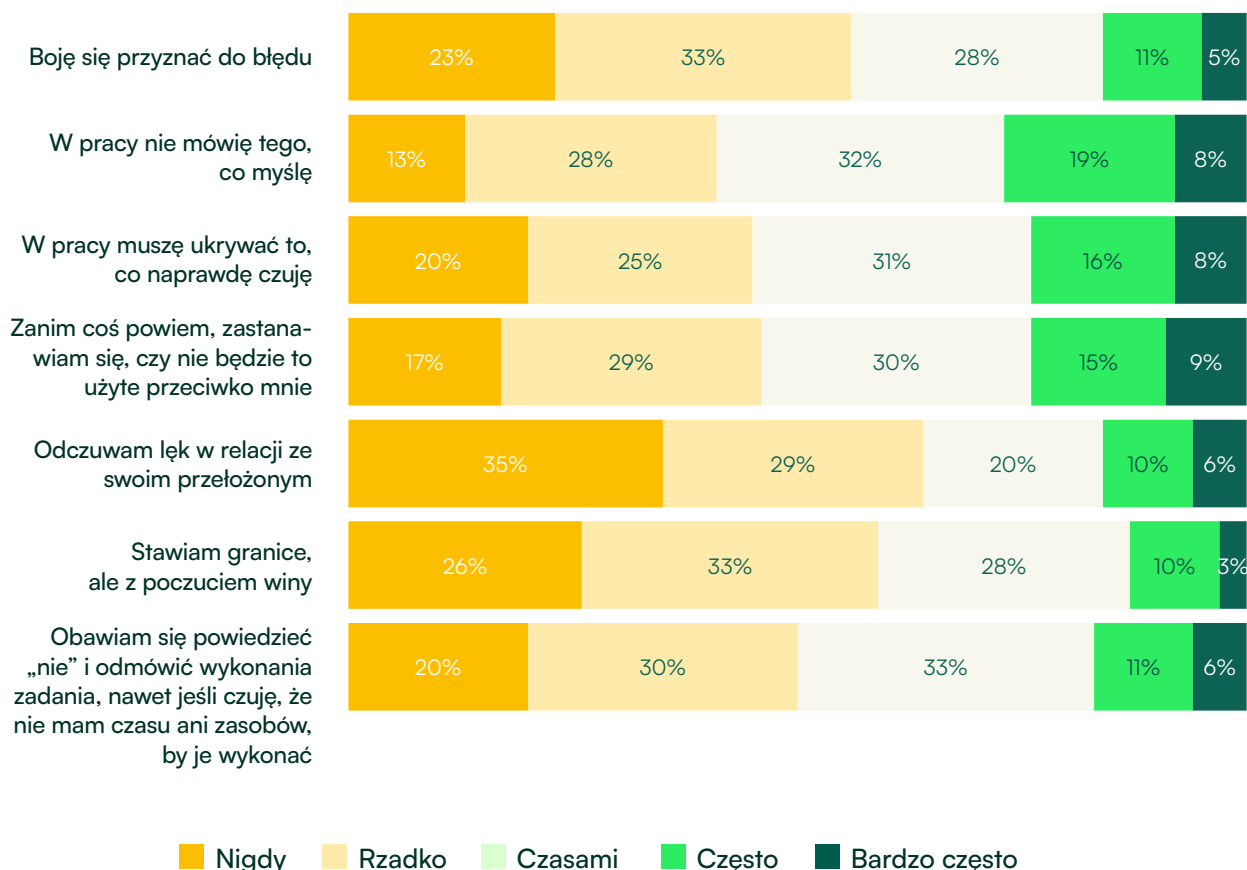
Można przypuszczać, że dla części osób większym wyzwaniem niż samo wyrażenie opinii jest przewidywanie, jak zostanie ona odebrana.

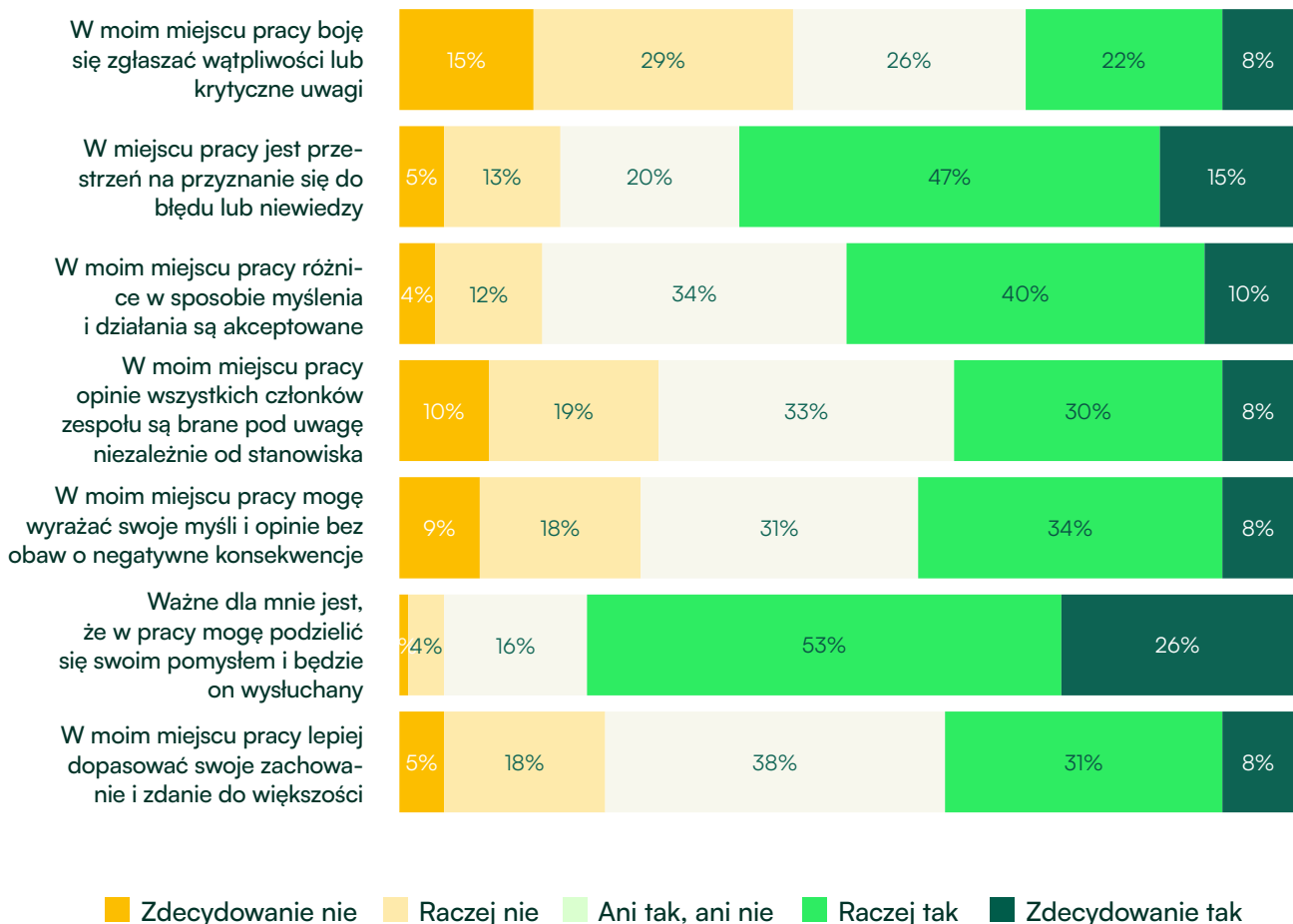


Badani odpowiadali: 30% „czasami”, 15% „często”, 9% „bardzo często” - w stopniu „często” i „bardzo często” dotyczy to głównie kobiet niż mężczyzn.

Tego rodzaju ostrożność może ograniczać otwartą komunikację i prowadzić do autocenzury tego, czym pracownicy_czki dzielą się z innymi, nawet jeśli ich uwagi mogłyby być wartościowe dla zespołu. W efekcie problemy mogą być zgłaszane później, a organizacja może tracić część pomysłów, informacji zwrotnych i perspektyw potrzebnych do uczenia się oraz rozwoju.

W tym miejscu warto dodać, że **39% uważa, że lepiej dopasować swoje zachowanie i zdanie do większości.**





Komentarz ekspercki



Marta Bialik-Kowalczyk

Liderka HR, psycholożka, trenerka umiejętności interpersonalnych i liderkich, praktyczka empatycznej komunikacji, ekspertka kampanii „Bliżej Siebie”.

Pozytywna ocena kultury organizacyjnej nie zawsze przekłada się na osobiste poczucie bezpieczeństwa w sytuacjach wymagających ryzyka interpersonalnego. Pracownicy_czki mogą widzieć przestrzeń na otwartość, a jednocześnie obawiać się, jak przełożeni czy zespół zareagują na błąd czy odmienne zdanie. To istotne wyzwanie, bo milczenie i autocenzura ograniczają przepływ ważnych informacji i zmniejszają zdolność organizacji do uczenia się.

Dlatego warto pracować nie tylko nad deklarowanymi wartościami, ale także nad tym, jak pracownicy_czki doświadczają ich w codziennych relacjach. Ważne jest rozwijanie kompe-

tencji w prowadzeniu trudnych rozmów i reagowaniu na błędy czy odmienne zdanie. Rola liderów_ek jest tu szczególna, bo ich reakcje często odpowiadają na pytanie, czy naprawdę można powiedzieć to, co się myśli. Zachęcanie do zabierania głosu jest ważne, ale kluczowe jest też usłyszenie człowieka stojącego za słowami - jego perspektywy, potrzeb i emocji. Zespoły warto wspierać w nazywaniu i wyrażaniu uczuć i potrzeb oraz w słuchaniu innych bez ocen.

Bezpieczeństwo buduje się w konkretnych relacjach i sprawdza się w tym, jak reagujemy, gdy ktoś powie coś trudnego.

Stanowcze „nie”

Jednym z przejawów bezpieczeństwa psychologicznego może być stawianie granic.
Jak postrzegamy swoje miejsca pracy?

53%

badanych stwierdza, że w pracy jest przestrzeń na stawianie granic

(czasowych, dostępności, zakresu odpowiedzialności)

45%

jest zdania, że w pracy jest przestrzeń na mówienie o przeciążeniu pracą bez obaw o konsekwencje

54%

badanych deklaruje, że w swoim miejscu pracy może jasno powiedzieć, kiedy coś przekracza ich możliwości

Komentarz ekspercki



Emilia Muraszko

Certyfikowana coachka, praktyk podejścia skoncentrowanego na rozwiązaniach TSR, ekspertka kampanii „Blżej Siebie”.

Wyniki pokazują istotną rozbieżność: pracownicy_czki deklarują, że w ich miejscu pracy jest przestrzeń na stawianie granic, a mimo to wielu z nich w praktyce odczuwa lęk, presję lub poczucie winy, gdy próbuje z niej skorzystać. Z mojego doświadczenia wynika, że często nie chodzi o brak zgody ze strony organizacji, lecz o przekonania wyniesione z wcześniejszych miejsc pracy, gdzie odmowa była równoznaczna z brakiem lojalności.

Te schematy potrafią blokować korzystanie z realnie dostępnej możliwości powiedzenia

„nie”, a to niesie ryzyko przeciążenia, zaniedbywania innych zadań czy wykonania ich gorzej. Dlatego formalne zasady to za mało - potrzebna jest codzienna praktyka bezpieczeństwa psychologicznego: jasna komunikacja, spójność i liderzy_ki, którzy pokazują w czynach, że granice są akceptowane. W wielu firmach już to widzę. To równoległa praca: po stronie pracownika_czki, który uczy się rozpoznawać własne schematy, i po stronie lidera_ki, który modeluje bezpieczne „nie” w codziennych sytuacjach.

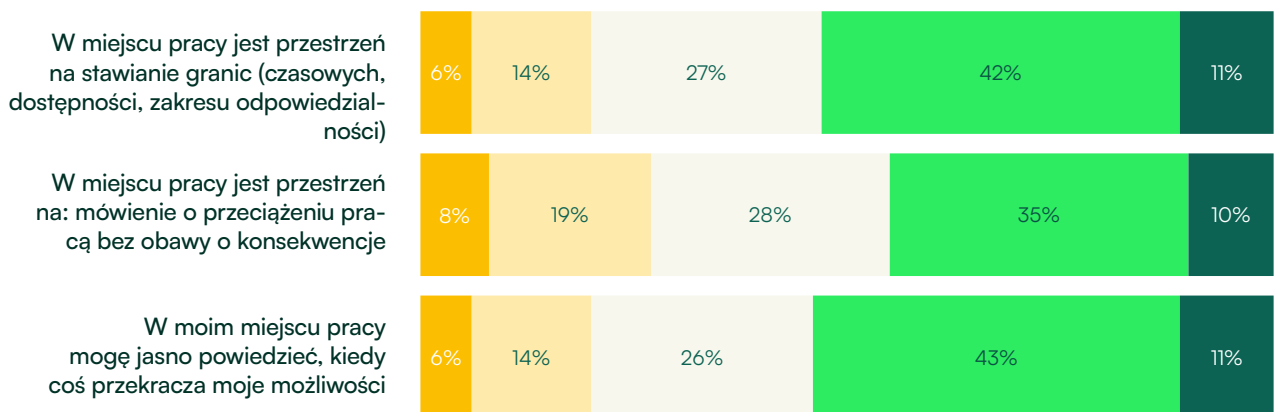
41%

co najmniej czasami
stawiając granice
odczuwa poczucie winy
(28% „czasami”, 10% „często”,
3% „bardzo często”)

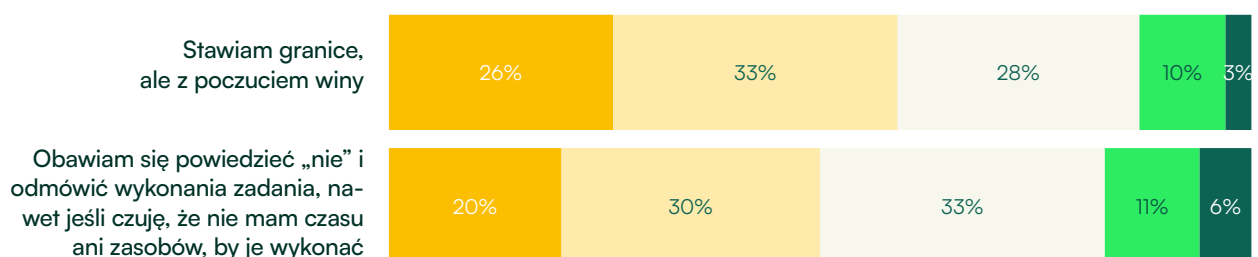
Co trzeci badany (33%) czasami obawia się powiedzieć „nie” i odmówić wykonania zadania, nawet jeśli czuje, że nie ma czasu ani zasobów, by je wykonać, a 17% obawia się tego co najmniej często.

Wyniki pokazują więc pewne napięcie: choć dla ponad połowy osób środowisko pracy daje przestrzeń do komunikowania swoich granic, dla części osób postawienie granicy w konkretnej sytuacji nadal wiąże się z obawą. Może to oznaczać, że formalna możliwość powiedzenia „nie” nie zawsze przekłada się na poczucie swobody w korzystaniu z niej, szczególnie gdy odmowa dotyczy dodatkowego zadania lub sytuacji, w której pracownik czuje presję.

Powiedzenia „nie” i odmowy wykonania zadania częściej obawiają się kobiety. Różnica ta może być związana z utrzymującymi się normami społecznymi dotyczącymi ról kobiet i mężczyzn.



■ Zdecydowanie nie
 ■ Raczej nie
 ■ Ani tak, ani nie
 ■ Raczej tak
 ■ Zdecydowanie tak



■ Nigdy
 ■ Rzadko
 ■ Czasami
 ■ Często
 ■ Bardzo często

Otwarcie o zdrowiu psychicznym - ale, czy zawsze?

Bezpieczeństwo psychologiczne w miejscu pracy tworzy fundament, na którym możliwe jest budowanie otwartości, zaufania i autentycznych relacji. Nie ogranicza się ono jednak wyłącznie do swobody wyrażania opinii, zadawania pytań czy zgłaszania pomysłów. Obejmuje również przestrzeń, w której pracownicy_czki mogą mówić o swoim samopoczuciu, emocjach oraz trudnościach, z jakimi mierzą się zarówno zawodowo, jak i prywatnie.

I choć o zdrowiu psychicznym w miejscu pracy mówimy coraz więcej, edukując środowisko i rozwijając różne elementy wsparcia, wciąż problemem pozostaje autentyczna otwartość na te tematy.

32% nie określa tego jednoznacznie. Może to oznaczać, że dla znacznej części badanych rozmowa o zdrowiu psychicznym nadal nie jest w pełni naturalnym elementem codziennego funkcjonowania w pracy. Wynik ten pozostaje zbliżony do obserwowanego w poprzednich edycjach badania - w badaniu kampanii „Bliżej Siebie” w 2024 o tabu mówiło 41% badanych, a w 2025 - 42%.

W tegorocznym badaniu nieco częściej tabu dostrzegają pracownicy_czki niż liderzy_ki, co może wynikać z różnicy perspektyw - osoby zarządzające mogą częściej postrzegać organizację przez pryzmat deklarowanych wartości i dostępnych rozwiązań, podczas gdy pracownicy_czki doświadczają jej przede wszystkim w codziennych sytuacjach, relacjach i rozmowach z przełożonymi oraz zespołem.

38%

osób stwierdza, że kondycja psychiczna w ich miejscu pracy jest tematem tabu



Komentarz ekspercki



Katarzyna Galas-Koba

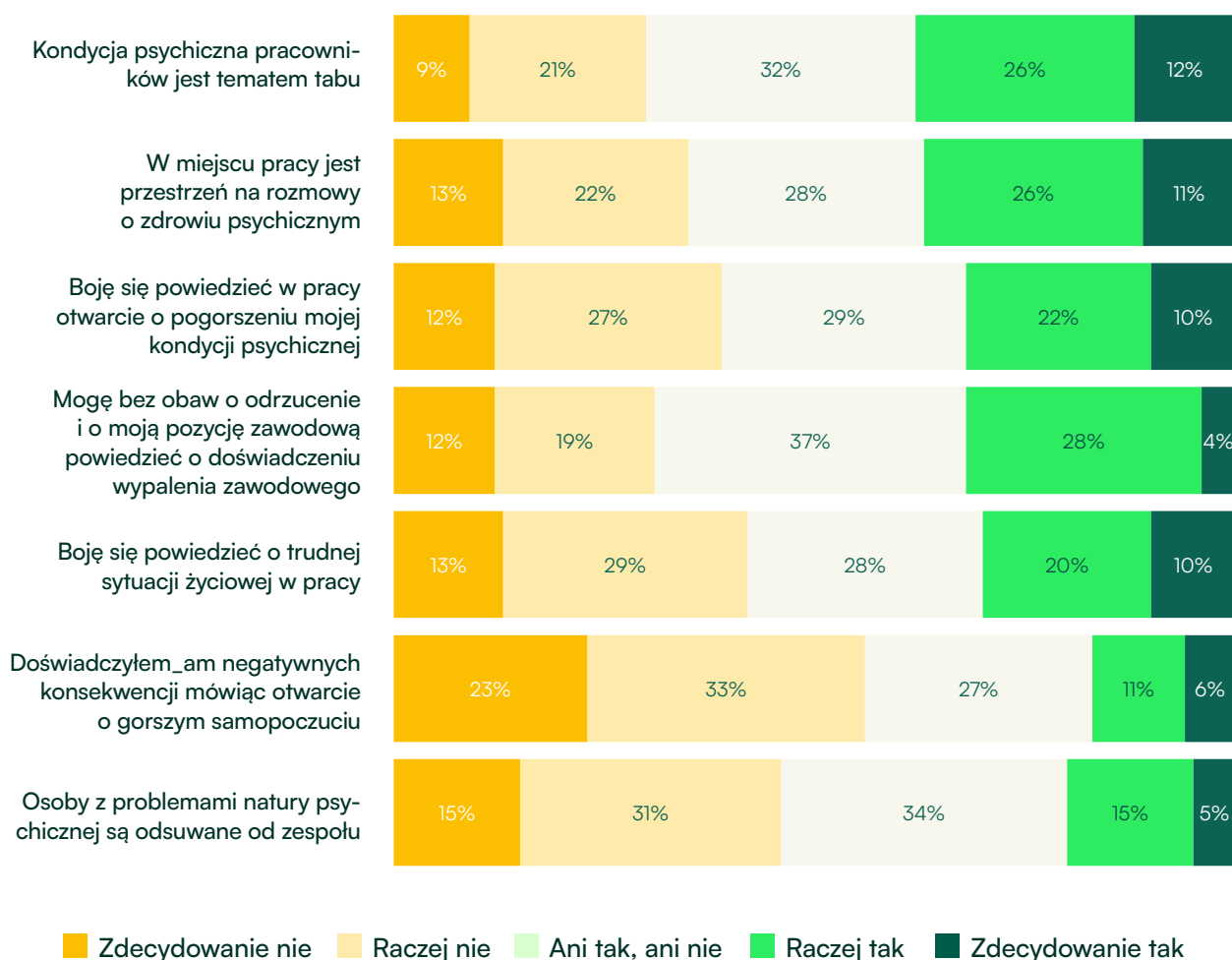
Trenerka i coach kompetencji przyszłości, ekspertka rozwoju oraz odporności psychicznej, ekspertka kampanii „Bliżej Siebie”.

Aby ograniczyć obawy pracowników_czek, organizacja musi przełożyć deklarowaną troskę o zdrowie psychiczne na jednoznaczne standardy działania. To krytyczny punkt wdrożenia dbałości o zdrowie psychiczne. Istotna jest edukacja liderów_ek: powinni rozumieć znaczenie profilaktyki zdrowia psychicznego, rozpoznawać sygnały przeciążenia, znać dostępne ścieżki wsparcia oraz potrafić przeprowadzić rozmowę bez oceniania i z poszanowaniem granic. Ich rolą nie jest diagnozowanie ani terapia, lecz właściwa reakcja i ochrona poufności.

Sama edukacja jednak nie wystarczy. Firma

powinna czuwać nad tym, aby ustalone zasady były rzeczywiście i konsekwentnie stosowane w codziennych decyzjach. Informacja o kondycji psychicznej lub trudnej sytuacji osobistej nie może stać się nieformalnym kryterium oceny pracowniczej, awansu czy udziału w projektach. Przejrzystość i przewidywalność takich procesów wzmacniają bezpieczeństwo psychologiczne.

A prawdziwym testem zaufania nie jest to, co firma deklaruje, lecz to, co faktycznie robi, gdy pracownik_czka mówi: „nie radzę sobie”.



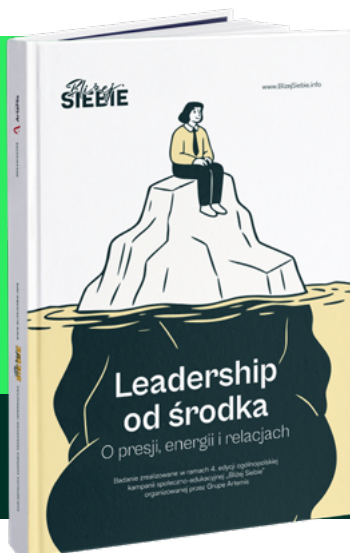
Tabu potwierdzają także kolejne wyniki - okazuje się bowiem, że nie jest powszechnym przeświadczenie, że **w miejscu pracy jest przestrzeń na rozmowy o zdrowiu psychicznym. Tak uważa 37% badanych** (kolejne 28% odpowiada „ani tak, ani nie”). Częściej w ten sposób odpowiadają liderzy_ki oraz kobiety.

Brak przekonania, że o zdrowiu psychicznym można rozmawiać otwarcie, może przekładać się na gotowość do ujawniania własnych trudności. **32% badanych boi się powiedzieć otwarcie o pogorszeniu swojej kondycji psychicznej** (39% takich obaw nie odczuwa), **a 31% osób uważa, że nie może bez obaw o odrzucenie i o pozycję zawodową powiedzieć o doświadczeniu wypalenia zawodowego.** A kolejne 37% nie potrafi jednoznacznie ocenić, czy czułoby się w takiej sytuacji bezpiecznie (odpowiada „ani tak, ani nie”).

W przypadku obawy przed mówieniem otwarcie

o swojej kondycji psychicznej, zapytaliśmy respondentów z czego ona wynika. Najczęściej wskazywaną przyczyną tego lęku jest przekonanie, że informacja ta nie pozostanie poufna (36%). Wynik ten pokazuje, że jednym z fundamentów budowania otwartości wokół zdrowia psychicznego jest zaufanie do tego, że osobiste informacje będą traktowane z dyskrecją.

Za niechęcią do mówienia o swojej kondycji psychicznej leży także lęk przed oceną innych. Respondenci obawiają się, że zostaną odebrani jako osoby słabe (32%), a ujawnienie trudności może prowadzić do podważania ich kompetencji zawodowych (30%). Co ciekawe, zdecydowanie częściej obawę przed byciem postrzeganym jako osoba słaba deklarują liderzy i liderki. Może to wynikać z poczucia odpowiedzialności za zespół oraz przekonania, że osoba pełniąca funkcję leaderską powinna być odporna, pewna siebie i zdolna do radzenia sobie z trudnościami.



Potwierdzają to także wyniki z badania kampanii „Blżej Siebie” – „**Leadership od środka. O presji, energii i relacjach**” – mówiące, że ponad połowa (52%) liderów_ek ma poczucie, że w swojej roli nie mogą pozwolić sobie na słabość, a 35% liderów i liderki przyznaje, że baliby się przyznać do trudności podłożu psychologicznym przed zespołem w obawie, że to może ich dyskredytować w ich oczach.

POBIERZ RAPORT

Dlaczego boisz się powiedzieć otwarcie o pogorszeniu swojej kondycji psychicznej?

36%

obawiam się, że informacja nie pozostanie poufna

32%

obawiam się, że będę postrzegany_a jako osoba słaba

31%

nie czuję potrzeby dzielenia się takimi informacjami w pracy

30%

obawiam się, że przez to będą podważane moje kompetencje

27%

nie ufam, że moja przełożona/mój przełożony zareaguje wspierająco

23%

obawiam się gorszego traktowania

23%

obawiam się zwolnienia

18%

nie wiem, do kogo mogę się zwrócić

16%

obawiam się izolacji od zespołu

10%

obawiam się, że stracę szansę na awans

10%

mam wcześniejsze negatywne doświadczenia związane z ujawnianiem trudności



Trudność w mówieniu o kondycji psychicznej i wypaleniu zawodowym nie jest jedynym obszarem, w którym zachowujemy ostrożność. Podobne mechanizmy dotyczą również ujawniania innych osobistych doświadczeń.

30%

boi się powiedzieć
o trudnej sytuacji
życiowej w pracy

Odpowiedź kolejnych 28% nie jest jednoznaczna. Wynik ten może wskazywać, że dla części osób miejsce pracy nadal jest przestrzenią, w której należy przede wszystkim prezentować swoją zawodową rolę, a ujawnianie osobistych trudności wiąże się z poczuciem ryzyka. Częściej obawy te deklarują pracownicy_czki niż liderzy_ki, co może być związane z ich mniejszym poczuciem wpływu na sposób, w jaki informacje osobiste zostaną odebrane lub wykorzystane w środowisku pracy.

Z drugiej jednak strony obawy badanych niekoniecznie wynikają z bezpośrednich doświadczeń. **Jedynie 17% doświadczyło negatywnych konsekwencji mówiąc otwarcie o gorszym samopoczuciu** (takich doświadczeń nie ma 56% osób w środowisku pracy). **51% badanych nigdy nie spotkało się z wypowiedziami, ustnymi lub pisemnymi, które obrażają, wyszydzają lub dyskryminują innych z przyczyn związanych z problemami zdrowia psychicznego** (17% „czasami”, 7% „często”, 2% „bardzo często”).

Nie oznacza to jednak, że ryzyko negatywnej reakcji jest wyłącznie hipotetyczne. **20% badanych deklaruje, że osoby doświadczające problemów natury psychicznej są w ich miejscu pracy odsuwane od zespołu.**

Choć więc negatywne konsekwencje i otwarta stygmatyzacja nie są doświadczeniem większości, dla części osób pozostają realnym elementem środowiska pracy. To z kolei może mieć znaczenie dla poczucia bezpieczeństwa w ujawnianiu własnych trudności – nawet jeśli nie wszyscy badani doświadczają takich sytuacji osobiście, sama ich obecność w środowisku pracy może wpływać na to, że rozmowa o zdrowiu psychicznym nie będzie postrzegana jako bezpieczna.



Marzena Strzelczak

Doradczyni ds. DEI, Forum Odpowiedzialnego Biznesu koordynujące Kartę Różnorodności (Patron kampanii „Bliżej Siebie”).

Badanie ujawnia ciekawy paradoks: rozdzieli między stosunkowo dobrą percepcją miejsc pracy a samopoczuciem pracujących. Dostrzeganie przestrzeni na stawianie granic i jednocześnie obawa przed tym, to tylko pozorna sprzeczność – wszak kultura organizacyjna jest w dużej mierze pochodną wartości i norm społecznych. Te w Polsce dopiero od niedawna ewoluują od tradycyjnych, mocno hierarchicznych standardów do nowoczesnych, opartych m.in. na zrozumieniu dla potrzeby poszukiwania w życiu przestrzeni także dla innych wartości niż praca.

W powszechnej percepcji ta zmiana ujawnia się najczęściej w podkreślaniu różnic pomiędzy

oczekiwaniaми różnych pokoleń. Różnic, które są często wyolbrzymiane, bo przecież wszyscy, niezależnie od wieku, potrzebujemy szacunku, możliwości rozwoju i empatii. Potrzeby i wartości są wspólne, choć różnie rozkładają się akcenty. Postępującą ewolucję polskiego rynku pracy widzimy w badaniach Karty Różnorodności, w tym w rosnącym zainteresowaniu badaniem DiversityINCheck i w większej uważności na potrzeby zatrudnionych, co znajduje odbicie w coraz ciekawszych programach i działaniach. Zmiana naszych miejsc pracy jest jednak wypadkową podejścia pracodawców, w tym zarządzających, ale też osób pracujących, potrzebuje czasu.

Komentarz Partnera Strategicznego



Jakub Wilamek

Kierownik Sekcji Employer Brandingu, Rossmann (Partner Strategiczny kampanii „Blżej Siebie”)

Wczytując się w przedstawione dane, uświadamiam sobie, jak dużo jeszcze wszyscy mamy do zrobienia, aby troska o dobrostan była naturalną częścią codziennej pracy. A płynące z raportu wnioski utwierdzają mnie w przekonaniu, że dołączenie Rossmanna do kampanii „Blżej Siebie” w roli Partnera Strategicznego było ważną, dobrą i potrzebną decyzją.

Wierzę, że partnerstwo w tak niezwykle istotnej kwestii, oparte na wzajemnej wymianie doświadczeń oraz inspiracji, przyczyni się do szybszych i bardziej jakościowych zmian, których beneficjentami będą pracownicy_czki w całej Polsce.

Zaangażowanie w kampanię to dla nas także doskonała okazja, aby jeszcze uważniej przyjrzeć się własnej organizacji, potrzebom pracowników_czek oraz wyzwaniom, jakie niesie za sobą codzienność, która ani myśli zwolnić. Czytając, że 59% badanych przynajmniej czasami nie mówi w pracy tego, co myśli, a 38% uważa zdrowie psychiczne za temat tabu w swoim miejscu pracy, zastanawiam się, ile ważnych rozmów wciąż się nie odbyło i nadal nie odbywa. Rozmów o przeciążeniu, obawie przed błędem, czy trudnościach, z którymi ktoś zostaje sam. Sam, w miejscach pełnych ludzi.

Dlatego tak istotne jest tworzenie warunków, w których łatwiej zrobić pierwszy krok.

W Rossmannie od lat realizujemy inicjatywy dzięki którym ten krok nie jest już tak trudny.

Służą temu inicjatywy m.in. takie jak #MamyCzas, w ramach którego wszyscy pracownicy_czki mają co miesiąc czas na rozmowy w pracy - nie o pracy, na bliższe poznawanie się i lepsze wzajemne rozumie-

nie, czy Team.lab - największy rozwojowy program w historii naszej firmy skierowany dla liderów_ek w drogeriach, naszych centrach dystrybucyjnych i centrali. Jesteśmy przekonani, że budowanie zgranych zespołów, w których ludzie dobrze i bezpiecznie czują się ze sobą, zaczyna się od postawy lidera_ki: jego wrażliwości, uważności i odwagi do podejmowania trudnych tematów. Dlatego też dbałość o bezpieczeństwo psychologiczne stanowi istotny element realizowanego przez nas programu.

Ponadto funkcjonująca Strefa People Care w Rossmannie, umożliwia uzyskanie wsparcia w trudnych życiowych sytuacjach, z którymi zmagania pośrednio lub bezpośrednio często wpływają na poczucie bezpieczeństwa psychologicznego.

Raport zachęca też, by przyjrzeć się temu, jak reagujemy na siebie nawzajem. Czy próbujemy zrozumieć odmienne zdanie? Czy szanujemy czyjeś granice? Czy dajemy sobie prawo do gorszego dnia? Warto zdać sobie sprawę, że odpowiedź: „Tak” na powyższe pytania potrzebują usłyszeć czasem, nawet tylko w swojej głowie, pracownicy_czki bez względu na zajmowane stanowisko, czy staż pracy. Powiedzenie „jest mi trudno” nie powinno być aktem heroizmu, a normalnym elementem codziennej rozmowy. Bez lęku o ocenę lub konsekwencje.

Ten raport zostawia mnie z poczuciem odpowiedzialności, ale też nadziei. Każda spokojnie przyjęta uwaga, uszanowana granica i szczerza rozmowa mogą pomóc komuś poczuć się pewniej w zespole. Chciałbym, żeby takich doświadczeń było coraz więcej i abyśmy wspólnie zmieniali rzeczywistość, którą przygotowany na potrzeby kampanii raport, maluje dzisiaj nie zawsze w różowych barwach.

Relacje - zasób na trudne chwile

Relacje międzyludzkie to biologiczny fundament dobrostanu. Odgrywają niezwykle ważną rolę nie tylko w życiu prywatnym, ale również w środowisku pracy. W końcu w pracy spędzamy znaczną część naszego dnia, mierząc się z wymaganiami, presją czasu, odpowiedzialnością oraz różnego rodzaju obciążeniami psychicznymi. W takich warunkach jakość relacji z innymi ludźmi może mieć istotny wpływ na nasze samopoczucie, odporność psychiczną i sposób radzenia sobie ze stresem.

W modelu wymagań-zasobów (Job Demands-Resources, JD-R) relacje interpersonalne to ważny zasób, jakim dysponujemy.



Relacje oparte na zaufaniu, szacunku, wsparciu i poczuciu przynależności mogą działać jak czynnik chroniący zdrowie psychiczne. Z kolei ich brak lub słaba jakość mogą zwiększać poziom stresu i prowadzić do przeciążenia emocjonalnego. W takiej sytuacji relacje, zamiast ułatwiać nam mierzenie się z codziennymi trudnościami i wyzwaniem, same w sobie stanowią dodatkowe obciążenie.

Z jakimi zatem relacjami w miejscu pracy mamy do czynienia?

55%

badanych uważa, że w miejscu pracy jest przestrzeń na budowanie bliskich relacji ze współpracownikami (także przyjacieli)

45%

osób wskazuje, że relacje w pracy są ważnym powodem, dla którego chcą pracować w obecnym miejscu

W miejscu pracy jest przestrzeń na budowanie bliskich relacji ze współpracownikami (także przyjacieli)



Relacje w pracy mają dla mnie duże znaczenie



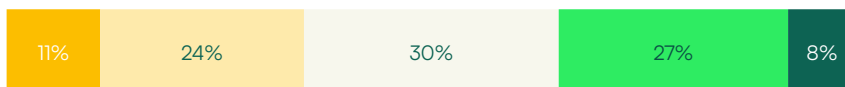
Relacje w pracy są dla mnie ważnym powodem, dla którego chcę pracować w obecnym miejscu



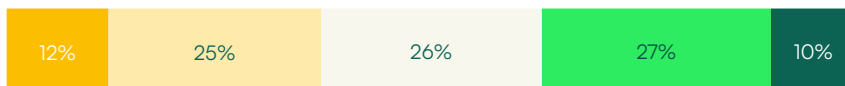
Czuję się częścią zespołu



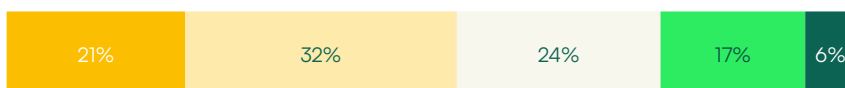
Czuję, że jestem ważną częścią firmy



Nie mam bliskich relacji w pracy



Czuję się samotny_a w zespole



■ Zdecydowanie nie
 ■ Raczej nie
 ■ Ani tak, ani nie
 ■ Raczej tak
 ■ Zdecydowanie tak



Marzena Grochowska

Brainolożka, trenerka biznesu i odporności psychicznej, ekspertka kampanii „Blżej Siebie”.

Wyniki pokazują wyraźną różnicę pomiędzy przynależnością strukturalną a emocjonalną. Można być częścią zespołu, realizować wspólne zadania i identyfikować się z jego celami, a jednocześnie nie doświadczać bliskiej więzi, poczucia znaczenia czy realnego zakorzenienia w organizacji. Szczególnie ważny jest wynik wskazujący, że 23% badanych czuje się samotnie w zespole. Samotność w pracy nie musi oznaczać braku ludzi wokół, ale brak relacji, w których człowiek czuje się widziany, rozumiany i ważny. Z perspektywy dobrostanu organizacyjnego kluczowe pytanie brzmi więc nie tylko: „Czy pracownik_czka należy do zespo-

łu?”, ale także: „Czy ma w nim relacje, które dają mu poczucie bezpieczeństwa, znaczenia i możliwość zwrócenia się do kogoś w trudnym momencie?”. Wspierające relacje można traktować jako biologiczny bufor stresu - pomagają regulować napięcie i ograniczać koszt długotrwałego przeciążenia.

TIP: Wprowadź prostą mikrointerwencję relacyjną. Zacznij spotkanie od pytania: „Co dobrego wydarzyło się dziś u Ciebie?”. To krótki sposób na zauważenie człowieka, a nie tylko jego zadania i na stopniowe budowanie większej bliskości oraz bezpieczeństwa w zespole.

Relacje w zespole nie zawsze pozostają na stałym poziomie. W ostatnim roku **16% badanych często lub bardzo często zauważało pogorszenie relacji w zespole, a kolejne 28% - czasami** (38% badanych rzadko, natomiast 18% nigdy nie obserwowało pogorszenia relacji z zespołem w tym okresie).

65%

osób czuje się częścią zespołu

23%

osób czuje się samotnymi w zespole

Kolejne 24% ocenia to niejednoznacznie, a więc można przypuszczać, że ich poczucie osamotnienia uzależnione jest od okoliczności, w jakich się znaleźli czy aktualnej sytuacji w miejscu pracy.

Wyniki pokazują jednak, że przynależność do zespołu może mieć różne wymiary. Można być częścią zespołu w sensie organizacyjnym - uczestniczyć we wspólnych zadaniach i działać na rzecz wspólnych celów, a jednocześnie nie odczuwać silnej więzi z innymi jego członkami. **37% deklaruje, że nie ma w pracy bliskich relacji**, kolejne 37% dostrzega ich obecność, a 26% nie potrafi jednoznacznie tego ocenić. Wynik ten pokazuje, że choć dla części pracowników_czek miejsce pracy staje się przestrzenią budowania bliskich relacji, dla wielu innych więzi te pozostają bardziej formalne lub nie są na tyle wyraźne, by określić je mianem bliskich.

Co ciekawe 65% osób czuje się częścią zespołu, ale ważną częścią firmy czuje się 35% osób. Może to wskazywać, że poczucie przynależności buduje się przede wszystkim na poziomie najbliższych, codziennych relacji - z osobami, z którymi pracownicy_czki mają bezpośredni kontakt, a nie na poziomie całej struktury. Więż z organizacją jako całością jest bardziej odległa niż ta z zespołem.

Ważne, by być sobą

O jakości relacji nie decyduje jednak samo ich istnienie. Równie ważne jest to, czy w tych relacjach możemy być sobą. **46% osób stwierdza, że nie musi w miejscu pracy ukrywać emocji ani udawać, że wszystko jest w porządku, aby być akceptowanym w zespole**, co mówi o możliwości autentyczności w relacji z zespołem.

Wyniki dotyczące osobistego doświadczenia pracowników_czek są spójne z oceną kultury organizacyjnej. **45% osób dostrzega w swoim miejscu pracy przestrzeń na okazywanie emocji, również tych negatywnych (np. frustracji, złości czy smutku).**

Komentarz ekspercki



Anna Kostecka

Strateżka DEI (Diversity, Equity, and Inclusion), ekspertka kampanii „Blżej Siebie”.

Zaufanie jest uniwersalną walutą współpracy w zespołach oraz fundamentem ich funkcjonowania. Jeśli tylko 67% osób badanych deklaruje, że koledzy, koleżanki i przełożeni mają do nich zaufanie, to jest to wynik, nad którym warto się pochylić.

Według modelu Trójkąta Zaufania prof. Frances Frei oraz Anne Morris, zaufanie opiera się na trzech filarach: autentyczności, empatii oraz logice. Autentyczność to poczucie, że jesteś sobą. Jeśli w pracy musisz ukrywać emocje lub udawać, że wszystko jest w porządku, trudno o prawdziwą relację, a tym samym o zaufanie.

Autentyczność nie jest jednak tylko indywidualną decyzją, ale zależy również od tego, czy środowisko pracy jest bezpieczne. „Bycie sobą” może wiązać się z negatywnymi konsekwencjami, np. kobiety częściej są karane za okazywanie negatywnych emocji, a zdecydowana większość osób LGBTQ+ deklaruje, że nie może mówić o swoim życiu prywatnym równie swobodnie, jak osoby heteroseksualne lub cisplciowe.

Dlatego rolą lidera_ki jest tworzenie środowiska, w którym każda osoba może być sobą i budować relacje oparte na zaufaniu.

14%

badanych nie czuje się akceptowanych w swoim zespole

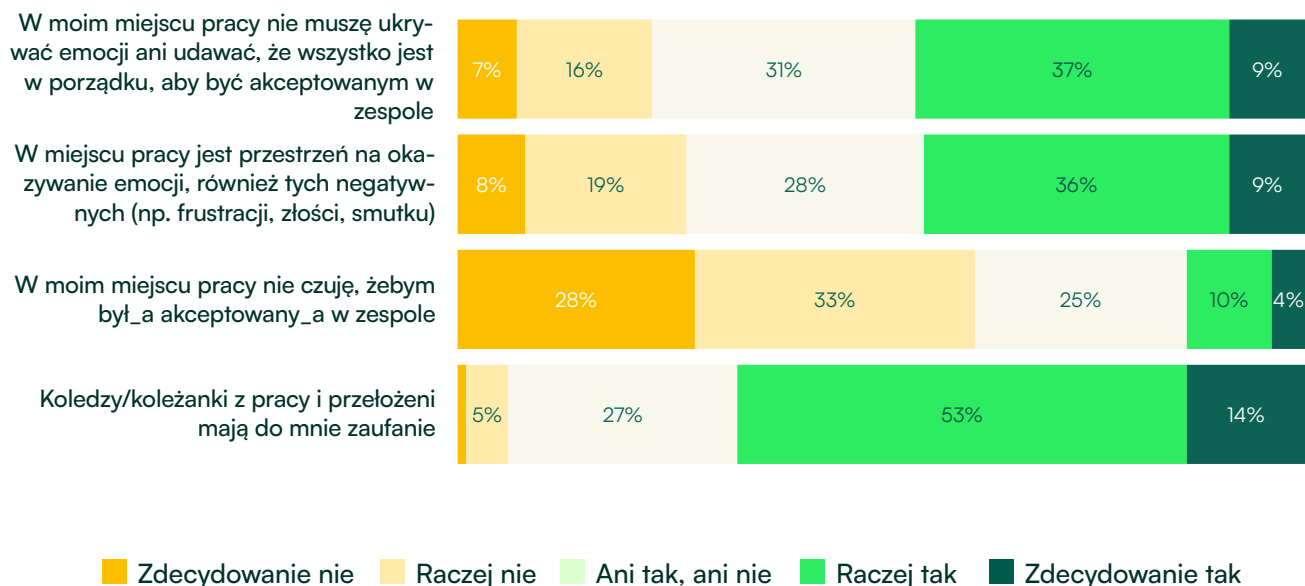
67%

osób deklaruje, że koledzy, koleżanki i przełożeni mają do nich zaufanie

Częściej takie doświadczenie deklarują kobiety.

Autentyczność i poczucie akceptacji są ważnym fundamentem budowania zaufania w relacjach zawodowych.

Co ciekawe, jedynie 6% osób nie dostrzega tego zaufania, podczas gdy 27% wybiera odpowiedź „ani tak, ani nie”, co pokazuje, że kwestia zaufania nie jest dla nich jednoznaczna, a jego poziom nie jest na stałym poziomie.



Napięcie czy wsparcie

Relacje w pracy mają niejednorodną naturę. **Z jednej strony mogą być źródłem napięcia - tak deklaruje co czwarta osoba (25%).** W przypadku kolejnych 28% bywa, że generują napięcie - odpowiadają oni „ani tak, ani nie”, a 47% takiego napięcia nie dostrzega.

Z drugiej strony relacje w pracy pełnią funkcję wspierającą.

50%

badanych uważa, że relacje z kolegami i koleżankami pomagają im radzić sobie z trudnymi sytuacjami w pracy

50%

osób deklaruje, że może liczyć na wsparcie współpracowników, gdy ma emocjonalnie gorszy czas

W tym miejscu warto powiedzieć, że mamy wysokie przeświadczenie o jakości takiego wsparcia. **43% osób deklaruje, że wie, jak zareagować, gdy ktoś z zespołu ma poważne trudności psychiczne.** 31% nie ma pewności („ani tak, ani nie”), a 26% uznaje, że nie ma takiej wiedzy.

30% nie potrafi tego jednoznacznie ocenić, co być może wynika z ich dotychczasowych doświadczeń i tego, że nie zawsze uzyskali wsparcie, na jakim im zależało. Dodajmy, że **48% badanych uważa, że w pracy jest miejsce na prośenie o wsparcie (czasowe, emocjonalne, merytoryczne)** - przeciwnego zdania jest 26%.



Natalia Siniłło

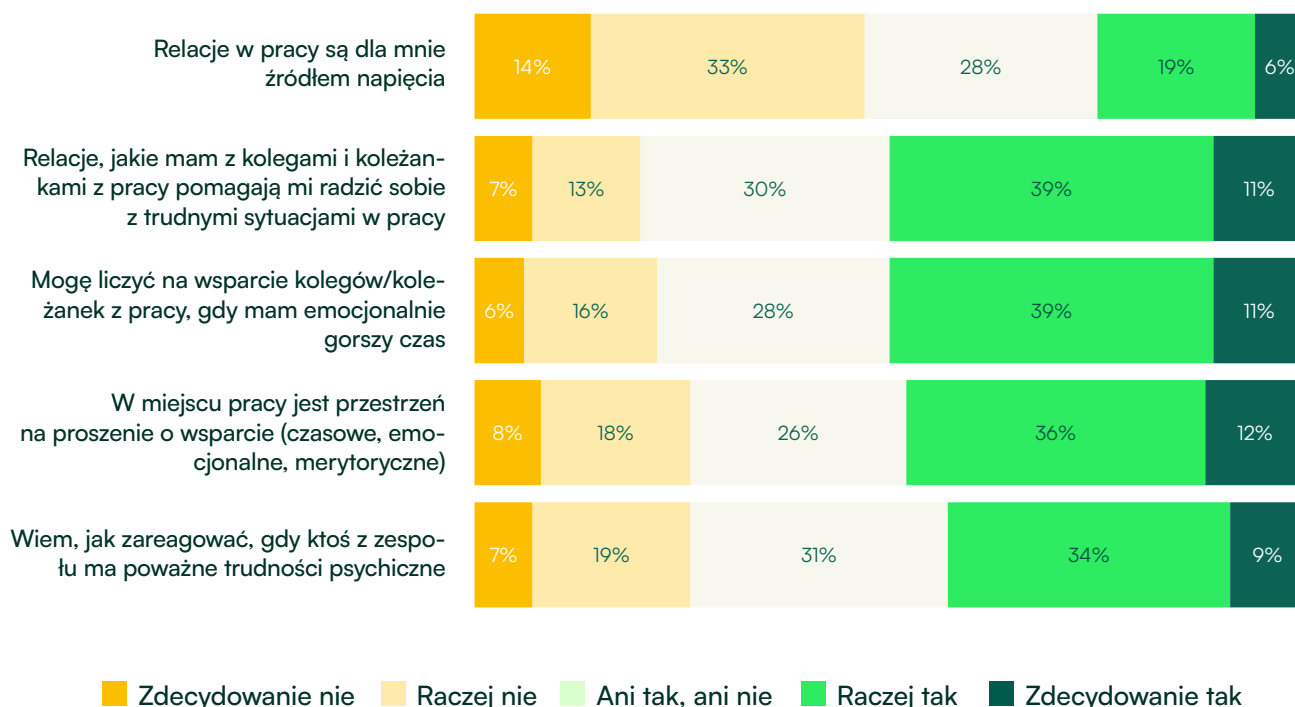
Andragog, coach, trenerka, ekspertka kampanii „Blżej Siebie”.

Relacje w pracy mogą być dziś jednocześnie zasobem i obciążeniem - wyniki pokazują tę ambiwalencję. To sygnał dla organizacji: nie możemy zakładać, że samo „bycie razem” w zespole oznacza dobrą jakość relacji. Warto świadomie budować kulturę, w której prośenie o pomoc nie jest oznaką słabości. To liderzy_ki modelują zachowania wspierające: pytanie, słuchanie, reagowanie i tworzenie przestrzeni na mówienie o trudnościach. Warto by korzystali też z potencjału i chęci pracowników_czek, którzy reagują jako pierwsi w ramach pierwszej pomocy psychologicznej. Dlatego wyposażanie ich w wiedzę z zakresu zarządzania emocjami, empatii powinno stać

się standardem, tak jak szkolenia BHP. Dzięki temu ta samowspierająca się sieć odciąży liderów_ki, na których zbyt często spoczywa pełna odpowiedzialność za dobrostan zespołu.

Liderzy: przejdźcie od biernego przyzwolenia do aktywnego modelowania kultury wsparcia. Twórcie w zespołach rytuały troski, np. regularne check-iny relacyjne 1:1 bez agendy zadaniowej.

Bo gdy uczymy ludzi, jak mądrze wspierać się nawzajem, budujemy prawdziwą odporność organizacji od środka.



W relacji z przełożonym

Istotnym zasobem w miejscu pracy, który może łagodzić negatywne skutki wymagań zawodowych, jest wsparcie ze strony przełożonych. Nie ogranicza się ono jedynie do udzielania informacji zwrotnej czy pomocy w realizacji zadań. Obejmuje również dostrzeganie potrzeb pracowników_czek, reagowanie na sytuacje przeciążenia oraz zapewnianie poczucia, że w trudnych momentach można liczyć na swojego przełożonego. To właśnie te elementy w dużej mierze wpływają na jakość codziennej relacji między pracownikiem_czką a przełożonym.

Wyniki wskazują, że **relacje z przełożonymi są dla większości badanych stosunkowo stabilne**. Choć 16% respondentów często lub bardzo często doświadczało ich pogorszenia, a kolejne 24% obserwowało takie sytuacje czasami, to **59% badanych doświadczało pogorszenia relacji z przełożonym rzadko lub nie doświadczało go wcale** (32% „rzadko”, 27% „nigdy”).

Jednocześnie możliwość otrzymania wsparcia od przełożonego nie jest doświadczeniem wszystkich. **Półowa badanych deklaruje, że może liczyć na wsparcie przełożonego w sytuacjach kryzysowych**. 23% uważa, że nie może, a 27% odpowiada niejednoznacznie „ani tak, ani nie”, co być może wynika z różnych doświadczeń w przeszłości, kiedy nie za-

wsze otrzymali wystarczające w ich ocenie wsparcie. Jednym z elementów takiego wsparcia jest umiejętność dostrzegania przez przełożonego sygnałów przeciążenia w zespole. Tymczasem **35% badanych uważa, że ich bezpośredni przełożony nie zauważa sygnałów przeciążenia w zespole** (przeciwnego zdania jest 30%, a 35% odpowiada „ani tak, ani nie”). Wyniki te pokazują, że w wielu zespołach pracownicy_czki nie mają pewności, czy ich przeciążenie zostanie zauważone przez przełożonego, co może ograniczać możliwość otrzymania odpowiedniej pomocy, zanim trudności zaczną się pogłębiać.

Na jakość relacji z przełożonym wskazuje również poziom poczucia bezpieczeństwa w tej relacji. **36% co najmniej czasami odczuwa lęk w relacji ze swoim przełożonym**. Choć nie jest to dominujące odczucie (35% „nigdy” nie odczuwa takiego lęku, a 29% „rzadko”) to i tak może stanowić niepokojący sygnał. Lęk może utrudniać codzienną współpracę, ograniczać otwartość w komunikacji i sprawiać, że pracownicy_czki rzadziej dzielą się swoimi opiniami, wątpliwościami czy trudnościami. W dłuższej perspektywie może to również osłabiać zaufanie i poczucie bezpieczeństwa w relacji z przełożonym.



Kinga Baranowska

Psycholożka, trenerka, coach mocnych stron i odporności psychicznej, ekspertka kampanii „Bliżej Siebie”.

Komentarz ekspercki

O jakości relacji z przełożonym świadczy, na ile można liczyć na jego_jej pomoc w sytuacjach kryzysowych. Wynik, że tylko co druga osoba jest pewna, że takie wsparcie by otrzymała, jest co najmniej alarmujący, bo tak naprawdę mówi o co najmniej trzech elementach, które składają się na to wsparcie: umiejętności dostrzeżenia np. przeciążenia lub sytuacji kryzysowej, adekwatnej reakcji, a także ogólnym poczuciu bezpieczeństwa i zaufania, kiedy pracownik_czka może przyjść i powiedzieć „nie radzę sobie”.

Nie każdy lider_ka ma naturalną umiejętność dostrzegania sygnałów płynących z zespo-

łu, dlatego warto, aby firmy wyposażały swoją kadrę menadżerską w podstawową wiedzę psychologiczną o funkcjonowaniu człowieka, o tym jakie sygnały mogą świadczyć o przeciążeniu lub kryzysie oraz co to oznacza dla różnych osób, w tym neuroatypowych. A także w podstawy pierwszej pomocy psychologicznej, aby wiedzieć, jak zadziałać, jeśli już sygnał zostanie dostrzeżony. Nie zostawiamy też wszystkiego na barkach liderów_ek - to od „systemu” zależy, jakie podejście panuje w firmie, czy przełożony ma w swoim etacie czas typowo przeznaczony na spotkania ze swoimi ludźmi i czy realnie może wpływać na ich dociążenie.

Od relacji do szukania wsparcia

Mówienie o jakości relacji w pracy prowadzi do jeszcze jednego ważnego pytania: czy relacje te są na tyle bezpieczne i oparte na zaufaniu, aby można było zwrócić się do drugiej osoby również w sytuacji osobistych trudności? Dobre relacje nie oznaczają bowiem wyłącznie swobodnej współpracy czy poczucia przynależności do zespołu. Ich znaczenie ujawnia się szczególnie wtedy, gdy pracownik_czka doświadcza kryzysu i potrzebuje wsparcia.

Jeśli więc zauważamy u siebie niepokojące sygnały, które mogą świadczyć o trudnościach natury psy-

chicznej, do kogo w miejscu pracy jesteśmy gotowi zwrócić się po pomoc?

Choć pytanie, jakie postawiliśmy przed respondentami dotyczyło wyborów personalnych przyniosło inny zaskakujący wniosek dotyczący stricte zachowania osób w środowisku pracy i ich stosunku do szukania wsparcia, a tym samym ujawniło istotny problem - tabu wokół mówienia o trudnościach psychicznych w miejscu pracy, które nadal pozostaje istotną barierą w szukaniu wsparcia.

Komentarz ekspercki



Ewelina Supińska

Psycholożka, interwentka kryzysowa, ekspertka ds. zdrowia psychicznego w pracy i pierwszej pomocy psychologicznej w biznesie, ekspertka „Bliżej Siebie”.

Wyniki tego badania dobrze pokazują, że samo wprowadzenie tematu zdrowia psychicznego do organizacji nie wystarczy. Warunkiem realnej gotowości do rozmowy o trudnościach psychicznych jest bezpieczeństwo psychologiczne - przekonanie, że ujawnienie swoich problemów czy poproszenie o pomoc nie będzie wiązało się z oceną, stygmatyzacją ani negatywnymi konsekwencjami.

Skoro pracownicy_czki najczęściej zwracają się do osób, z którymi są na co dzień najbliższymi w pracy - kolegów i koleżanek z zespołu i bezpośrednich przełożonych - pierwsza pomoc psychologiczna nie powinna być kompetencją zarezerwowaną wyłącznie dla HR. Warto roz-

wijać ją szerzej w organizacji i szkolić wszystkich pracowników_czki - to może sprawić, że wsparcie społeczne będzie w firmie realnie dostępne.

Jednocześnie, bezpieczna kultura organizacyjna powinna respektować prawo pracownika_czki do prywatności. Część osób nie chce rozmawiać o swoim zdrowiu i trudnościach w miejscu pracy i to również jest w porządku. Ważne natomiast, aby takie osoby wiedziały, gdzie mogą sięgnąć po pomoc, jeśli będą jej potrzebować. Wsparcie firmy może polegać również na zapewnieniu dostępu do pomocy zewnętrznej, np. EAP, konsultacji psychologicznych czy opieki medycznej.

33%

badanych wskazało, że w sytuacji doświadczania problemu natury psychicznej nie zwróciłoby się po pomoc do nikogo w miejscu pracy, ponieważ to ich prywatna sprawa

Tę odpowiedź na pierwszym miejscu stawiali zarówno pracownicy_czki, jak i liderzy_ki. To pokazuje, że mimo rosnącej świadomości znaczenia zdrowia psychicznego, dla wielu osób przestrzeń zawodowa nadal nie jest miejscem, w którym czują się gotowe mówić o swoich trudnościach.

Zatem to ważne, aby wzmacniać kulturę otwartości i zaufania w miejscach pracy, aby ta gotowość do podjęcia tematu kondycji psychicznej była większa. Przyznanie się do problemu i otrzymanie wsparcia na wczesnym etapie może realnie wpływać na dobrostan pracowników_czek oraz zapobiegać pogłębianiu się kryzysów.

Warto w tym miejscu przywołać badanie kampanii z 2022 roku, kiedy zadaliśmy podobne pytanie, z tą różnicą, że pytaliśmy o reakcję, gdy sygnały problemu natury psychicznej zauważamy u kolegi czy koleżanki. Na tak postawione pytanie jedynie co 10 osoba odpowiedziała „do nikogo – to prywatna sprawa tej osoby”, co pokazywało większą gotowość do uznania potrzeby wsparcia u innych. Pojawia się więc ważne pytanie: czy mimo rosnącej obecności tematów zdrowia psychicznego w miejscach pracy wciąż łatwiej jest dostrzec i wesprzeć trudności innych niż samemu przyznać, że potrzebuje się pomocy?

W tym miejscu jeszcze jeden wynik – **28% badanych uważa, że zdrowie psychiczne jest osobistą sprawą każdego pracownika_czki i firmie nic do tego**. 37% badanych jest przeciwnego zdania, a 35% przyjmuje ambiwalentną postawę.

Jednocześnie aż **73% uważa, że w pracy powinna istnieć owartość na rozmowy na temat zdrowia psychicznego**. Wyniki pokazują więc interesującą różnicę: z jednej strony dostrzegamy potrzebę tworzenia przestrzeni do rozmowy o zdrowiu psychicznym, z drugiej nie wszyscy są gotowi, aby sami dzielić się własnymi doświadczeniami i trudnościami. Może to wskazywać, że sama akceptacja obecności tematu zdrowia psychicznego w miejscu pracy nie oznacza jeszcze gotowości do osobistego korzystania z tej przestrzeni. Kluczowym wyzwaniem pozostaje więc budowanie kultury bezpieczeństwa psychologicznego, w której rozmowa o własnych trudnościach nie będzie postrzegana jako przekroczenie prywatnej granicy, ale jako naturalny element dbania o dobrostan.

Najczęściej ze swoimi trudnościami o podłożu psychicznym zwrócilibyśmy się do koleżanki lub kolegi z zespołu albo bezpośredniego przełożonego. Nie jest to przypadek – połowa badanych deklaruje, że w sytuacjach kryzysowych może liczyć na wsparcie swojego przełożonego, a także, że relacje ze współpracownikami pomagają im radzić sobie z trudnymi sytuacjami. Z kolei **36% jest zdania, że ich przełożony sprawdza się w roli opiekuna, troszczącego się o dobrostan pracowników_czek** (33% nie ocenia tego jednoznacznie, „ani tak, ani nie”).

To pokazuje, że w obszarze wsparcia psychicznego szczególnie ważną rolę odgrywają osoby, z którymi mamy codzienny kontakt i z którymi łączy nas relacja oparta na większej bliskości i zaufaniu. To także sygnał, że w takich zespołowych relacjach dostrze-

gamy większe bezpieczeństwo psychologiczne niż w przypadku, wydawać by się mogło, przygotowanych do tego typu interwencji i wsparcia **działów HR**.

4%

osób w razie doświadczania problemu natury psychicznej zwróciłoby się do działu HR

Może to oznaczać, że dla wielu osób HR nadal jest kojarzony przede wszystkim z procesami organizacyjnymi i administracyjnymi, a niekoniecznie jako przestrzeń pierwszego kontaktu w obszarze dobrostanu psychicznego. I co warto podkreślić także w przywołanym badaniu sprzed 3 lat najmniej osób kierowało się po wsparcie dla kolegi właśnie do HR. Widać zatem, że mimo upływu czasu pozycja tego działu jako źródła wsparcia wciąż nie jest silna i nadal HR nie jest dla wielu osób naturalnym pierwszym miejscem poszukiwania pomocy w obszarze zdrowia psychicznego.

Uzupełnieniem niech będzie fakt, że jedynie:

27%

osób w razie problemów natury psychicznej czułoby się komfortowo, informując o tym przełożonego lub dział HR

Wyniki pokazują zatem, że wsparcie w miejscu pracy wciąż w dużej mierze opiera się na relacjach nieformalnych, a nie wyłącznie na dostępnych strukturach organizacyjnych.

Komentarz Partnera Głównego



Marta Kwiecień

Senior Manager, People Experience w McDonald's Polska
(Partner Główny kampanii „Blżej Siebie”).

Każdego dnia ponad 38 tysięcy osób współtworzy McDonald's Polska. Choć różnią się doświadczeniami, zainteresowaniami i życiowymi historiami, razem tworzą społeczność opartą na współpracy, otwartości i poczuciu przynależności.

Od lat rozwijamy kulturę pracy, w której każdy może czuć się mile widziany i traktowany z szacunkiem. Wiemy, że o jakości miejsca pracy nie decydują wyłącznie procesy czy benefity, ale przede wszystkim atmosfera oraz relacje budowane każdego dnia. To przekonanie stało się fundamentem naszej platformy employer brandingowej „Przyjaźń od Kuchni”, która pokazuje prawdziwe historie pracowników_czek i więzi powstające w restauracjach i zespołach biurowych.

Zarówno z badań, jak i codziennych obserwacji wynika, że dobra atmosfera, poczucie przynależności i możliwość bycia sobą należą do najważniejszych czynników wpływających na satysfakcję z pracy.

Dlatego konsekwentnie tworzymy środowisko pra-

cy, w którym różnorodność jest wartością, a inkluzywność codzienną praktyką. Pracownicy_czki uczą się współpracy w zespołach wielokulturowych i międzypokoleniowych, reagowania na niewłaściwe zachowania oraz przeciwdziałania stereotypom i wykluczeniu. Każda osoba zatrudniona w restauracji przechodzi obowiązkowe szkolenie „Bezpieczeństwo, szacunek i otwartość w miejscu pracy”. Dla kadry menadżerskiej przygotowaliśmy jego rozszerzoną wersję, uwzględniającą wyzwania związane z zarządzaniem, natomiast kierujący zespołami pracownicy_czki biura uczestniczą w spotkaniach „People Managers Connections”, który wspiera rozwój w zakresie budowania włączającej kultury organizacyjnej.

Wierzymy, że dobre miejsce pracy to takie, w którym można liczyć na wsparcie innych, rozwijać swoje umiejętności i czuć się bezpiecznie. W połączeniu ze stabilnością zatrudnienia, którą zapewniamy wszystkim pracownikom_czkom w oparciu o umowę o pracę, tworzy to środowisko, w którym ludzie chcą zostać na dłużej, budować relacje i wspólnie się rozwijać.

A co firma na to?

Jak pokazują wyniki nieformalne relacje są ważnym źródłem wsparcia, ale nie mogą zastępować odpowiedzialności organizacji za tworzenie bezpiecznego środowiska pracy. Warto zatem sprawdzić, **jak pracownicy_czki oceniają działania swoich firm w obszarze zdrowia psychicznego:** czy dostrzegają realną troskę o dobrostan, czy oferowane formy wsparcia odpowiadają na ich potrzeby i przede wszystkim – czy wiedzą, gdzie szukać pomocy, gdy pojawia się kryzys.



Obraz organizacyjnej troski o zdrowie psychiczne nie jest jednoznaczny. **Tylko 28% badanych uważa, że ich firma w wystarczającym stopniu dba o zdrowie psychiczne pracowników_czek**, podczas gdy 43% jest przeciwnego zdania. Co więcej, **25% badanych dostrzega większą troskę pracodawcy o zdrowie fizyczne niż psychiczne pracowników_czek**.

Nieco lepiej oceniane jest wsparcie równowagi mię-

dzy pracą a życiem prywatnym. **35% badanych uważa, że ich firma wspiera tę równowagę**, podczas gdy 31% uważa, że nie.

Warto zwrócić uwagę również na różnicę między deklarowanym wsparciem a jego rzeczywistym odczuwaniem przez zespół. **36% badanych zgadza się ze stwierdzeniem, że firma mówi o wsparciu zdrowia psychicznego pracowników_czek, ale są**

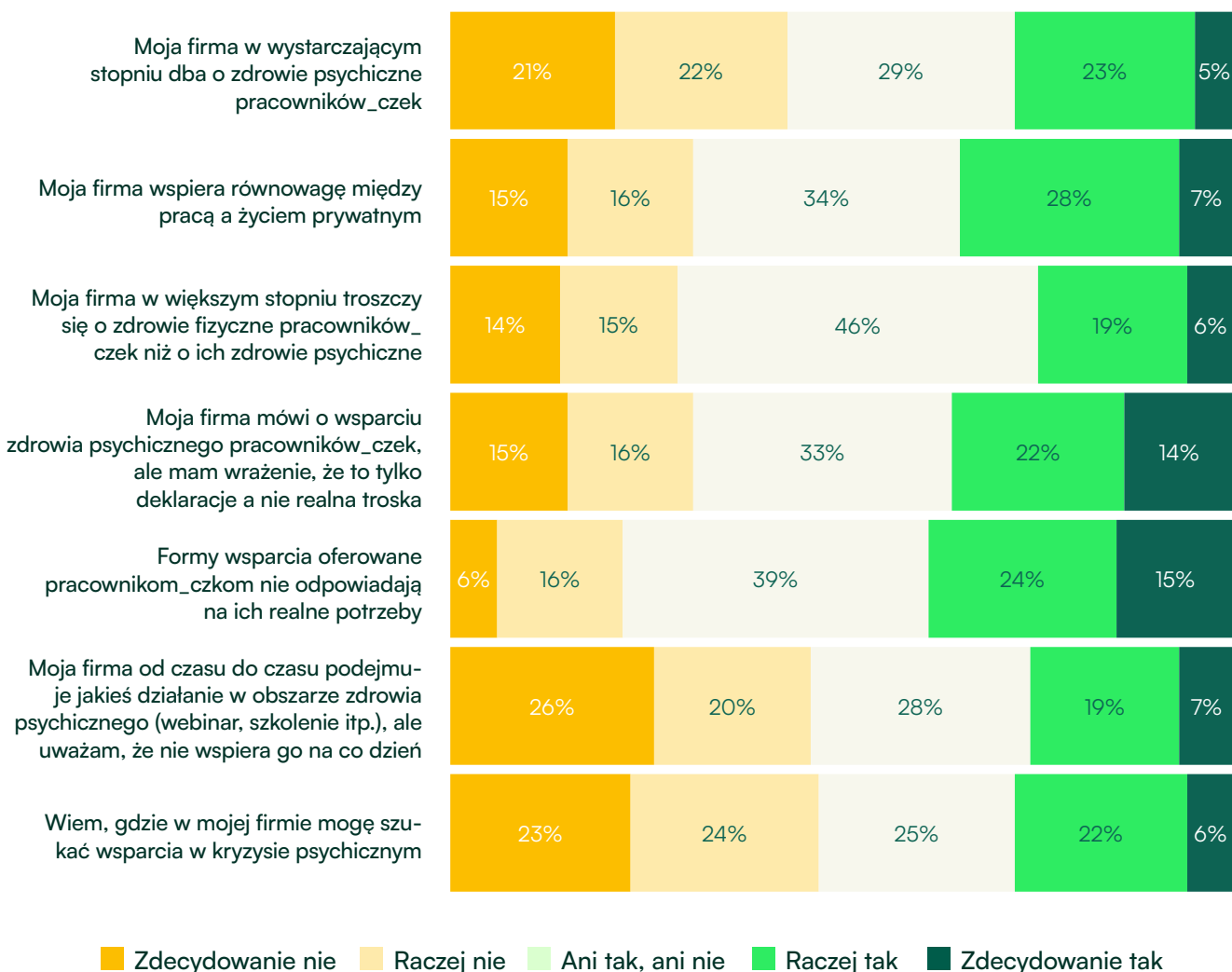
to przede wszystkim deklaracje, a nie realna troska. Przeciwnego zdania jest 31%, a 33% nie potrafi jednoznacznie ocenić tej kwestii.

Podobny obraz wyłania się z odpowiedzi dotyczących konkretnych działań podejmowanych przez firmy. **26% badanych uważa, że ich organizacja podejmuje wprawdzie okazjonalne działania, takie jak webinary czy szkolenia, ale nie przekłada się to na codzienne wsparcie.** Może to wskazywać, że pojedyncze inicjatywy nie zawsze są postrzegane jako element szerszej i konsekwentnej polityki dbania o zdrowie psychiczne. Widać też, że dla pracowników_czek istotna jest nie tylko sama obecność tematu zdrowia psychicznego w organizacji, ale to, czy komunikowane wartości znajdują odzwierciedlenie w codziennym doświadczeniu pracy.

Istotne jest również to, czy oferowane rozwiązania rzeczywiście są dopasowane do sytuacji. **39% badanych uważa, że formy wsparcia oferowane przez ich firmę nie odpowiadają na ich realne potrzeby.** Niepokojący jest wynik dotyczący podstawowej dostępności wsparcia. **Tylko 28% badanych wie,**

gdzie w swojej firmie może szukać pomocy w sytuacji kryzysu psychicznego, podczas gdy **47% takiej wiedzy nie ma.** Oznacza to, że nawet jeśli organizacja oferuje określone formy pomocy, niemal połowa pracowników_czek może nie wiedzieć, gdzie i do kogo się po nią zwrócić.

Budowanie kultury sprzyjającej zdrowiu psychicznemu nie ogranicza się do tworzenia procedur czy oferowania wsparcia. Istotnym elementem jest również edukacja, która zwiększa świadomość, pomaga rozpoznawać sygnały pogorszenia dobrostanu oraz oswaja rozmowy o zdrowiu psychicznym. **56% osób w środowisku pracy za ważne w miejscu pracy uznaje poszerzanie wiedzy na temat zdrowia psychicznego i sposobów dbania o nie (np. webinary, warsztaty, materiały edukacyjne zapewniane przez firmę).** Częściej deklarują tak kobiety, co może wiązać się z większą gotowością do poszukiwania wiedzy i korzystania z działań wspierających zdrowie psychiczne. Taką potrzebę częściej dostrzegają również liderzy_ki, co być może wynika z faktu, że częściej dostrzegają ich znaczenie dla funkcjonowania zespołów.



Wyniki pokazują więc, że wyzwaniem nie jest wyłącznie samo tworzenie oferty wsparcia, ale również jej widoczność, dostępność i dopasowanie do rzeczywistych potrzeb pracowników_czek. Troska o zdrowie psychiczne nie może kończyć się na deklaracjach

ani pojedynczych działaniach. Aby była wiarygodna, musi być obecna w codziennym doświadczeniu pracy, a pracownicy_czki powinni wiedzieć, gdzie mogą znaleźć pomoc, kiedy jej potrzebują.

Komentarz ekspercki



Marta Stańczak

Prezes Zarządu SPIE Building Solutions, ekspertka kampanii „Blżej Siebie”.

Mocno wybrzmiewa dla mnie rozdźwięk między tym, co firmy mówią, a tym, czego ludzie doświadczają: 36% badanych uważa, że wsparcie zdrowia psychicznego pozostaje przede wszystkim deklaracją. To ważna informacja dla liderów_ek. Ludzie nie oceniają kultury organizacyjnej po prezentacji wartości ani po liczbie inicjatyw w kalendarzu. Oceniają ją za każdym razem, kiedy przychodzą z problemem do przełożonego, w czasie reorganizacji, po popełnionym błędzie, a także wtedy, gdy życie prywatne zaczyna wpływać na pracę i potrzebują rozmowy, a nie kolejnego linku do webinaru.

Nie chodzi więc o to, żeby firmy stawały się

gabinetami terapeutycznymi. Ich odpowiedzialnością jest stworzenie środowiska, w którym można powiedzieć „nie daję rady” bez obawy, że za chwilę zapłaci się za tę szczerość zawodową cenę. I zadbanie, żeby każdy wiedział, gdzie otrzyma profesjonalną pomoc. Zdrowie psychiczne pracowników_czek nie potrzebuje deklaracji bez pokrycia. Potrzebuje codziennych zachowań, które te deklaracje potwierdzają. Potrzebują rozmowy i możliwości wypowiedzenia swojego zdania.

Wierzę, że ludzie nie słyszą, co mówimy, bo widzą, co robimy i o tym liderzy_ki powinni pamiętać każdego dnia.

Komentarz ekspercki



Paulina Świątkiewicz

HR Business Partner w justjoin.it i rocketjobs.pl (Patron kampanii „Blżej Siebie”).

Z mojej perspektywy najbardziej alarmujący wynik raportu nie dotyczy niskiej oceny działań firm, tylko tego, że 47% badanych nie wie, gdzie szukać pomocy w kryzysie psychicznym. Problemem często nie jest więc brak oferty, ale jej niewidoczność. Program wsparcia, o którym pracownik_czka nie wie w chwili kryzysu, w praktyce nie istnieje.

Równie wymowne jest to, że 36% osób postrzega troskę pracodawcy jako deklaracyjną, a 39% uważa, że wsparcie nie odpowiada ich potrzebom. Webinar raz na kwartał nie zrównoważy przeciążenia, niejasnych oczekiwań czy braku zaufania do przełożonych. Zdrowie

psychiczne buduje się w codziennym zarządzaniu: w rozsądnym planowaniu pracy, przewidywalności i bezpieczeństwie psychologicznym zespołu.

Rekomendowałabym trzy kroki. Po pierwsze, jasną i regularnie powtarzaną komunikację ścieżki pomocy. Po drugie, diagnozę realnych potrzeb przed wprowadzeniem kolejnych benefitów. Po trzecie, przygotowanie kadry menadżerskiej, która, jak pokazują dane, dostrzeże wagę edukacji, ale potrzebuje narzędzi, by rozpoznać sygnały kryzysu i właściwie zareagować. Bez tego nawet najlepsza oferta pozostanie deklaracją.

Komentarz Partnera Głównego



Beata Bogucka

HR Menedżer PZU Zdrowie (Partner Główny kampanii „Blżej Siebie”).

Wyniki badania pokazują wyraźną lukę pomiędzy działaniami podejmowanymi przez pracodawców w obszarze zdrowia psychicznego a sposobem, w jaki są one odbierane przez zespół. Jak widać, pracownicy_czki oczekują rozwiązań systemowych i codziennego wsparcia, a nie jedynie pojedynczych inicjatyw edukacyjnych. Choć webinary, szkolenia czy kampanie informacyjne pozostają ważnym elementem budowania świadomości, same w sobie nie są odbierane jako dowód realnej troski organizacji.

Co istotne, wyniki pokazują również, że pracownicy_czki oceniają dobrostan przez pryzmat codziennych doświadczeń. Dlatego ogromne znaczenie ma kultura organizacyjna, możliwość otwartej rozmowy o trudnościach, dostępność wsparcia psychologicznego oraz równowaga między życiem zawodowym a prywatnym. To właśnie te elementy budują wiarygodność organizacji w obszarze zdrowia psychicznego.

Długofalowe dbanie o dobrostan wymaga zaangażowania całej organizacji, szczególnie menedżerów, którzy mają największy wpływ na codzienne środowisko pracy. To od ich postawy często zależy, czy pracownik_czka będzie czuł się bezpiecznie, sygnalizując przeciążenie, problemy czy potrzebę skorzystania ze wsparcia. Ważne jest więc nie tylko wyposażenie menedżerów w odpowiednią wiedzę, ale także bu-

dowanie kultury, w której rozmowa o kondycji psychicznej nie jest traktowana jako oznaka słabości.

Transparentna komunikacja, edukacja oraz łatwo dostępne formy wsparcia pozostają kluczowymi elementami budowania zdrowej i odpornej organizacji. Równie istotna jest jednak konsekwencja. Pracownicy_czki powinni mieć pewność, że troska o dobrostan nie ogranicza się do pojedynczej kampanii czy wydarzenia, ale znajduje odzwierciedlenie w sposobie organizacji pracy, komunikacji i zarządzania zespołami.

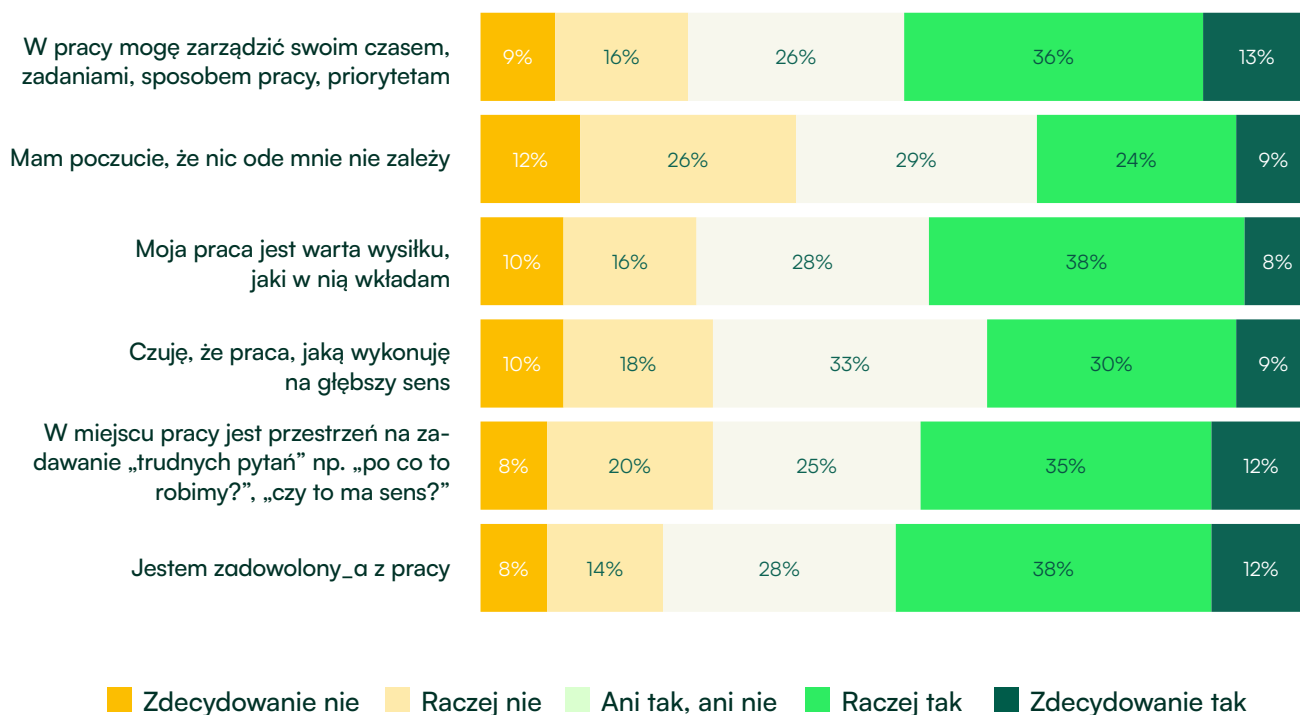
Dla pracodawców oznacza to konieczność przesunięcia uwagi z okazjonalnych działań na konsekwentne budowanie środowiska pracy, w którym pracownicy_czki nie tylko wiedzą, jakie formy wsparcia są dostępne, ale także mają poczucie, że mogą z nich bezpiecznie korzystać. Kluczowe staje się zatem nie tylko tworzenie programów wellbeingowych, ale również ich dopasowanie do rzeczywistych potrzeb, monitorowanie ich skuteczności oraz regularne przypominanie o dostępnych formach pomocy.

W poszukiwaniu sensu

Poczucie sensu to jeden z najważniejszych zasobów osobistych każdego z nas. Wpływa na motywację, zaangażowanie i dobrostan, a także pomaga radzić sobie z zawodowymi wymaganiami. To fundament zdrowia psychicznego.

Poczucie sensu buduje się wtedy, gdy rozumiemy swoją rolę, wiemy, po co wykonujemy określone zadania, dostrzegamy wpływ swojej pracy na innych oraz mamy możliwość wykonywania jej w zgodzie z własnymi wartościami. Wyniki badania pokazują, że w wielu organizacjach właśnie te elementy pozostają wyzwaniem i nie zawsze są obecne w codziennym doświadczeniu pracowników_czek.





Poczucie sensu zaczyna się od jasności. Trudno angażować się w pracę i brać odpowiedzialność za jej efekty, jeśli nie wiadomo, czego właściwie się od nas wymaga.

Tymczasem 32% co najmniej czasami nie wie czego się od nich oczekuje w pracy. Choć 37% uznaje, że ma taką wiedzę, a kolejne 31% jedynie rzadko deklaruje jej brak, wynik ten powinien skłaniać do refleksji. Oznacza bowiem, że niemal jedna trzecia osób w środowisku pracy, przynajmniej od czasu do czasu funkcjonuje bez pełnej jasności co do swojej roli i oczekiwań. A ta niepewność może utrudniać podejmowanie decyzji, osłabiać poczucie sprawczości, a także wpływać na jakość ich pracy i efektywność.

Jasność oczekiwań odpowiada na pytanie „co mam zrobić?”. Problemem okazują się jednak nie tylko instrukcje przekazywane pracownikom, ale także odpowiedź na pytanie „po co to robię?”. Tymczasem to jedno z najbardziej ludzkich pytań – pytanie o sens. To właśnie odpowiedź na pytanie „dlaczego?” pozwala dostrzec sens wykonywanej pracy i zrozumieć, jak codzienne działania przyczyniają się do realizacji szerszego celu. Poczucie sensu w pracy sprawia, że nie jest ona tylko odhaczaniem kolejnych zadań, ale zyskuje większe znaczenie.

Jak pokazują wyniki, **33% co najmniej czasami nie rozumie, czemu służą wykonywane przez nich zadania** (25% „czasami”, 5% „często”, 3% „bardzo często”). I choć większość (39%) deklaruje, że zawsze zna odpowiedź na pytanie „po co i dlaczego?”, a co czwarty (28%) rzadko ma problem z jej znalezieniem, nie powinniśmy być nadmiernymi optymistami. Wciąż w przypadku 1/3 osób w środowisku pracy poczucie sensu rozmywa się, ponieważ nie rozumieją, jak ich zadania łączą się z szerszym celem i kto korzysta z ich efektów. Tymczasem właśnie dostrzeganie szerszego kontekstu i celu wzmacnia motywację i zaangażowanie.

47%

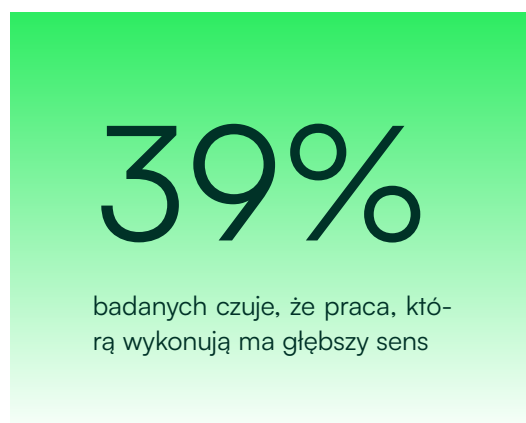
badanych jest zdania, że w miejscu pracy jest miejsce na zadawanie pytań, takich jak: „po co to robimy?”, „czy to ma sens?”

Poczucie sensu w pracy nie wynika wyłącznie z przekonania, że wykonywane zadania są potrzebne lub wartościowe. Równie ważne jest poczucie zgodności między tym, co robimy zawodowo, a naszymi osobistymi wartościami i przekonaniami. Kiedy pojawia się rozbieżność między tymi obszarami, praca może stawać się źródłem napięcia i wewnętrznego konfliktu. Tymczasem **38% badanych deklaruje, że co najmniej czasami ich osobiste wartości kłócą się z tym, co robią w pracy** (22% „czasami”, 11% „często”, 5% „bardzo często”). Może to oznaczać, że dla części osób problemem nie jest wyłącznie brak satysfakcji z wykonywanych zadań, ale poczucie braku spójności między własnymi przekonaniami a codziennym działaniem. Długotrwale doświadczanie takiej niespójności może osłabiać identyfikację z wykonywaną pracą i prowadzić do stopniowej utraty zaangażowania.

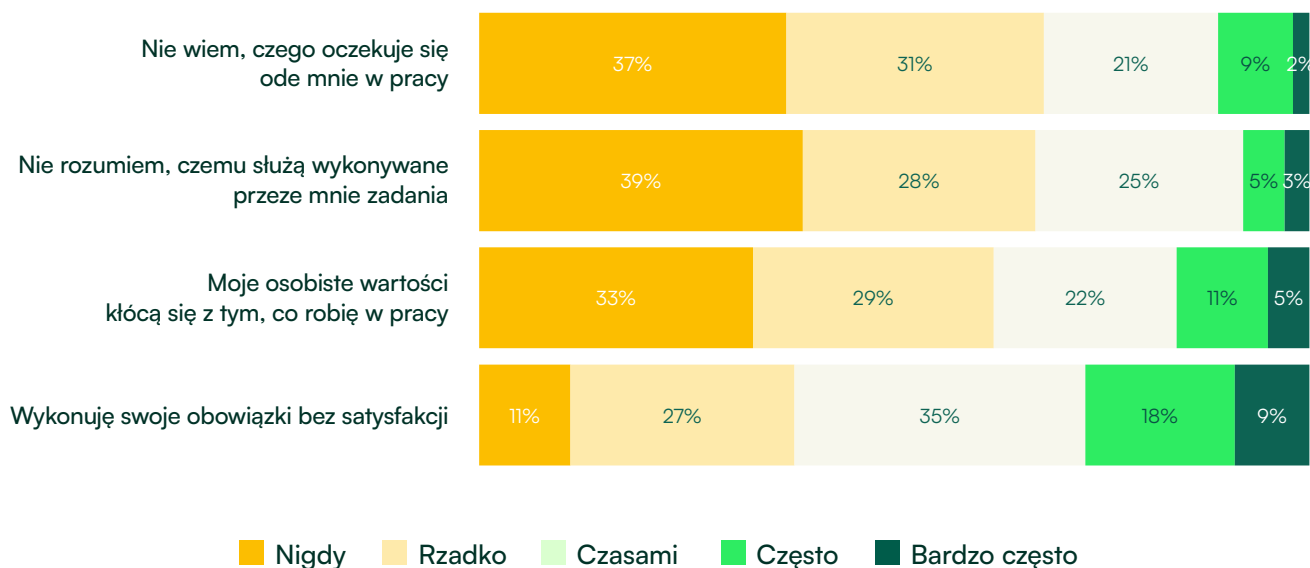
Jednak nawet najlepiej rozumiany cel nie wystarczy, jeśli pracownik_czka nie ma wpływu na sposób jego realizacji. To autonomia jest ważnym źródłem dla poczucia sensu. Kiedy pracownik_czka może samodzielnie podejmować decyzje, swobodnie planować swój dzień i dysponować czasem, ustalać z jakich narzędzi korzysta i wreszcie odpowiadać za wynik swojej pracy, zyskuje poczucie sprawczości. Praca przestaje być wówczas wyłącznie realizacją narzuconych zadań, a staje się przestrzenią, w której można wykorzystać własne kompetencje i podejmować odpowiedzialność za efekty. Tymczasem nie wszyscy badani doświadczają takiego poczucia wpływu. **25% osób nie może w pracy zarządzić swoim czasem, zadaniami, sposobem pracy, priorytetami**, a kolejne 26% ocenia to niejednoznacznie („ani tak, ani nie”).

Co trzeci badany (33%) ma poczucie, że w pracy nic od niego nie zależy, a kolejne 29% wybiera odpowiedź „ani tak, ani nie”, co może sugerować, że dla części osób zakres autonomii jest ograniczony lub zależy od konkretnej sytuacji, roli czy rodzaju wykonywanych zadań. Warto przy tym zaznaczyć, że ten brak wpływu częściej dostrzegają pracownicy_czki niż liderzy_ki.

46% osób w środowisku pracy jest zdania, że ich praca jest warta wysiłku, jaki w nią wkładają, podczas gdy 26% jest przeciwnego zdania. Częściej takie przekonanie deklarują liderzy_ki niż pracownicy_czki.



Częściej dotyczy to liderów_ek niż pracowników_czek. Jednocześnie aż 33% wybiera odpowiedź „ani tak, ani nie”, co może świadczyć o niejednoznacznym stosunku do wykonywanej pracy lub o tym, że poczucie sensu zależy od okoliczności i rodzaju realizowanych zadań.



Naturalną konsekwencją poczucia sensu jest **satisfakcja z pracy**. Tymczasem jedynie 11% badanych deklaruje, że zawsze ją odczuwa. Brak satysfakcji od czasu do czasu doświadcza 35% respondentów, a u 27% pojawia się on co najmniej często (18% „często”, 9% „bardzo często”). Wyniki te pokazują, że dla znacznej części pracowników_czek satysfakcja z pracy nie jest trwałym doświadczeniem, lecz stanem, który pojawia się jedynie okresowo.

Co ciekawe połowa badanych (50%) deklaruje, że jest zadowolona ze swojej pracy. Zestawiając to z faktem, że 62% badanych przynajmniej czasami nie odczuwa satysfakcji z pracy, widzimy, że zadowolenie z pracy nie zawsze oznacza trwałe i regularne doświadczenie satysfakcji.

Poczucie sensu w pracy nie zależy zatem od jednego czynnika. Tworzy je cały system doświadczeń - od jasności oczekiwań, przez rozumienie celu wykonywanych zadań, zgodność pracy z własnymi wartościami i możliwość wpływania na sposób jej wykonywania, aż po przekonanie, że wkładany wysiłek ma znaczenie. Jeśli któryś z tych elementów zawodzi, praca łatwo staje się zbiorem obowiązków, zamiast źródłem motywacji i satysfakcji.



Agnieszka Zawadzka-Jabłonowska

Psycholożka i trenerka biznesu, mentorka i coach rezyliencji, konsultantka i strateg ds. dobrostanu, ekspertka kampanii „Bliżej Siebie”.

Wyniki raportu wskazują, że dla znaczącej części badanych poczucie sensu pracy nie jest stabilnym stanem ani trwałym zasobem, lecz pozostaje silnie związane z codziennymi doświadczeniami i warunkami organizacyjnymi. Może to stanowić istotny czynnik ryzyka psychospołecznego, zwłaszcza gdy pracownicy_czki doświadczają niejasności ról, ograniczonej sprawczości oraz trudności w dostrzeganiu znaczenia i szerszego celu swojej pracy. W takich warunkach praca może być postrzegana przede wszystkim jako „mechaniczna” realizacja obowiązków, co osłabia jej motywacyjny potencjał, a długoterminowo może prowadzić do frustracji, spadku satysfakcji i wypalenia zawodowego.

Uwagi wymaga fakt, że 38% badanych przynajmniej częściowo doświadcza niezgodności między własnymi wartościami a wykonywaną pracą. Długotrwałe utrzymywanie się takiego stanu może generować napięcie psychiczne, osłabiać identyfikację z organizacją oraz prowadzić do stopniowej utraty zaangażowania.

Organizacje i liderzy_ki muszą mieć świadomość, że poczucie sensu kształtuje się w spójnym, przejrzystym i dającym realne poczucie wpływu środowisku pracy. Aby je wzmacniać systemowo należy dbać o właściwe dopasowanie ludzi do wykonywanej pracy, kultury organizacyjnej oraz stylu funkcjonowania lidera_ki i zespołu. Ważne jest też jasne komunikowanie oczekiwań, priorytetów oraz określanie celu i odbiorców realizowanych zadań. Liderzy_ki powinni regularnie osadzać codzienną pracę zespołów w szerszym kontekście strategicznym, stwarzać przestrzeń do zadawania pytań o cel i sens podejmowanych działań, a także zwiększać zakres autonomii i sprawczości, m.in. poprzez coaching, mentoring i job-crafting. Istotne jest również docenianie wkładu pracy poszczególnych osób, budowanie kapitału psychologicznego (PsyCap'u) oraz umożliwienie pracownikom_czkom wykorzystania ich zdolności, talentów i mocnych stron w realizacji codziennych zadań. Ponadto należy weryfikować czy deklarowane wartości znajdują realne odzwierciedlenie w codziennych decyzjach i praktykach zarządczych.

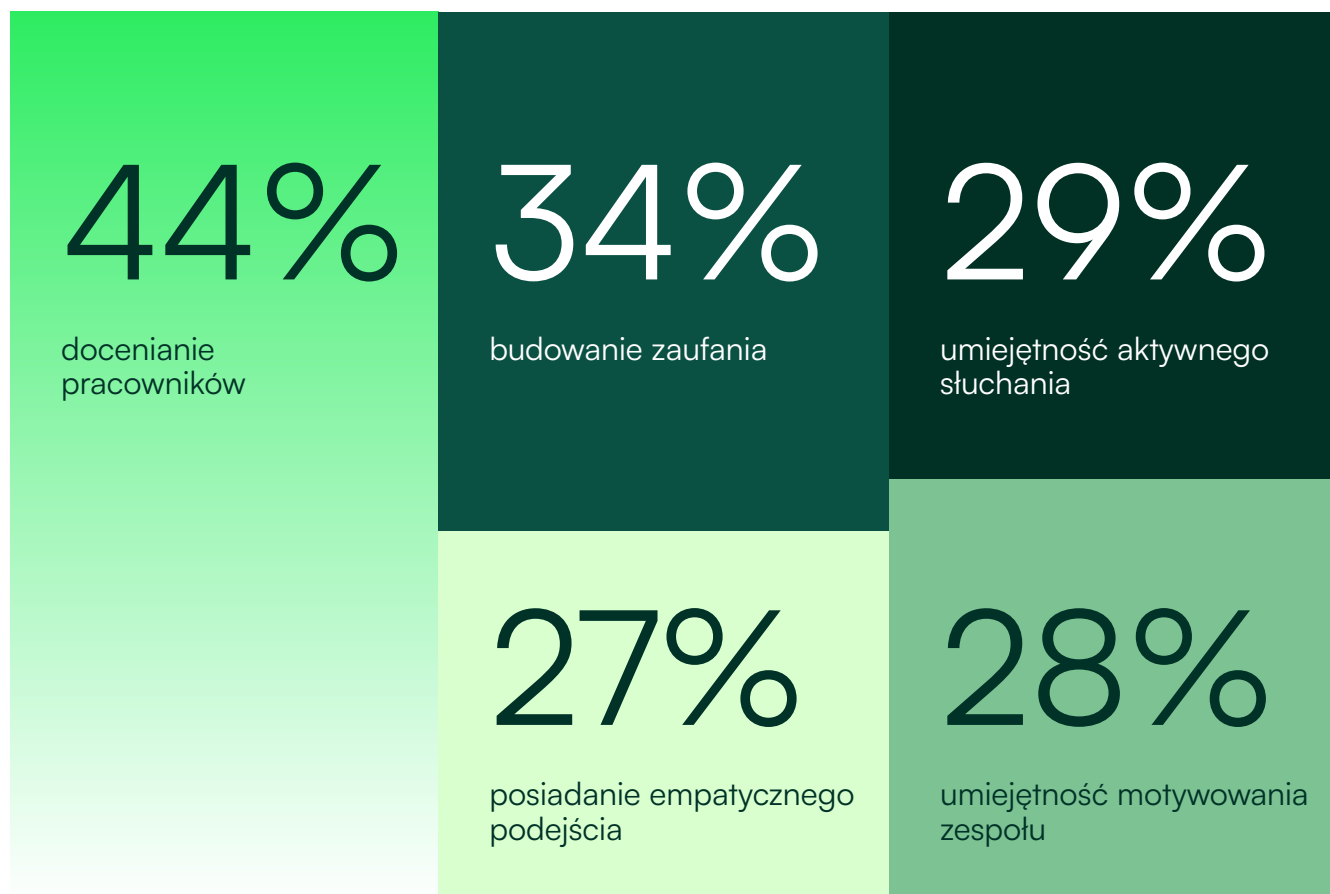
Jakiego lidera_ki chcemy?

Rola liderki i lidera we współczesnych organizacjach ulega nieustannym zmianom. Już dawno porzuciliśmy perspektywę leadershipu jako wyłącznie opiekowania zadaniami i wyników, jedynie dowożenia i dbania, żeby inni dowozili. Dziś rola lidera_ki ewoluuje z zarządzającego w stronę także mentora, coacha, inicjatora zmian.

Coraz lepiej rozumiemy, że liderzy_ki nie działają w próżni, dlatego zarówno forma, jak i treść ich przywództwa powinna zmieniać się w zależności od tego z kim pracują. Warto zatem mieć świadomość, jak o współczesnym liderze_ce myśli środowisko pracy, jakie są jego potrzeby i jakich kompetencji od nich oczekuje.



Wśród najważniejszych kompetencji współczesnego lidera_ki osoby w środowisku pracy wskazują:



Wyniki badania pokazują, że współczesne przywództwo jest oceniane przede wszystkim przez pryzmat jakości relacji, a nie wyłącznie przez skuteczność operacyjną i że wymaga kompetencji interpersonalnych.

Co ciekawe całe TOP3 to kompetencje, które częściej wskazywali pracownicy_czki niż liderzy_ki. Najsilniej widać to w przypadku potrzeby bycia docenionym. Fakt, że docenianie pracowników_czek pozostaje najczęściej wskazywaną kompetencją lidera_ki już kolejny rok z rzędu, sugeruje, że nie jest to chwilowa tendencja, ale trwała potrzeba środowiska pracy. Jednocześnie może wskazywać na obszar, w którym organizacje nadal mają przestrzeń do poprawy - na istniejącą lukę pomiędzy znaczeniem przypisywanym docenianiu, a jego obecnością w codziennych praktykach zarządzania.

I tu znów potwierdzenie w danych - **34% badanych**

co najmniej „często” doświadcza braku docenienia, a kolejne 29% spotyka się z tym „czasami”.

25% badanych stwierdza, że ich przełożony_a nie zauważa i nie docenia ich wysiłku, a 31% nie zajmuje jednoznacznego stanowiska w tej kwestii (odpowiedź „ani tak, ani nie”). Oznacza to, że dla znacznej części pracowników_czek docenienie ze strony przełożonych nie jest doświadczeniem wyrażone obecnym i regularnie odczuwanym.

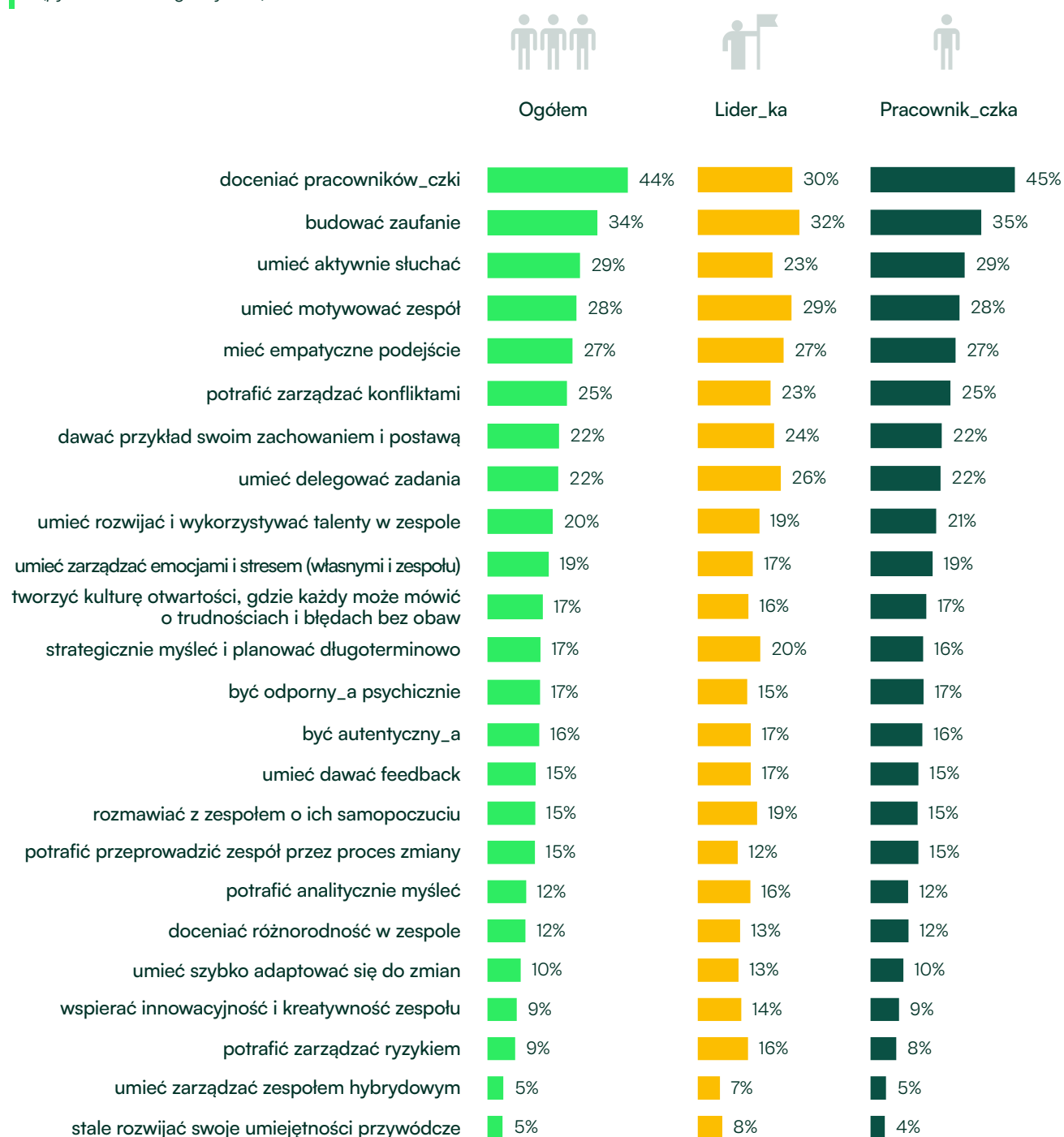
Hierarchia oczekiwanych kompetencji, zarówno w ogólnej próbie, jak i w przypadku pracowników_czek jest dokładnie taka sama. **Jednak liderzy_ki, poza najważniejszymi, czyli docenianiem i budowaniem zaufania, inaczej oceniają kompetencje, jakie powinni posiadać. Ważniejsze niż aktywne słuchanie jest dla nich motywowanie zespołu, empatyczne podejście, delegowanie zadań, czy dawanie przykładu swoim zachowaniem i postawą.**

Warto zwrócić uwagę na dwie kompetencje, które liderzy_ki wskazywali nieco częściej niż pracownicy_czki. Mowa o **umiejętnościach strategicznego myślenia i planowania długoterminowego, a także delegowania zadań**, a więc kompetencjach bezpośrednio związanych z pełnieniem funkcji zarządczych. Wyższe wskazania tych obszarów wśród liderów_ek mogą wynikać z ich codziennego doświadczenia związanego z odpowiedzialnością za re-

alizację celów, koordynowaniem pracy innych osób oraz koniecznością podejmowania decyzji o charakterze długofalowym.

Jeśli dolożyć do tego, że w TOP3 wskazań liderów_ek jest umiejętność motywowania zespołu (oceniania wyżej niż „aktywne słuchanie”) to widzimy akcentowanie przez nich strategiczno-organizacyjnego wymiaru przywództwa.

Jakie kompetencje Twoim zdaniem powinien mieć współczesny lider_ka?
(pyt. wielokrotnego wyboru)





Iwona Grochowska

Psychoterapeutka i liderka, ekspertka kampanii „Blżej Siebie”.

Odpowiedzi badanych nie zaskakują mnie ani jako psycholożkę, ani jako trenerkę kompetencji miękkich. Od ponad 10 lat pracuję z tematem docenienia i regularnie widzę jego wagę w zespołach - po stronie pracowników_czek oraz niedoszacowanie znaczenia - po stronie liderów_ek.

Docenienie nieprzypadkowo od lat wygrywa w rankingu potrzeb pracowników_czek. To nie kwestia miłego gestu, tylko jedna z podstawowych potrzeb psychologicznych: bycia dostrzeżonym i uznanym w tym, co się robi.

Rozbieżność w ocenie ważnych kompetencji liderkich między perspektywą samych liderów_ek a pracowników_czek bierze się z innego punktu odniesienia, a nie z konfliktu priorytetów. Liderzy_ki patrzą przez pryzmat wyniku, dlatego wyżej cenią motywowanie, delegowanie i myślenie strategiczne. Pracownicy_czki doświadczają przywództwa relacyjnego, w codziennych mikrointerakcjach, i to tam

najdotkliwiej brakuje im poczucia zauważenia i zaufania.

A to nie są dwie osobne listy do wyboru. Docenienie, zaufanie, które wyraża się w przyzwoleniu na autonomię, czy uważne słuchanie to warunki, żeby reszta kompetencji liderkich w ogóle zadziałała. Chroniczny brak docenienia i autonomii prowadzi do wypalenia zawodowego - to 2 z 6 czynników ryzyka tego syndromu. Konsekwencje sięgają jednak dalej: docenienie buduje zaufanie do siebie, poczucie własnego autorytetu i sprawczości. Kto nie ufa własnym osądom, czeka na zgodę z zewnątrz i unika odpowiedzialności. Docenienie odwraca ten mechanizm: daje odwagę do decydowania i brania spraw we własne ręce.

Dlatego szefowie, którzy biorą pod uwagę te oczekiwania, nie rezygnują ze swoich priorytetów, zyskują do nich najkrótszą drogę: mniej oporu i prawdziwie wspólny front, zamiast wymuszania go z pozycji siły.



Komentarz Partnera Głównego



Wykonawstwo
Elektroenergetyczne



Joanna Kwitowska-Zawadzka

Dyrektor Departamentu, Departament Kapitału Ludzkiego Energa-Operator
(Partner Główny kampanii „Bliżej Siebie”).

Wyniki opublikowane w raporcie, szczególnie te odnoszące się do roli lidera_ki we współczesnych organizacjach, są dla mnie bardzo spójne z zapisami Wizji Rozwoju Energa-Operator opublikowanej w ubiegłym roku, gdzie mocno podkreślamy sytuację naszej organizacji funkcjonującej w środowisku ciągłej zmiany, transformacji i wysokiej odpowiedzialności biznesowej. Nie jest przypadkiem, że jako filary działań w takim kontekście wskazaliśmy troskę, elastyczność, transformację i odporność.

Czytając w raporcie o roli liderek, która „ewoluuje z zarządzającego w stronę także mentora, coacha, inicjatora zmian.” widzę wyraźną korelację z tym, jak widzimy przyszłość przywództwa w naszej organizacji.

Badanie pokazuje, że pracownicy_czki coraz wyraźniej oczekują od liderów_ek kompetencji związanych z budowaniem relacji: doceniania, zaufania, aktywnego słuchania i empatii. Jednocześnie sygnalizuje, że potrzeba doceniania pozostaje niezaspokojona dla znaczącej części osób. To ważny sygnał także dla naszej organizacji, która jako spółka technologiczna, dotąd raczej skupiała się na rozwoju kompetencji merytorycznych i twardych wynikach.

W czasach ciągłej transformacji skuteczny lider_ka nie jest wyborem pomiędzy orientacją na ludzi, a orientacją na wyniki. Prawdziwym wyzwaniem staje się umiejętność łączenia obu perspektyw. To właśnie dzięki zaufaniu, docenianiu i autentycznemu dialogowi pracownicy_czki zyskują gotowość do podejmowania zmian, uczenia się nowych kompetencji i działania w warunkach niepewności.

Z naszej perspektywy szczególnie istotne jest spojrzenie na te wyniki nie jako na „miękkie” oczekiwania pracowników_czek, ale jako na element budowania odporności organizacyjnej. W świecie, w którym zmiana staje się codziennością, ludzie potrzebują nie tylko jasnego kierunku działania, lecz także poczucia, że ich wysiłek jest zauważany, a ich głos ma znaczenie. To właśnie wtedy łatwiej angażują się w nowe inicjatywy, podejmują odpowiedzialność i adaptują do nowych warunków.

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



Kinga Baranowska

Psycholożka, trenerka, Coach, L&D Expert. Certyfikowany Coach Mocnych Stron oraz Odporności Psychiczej MTQ, Trenerka Neuroróżnorodności, Diagnostka ADHD oraz Chief Wellbeing Officer.



Marta Bialik-Kowalczyk

Liderka HR, psycholożka, trenerka umiejętności interpersonalnych i liderskich, praktyczka empatycznej komunikacji. Od 20 lat związana z rozwojem ludzi i organizacji. Łączy obszar rozwoju osobistego z umiejętnościami biznesowymi.



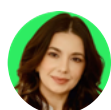
Jolanta Bujnowska

Mentorka, inwestorka, autorka książki „Rozwój Osobisty 3.0. Jak się rozwijać i znaleźć swoją drogę”. Prowadzi programy rozwojowe i mentoringowe, które chcą łączyć skuteczność z autentycznością. Business Mentor & Coach akredytowana przez EMCC.



Małgorzata Czernecka

Psycholożka organizacji, ekspertka ds. zarządzania energią pracowników_czek i produktywności. Od 10 lat wspiera liderów_ki w uwalnianiu pełnego potencjału na poziomie fizycznym, emocjonalnym, mentalnym i duchowym.



Marta Drinčić

Psycholożka ze specjalnością: psychologia zmiany, psychoterapeutka w trakcie szkolenia (certyfikacji), interwentka kryzysowa, nauczycielka Jogi Nidra oraz trenerka rozwoju osobistego i zawodowego.



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

Liderka, certyfikowana trenerka odporności psychicznej (MTQ48 i MTQ Plus) i mentorka. Psycholożka, trenerka biznesu i wykładowczyni akademicka. Promotorka przywództwa w modelu zintegrowanym ILM. Autorka programów rozwojowych dla liderów.



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, psycholog, trenerka liderów i zespołów. Przygotowuje kadrę menedżerską do zarządzania zespołami działającymi skutecznie w warunkach zmiany, stresu i pod presją. Wspiera organizacje we wprowadzaniu programów w obszarze well-beingu.



Marta Iwanowska-Polkowska

Psycholożka, praktyczka terapii ACT, trenerka, a z powołania towarzysząca. Towarzyszy innym w śmiałym urzeczywistnianiu swojego JA, przechodzeniu przez zmiany, budowaniu rezyliencji i dobrostanu. Autorka książek „#nażycie” i „Kiedy życie mówi sprawdzam”.



Anna Kostecka

Dyrektorka zarządzająca w What Works, strażniczka DEI (różnorodność, równe szanse i włączanie). Od ponad 15 lat wspiera organizacje w budowaniu włączających miejsc pracy oraz rozwija kompetencje międzynarodowych zespołów w zakresie efektywnej współpracy międzykulturowej.



Emilia Muraszko

Certyfikowana coachka, praktyk podejścia skoncentrowanego na rozwiązaniach TSR, Masterka Reiss Motivation Profile®, właścicielka firmy uWażne Rozmowy.



Paula Podgórska

Change Menadżerka. 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

Business & life coach, mentorka w obszarze budowania szczęśliwego, spełnionego życia, trenerka umiejętności miękkich oraz certyfikowana konsultantka kryzysowa.



Daria Rządiewicz

Trenerka biznesu, mentorka i coach EIA EMCC, wykładowczyni Akademii Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie, konsultantka ds. profilaktyki wypalenia zawodowego oraz menedżerka z ponad 20-letnim doświadczeniem zawodowym.



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.



Marta Stańczak

Liderka z ponad 20-letnim doświadczeniem w branży Facility Management oraz kompleksowych rozwiązaniach dla środowiska pracy. Prezeska SPIE Building Solutions. Od ponad 20 lat uczy się zarządzać tak, żeby ludzie nie bali się odzywać.



Ewelina Supińska

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



**Agnieszka
Zawadzka-Jabłonowska**

Psycholożka i trenerka biznesu, mentorka i coach rezyliencji, konsultantka i strateg ds. dobrostanu oraz zdrowego i odpornego środowiska pracy. Ekspertka w obszarze w stosowanej psychologii pozytywnej. Mówczyni inspiracyjna.



Bądź na bieżąco z kampanią „Blżej Siebie”

Zagląдай do bazy wiedzy na stronie
www.BlżejSiebie.info



BlżejSiebie.info

Znajdziesz tam:

ARTYKUŁY

WYWIADY

WEBINARZY

MATERIAŁY DO POBRANIA

Śledź nas w mediach społecznościowych

Dołącz do społeczności, która wspólnie tworzy zdrowsze miejsca pracy.



Facebook



LinkedIn



Instagram



Youtube



Spotify

Sprawdź podcast „Blżej”

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

Zainteresowała Cię kampania „Blżej Siebie”?

Chcesz dołączyć do inicjatywy, zadać pytanie? Czekamy na kontakt.

Napisz: kampania@blzejsiebie.info

Bliżej
SIEBIE

Nasze ciche

TAK

w pracy

Kontrakt podpisany
zdrowiem psychicznym