



**WYPALENIE
ZAWODOWE
NA CELOWNIKU**
KAMPANIA SPOŁECZNA



Wypalenie zawodowe – problem naszych czasów

RAPORT Z BADAŃ
I PUBLIKACJE EKSPERTÓW



Organizator:



Inicjator kampanii:



Partnerzy kampanii:



Patroni honorowi:



UNIWERSYTET
WARSZAWSKI



Ministerstwo
Kultury
Dziedzictwa
Narodowego
i Sportu

Partnerzy konferencji:



Raczkowski



Partnerzy mediowi:



Spis treści

Wprowadzenie	5
Wypalenie zawodowe – problem naszych czasów – <i>Szymon Witkowski</i>	7
Wypalenie zawodowe – bohater pierwszych stron gazet – <i>Anna Mistewicz</i>	38
Jak tworzyć kulturę organizacji, która minimalizuje ryzyko wypalenia zawodowego? – <i>Małgorzata Skibińska</i>	40
Wypalenie zawodowe – czy pracodawca jest zobowiązany przeciwdziałać temu zjawisku? – <i>Łukasz Kuczkowski</i>	42
Bądź aktywny – redukuj stres, wspieraj umysł i ciało – <i>Emilia Rogalewicz</i>	44
Zaangażowanie bardzo potrzebne, ale... – <i>Anna Pfejfer-Buczek</i>	47
Zdrowie psychiczne w kontekście życia zawodowego oczami lekarza psychiatry – <i>Wiktor Buczek</i>	48
Jak diagnozować i wspierać pracowników w sytuacji wypalenia i kryzysu motywacji? – <i>Milena Grela-Parandyk</i>	50
Prezentacja partnerów	52

Szanowni Państwo,

Wypalenie zawodowe to problem, który istnieje w naszej rzeczywistości od wielu lat. Jednak trudno jest znaleźć merytoryczne i przystępne odbiorcy opracowania na ten temat. Tymczasem problem wypalenia z roku na rok narasta. Tempo życia zawodowego jest coraz większe, ilość i natężenie stresorów wydaje się rosnąć, granice między pracą a życiem prywatnym zacierają się. Wbrew stereotypom wypalenie zawodowe może dotyczyć każdego – niezależnie od branży czy zajmowanego stanowiska.

Dlatego jako grupa Firm oraz Związek Przedsiębiorców i Pracodawców zdecydowaliśmy się podjąć ten temat i zbadać go bliżej. Zastanowić się, jakie są przyczyny i natura tego zjawiska. Poszukać rozwiązań i dobrych praktyk, które pomogą pracodawcom i pracownikom mierzyć się z problemem wypalenia.

Z przyjemnością oddajemy do lektury wyniki pierwszych w Polsce dedykowanych badań w całości poświęconych problemowi wypalenia. Obok nich przedstawiamy również rekomendacje i komentarze naszych ekspertów. Zapraszamy do lektury i dziękujemy wszystkim Partnerom, którzy wsparli kampanię społeczną „Wypalenie zawodowe na celowniku”.

Anna Mistewicz, dyrektor HR,
członek zarządu Angelini Pharma Polska,
interwentka kryzysowa, inicjatorka kampanii

Marcin Nowacki,
Wiceprezes ZPP



Wypalenie zawodowe – problem naszych czasów

WYPALENIE ZAWODOWE JEST JEDNYM Z NAJWAŻNIEJSZYCH WYZWAŃ, PRZED JAKIMI STAJE WSPÓŁCZESNY RYNEK PRACY I CAŁE NASZE SPOŁECZEŃSTWO. SYNDROM TEN JEST UZNAWANY PRZEZ ŚWIATOWĄ ORGANIZACJĘ ZDROWIA ZA PROBLEM ZWIĄZANY Z ZATRUDNIENIEM LUB BEZROBOCIEM, MAJĄCY POWAŻNY WPŁYW NA STAN ZDROWIA. JEST TO TEMAT CORAZ CZĘŚCIEJ DOSTRZEGANY ZARÓWNO PRZEZ ORGANIZACJE NAUKOWE, JAK I MEDIA.

i mniej niż 1/3 pracowników deklaruje, że w ich firmie panuje atmosfera otwartości i szacunku dla każdego. Jeszcze mniej osób może liczyć na odpowiednio komfortowe warunki pracy, na dobrą atmosferę w zespole czy na różnego rodzaju benefity wpływające na ich poczucie spełnienia zawodowego. Ponadto wyniki badania wskazują na występowanie istotnych barier komunikacyjnych między pracownikami i kadra kierowniczą.

Tymczasem prowadzenie odpowiedniej polityki zapobiegania skutkom wypalenia zawodowego przez pracodawców może nie tylko przyczynić się do poprawy zdrowia psychicznego pracowników, ale również pozwoli uniknąć wielomilionowych kosztów dla nich samych i dla całej gospodarki.

Wypalenie zawodowe – tło kulturowe

Postęp cywilizacyjny, który trwa już od kilkudziesięciu lat, jest niespotykany w dotychczasowej historii. Nasze życie różni się w znaczący sposób od tego, jakie wiedli nasi rodzice i dziadkowie, gdy byli w naszym wieku. Jest to z pewnością fenomen, który zawdzięczamy rozwojowi technologii, przekładający się na zwiększenie przeciętnej jakości życia człowieka.

Postęp przynosi jednak nie tylko dobrobyt, ale też nowe wyzwania i problemy, z którymi nie mieliśmy wcześniej do czynienia bądź nie zdawaliśmy sobie z nich sprawy. Obecnie mamy swobodę podejmowania pracy, każdy może wybrać swoją ścieżkę zawodową. Dzięki ochronie prawnej warunki zatrudnienia określane są nie tylko umową regulującą obowiązki pracownika i pracodawcy, ale również przepisami

Z przeprowadzonego przez Związek Przedsiębiorców i Pracodawców badania wynika, że co piąty pracownik jest narażony na długotrwały stres, mogący być przyczyną powstania wypalenia zawodowego. Ponadto co piąty menedżer i niemal co drugi pracownik deklaruje, że na pewnym etapie swojego życia przeżywali wypalenie zawodowe. Niestety, zaledwie co czwarty ankietowany, dostrzegając symptomy *burnout syndrome*, szukał jakiegokolwiek pomocy, przy czym wiele osób nie korzystało z pomocy specjalisty.

Bardzo złego obrazu sytuacji dopełnia fakt, że od 53% do 70% firm nie ma żadnej polityki przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu. Jednocześnie mniej niż połowa menedżerów

prawa krajowego, a także międzynarodowego. Prawo do pracy zawarte jest w Kodeksie pracy, konstytucji oraz w Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka. Cywilizowany świat dał nam zatem niespotykaną w historii wolność wykonywania zawodu. Nie oznacza to jednak, że na rynku pracy nie występują problemy. Nowe wyzwania, natłok informacji, goniące terminy i przepracowanie prowadzą często do stresu, który niejednokrotnie towarzyszy nam każdego dnia. W niewielkich ilościach i w pewnych sytuacjach stres może być czynnikiem motywującym do działania. Czasem jednak wymyka się spod kontroli i towarzyszy nam nie tylko w pracy, ale również w domu, przez co zaczyna oddziaływać na nasze życie prywatne. W pewnym momencie może się okazać, że praca, którą uważaliśmy za wymarzoną, przestaje sprawiać nam satysfakcję. Zaczynamy odczuwać ciągłe zmęczenie, stajemy się przepracowani. W takiej sytuacji istnieje ryzyko, że nie są to jedynie przejściowe problemy. Możliwe, że właśnie zaczynamy odczuwać objawy syndromu, jakim jest wypalenie zawodowe.

Wypalenie zawodowe – krótki przegląd definicji

Czym zatem jest wypalenie zawodowe określane także terminem *burnout syndrome*? Próby zdefiniowania tego zjawiska pojawiały się już w latach 70. XX w., gdy amerykański naukowiec niemieckiego pochodzenia, Herbert Freudenberger, określił wypalenie zawodowe jako „stan wyczerpania spowodowany wymaganiami stawianymi przez środowisko i samego pracownika”¹.

Różne definicje wypalenia zawodowego przedstawia również Dorota Simpson, powołując się między innymi na prace Elliota Aronsona, który twierdził, że jest to stan umysłu, który często występuje u ludzi pracujących z innymi, i którzy w swoich relacjach z klientami, przeło-

żonymi i współpracownikami są stroną dającą. Składają się na niego takie objawy, jak: ogólne złe samopoczucie, wyczerpanie emocjonalne, fizyczne i psychiczne. Pracownik ma poczucie bezradności i braku perspektyw, praca nie jest w stanie dawać mu satysfakcji i brakuje mu radości z życia².

Definicję wypalenia zawodowego znajdziemy również w Wikipedii. Według niej *burnout syndrome* występuje, gdy praca przestaje dawać satysfakcję, człowiek przestaje się rozwijać zawodowo, czuje się przepracowany i niezadowolony z wykonywanego zajęcia, które niegdyś sprawiało mu przyjemność. Jest to wynik stresu, który występuje w wyniku narastającego zmęczenia³.

Warto zwrócić także uwagę na badania jednego z największych autorytetów w zakresie wypalenia zawodowego, amerykańskiej psycholożki Christiny Maslach, zgodnie z którymi objawami *burnout syndrome* są:

- Emocjonalne wyczerpanie – czyli uczucie pustki i odpływu sił wywołane nadmiernymi wymaganiami psychologicznymi i emocjonalnymi, jakie praca stawiała przed pracownikiem bądź też jakie sam on sobie stawiał (nierealistyczne wymagania, które nie odpowiadały jego możliwościom);
- Depersonalizacja – poczucie bezduszości, bezosobowości, cyniczne patrzyenie na innych ludzi, obniżanie wartości wobec innych;
- Obniżenie oceny własnych dokonań – poczucie marnowania czasu i wysiłku na swoim stanowisku pracy⁴.

Wypalenie zawodowe według Światowej Organizacji Zdrowia

Na potrzeby niniejszego opracowania posługiwać się jednak będziemy przede wszystkim definicją Światowej Organizacji Zdrowia (WHO), zgodnie z którą wypalenie zawodowe jest to syndrom wynikający z chronicznego stresu

¹ H. Freudenberger, Staff Burn-Out [w:] Journal of Social Issues, t. 30, wyd. 1, 1974.

² D. Simpson, Istota i konsekwencje ekonomiczne wypalenia zawodowego [w:] International Business and Global Economy, 2013.

³ https://pl.wikipedia.org/wiki/Wypalenie_zawodowe (dostęp na dzień 27.12.2021).

⁴ S. Tucholska, Christiny Maslach koncepcja wypalenia zawodowego etapy rozwoju [w:] Przegląd Psychologiczny, t. 44, 2021, nr 3.



w miejscu pracy, którego nie udało się skutecznie opanować. Charakteryzuje się on uczuciem wyczerpania, zwiększonym dystansem psychicznym do wykonywanej pracy, poczuciem negatywizmu lub cynizmu związanym z wykonywaną pracą i zmniejszoną skutecznością zawodową⁵.

Wypalenie a depresja

Podkreślić należy, że *burnout syndrome* może być mylony z innymi dolegliwościami, takimi jak zaburzenia depresyjne, które zgodnie z definicją WHO charakteryzują się depresyjnym nastrojem lub utratą przyjemności, którym towarzyszą inne objawy poznawcze, behawioralne lub neurovegetatywne. Powodują one znaczące obniżenie zdolności do normalnego funkcjonowania. Depresja jest uznana za chorobę⁶. Należy zauważyć, że chociaż WHO odrębnie definiuje depresję i wypalenie zawodowe, to niektóre z objawów tych dolegliwości mogą być podobne. Istnieją również badania naukowe wskazujące, że istnieje związek między wypaleniem a depresją⁷. Niektórzy uważają nawet, że wypalenie może prowadzić do depresji, a nawet że w praktyce jest to pewna forma depresji⁸.

Warto wskazać, że wypalenie zawodowe wpisane jest do Międzynarodowej Klasyfikacji Chorób i Problemów Zdrowotnych (International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems). Wbrew obiegowym opiniom nie oznacza to jednak bezsprzecznej możliwości wystawienia zwolnienia lekarskiego dla pracownika, u którego zdiagnozowano tę dolegliwość. Wypalenie zawodowe nie zostało bowiem uznane wprost za jednostkę chorobową, a jako problem związany z zatrudnieniem lub bezrobo-

ciem. Jest to zatem w opinii WHO jeden z czynników mających wpływ na stan zdrowia⁹.

Badania dotyczące wypalenia zawodowego pracowników

Wypalenie zawodowe pracowników coraz częściej staje się przedmiotem badań i zainteresowania mediów. W ciągu ostatnich 2 lat można wskazać wiele tego rodzaju opracowań w Polsce i na świecie.

Dla przykładu zgodnie z danymi ośrodka Kronos aż 95% menedżerów zasobów ludzkich w Stanach Zjednoczonych wskazuje wpływ wypalenia zawodowego na retencję pracowników, czyli zdolność organizacji do ich zatrzymania w swoich strukturach. Jednocześnie 87% z nich uważa poprawę retencji za wysoki priorytet. W badaniu tym jako najczęstsze przyczyny wypalenia zawodowego ankietowani wskazywali zbyt niskie/nieadekwatne wynagrodzenie (41%), zbyt duże obciążenie pracą (32%) i zbyt dużo pracy w godzinach nadliczbowych (32%). Problemem było też złe zarządzanie (30%), brak wyraźnego związku między obowiązkami pracownika a strategią biznesową firmy (29%) oraz negatywna kultura pracy (26%). Mimo że badania w USA przedsiębiorcy dostrzegają problemy i koszty, jakie wiążą się z wypaleniem zawodowym, to są bardziej skłonni inwestować w rozwój procesu rekrutacyjnego niż w walkę z utratą talentów spowodowaną retencją pracowników¹⁰.

Temat wypalenia zawodowego poruszany jest również w Polsce. W 2020 r. ARC Rynek i Opinia na zlecenie Gumtree.pl przeprowadziło badanie, zgodnie z którym aż 31% pracowników umysłowych uważa, że są wypaleni zawodowo. Jako najczęstsze przyczyny tego stanu pracownicy wskazują: dużą odpowiedzialność przy niskim

⁵ <https://icd.who.int/browse11/l-m/en#/http://id.who.int/icd/entity/129180281> (dostęp na dzień 27.12.2021).

⁶ https://pl.wikipedia.org/wiki/Zaburzenia_depresyjne; <https://icd.who.int/browse11/l-m/en#/http://id.who.int/icd/entity/129180281> (dostęp na dzień 27.12.2021).

⁷ P. Koutsimani, A. Montgomery, K. Georganta, *The Relationship Between Burnout, Depression, and Anxiety: A Systematic Review and Meta-Analysis*, 2019. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.00284/full> (dostęp na dzień 27.12.2021).

⁸ <https://elemental.medium.com/what-if-burnout-is-actually-depression-7c69125300e9> (dostęp na dzień 27.12.2021).

⁹ <https://www.rp.pl/praca-emerytury-i-renty/art19164391-14-na-wypalenie-zawodowe-od-2022-r-eksperti-zus-moze-podwazac> (dostęp na dzień 27.12.2021).

¹⁰ https://www.inflectionhr.com/hubfs/Collateral%20for%20Download/WP-future_workplace_burnout_survey_brief.pdf?t=1516910547173 (dostęp na dzień 27.12.2021).

wynagrodzeniu (54%), potrzebę rozwoju zawodowego przy małych szansach na awans (43%) oraz dużo pracy przy małej ilości czasu (41%). W badaniu pytano także o pracę zdalną jako sposobie na radzenie sobie z *burnout syndrome*. Według 43% pracowników *home office* może pomóc w walce z tym zjawiskiem. Przeciwnego zdania jest natomiast 37% z nich. Zdecydowanie bardziej jednoznacznie wypowiadali się pracodawcy, którzy aż w 55% uważają, że praca zdalna nie chroni przed *burnout syndrome*¹¹.

Wypalenie zawodowe na celowniku

Jedną z najnowszych publikacji w omawianym temacie jest raport przygotowany przez SpotData „Wypalenie zawodowe, wyzwanie dla pracowników i pracodawców”, który został opracowany na inaugurację kampanii „Wypalenie zawodowe na celowniku” organizowanej przez ZPP i partnerów. Przedstawia on szczegółowe informacje dotyczące zarówno samego wypalenia zawodowego, kosztów, jakie się z nim wiążą, jak i sugestie, w jaki sposób można z tym zjawiskiem walczyć. Opracowanie to zawiera podsumowanie wyników licznych badań prowadzonych w przedmiocie wypalenia zawodowego i ma na celu zasygnalizowanie problemu, jakim jest to zjawisko we współczesnym środowisku pracy. Ważną refleksją, jaką znajdujemy w tym raporcie, jest to, że „ostatecznie wypalenie zawodowe pojawia się, gdy równowaga terminów, wymagań, godzin pracy i innych czynników stresogennych przeważa nad nagrodami, uznaniem i relaksem”¹².

Wszystkie przedstawione publikacje prowadzą do konkluzji, że *burnout syndrome* jest problemem istotnym dla zdrowia psychicznego pracowników. Podkreślić jednak należy, że nie dotyczy on wyłącznie osób, które się z nim zmagają. Jak się okazuje, z powodu depresji, zaburzeń adaptacyjnych i stresu w pracy liczba dni absencji

chorobowej pracowników w 2020 r. wynosiła aż 17,6 miliona i była ponaddwukrotnie większa niż w 2012 r. W tym samym okresie całkowita liczba dni absencji z powodu zwolnień lekarskich zwiększyła się o 24%. Jednocześnie udział zwolnień lekarskich z powodu stresu i depresji zwiększył się między 2012 r. a 2020 r. z 4% do 7%¹³. Przedstawione dane wskazują, że problem ten stale narasta i niebawem co dwunaste zwolnienie lekarskie może być spowodowane zaburzeniami związanymi z depresją i stresem w pracy. Przedstawione dane zbiorczo ujmują zwolnienia z powodu depresji i stresu w pracy. Jest tak z uwagi na podobieństwo tych problemów i ich korelację, a także wskutek tego, że wypalenie zawodowe nie jest obecnie samoistną przesłanką do wystawienia zwolnienia lekarskiego. Skutki tych zaburzeń przekładają się w sposób oczywisty na koszty dla pracowników (utrącone dochody, zakup leków, wizyty u lekarza), pracodawców (uczestniczenie w kosztach zwolnienia lekarskiego, brak pracownika w pracy, zmniejszenie efektywności pracy), a także dla państwa (koszt zasiłku chorobowego, obciążenie systemu opieki zdrowotnej). Z całą pewnością można przyjąć zatem założenie, że zapobieganie skutkom wypalenia zawodowego leży w interesie nie tylko stron stosunku pracy, ale także całego społeczeństwa. Dlatego zrozumienie tego zjawiska i wprowadzenie środków zapobiegających jego występowaniu jest jednym z najważniejszych wyzwań współczesnego rynku pracy.

Wypalenie zawodowe na celowniku – badanie autorskie

1) CEL BADANIA

Mając na względzie, jak ważnym problemem dla społeczeństwa i rynku pracy jest wypalenie

¹¹ <https://www.money.pl/gielda/gumtree-pl-31-polskich-pracownikow-umyslowych-czuje-wypalenie-zawodowe-6534095603767426a.html> (dostęp na dzień 27.12.2021).

¹² SpotData, *Wypalenie zawodowe, wyzwanie dla pracowników i pracodawców*, 2021, https://kreacje.pb.pl/2021/wypalenie_zawodowe.pdf (dostęp na dzień 27.12.2021).

¹³ SpotData, *Wypalenie zawodowe...*, https://kreacje.pb.pl/2021/wypalenie_zawodowe.pdf (dostęp na dzień 27.12.2021).



zawodowe, Związek Przedsiębiorców i Pracodawców wraz z partnerami kampanii „Wypalenie zawodowe na celowniku” postanowił przeprowadzić badanie dotyczące powszechności *burnout syndrome* wśród pracowników w Polsce.

W badaniu postanowiliśmy sprawdzić, jak powszechnym zjawiskiem jest wypalenie zawodowe oraz jak duża część pracowników, zarówno tych szeregowych, jak i menedżerów, jest na nie narażona. Istotne jest również ustalenie, czy pracodawcy i pracownicy zdają sobie sprawę z istnienia i z powagi tego problemu, czy też wprost przeciwnie jest on z jakiegoś powodu bagatelizowany. Badanie ma także udzielić odpowiedzi na pytania o przyczyny wypalenia zawodowego, jego konsekwencje oraz o sposoby radzenia sobie z tym zjawiskiem w środowisku polskich przedsiębiorstw.

2) METODA I PRÓBA BADAWCZA

Badanie „Wypalenie zawodowe na celowniku” miało charakter ilościowy. Zostało przeprowadzone metodą wywiadów online CAWI (Computer-Assisted Web Interview) oraz metodą telefonicznych wywiadów ilościowych CATI (Computer-Assisted Telephone Interviewing) na portalu internetowym SW Research. Miało miejsce od 28 października do 8 listopada 2021 r. Kwestionariusz pytań został opracowany przez SW Research w konsultacji ze Związkiem Przedsiębiorców i Pracodawców.

Badanie przeprowadzone zostało na grupie 803 pracowników (metoda CAWI) oraz 200 menedżerów (metoda CATI), głównie z obszaru zasobów ludzkich. Dla uproszczenia w dalszej części opracowania grupy te będą nazywane pracownikami i menedżerami. Wyniki badania zostały zatem uzyskane w oparciu o szeroką grupę badawczą, mogącą być uznaną za reprezentatywną dla rynku.

Wśród badanych menedżerów przeważały kobiety (70%) w wieku 40–49 lat (51%) bądź 25–39 lat. W 94% menedżerowie byli mieszkańcami miast o różnej wielkości (mniej więcej po 1/3 z nich mieszkało w małych, średnich i dużych ośrodkach).

Wśród pracowników badanie przeprowadzono na grupie w 48% składającej się z kobiet i 52% z mężczyzn. Najczęściej były to osoby w wieku 25–39 lat (46%), 40–49 lat (23%) bądź 50–59 lat (20%). W 74% zamieszkiwali oni miasta o różnej wielkości (mniej więcej po 1/3 z nich mieszkało w małych, średnich i dużych ośrodkach).

Ankietowani najczęściej byli zatrudnieni w branży przemysłowej, handlu i dystrybucji oraz transporcie i logistyce.

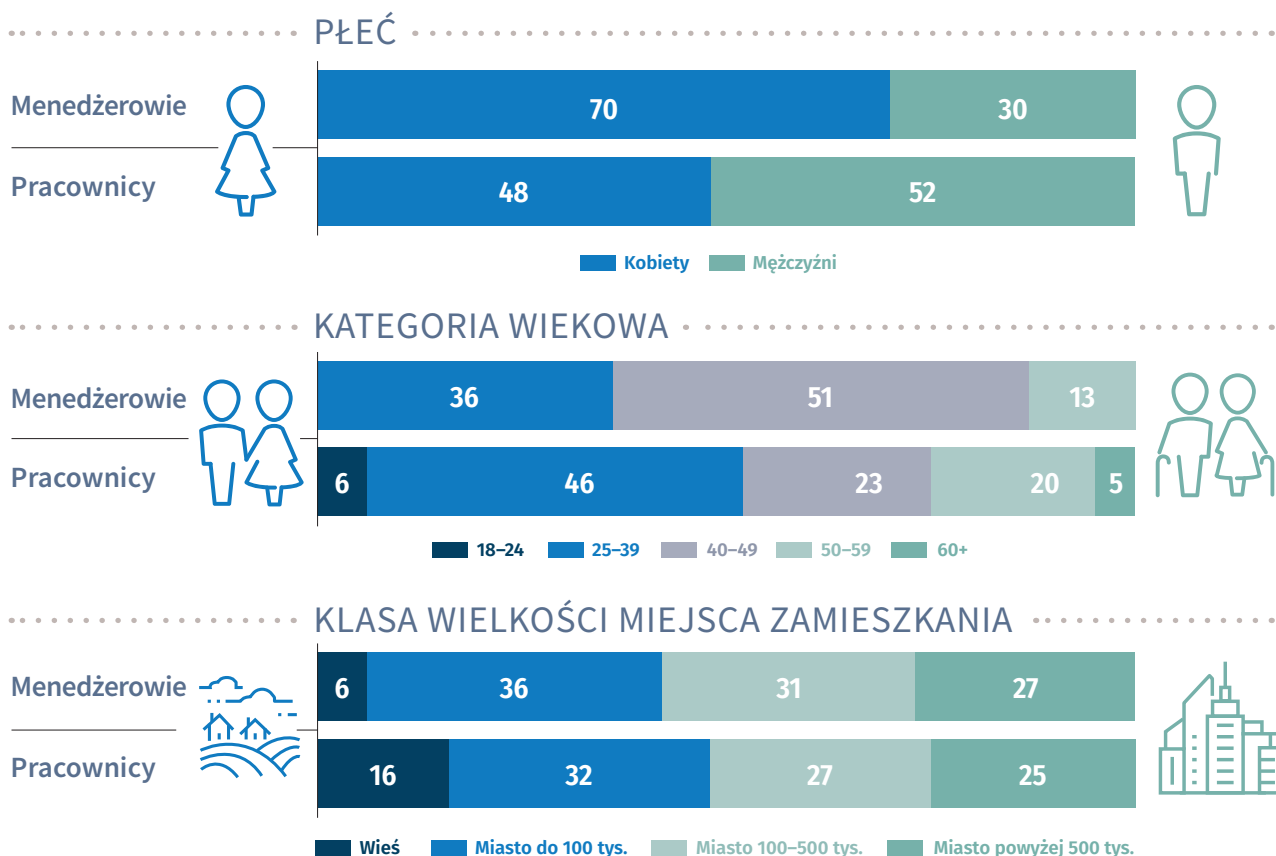
3) PREZENTACJA WYNIKÓW

Pierwsze z pytań dotyczyło trybu pracy menedżerów i pracowników. W obu grupach przeważała praca stacjonarna. Przy czym wyłącznie stacjonarnie wykonywało swoje obowiązki 48% menedżerów i 61% pracowników. Głównie stacjonarnie (a zatem hybrydowo, z przewagą pracy stacjonarnej) pracowało 38% menedżerów i 16% pracowników. W przybliżonym wymiarze zdalnie i stacjonarnie obowiązki swoje wykonywało 13% menedżerów i 14% pracowników, w większości zaś zdalnie pracowało 6% pracowników. Wyłącznie zdalnie funkcjonowało zaledwie 1% menedżerów i 3% pracowników. Wskazać należy zatem, że mniej więcej połowa menedżerów pracuje wyłącznie stacjonarnie, a druga połowa zdalnie, choć z przewagą pracy stacjonarnej. Wśród pracowników zdecydowanie przeważa praca stacjonarna. Wiązać się to może ze specyfiką wielu branż, które wymagają stałej obecności pracowników niższego szczebla w miejscu pracy, np. produkcja czy handel.

Kolejne pytanie odnosiło się do występowania stresu w środowisku pracy. Odpowiednio 24% menedżerów i 28% pracowników uważa swoją pracę za stresującą często bądź bardzo często. Ponieważ stres jest głównym czynnikiem ryzyka dla wypalenia zawodowego, uznać należy, że mniej więcej co czwarty ankietowany jest narażony na wystąpienie *burnout syndrome*.

Warto również wskazać, że zdecydowana większość menedżerów (85%) i pracowników (90%) deklarowała, że spotkała się z określeniem „wypalenie zawodowe”. Co ciekawe, zdecydowanie więcej pracowników (69%) niż menedżerów

► STRUKTURA DEMOGRAFICZNA w proc.



(37%) uważało, że dokładnie wie, co oznacza ten termin. W praktyce jednak nieco ponad połowa przedstawicieli jednej i drugiej grupy była w stanie wskazać prawidłową definicję *burnout syndrome* stworzoną na podstawie tej podawanej przez WHO.

Własnymi słowami wypalenie zawodowe menedżerowie najczęściej definiują jako przemęczenie (30%), brak chęci, niechęć czy wstręt do pracy (30%) oraz stres na myśl o pracy (20%). Wśród odpowiedzi pracowników najczęściej pojawiają się takie określenia, jak: brak chęci, niechęć czy wstręt do pracy (47%), przemęczenie (20%) i brak motywacji (14%).

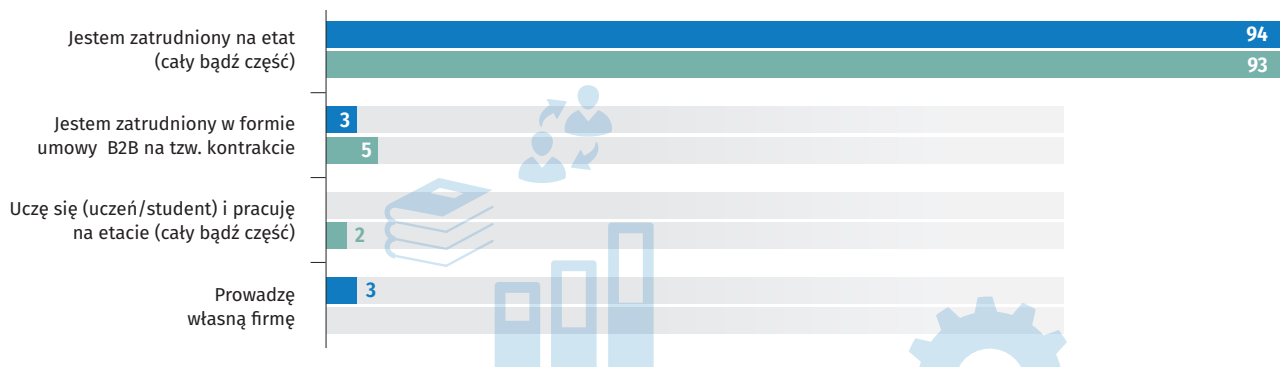
Ankietowani, którzy deklarowali, że spotkali się wcześniej z wypaleniem zawodowym, poproszeni o samodzielne wymienienie objawów tego

syndromu, najczęściej wskazywali brak motywacji i niechęć do pracy. Te odpowiedzi pojawiały się aż u 63% menedżerów i 57% pracowników. Często wymieniano także stres, apatię, nerwowość czy zmęczenie.

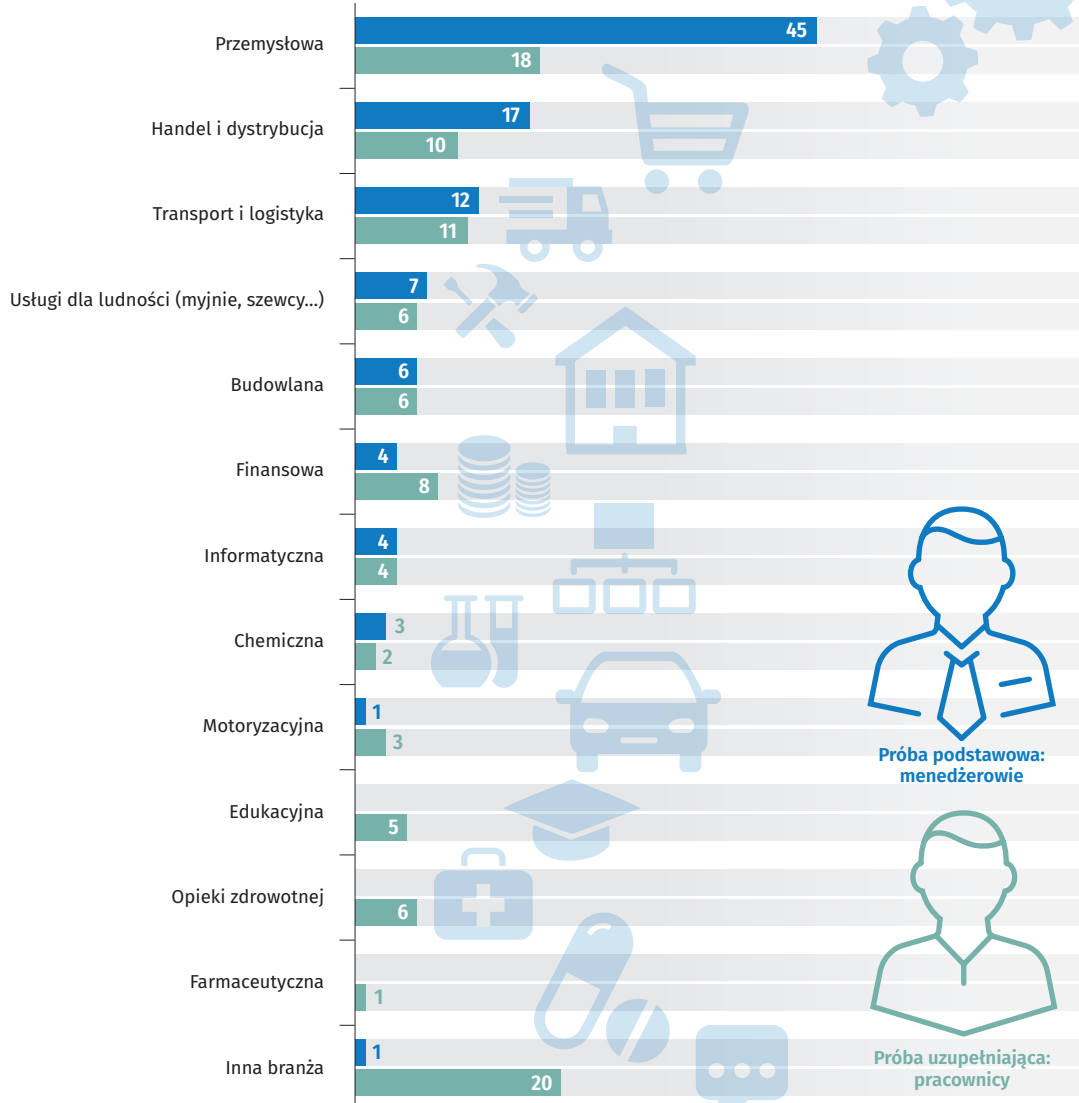
Gdy przedstawiono ankietowanym listę z odpowiedziami wielokrotnego wyboru, najczęściej zaznaczali oni takie objawy jak zniechęcenie/obojętność (70% menedżerów i 75% pracowników), brak energii/ogromne zmęczenie po pracy (70% menedżerów i 64% pracowników) i brak motywacji (62% menedżerów i 74% pracowników). Szczególnie często pracownicy wskazywali również na niechęć pójścia do pracy (53% menedżerów i 75% pracowników) i ogólny spadek poczucia satysfakcji (51% menedżerów i 68% pracowników).



OBECNA SYTUACJA ZAWODOWA

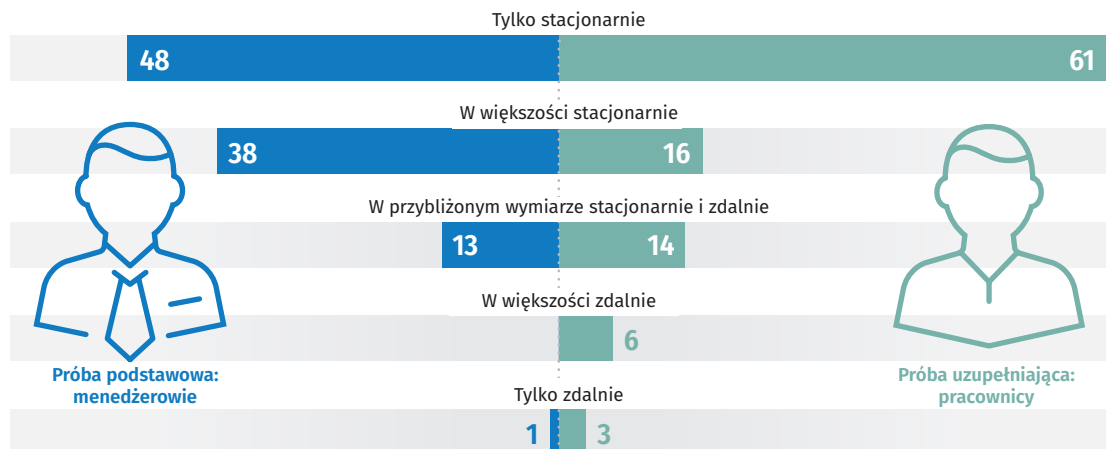


BRANŻA



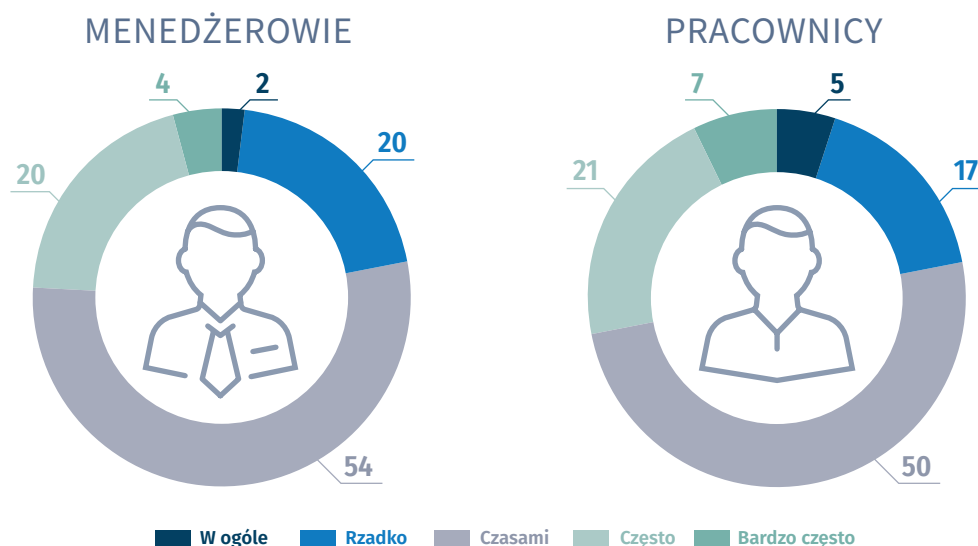
MENEDŻEROWIE [N] = 200, PRACOWNICY [N] = 803

► W JAKIM TRYBIE OBECNIE PRACUJESZ? w proc.



MENEDŻEROWIE [N] = 200, PRACOWNICY [N] = 803

► CZY UWAŻASZ SWOJĄ PRACĘ ZA STRESUJĄCĄ? w proc.



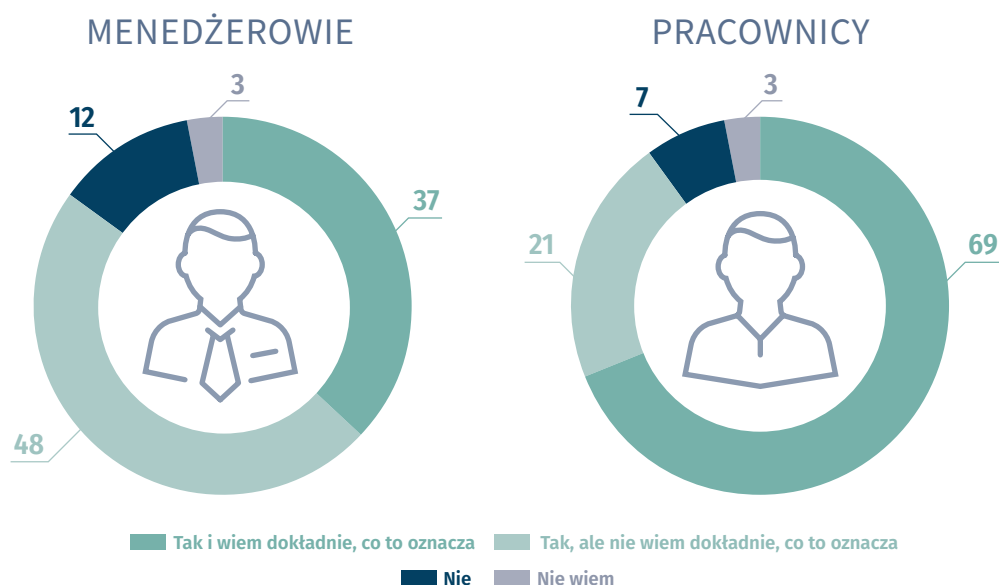
MENEDŻEROWIE [N] = 200, PRACOWNICY [N] = 803

W badaniu zadano pytanie o to, kto zdaniem ankietowanych jest najbardziej narażony na wypalenie zawodowe. W tym przypadku można dostrzec dużą różnicę między pracownikami i menedżerami. Niemal połowa pracowników (47%) wskazuje bowiem, że wypalenie zawodowe może dotknąć każdego, niezależnie od stanowiska. Jednocześnie wskazywali oni, że najmniej na to zja-

wisko podatni są członkowie zarządu i dyrektorzy. U menedżerów można dostrzec odwrotną tendencję, według nich bowiem najbardziej narażeni na wystąpienie *burnout syndrome* są dyrektorzy (52%), członkowie zarządu (45%) i menedżerowie (45%). Oznaczać to może, że istnieje duża bariera komunikacyjna i niezrozumienie wzajemnych problemów między pracownikami i kadrą zarządzającą.



► **CZY KIEDYKOLWIEK WCZEŚNIEJ SPOTKAŁEŚ/AŚ SIĘ Z OKREŚLENIEM WYPALENIE ZAWODOWE?** w proc.



MENEDŻEROWIE [N] = 200, PRACOWNICY [N] = 803

► **Z PONIŻSZYCH ODPOWIEDZI WSKAŻ, KTÓRA NAJLEPIEJ OPISUJE, CZYM JEST WYPALENIE ZAWODOWE?*** w proc.

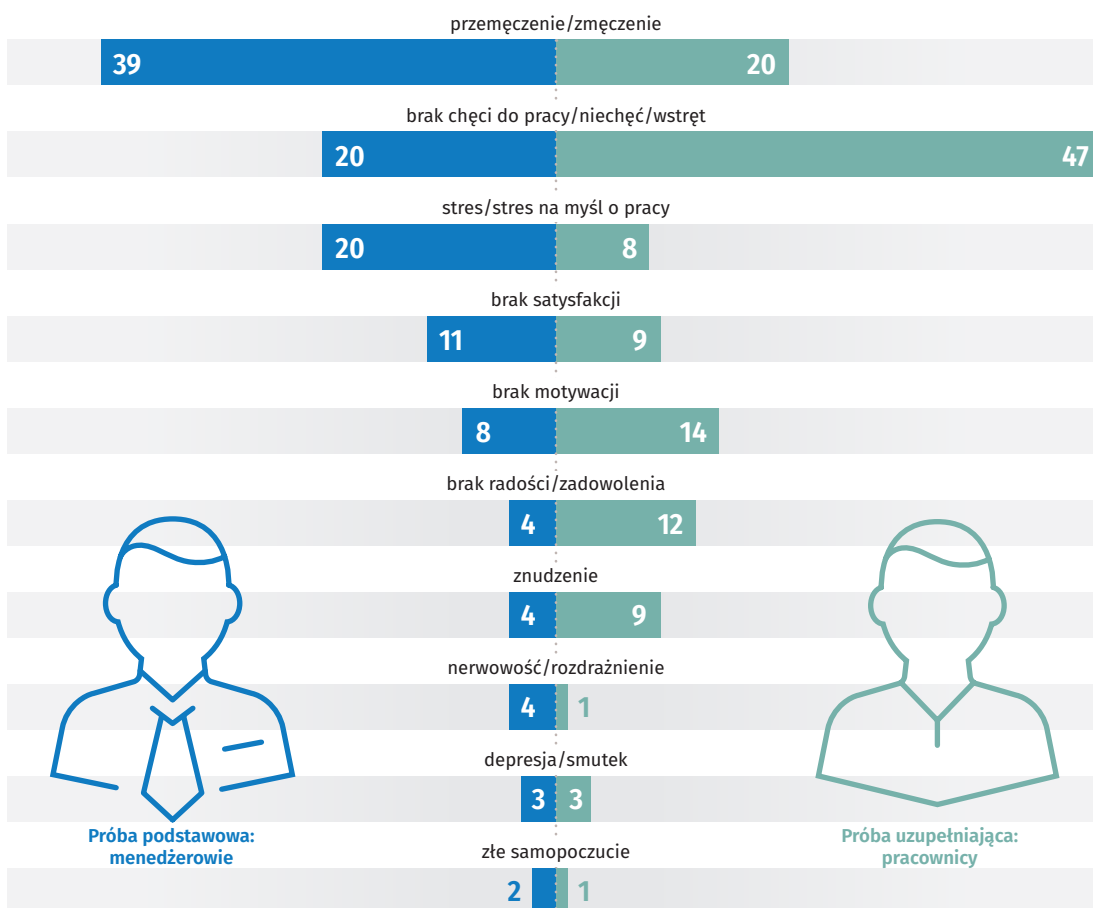
Wypalenie zawodowe jest to syndrom rozumiany jako wynikający z chronicznego stresu w miejscu pracy, któremu nie udało się skutecznie zapobiec. Charakteryzuje się uczuciem wyczerpania, zwiększonym dystansem psychicznym do wykonywanej pracy lub poczuciem negatywności czy cynizmu związanym z wykonywaną pracą, zmniejszoną skutecznością zawodową



MENEDŻEROWIE [N] = 171, PRACOWNICY [N] = 723

* PYTANIE ZADAWANE JEDYNIJE OSOBOM, KTÓRE DEKLARUJĄ, ŻE KIEDYKOLWIEK WCZEŚNIEJ SPOTKAŁY SIĘ Z OKREŚLENIEM WYPALENIE ZAWODOWE; ODPOWIEDZI SORTOWANE PO WYNIKACH DLA PRÓBY MENEDŻERÓW.

► CZYM TWOIM ZDANIEM JEST WYPALENIE ZAWODOWE?
OPISZ KRÓTKO PONIŻEJ* w proc.



MENEDŻEROWIE [N] = 171, PRACOWNICY [N] = 723
 * PYTANIE ZADAWANE JEDYNIJE OSOBOM, KTÓRE DEKLARUJĄ, ŻE KIEDYKOLWIEK
 WCZEŚNIEJ SPOTKAŁY SIĘ Z OKREŚLENIEM WYPALENIE ZAWODOWE;
 PYTANIE OTWARTE; ODPOWIEDZI SORTOWANE PO WYNIKACH DLA PRÓBY MENEDŻERÓW;
 POKAZANE TOP 10 WYNIKÓW.

Warto również wskazać, że 46% menedżerów i 57% pracowników deklaruje, że byliby w stanie rozpoznać wypalenie zawodowe. Jednocześnie 39% menedżerów (16% „zdecydowanie nie” i 23% „raczej nie”) twierdzi, że nie potrafiliby tego zrobić. Tymczasem zaledwie 9% pracowników (1% „zdecydowanie nie” i 8% „raczej nie”) jest podobnego zdania.

Pracownicy są także grupą, która zdecydowanie częściej deklaruje, że spotkała się z wypaleniem zawodowym (34% „raczej tak” i 12% „zdecydowanie tak”). Wśród menedżerów styc-

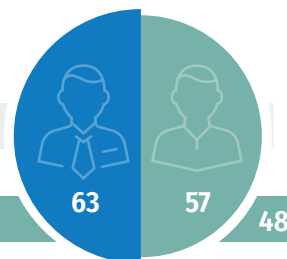
ność z tym syndromem miał niespełna co czwarty z nich (17% „raczej tak” i 6% „zdecydowanie tak”). Najczęściej obserwowanymi przez pracowników objawami są zniechęcenie/obojętność, brak motywacji i niechęć pójścia do pracy. Menedżerowie wskazywali z kolei na brak energii/ogromne zmęczenie po pracy, brak motywacji oraz zniechęcenie/obojętność.

Na pytanie: „Czy kiedykolwiek przeżywałeś/aś wypalenie zawodowe?”, 17% menedżerów odpowiedziało twierdząco. Wśród grupy, która udzieliła takiej odpowiedzi, 20% uważa, że



► **JAKIE SĄ ZACHOWANIA/SYNDROMY WYPALENIA ZAWODOWEGO?**
WYMIEN, CO NAJMNIEJ JEDEN OBJAW, A MAKSYMALNIE
3 NAJWAŻNIEJSZE WEDŁUG CIEBIE OBJAWY* w proc.

brak motywacji/
brak chęci/niechęć



brak motywacji

37

9

brak chęci/niechęć

26

48

stres

20

27

apatia

18

7

nerwowość/nerwica/rozdrażnienie

16

7

zmęczenie/przemęczenie

14

28

inne zdrowotne: ogólnie ból/tętno/podwyższone ciśnienie itp.

8

2

depresja/obniżony nastrój

6

10

niewywiązywanie się z obowiązków/mała efektywność

6

8

brak energii

6

3



Próba podstawowa:
menedżerowie



Próba uzupełniająca:
pracownicy

* PYTANIE ZADAWANE JEDYŃIE OSOBOM, KTÓRE DEKLARUJĄ, ŻE KIEDYKOLWIEK WCZEŚNIEJ SPOTKAŁY SIĘ Z OKREŚLENIEM WYPALENIE ZAWODOWE;
PYTANIE OTWARTE; ODPOWIEDZI SORTOWANE PO WYNIKACH DLA PRÓBY MENEDŻERÓW; POKAZANE TOP 10 WYNIKÓW.

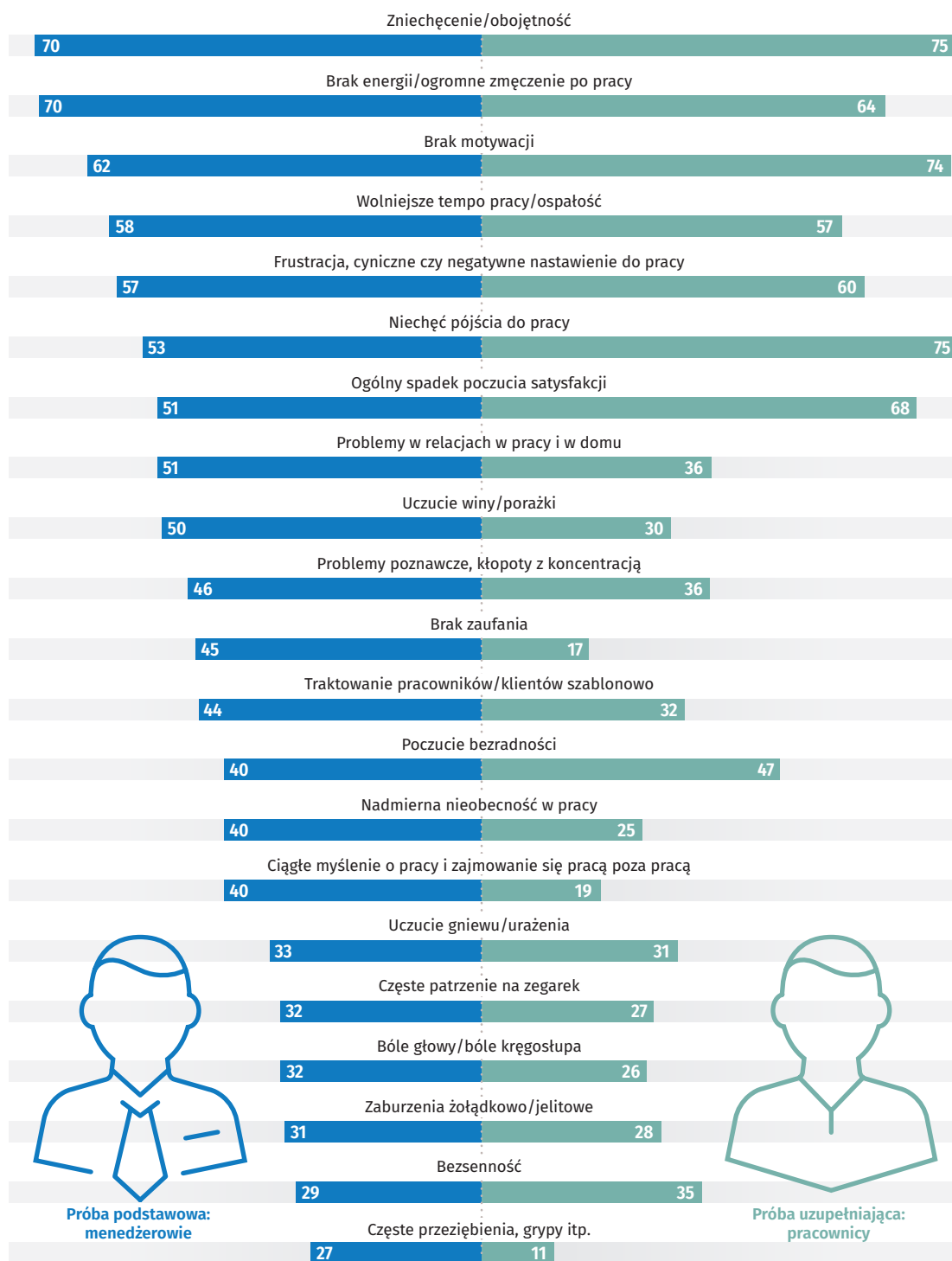
może obecnie je przeżywać. Wśród pracowników aż 37% wskazuje, że mogło kiedykolwiek przeżywać wypalenie zawodowe, 15% osób w tej grupie twierdzi, że przeżywa je obecnie, 34% zaś – że może je przeżywać. Taki przekrój odpowiedzi może oznaczać, że wypalenie zawodowe dwukrotnie częściej dotyka pracowników niż menedżerów.

Należałoby się zastanowić nad przyczynami takiego stanu rzeczy. Nie bez znaczenia może być większa satysfakcja z pracy i większe wynagrodzenie, jakie często wiąże się z zajmowaniem

wyższego stanowiska w strukturach firmy. Warto również wskazać, że często poszukiwanymi cechami wśród kadry zarządzającej jest odporność na stres i pracę pod presją czasu, co czyniłoby tą grupę bardziej odporną na czynniki ryzyka związane z wypaleniem zawodowym. Możliwe również, że objawy *burnout syndrome* są bagatelizowane przez część menedżerów np. w obawie o utratę pracy.

Wśród pracowników, którzy rozpoznali u siebie wypalenie zawodowe, najczęściej pojawiającymi się objawami były niechęć pójścia do pra-

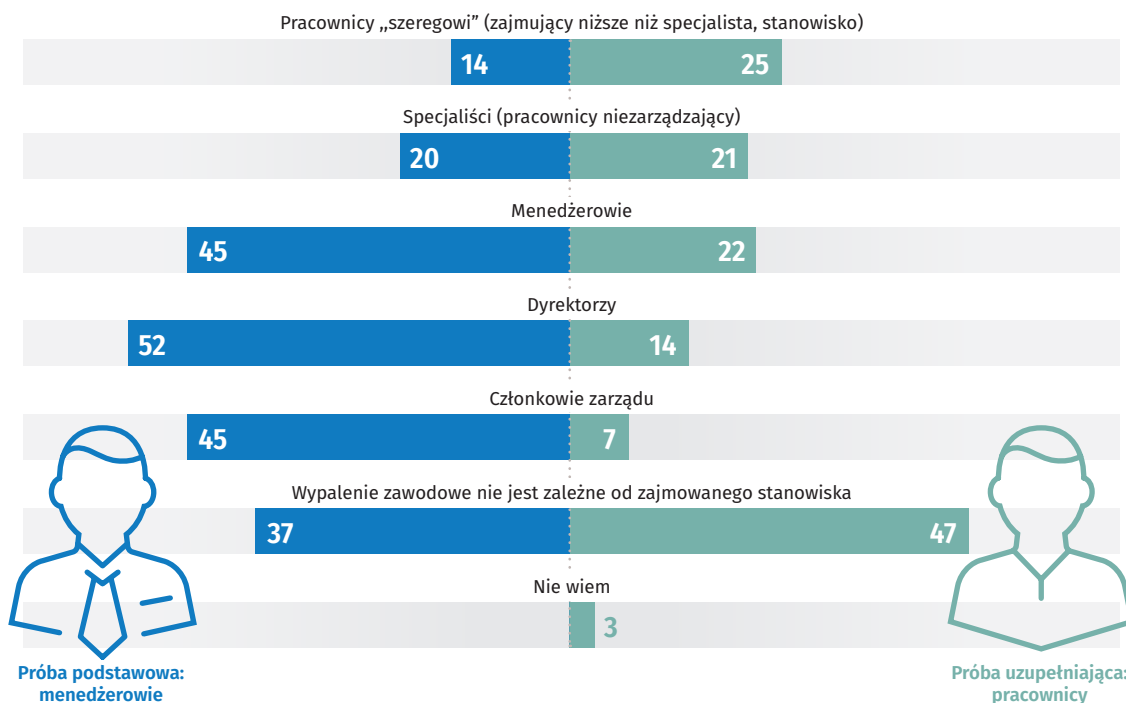
► JAKIE ZACHOWANIA/SYMPTOMY MOŻNA TWOIM ZDANIEM ZALICZYĆ DO SYNDROMU WYPALENIA ZAWODOWEGO? WSKAŻ RÓWNIEŻ TE, KTÓRE WYMIENIŁEŚ/AŚ W POPRZEDNIM PYTANIU* w proc.



MENEDŻEROWIE [N] = 171, PRACOWNICY [N] = 723
 * PYTANIE ZADAWANE JEDYNIJE OSOBOM, KTÓRE DEKLARUJĄ, ŻE KIEDYKOLWIEK WCZEŚNIEJ SPOTKAŁY SIĘ Z OKREŚLENIEM WYPALENIE ZAWODOWE;
 PYTANIE WIELOKROTNEGO WYBORU; ODPOWIEDZI SORTOWANE PO WYNIKACH DLA PRÓBY MENEDŻERÓW.



► **JAK SĄDZISZ, OSOBY ZAJMUJĄCE JAKIE STANOWISKA SĄ
NAJBARDZIEJ NARAŻONE NA WYPALENIE ZAWODOWE?*** w proc.



MENEDŻEROWIE [N] = 200, PRACOWNICY [N] = 803
* PYTANIE WIELOKROTNEGO WYBORU; ODPOWIEDZI SORTOWANE PO WYNIKACH DLA PRÓBY MENEDŻERÓW.

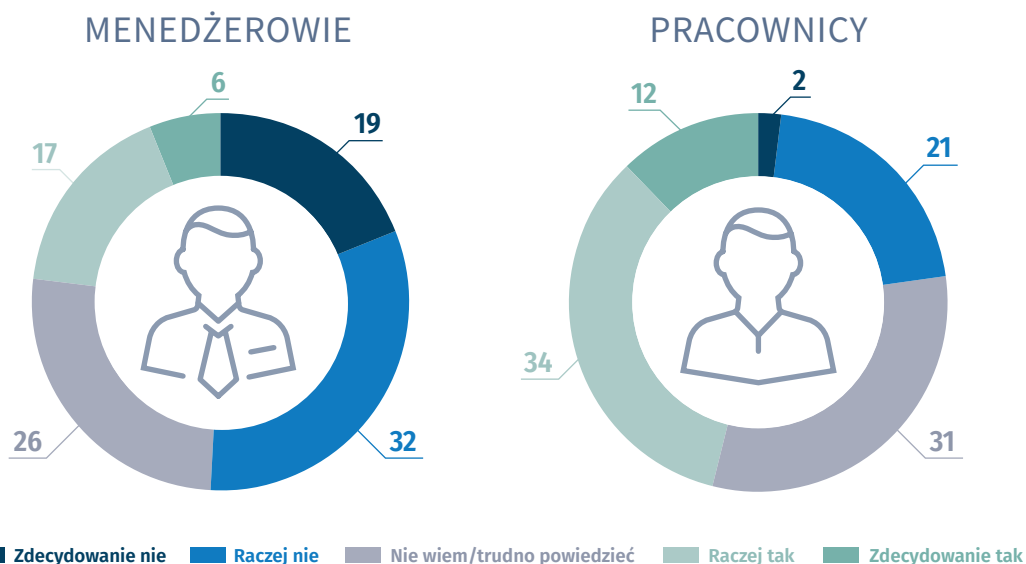
cy (55%), brak motywacji (54%) i zniechęcenie/ obojętność (50%). Menedżerowie z kolei najczęściej zmagali się z brakiem energii/ogromnym zmęczeniem po pracy (73%), wolniejszym tempem pracy (45%) oraz niechęcią pójścia do pracy i zniechęceniem/obojętnością (po 36%).

Bardzo niepokojący jest fakt, że zaledwie co czwarty ankietowany (27% menedżerów i 25% pracowników) szukał pomocy w związku z wystąpieniem objawów wypalenia zawodowego. Niestety, znaczna grupa spośród tych, którzy rozpoznawali u siebie te symptomy, nie korzystała z pomocy specjalisty. Po taką pomoc zgłosiło się 56% pracowników i 67% menedżerów. Być może tak duża grupa ankietowanych nie szukała pomocy specjalisty z powodu braku wiedzy o szkodliwości tego zjawiska bądź uważała je za temat wstydlivy. Możliwe też, że bariera miała charakter ekonomiczny, gdyż wizyta u specjalisty często wiąże się z wysokimi kosztami.

Kolejne z pytań zadanych ankietowanym dotyczyło czynników, które najbardziej przyczyniają się do powstania wypalenia zawodowego wśród pracowników i podwładnych. Menedżerowie wskazywali najczęściej na zbyt duże wymagania (57%), niemiłą atmosferę w pracy (53%), zbyt dużą liczbę godzin w pracy (48%) i ciągłą pracę pod presją czasu (47%). Pracownicy najczęściej wymieniali ciągłą pracę pod presją czasu (53%), nieadekwatne zarobki (48%) i niemiłą atmosferę w pracy (47%). Jak się okazuje, największą różnicę między menedżerami i pracownikami w postrzeganiu przyczyn wypalenia zawodowego stanowiły zarobki. Nieadekwatność zarobków wskazało bowiem jedynie 28% menedżerów, a więc o 20 punktów procentowych mniej, niż w przypadku pracowników.

Warto również zauważyć, że dla 1/5 menedżerów (19% „raczej tak” i 1% „zdecydowanie tak”) i dla ponad 1/4 pracowników (19% „raczej tak”

► **A CZY ZETKNAŁEŚ/AŚ SIĘ KIEDYKOLWIEK ZE ZJAWISKIEM WYPALENIA ZAWODOWEGO WŚRÓD PRACOWNIKÓW/PODWŁADNYCH W FIRMIE, W KTÓREJ PRACUJESZ?** w proc.



MENEDŻEROWIE [N] = 200, PRACOWNICY [N] = 803

i 8% „zdecydowanie tak”) wypalenie zawodowe jest tematem wstydliwym, o którym się nie mówi. Wśród osób, które udzieliły takiej odpowiedzi, aż 51% menedżerów wstydzi się reakcji otoczenia np. wyśmiania, a 44% obawia się konsekwencji, np. zwolnienia przez pracodawcę. Duża część menedżerów wprost bagatelizuje wypalenie zawodowe, twierdząc, że nie jest to poważny problem (13%). Pracownicy natomiast wskazują, że jest to temat tabu, o którym nikt nie mówi (38%), że wstydzą się reakcji otoczenia (23%) bądź że atmosfera pracy nie sprzyja zgłaszaniu tego problemu (19%). Odpowiedzi te mogą wskazywać na istotne problemy dotyczące polityki pracy w niektórych firmach.

Wskazać należy, że 30% menedżerów i zaledwie 11% pracowników deklaruje, że ich firma wypracowała politykę postępowania wobec osób zgłaszających problem wypalenia zawodowego. Jednocześnie 17% menedżerów i 39% pracowników nie wie, czy taka polityka w ich miejscu pracy istnieje. Istnieje zatem duża asymetria informacji między pracownikami i kadrą zarządza-

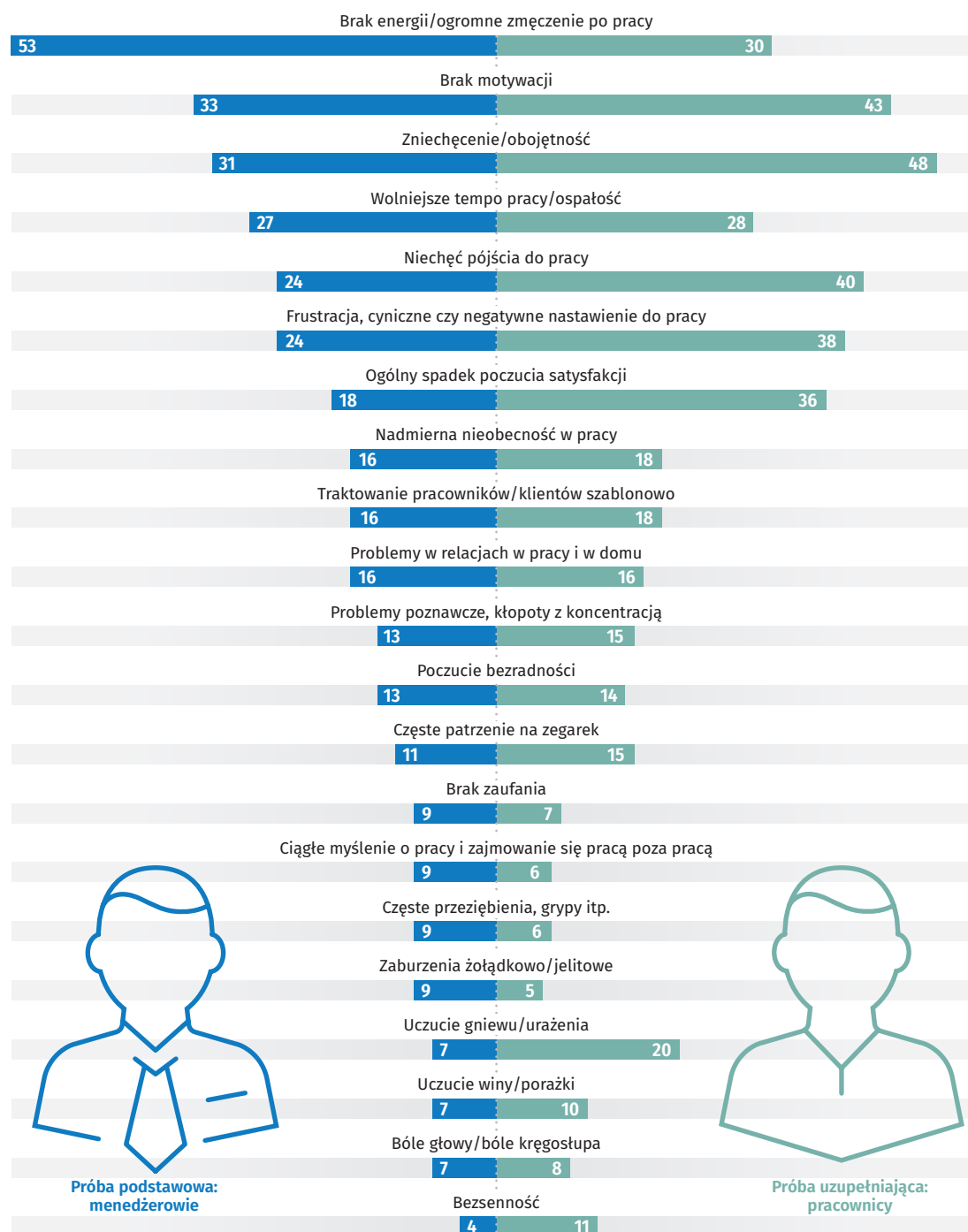
jącą, co może wynikać np. z niewystarczającego informowania o takiej polityce szeregowych pracowników. Podkreślić również należy, że ponad połowa menedżerów i połowa pracowników wskazała, że ich firma nie ma takiej polityki.

Wśród ankietowanych, którzy deklaruowali, że ich firma stosuje politykę postępowania w przypadku zgłoszenia dotyczącego *burnout syndrome*, najczęściej podejmowanymi przez pracodawcę środkami są udzielanie urlopu i zwolnienia lekarskie (59% menedżerów i 32% pracowników), rozmowa okazująca wsparcie i szukanie możliwości wyjścia z problemu (38% menedżerów i 37% pracowników). Inne często pojawiające się rozwiązania to redukcja obowiązków, a także propozycja spotkania ze specjalistą. Są to jak najbardziej poprawne środki walki z wypaleniem zawodowym, jednak występują one u stosunkowo niewielkiego grona pracodawców.

Wśród elementów kultury organizacyjnej danej firmy, które dają jej pracownikom bezpieczeństwo psychologiczne, najczęściej wskazywa-



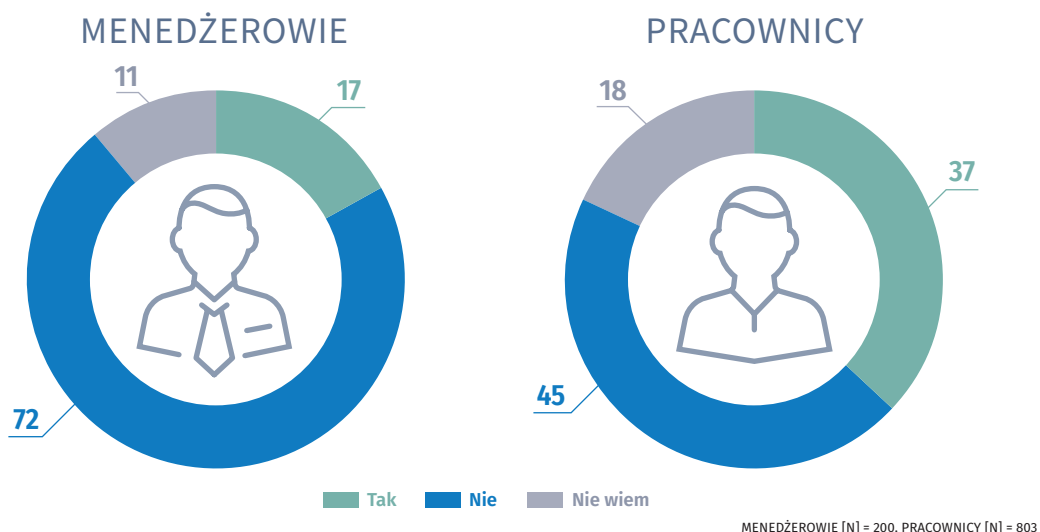
► W POPRZEDNIM PYTANIU WSKAZAŁEŚ/AŚ, ŻE ZETKNAŁEŚ/AŚ SIĘ ZE ZJAWISKIEM WYPALENIA ZAWODOWEGO U PRACOWNIKÓW/PODWŁADNYCH W FIRMIE, W KTÓREJ PRACUJESZ. JAKIE ZACHOWANIA/SYNDROMY OBSERWOWAŁEŚ/AŚ WTEDY U TYCH OSÓB? WYBIERZ 5 NAJCZĘŚCIEJ OBSERWOWANYCH ZACHOWAŃ/SYNDROMÓW* w proc.



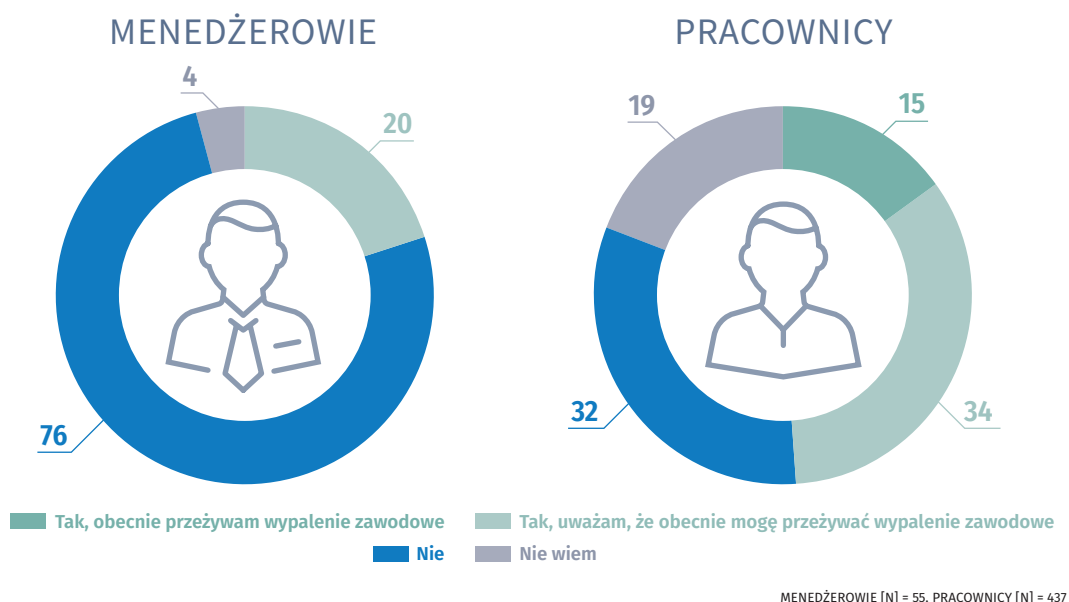
* PYTANIE ZADANE JEDYNIJE OSOBOM, KTÓRE DEKLARUJĄ, ŻE ZETKNAŁY SIĘ Z ZJAWISKIEM WYPALENIA ZAWODOWEGO U PRACOWNIKÓW / PODWŁADNYCH W FIRMIE, W KTÓREJ PRACUJĄ; PYTANIE WIELOKROTNEGO WYBORU; ODPOWIEDZI SORTOWANE PO WYNIKACH DLA PRÓBY MENEDŻERÓW.

MENEDŻEROWIE [N] = 45, PRACOWNICY [N] = 369

► **A CZY KIEDYKOLWIEK PRZEŻYWAŁEŚ/AŚ WYPALENIE ZAWODOWE?** w proc.



► **A CZY OBECNIE PRZEŻYWASZ/MOŻESZ PRZEŻYWAĆ WYPALENIE ZAWODOWE?** w proc.

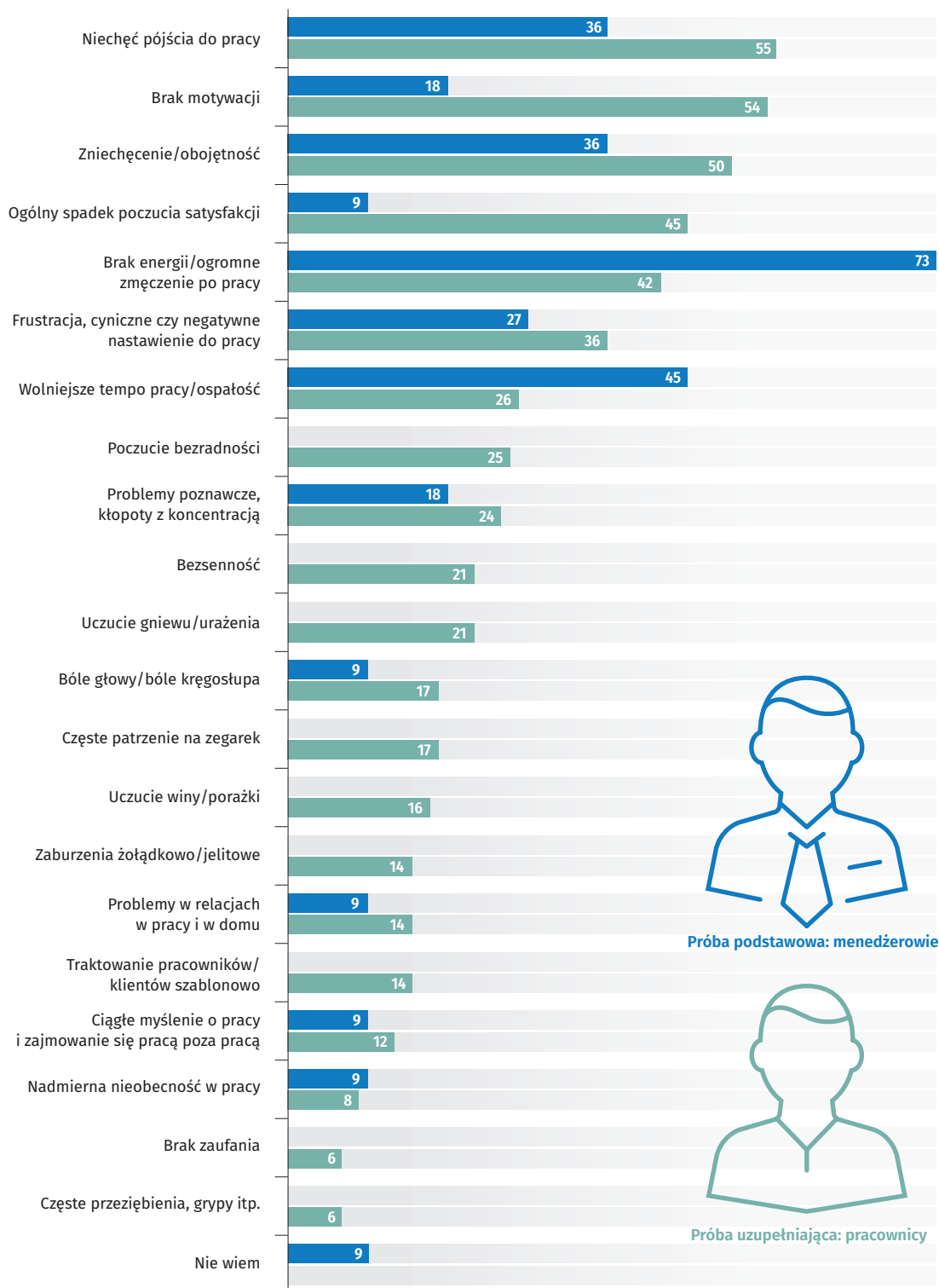


no komfort pracy, np. odpowiednie oświetlenie i przestrzeń pracy (56% menedżerów i 50% pracowników), jasną politykę rozwoju i udzielania awansów (53% menedżerów i 48% pracowników) oraz otwartość i szacunek dla każdego, które szczególnie cenią sobie pracownicy (50% menedżerów i aż 64% pracowników).

Niepokojący jest fakt, że wśród elementów kultury organizacyjnej już istniejących w miejscu pracy ankietowanych wskazywane są liczne problemy. Niespełna połowa menedżerów (46%) i zaledwie 29% pracowników deklaruje, że w ich przedsiębiorstwie panuje otwartość i szacunek dla każdego pracownika. Ponadto

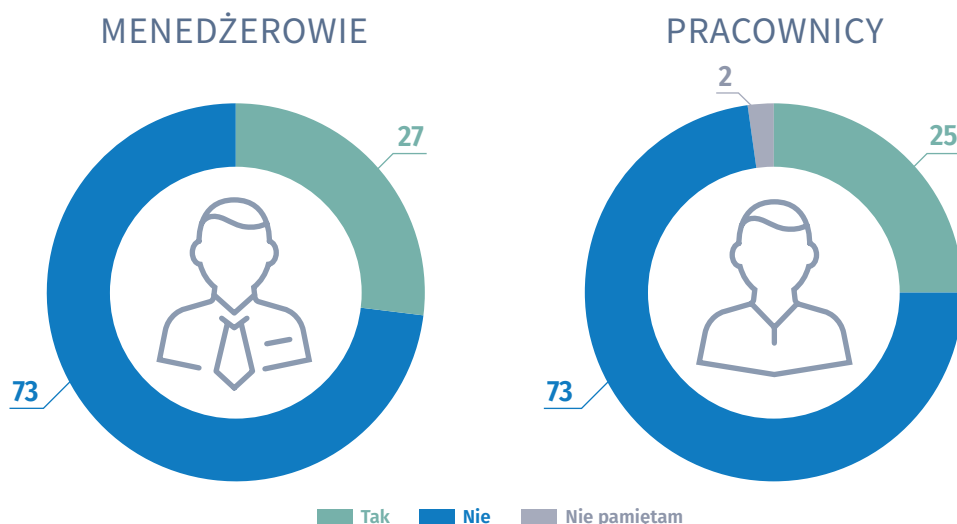


► **W JAKI SPOSÓB WYPALENIE ZAWODOWE UWIDACZNI SIĘ U CIEBIE?**
WYBIERZ 5 NAJCZĘŚCIEJ OBSERWOWANYCH ZACHOWAŃ/SYNDROMÓW w proc.



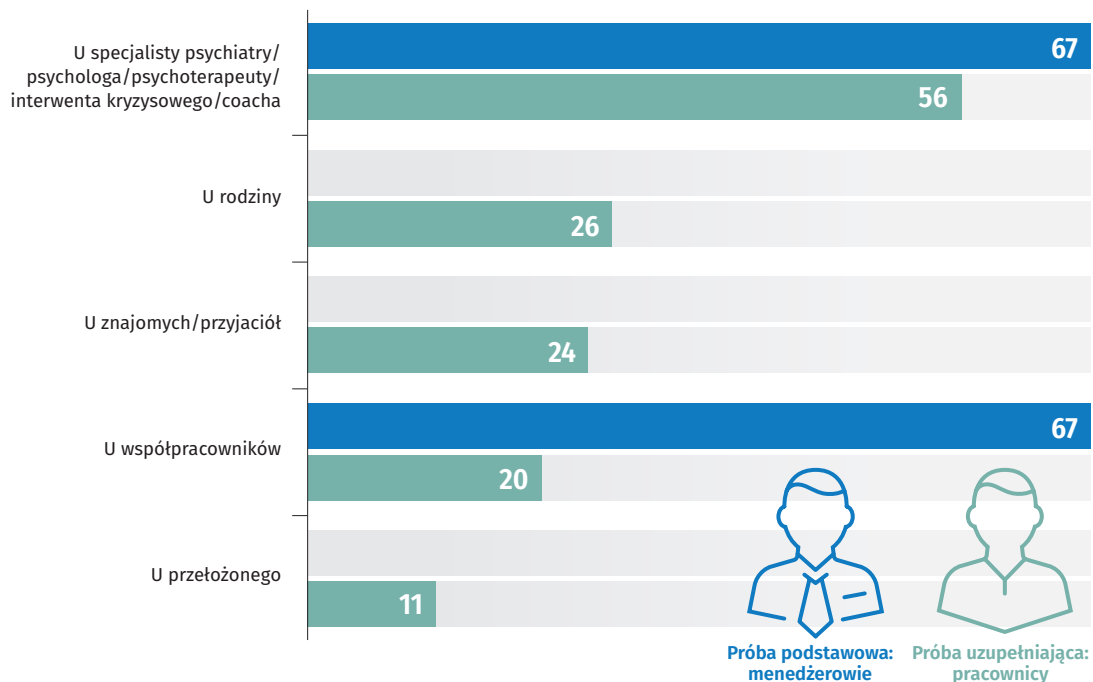
MENEDŻEROWIE [N] = 11, PRACOWNICY [N] = 214
PYTANIE WIELOKROTNEGO WYBORU; ODPOWIEDZI SORTOWANE PO WYNIKACH DLA PRÓBY MENEDŻERÓW.

► W POPRZEDNICH PYTANIACH WSKAZAŁEŚ/AŚ, ŻE MOGŁEŚ/AŚ PRZEŻYWAĆ/PRZEŻYWASZ WYPALENIE ZAWODOWE. CZY W ZWIĄZKU Z TYM SZUKAŁEŚ/AŚ GDZIEŚ POMOCY? w proc.



MENEDŻEROWIE [N] = 11, PRACOWNICY [N] = 214

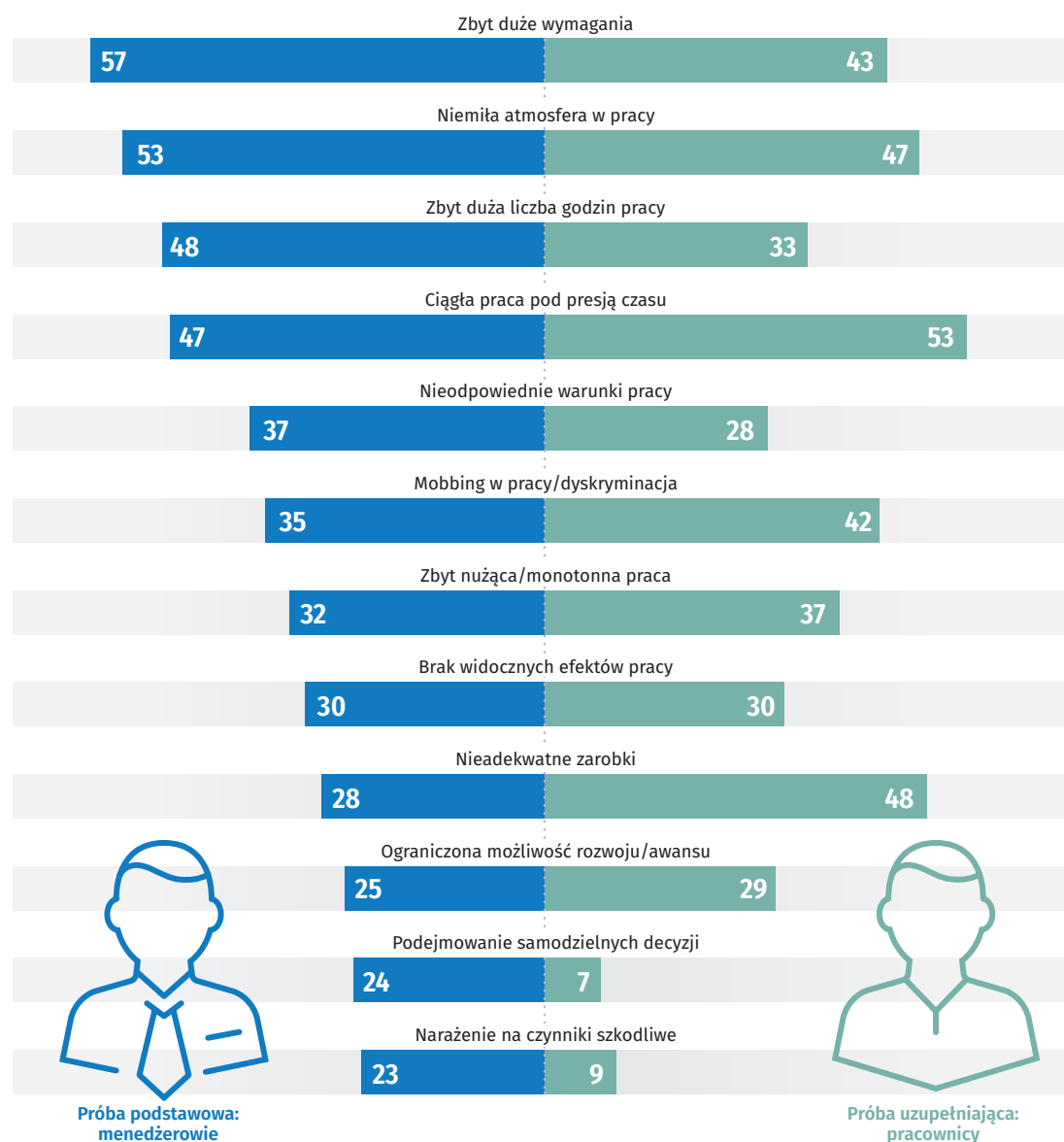
► GDZIE SZUKAŁEŚ/AŚ POMOCY? w proc.



MENEDŻEROWIE [N] = 3, PRACOWNICY [N] = 54
 * PYTANIE ZADAWANE JEDYNIJE OSOBOM, KTÓRE DEKLARUJĄ, ŻE SZUKAŁY POMOCY W ZWIĄZKU Z PRZEŻYWANYM WYPALENIEM ZAWODOWYM;
 PYTANIE WIELOKROTNEGO WYBORU; ODPOWIEDZI SORTOWANE PO WYNIKACH DLA PRÓBY MENEDŻERÓW.



► JAK SĄDZISZ, JAKIE CZYNNIKI NAJBARDZIEJ
PRZYCZYNIĄ SIĘ DO POWSTAWANIA WYPALENIA ZAWODOWEGO
WŚRÓD PRACOWNIKÓW/PODWŁADNYCH?* w proc.

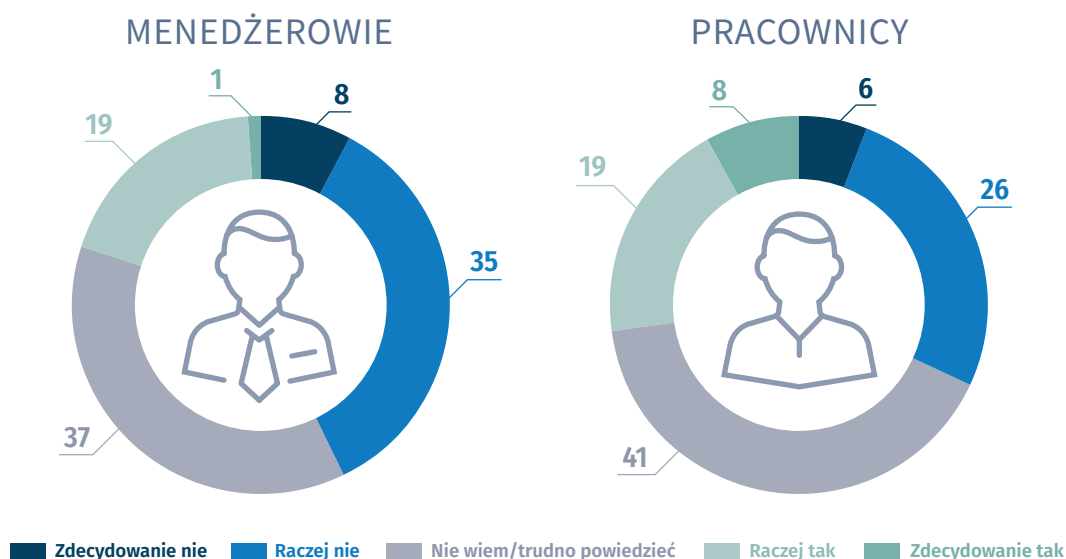


MENEDŻEROWIE [N] = 200, PRACOWNICY [N] = 803
* PYTANIE WIELOKROTNEGO WYBORU; MOŻLIWOŚĆ WYBRANIA MAX. 5 ODPOWIEDZI; ODPOWIEDZI SORTOWANE PO WYNIKACH DLA PRÓBY MENEDŻERÓW.

44% menedżerów i zaledwie 31% pracowników wskazuje na występowanie komfortowych warunków wykonywania pracy w ich firmie. Na dobre relacje w pracy zespołowej wskazało z kolei 42% menedżerów i 39% pracowników. Wy-

dawać by się mogło, że te elementy stanowią kluczowe wartości prawidłowej kultury organizacyjnej, a jednak na ich obecność wskazuje mniej niż połowa menedżerów i znacznie mniej niż połowa pracowników.

► **CZY W FIRMIE, W KTÓREJ PRACUJESZ, TEMAT WYPALENIA ZAWODOWEGO JEST TEMATEM WSTYDLIWYM, O KTÓRYM SIĘ NIE MÓWI?** w proc.



MENEDŻEROWIE [N] = 200, PRACOWNICY [N] = 803

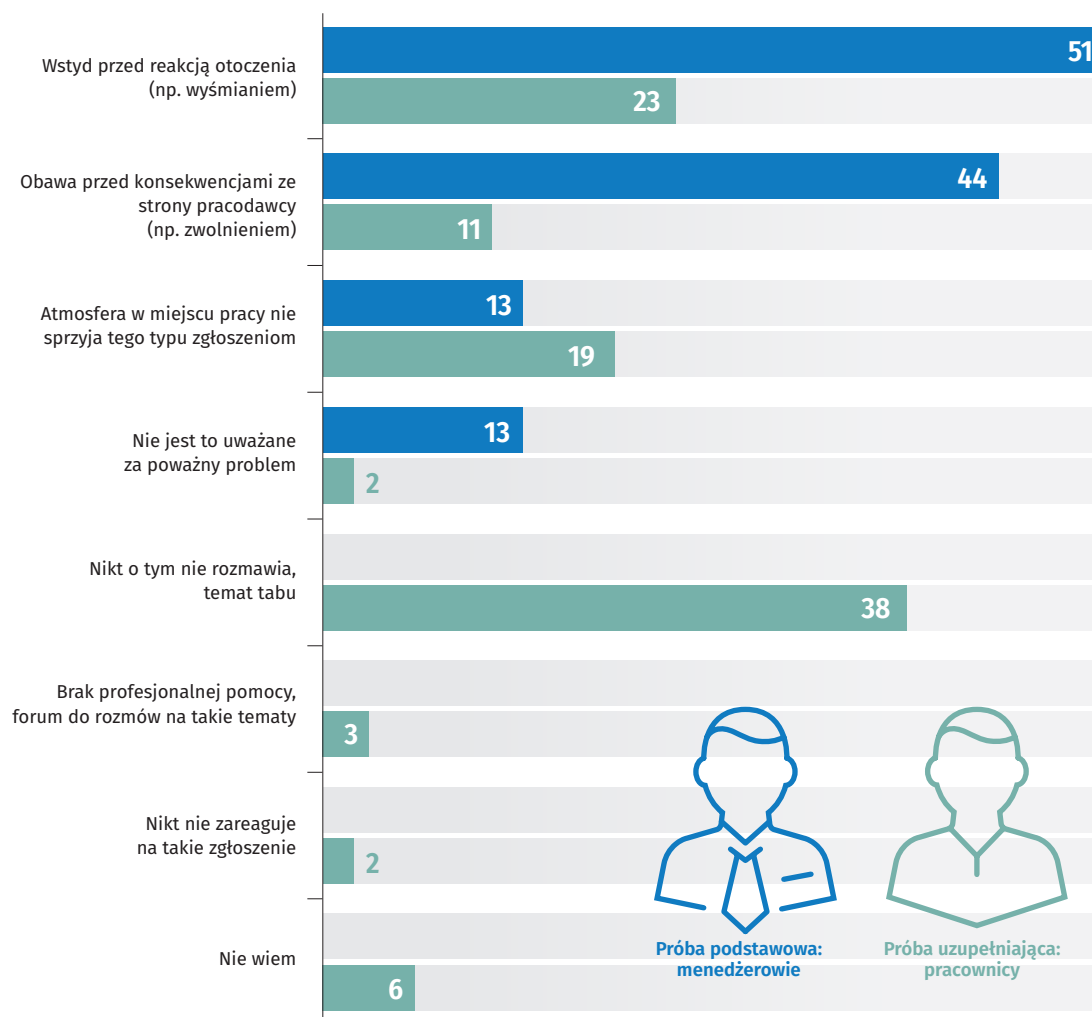
Kolejne pytanie postawione ankietowanym miało na celu ustalenie ich opinii dotyczącej wpływu trybu pracy (stacjonarnego, hybrydowego i zdalnego) na ryzyko wystąpienia określonych problemów (czynników psychofizycznych, np. stresu, chorób fizycznych, m.in. problemów z kręgosłupem, obniżonej efektywności i motywacji, a także zaburzeń psychicznych jak np. depresji). W tym przypadku około 1/3 menedżerów i około połowy pracowników wskazywało, że każdy z trybów pracy naraża pracownika w takim samym stopniu. Jednocześnie menedżerowie jednoznacznie wskazują pracę hybrydową jako najbardziej sprzyjającą uniknięciu każdego z prezentowanych problemów, natomiast w przypadku pracowników wyraźne wskazanie korzystnego wpływu pracy hybrydowej wystąpiło wyłącznie w przypadku chorób fizycznych. W każdym jednak przypadku praca hybrydowa była oceniona przez pracowników lepiej niż stacjonarna.

Respondentów zapytano również o bezpośredni wpływ pracy hybrydowej na bezpieczeństwo psychiczne pracowników. Ten tryb pracy szczególnie dobrze ocenili menedżerowie.

Ponad połowa uważa, że ma ona pozytywny wpływ na pracowników (36% „raczej zwiększa bezpieczeństwo psychiczne” i 22% „zdecydowanie zwiększa bezpieczeństwo psychiczne”). Jednocześnie tylko 3% negatywnie oceniło pracę hybrydową (1% „zdecydowanie zmniejsza bezpieczeństwo psychiczne” i 2% „raczej zmniejsza bezpieczeństwo psychiczne”). Zauważalnie gorzej pracę hybrydową ocenili pracownicy. Pozytywną opinię na jej temat wyraziło jedynie 27% (22% „raczej zwiększa bezpieczeństwo psychiczne” i 5% „zdecydowanie zwiększa bezpieczeństwo psychiczne”). Jednocześnie negatywnie wyraziło się o niej aż 29% pracowników (9% „zdecydowanie zmniejsza bezpieczeństwo psychiczne” i 20% „raczej zmniejsza bezpieczeństwo psychiczne”). Rozbieżność ta może mieć różne przyczyny. Jako jedną z możliwych można wskazać fakt, że menedżerowie częściej mieli styczność z pracą zdalną, o czym świadczą odpowiedzi na pierwsze z pytań (wyłącznie zdalnie spośród ankietowanych pracuje 48% menedżerów i 61% pracowników), co może przekładać się na ich większe



► **DLACZEGO UWAŻASZ, ŻE W FIRMIE, W KTÓREJ PRACUJESZ, TEMAT WYPALENIA ZAWODOWEGO JEST TEMATEM WSTYDLIWYM?*** w proc.



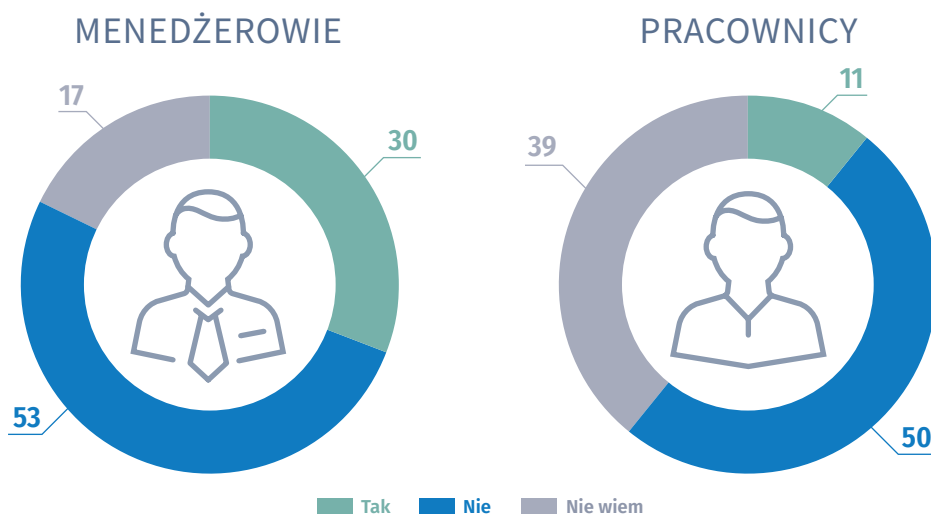
MENEDŻEROWIE [N] = 39, PRACOWNICY [N] = 218
* PYTANIE ZADAWANE JEDYNIJE OSOBOM, KTÓRE DEKLARUJĄ, ŻE W FIRMIE, W KTÓREJ PRACUJĄ, TEMAT WYPALENIA ZAWODOWEGO JEST TEMATEM WSTYDLIWYM; PYTANIE OTWARTE; ODPOWIEDZI SORTOWANE PO WYNIKACH DLA PRÓBY MENEDŻERÓW.

doświadczenie z tą formą wykonywania pracy. Różnica może wynikać również z odmiennego charakteru obowiązków obu tych grup i sposobu ich rozliczania. Istnieje również ryzyko, że praca zdalna wielu szeregowym pracownikom zaburza rytm dnia, powodując problemy z oddzielaniem życia zawodowego od prywatnego.

W badaniu zapytano respondentów także o to, jak spędzają czas poza pracą. W tym przypadku zarówno menedżerowie, jak i pracownicy,

najczęściej wskazywali, że stawiają na relaks i regenerację oraz wyznają zasadę *work-life balance*. Jednocześnie niepokojące jest, że obie grupy wskazują w około 50% przypadków, że stres towarzyszy im każdego dnia oraz że odbierają po godzinach pracy telefony służbowe. Wielu pracowników i jeszcze więcej menedżerów wskazuje także, że sprawdza służbową pocztę, nie potrafi odciąć się od życia zawodowego i czuje się przebudcowanym.

► **CZY FIRMA, W KTÓREJ PRACUJESZ, MA POLITYKĘ POSTĘPOWANIA WOBEC PRACOWNIKÓW DEKLARUJĄCYCH PROBLEM WYPALENIA ZAWODOWEGO?** w proc.



MENEDŻEROWIE [N] = 200, PRACOWNICY [N] = 803

4) WNIOSKI Z PRZEPROWADZONEGO BADANIA

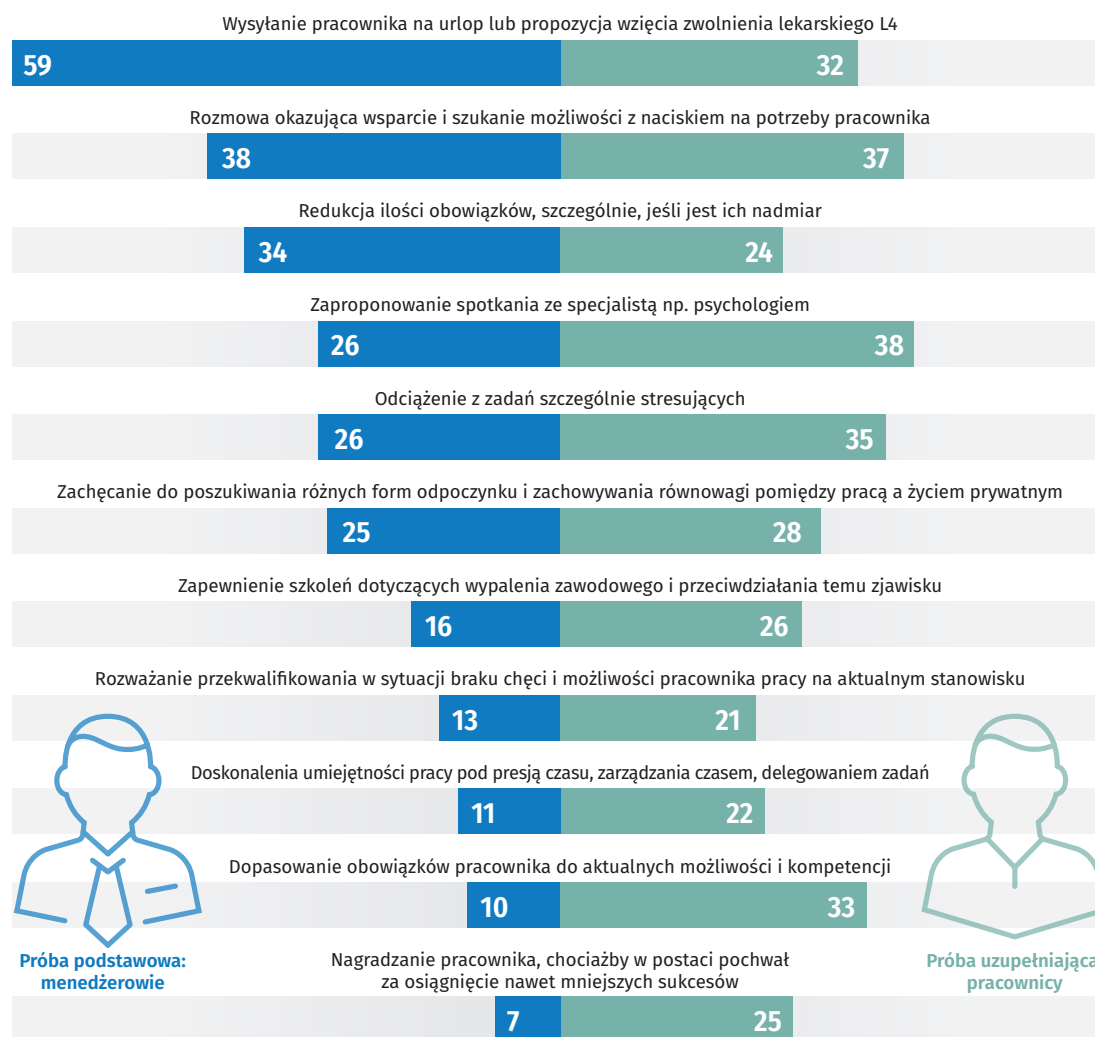
Co piąta zatrudniona osoba jest narażona na wypalenie zawodowe, bez względu na stanowisko, jakie zajmuje. *Burnout syndrome* jest zjawiskiem powszechnym i stanowi jedno z najpoważniejszych wyzwań rynku pracy.

Co piąty ankietowany, bez względu na zajmowane stanowisko, uważa swoją pracę za stresującą („często” bądź „bardzo często”), co stanowi istotny czynnik ryzyka dla wypalenia zawodowego. Co równie ważne, 17% ankietowanych menedżerów i aż 37% pracowników wskazuje, że w swoim życiu choć raz doświadczyli *burnout syndrome*. Wśród nich co piąty menedżer i niemal co drugi pracownik uważa, że przeżywa obecnie wypalenie zawodowe. Zaprezentowane dane wskazują, że problem ten jest bardzo powszechny i może dotyczyć milionów pracowników w Polsce.

W ostatnich dziesięcioleciach nasz świat zmienił się jak nigdy dotąd. Postęp technologiczny wkracza nie tylko do naszego życia prywatnego, ale również zawodowego. Jest to zauważalne niemal na każdym stanowisku pracy. Podstawowe kompetencje cyfrowe są istotne niemal dla każdego wykonywanego zawodu. Obsługa komputerów, nowoczesnych technologii i niejednokrotnie skomplikowanego oprogramowania konieczna jest nie tylko w biurach, ale też na liniach produkcyjnych w fabrykach czy w sklepach. Również na innych stanowiskach stale zmieniają się wymagania i potrzebne są coraz wyższe kompetencje. Ponadto stały dostęp do telefonów komórkowych i poczty służbowej powoduje, że coraz częściej jesteśmy narażeni na natłok informacji. Zgodnie z przeprowadzonym badaniem około 1/3 menedżerów i aż 40% pracowników deklaruje, że często czuje się przebodźcowana. Ponadto 42% menedżerów i 58% pracowników odbiera telefony służbowe, a 1/3 ze wszystkich ankietowanych sprawdza pocztę służbową po godzinach pracy. Wszystkie te aspekty wpływają na to, że coraz bardziej zaciera się granica między pracą a życiem zawodowym.



► **JAKIE METODY WSPARCIA OFERUJE FIRMA, W KTÓREJ PRACUJESZ, W SYTUACJI, KIEDY PRACOWNIK DEKLARUJE WYPALENIE ZAWODOWE?*** w proc.

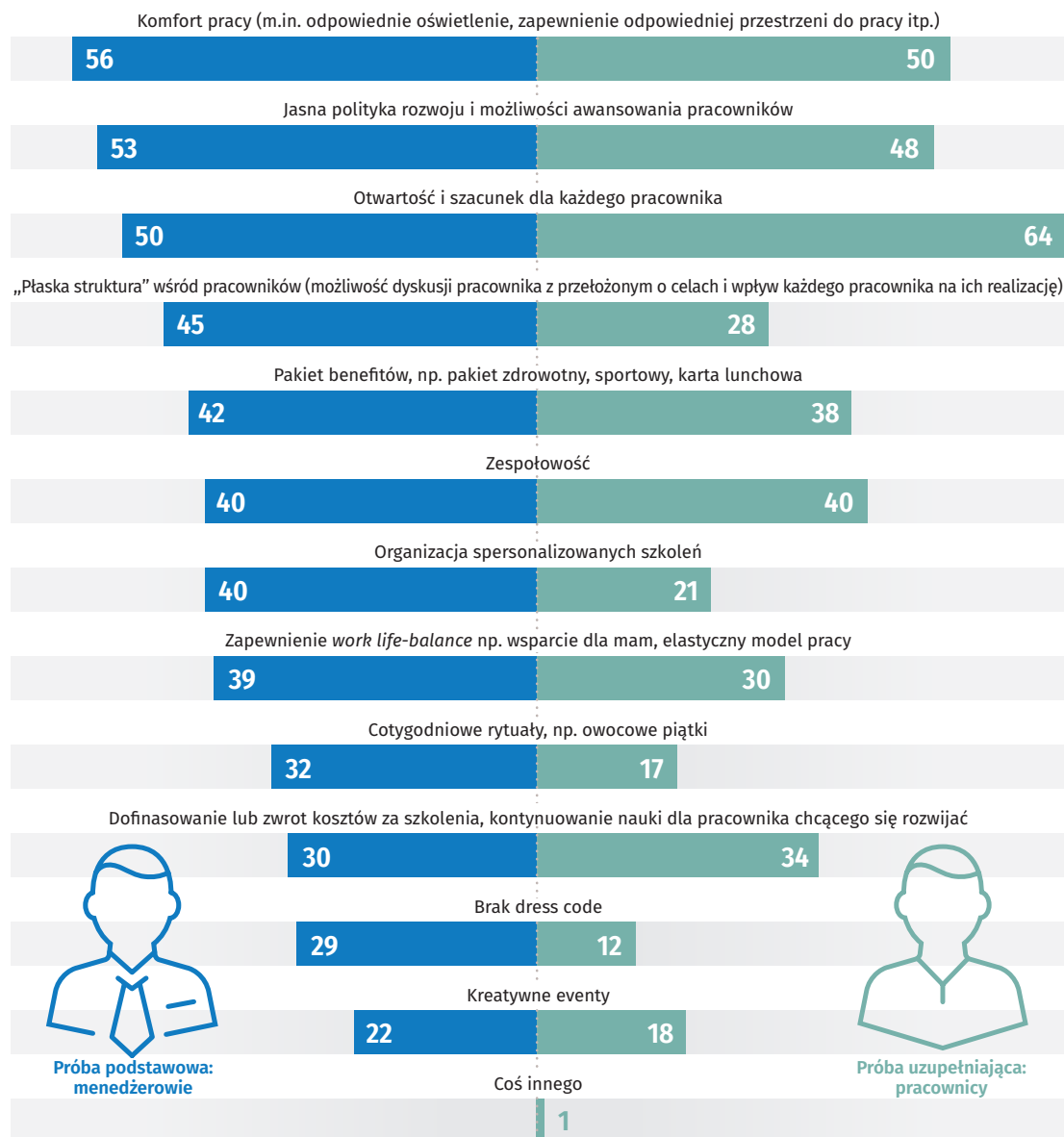


MENEDŻEROWIE [N] = 61, PRACOWNICY [N] = 92
* PYTANIE ZADAWANE JEDYNIJE OSOBOM, KTÓRE DEKLARUJĄ, ŻE FIRMA, W KTÓREJ PRACUJĄ, MA POLITYKĘ POSTĘPOWANIA WOBEC PRACOWNIKÓW DEKLARUJĄCYCH PROBLEM WYPALENIA ZAWODOWEGO; PYTANIE WIELOKROTNEGO WYBORU; ODPOWIEDZI SORTOWANE PO WYNIKACH DLA PRÓBY MENEDŻERÓW.

Istnieje prawdopodobieństwo występowania znacznych barier komunikacyjnych między pracownikami i pracodawcami.

Wyniki badania wskazują, że pracownicy znacznie częściej niż ich przełożeni spotykają się z wypaleniem zawodowym (odpowiednio w grupach „tak” i „raczej tak” – 46 i 23%). Menedżerowie uważają ponadto, że wypalenie zawodowe dotyczy głównie osób na stanowiskach kierowniczych: menedżerów (45%), dyrektorów (52%) i członków zarządu (45%). Jedynie 37% mene-

► **CO WEDŁUG CIEBIE POWINNO SIĘ SKŁADAĆ NA KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ (ZBIÓR, WARTOŚCI, NORMY, SPOSÓB KOMUNIKOWANIA SIĘ ITP. ODRÓŻNIAJĄCĄ DANĄ FIRMĘ OD INNEJ), ABY DANA KULTURA ORGANIZACJI BYŁA EFEKTYWNA I DBAŁA O BEZPIECZEŃSTWO PSYCHOLOGICZNE PRACOWNIKÓW?*** w proc.



MENEDŻEROWIE [N] = 200, PRACOWNICY [N] = 803
* PYTANIE WIELOKROTNEGO WYBORU; ODPOWIEDZI SORTOWANE PO WYNIKACH DLA PRÓBY MENEDŻERÓW.

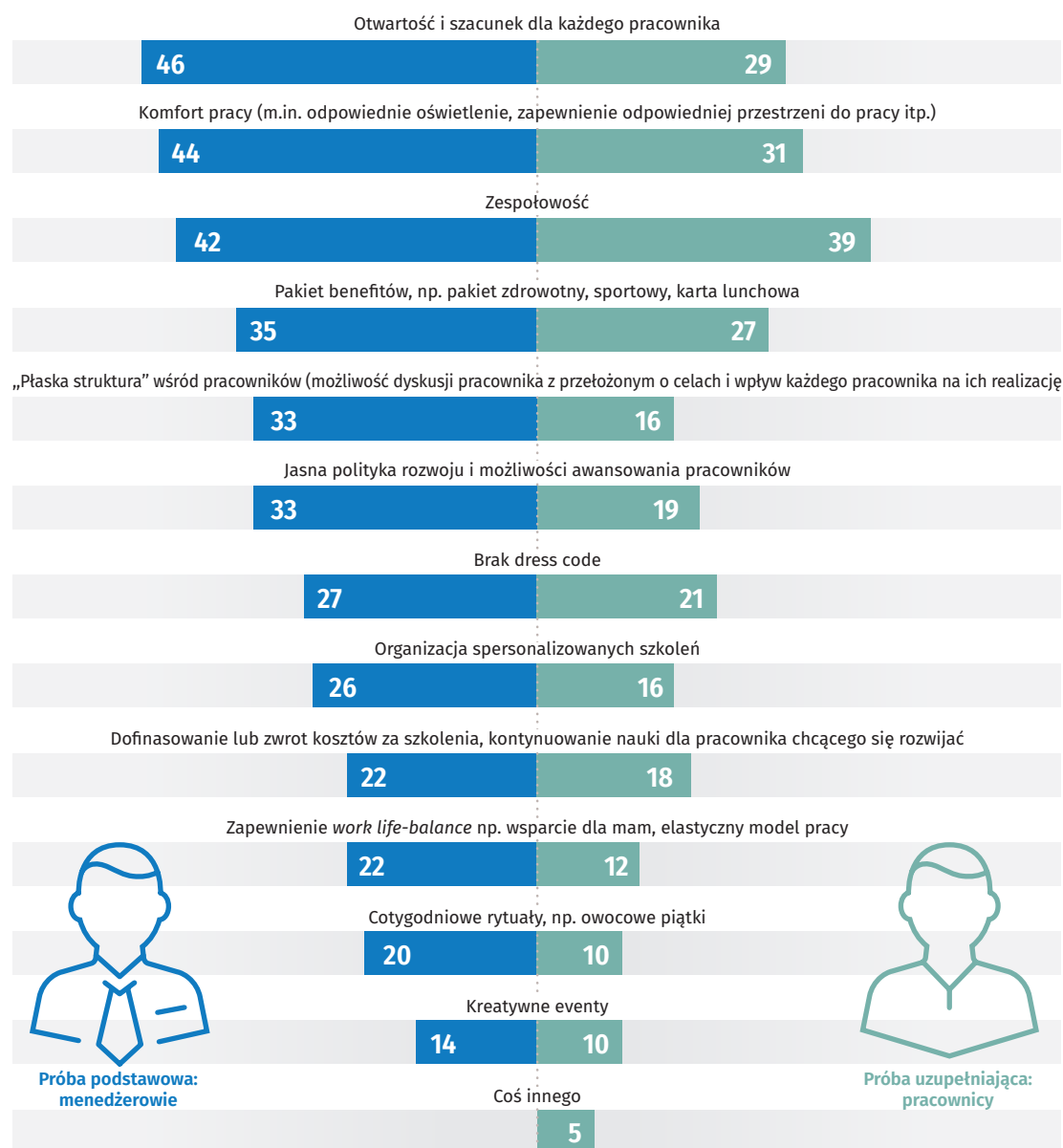
dżerów podkreśla, że wypalenie zawodowe nie jest zależne od zajmowanego stanowiska, podczas gdy taką odpowiedź podaje 47% ich podwładnych. W przypadku menedżerów i dyrektorów wskazania pracowników rozkładają się

mniej więcej po równo, z wyjątkiem odpowiedzi „członkowie zarządu”, którą wskazało jedynie 7% z nich. Może to świadczyć o dużych problemach w komunikacji między kadrą kierowniczą a pracownikami, gdyż menedżerowie nie mają świa-



► KTÓRE Z ELEMENTÓW, SKŁADAJĄ SIĘ NA KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ, W FIRMIE, W KTÓREJ OBECNIE PRACUJESZ?*

w proc.



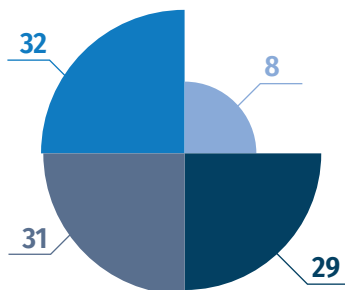
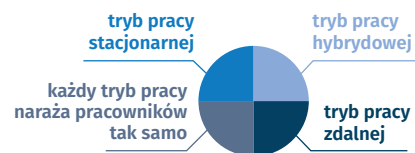
MENEDŻEROWIE [N] = 200, PRACOWNICY [N] = 803
* PYTANIE WIELOKROTNEGO WYBORU; ODPOWIEDZI SORTOWANE PO WYNIKACH DLA PRÓBY MENEDŻERÓW.

domości, jaką skalę zjawisko to przybiera wśród ich podwładnych, a nawet uważają, że na ten problem pracownicy są mniej narażeni niż kadra kierownicza. Jest to tym bardziej widoczne, jeśli zwrócimy uwagę, że dwukrotnie więcej pracow-

ników niż menedżerów wskazało, że przeżywało wypalenie zawodowe, oraz ponaddwukrotnie więcej twierdziło, że przeżywa je obecnie.

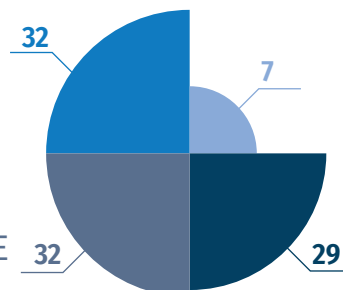
Taki rozkład odpowiedzi może świadczyć również o niedocenieniu zjawiska *burnout syndrome*

► **JAKI TRYB PRACY TWOIM ZDANIEM
NAJBARDZIEJ NARAŻA PRACOWNIKÓW
NA WYSTĄPIENIE PONIŻSZYCH TRUDNOŚCI?** w proc.

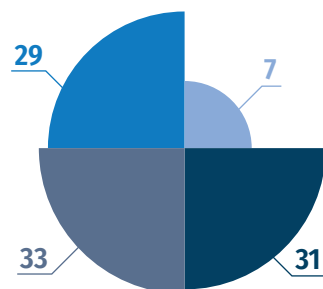


Czynniki psychofizyczne, np. stres, który może powodować wypalenie zawodowe

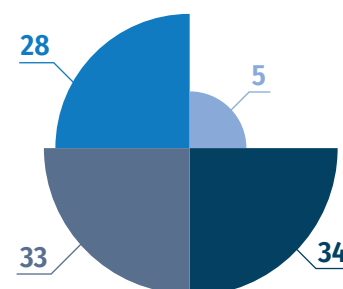
MENEDŻEROWIE



Choroby fizyczne, np. problemy z kręgosłupem, zwyrodnienia itp.

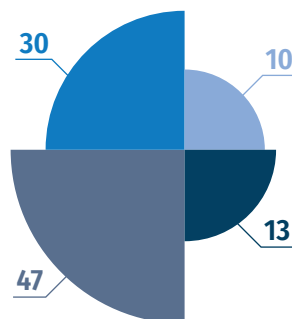


Obniżona efektywność/obniżona motywacja, zaangażowanie



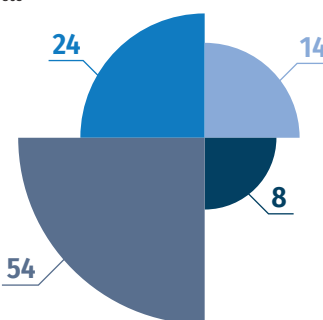
Zaburzenia psychiczne, np. depresja, zaburzenia lękowe itp.

MENEDŻEROWIE [N] = 200, PRACOWNICY [N] = 803

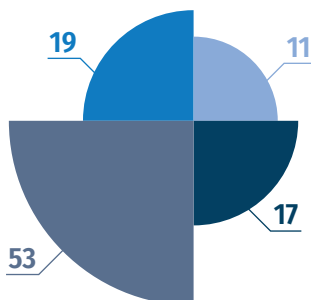


Czynniki psychofizyczne, np. stres, który może powodować wypalenie zawodowe

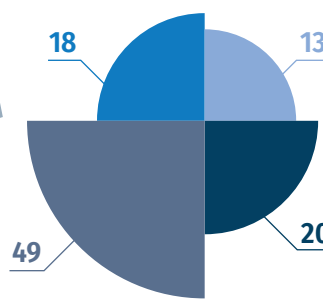
PRACOWNICY



Choroby fizyczne, np. problemy z kręgosłupem, zwyrodnienia itp.



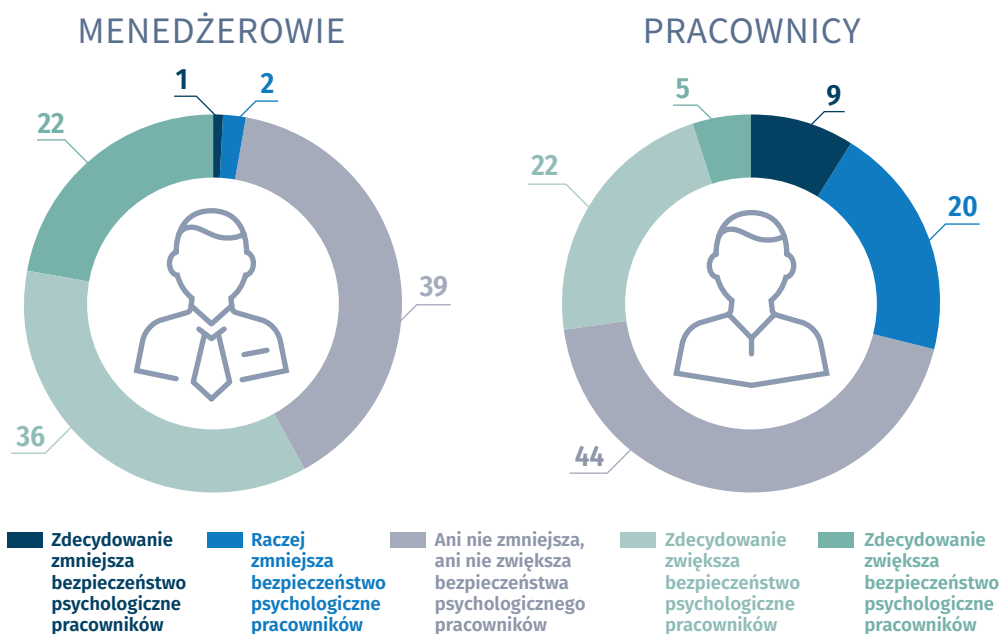
Obniżona efektywność/obniżona motywacja, zaangażowanie



Zaburzenia psychiczne, np. depresja, zaburzenia lękowe itp.



► JAK TWOIM ZDANIEM POPULARYZACJA PRACY HYBRYDOWEJ WPŁYWA NA BEZPIECZEŃSTWO PSYCHOLOGICZNE PRACOWNIKÓW? w proc.



MENEDŻEROWIE [N] = 200, PRACOWNICY [N] = 803

u samych menedżerów, którzy mogą bagatelizować występowanie u siebie charakterystycznych objawów.

Wskazać również należy, że co piąty menedżer i aż co czwarty pracownik deklaruje, że wypalenie zawodowe jest dla nich tematem wstydlivym, o którym się nie mówi, a nawet jest tematem tabu.

Tak daleko idące bariery komunikacyjne uniemożliwiają adekwatną i odpowiednio szybką reakcję zarówno osób dotkniętych wypaleniem, jak i ich przełożonych czy służby zdrowia.

Zdecydowana większość polskich firm nie posiada polityki zapobiegania i walki z wypaleniem zawodowym bądź ich polityka jest niewystarczająca.

W przeprowadzonym badaniu tylko 30% menedżerów wskazuje, że ich firma ma politykę dotyczącą postępowania wobec pracowników zgłaszających problem wypalenia zawodowego, natomiast 17% nie wie, czy taka polityka istnieje w ich firmie. Jednocześnie jedynie 11% pracowników wie o istnieniu takiej polityki, 39% zaś nie wie, czy pracodawca taką politykę prowadzi.

Oznacza to, zgodnie z informacjami udzielanymi przez ankietowanych, że od 53% do 70% firm nie wprowadziło takiej polityki. Jednocześnie, mimo że niemal co trzecia firma stosuje taką politykę, to o jej istnieniu wie zaledwie 11% pracowników.

Wskazać również należy, że w tych firmach, które określiły zasady postępowania w przypadku wykrycia *burnout syndrome*, najczęściej ograniczają się one do propozycji urlopu bądź wysłania pracownika na zwolnienie lekarskie. W nieco ponad 1/3 przypadków można liczyć na rozmowę okazującą wsparcie, redukcję obowiązków czy propozycję spotkania ze specjalistą.

Istotnym problemem jest to, że mniej niż połowa menedżerów i zaledwie 29% pracowników deklaruje, że w ich firmie istnieje otwartość i szacunek dla każdego pracownika. Jeszcze mniej osób może liczyć na odpowiednio komfortowe warunki pracy, na dobrą atmosferę pracy zespołowej czy na różnego rodzaju benefity wpływające na satysfakcję z wykonywanej pracy.

Wszystkie te dane prezentują stosunkowo niekorzystny obraz przeciętnego miejsca pracy polskich pracowników. Alarmujący jest nie tylko brak polityki postępowania i przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu oraz propagowania świadomości zagrożeń, jakie taki stan rzeczy niesie ze sobą. Niepokoi przede wszystkim to, że większość pracowników nie czuje się dobrze, wykonując swoją pracę, nie czują szacunku innych osób i zespołowości.

Jednym z najbardziej niepokojących wniosków płynących z prezentowanego badania jest to, że jedynie niewielka część pracowników odczuwających objawy wypalenia zawodowego szuka pomocy specjalisty. Podkreślić należy, że 17% menedżerów i 37% pracowników uważa, że przeżywało kiedyś wypalenie zawodowe, a z tej grupy co piąty menedżer i niemal co drugi pracownik uważa, że przeżywa je obecnie. Tymczasem zaledwie co czwarta z tych osób szukała pomocy w jakiegokolwiek postaci. Co ważne, spośród osób, które w ogóle szukały jakiegokolwiek pomocy w związku z objawami wypalenia zawodowego, tylko 67% menedżerów i 56% pracowników zgłosiło się do specjalisty np. psychologa.

Jednym z powodów takiego stanu rzeczy jest to, że dla wielu osób wypalenie zawodowe jest tematem wstydlwym. Nie bez znaczenia mogą

Pracownicy nie szukają pomocy specjalisty

► ZAZNACZ, NA ILE ZGADZASZ SIĘ Z PONIŻSZYMI STWIERDZENIAMI w proc.

MENEDŻEROWIE



Stawiam na regenerację i relaks po godzinach pracy



Wyznam zasadę *work-life balance*, odnajduję równowagę pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym



Stres w pracy towarzyszy mi każdego dnia



Zawsze odbieram lub oddzwaniam, kiedy ktoś kontaktuje się ze mną służbowo po godzinach pracy



Nie potrafię odciąć się od życia zawodowego, dlatego często czuję się przemęczony/a



Sprawdzam pocztę służbową po godzinach pracy



Często czuję się przebodźcowany/a





być również koszty pomocy specjalistów, a więc bariera ekonomiczna. Wydaje się jednak, że w głównej mierze problemem jest brak świadomości, jak poważnym zagrożeniem jest *burnout syndrome* i jaki może mieć on wpływ nie tylko na życie zawodowe, ale i prywatne pracownika.

Wypalenie zawodowe to realne koszty dla pracodawców i całej gospodarki

W świetle przedstawionych informacji nie może dziwić fakt, że zgodnie z danymi ZUS z powodu depresji, zaburzeń adaptacyjnych i stresu

w pracy liczba dni absencji chorobowej pracowników w 2020 r. wynosiła aż 17,6 miliona. Biorąc pod uwagę rosnący trend w tym zakresie, należy uznać wypalenie zawodowe za jedno z największych wyzwań współczesnego rynku pracy.

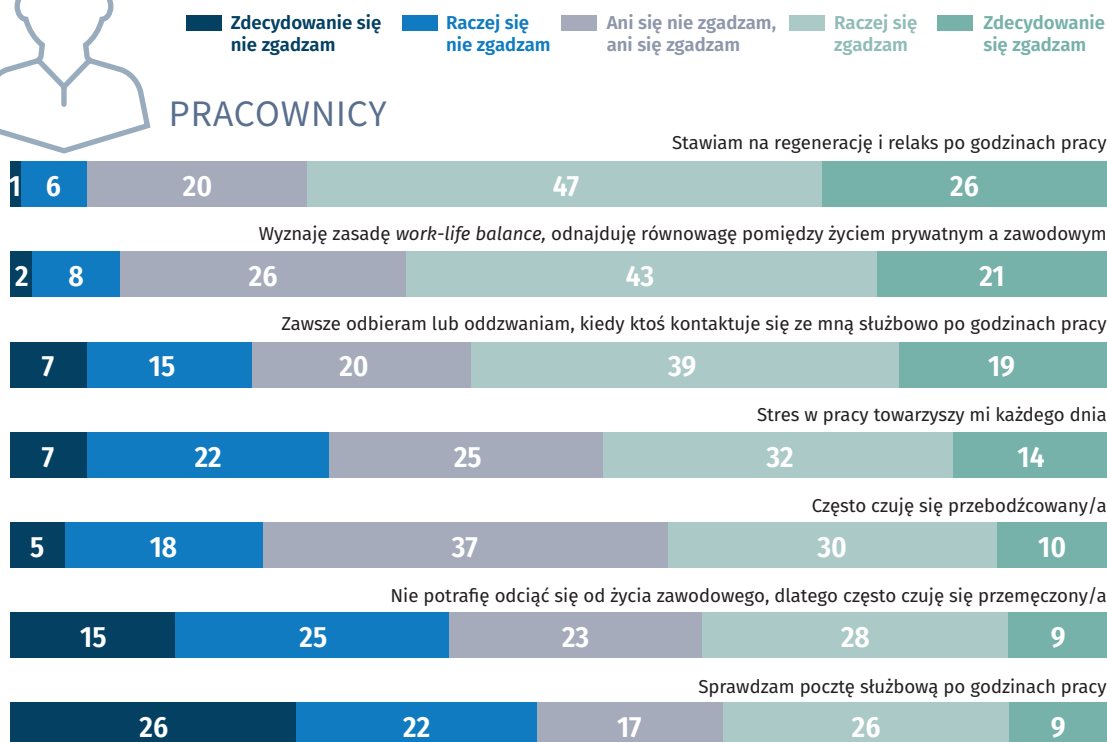
Szacuje się, że koszty wszystkich zwolnień lekarskich powodują w naszej gospodarce straty rzędu 10 miliardów złotych¹⁴. Niestety, ponieważ wypalenie zawodowe nie jest bezpośrednią przyczyną zwolnienia, nie posiadamy dokładnych danych dotyczących kosztów dla gospodarki powodowanych przez ten syndrom. W przybliżeniu możemy je jednak estymować. Jeśli przyjmiemy, że udział zwolnień z powodu depresji i zaburzeń adaptacyjnych w ogóle zwolnień lekarskich w 2020 r. wyniósł 7%¹⁵, to tą samą wartość możemy pomnożyć przez

¹⁴ <https://www.pb.pl/wypalenie-kosztuje-miliardy-1128681> (dostęp na dzień 27.12.2021).

¹⁵ SpotData, *Wypalenie zawodowe, wyzwanie dla pracowników i pracodawców*, 2021. https://kreacje.pb.pl/2021/wypalenie_zawodowe.pdf (dostęp na dzień 27.12.2021).



PRACOWNICY



MENEDŻEROWIE [N] = 200, PRACOWNICY [N] = 803

koszty całości zwolnień, uzyskując kwotę 700 milionów złotych rocznie. Zaznaczyć należy, że są to jednak szacunki bardzo ostrożne, bowiem według niektórych informacji całościowe koszty L4 w 2018 r. wyniosły aż 18,5 miliarda złotych¹⁶, a więc analogicznie 7% wyniosłoby w takim przypadku blisko 1,3 miliarda złotych. Z tych kwot z pewnością znaczna część przypada bezpośrednio na koszty związane z wypaleniem zawodowym pracowników.

Podkreślić należy, że walka z wypaleniem zawodowym jest z pewnością w interesie pracodawców. Oni bowiem także uczestniczą w kosztach zwolnień lekarskich swoich pracowników. Właściwa organizacja pracy i stosowanie polityki przeciwdziałania skutkom wypalenia zawodowego może przynieść realne korzyści nie tylko w postaci zmniejszenia kosztów wynikających ze zwolnień lekarskich, ale także z uwagi na to, że dobra atmosfera pracy i większa satysfakcja płynąca z niej dla pracownika przekłada się na wyższą wydajność i mniejszą retencję zasobów ludzkich, a w konsekwencji na mniejsze wydatki na rekrutację i wdrażanie nowych pracowników.

Podsumowanie i rekomendacje dotyczące polityki firm i organizacji pracy w celu zmniejszenia ryzyka wypalenia zawodowego

Wypalenie zawodowe jest z pewnością zjawiskiem będącym jednym z najważniejszych wyzwań współczesnego rynku pracy. Dostrzegła to między innymi Światowa Organizacja Zdrowia, umieszczając *burnout syndrome* w Międzynarodowej Klasyfikacji Chorób i Problemów Zdrowotnych. Dostrzegają to również organizacje naukowe i media, publikując badania w tym zakresie.

Warto również, aby polscy pracodawcy dostrzegli ten temat. Jak wskazują wyniki prezentowanego przez nas badania, Polacy w większo-

ści nie czują się komfortowo w swoim miejscu pracy, często towarzyszy im stres i nie potrafią oddzielić życia zawodowego od prywatnego. Ekspozycja na te czynniki w dłuższym okresie może prowadzić do wypalenia zawodowego, które nie tylko w poważny sposób wpływa na zdrowie samych pracowników, ale także przekłada się na istotne straty dla pracodawców i całej gospodarki.

Tymczasem zatroszczenie się o komfort pracy, oferowanie jasnej ścieżki rozwoju, zapewnienie szacunku i otwartości na każdego pracownika oraz dbanie o dobre relacje zespołowe to czynniki mające kluczowe znaczenie w przeciwdziałaniu temu zjawisku. Pomóc mogą także stosunkowo niewielkie nakłady, takie jak wydarzenia integracyjne czy benefity pozapłacowe. Wskazać również należy na to, że jednym z kluczowych elementów jest oferowanie wynagrodzenia adekwatnego do wykonywanej pracy (aż 48% pracowników wskazało nieadekwatne wynagrodzenie jako przyczynę wypalenia zawodowego). Ten element przejawiał się nie tylko w naszym badaniu, ale także w innych prowadzonych w przedmiocie zjawiska wypalenia zawodowego.

Pomóc może także stosowanie alternatywnych systemów pracy (np. elastycznych godzin rozpoczęcia pracy danego dnia) i czasu pracy, np. pracy hybrydowej, która zgodnie z wynikami prezentowanych badań jest szczególnie pozytywnie odbierana przez menedżerów. Jednocześnie podkreślić należy, że pracy hybrydowej wciąż musimy się uczyć, gdyż wielu pracowników wskazuje na negatywne doświadczenia z tą formą organizacji pracy.

Ważne jest także informowanie pracowników o istnieniu polityki przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu i o potencjalnych negatywnych skutkach, jakie może mieć ono dla życia zawodowego i prywatnego pracowników. W tym zakresie pracodawca może odegrać bardzo ważną

¹⁶ <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/prawo-i-podatki/zwolnienia-chorobowe-polacy-byli-na-l4-ponad-2437-mln-dni/xydej9> (dostęp na dzień 27.12.2021).



rolę, uświadamiając pracownikom, że wypalenie zawodowe to nie wstydliwe i że mogą oni skorzystać z pomocy specjalisty.

Wszystkie te działania mogą przynieść korzyści nie tylko pracownikom, ale także pracodawcom i całej gospodarce poprzez zminimalizowanie kosztów zwolnień lekarskich czy zmniejszenie obciążenia systemu ochrony zdrowia.

Mając na względzie powyższe wnioski z badania, zachęcamy wszystkich pracodawców do

przyjrzenia się zjawisku wypalenia zawodowego w ich firmach i podjęcie kroków mających przeciwdziałać jego skutkom. Uważamy, że polityka w tym zakresie powinna stać się elementem tak zwanej społecznej odpowiedzialności biznesu. 

Szymon Witkowski,

analityk w Dziale Prawa i Legislacji
Związku Przedsiębiorców i Pracodawców

Wypalenie zawodowe – bohater pierwszych stron gazet

PARAFRAZUJĄC, MOGLIBYŚMY DOŚĆ PROWOKACYJNIE PODEJŚĆ DO TEMATU – NIEWAŻNE, CZY MÓWIĄ PRAWDĘ O WYPALENIU, WAŻNE, ABY NIE POMYLILI SIĘ W NAZWIE. TEORETYCZNIE MOŻNA SOBIE NA TAKI ŻART POZWOLIĆ, ANALIZUJĄC NARASTAJĄCĄ POPULARNOŚĆ PUBLIKACJI DOTYCZĄCYCH TEGO ZJAWISKA, GDYBY NIE TO, ŻE JEST ONO TAK POWAŻNE I TAK POWSZECHNE. OCZYWIŚCIE NIE JEST TO DROGA, JAKĄ OBRALIŚMY, ORGANIZUJĄC KAMPANIĘ SPOŁECZNĄ. „WYPALENIE ZAWODOWE NA CELOWNIKU” – OD POCZĄTKU PRZYŚWIECA NAM IDEA, ABY PSYCHOEDUKACJA SZŁA RAMIĘ W RAMIĘ Z OBALANIEM MITÓW, UPROSZCZEŃ ORAZ POPULARNYCH PUBLICYSTYCZNIE PÓŁPRAWD.



Anna Mistewicz

Socjolożka, interwentka kryzysowa, inicjatorka kampanii „Wypalenie zawodowe na celowniku”

dyrektor personalna,
członkini zarządu
Angelini Pharma Polska

Dzisiaj oddajemy w Państwa ręce raport podsumowujący trwającą od 14 września 2021 kampanię społeczną, w którą zaangażowanych jest wielu fachowców i orędowników merytorycznych dyskusji. Ważne jest, jak się mówi o wypaleniu zawodowym – przystępnie, ale z odpowiednią rangą

– ważne także, co się mówi – w zakresie definicyjnym, profilaktyki, rozpoznawania, a także schematów radzenia sobie z nim, zarówno pod kątem indywidualnym, jak i organizacyjnym. Ani ten raport, ani kampania społeczna nie zlikwiduje ryzyka wypalenia, wszyscy z pokorą podchodzimy do



tak złożonych zjawisk. Naszym zamiarem od początku było prowadzenie merytorycznej dyskusji, uwrażliwienie na występowanie zjawiska wypalenia zawodowego, a także skłonienie do refleksji, tak pracowników, jak i osoby zarządzające. Wypalenie zawodowe nie jest wstydem.

Z czym się mierzymy? Kontekst społeczny, zawodowy, rodzinny czy ekonomiczny ma wpływ na nasze funkcjonowanie psychiczne – nie więc dziwnego, że przy obniżającej się stabilności, jednocześnie zaś wzrastającej ilości i intensywności stresorów, nasze mechanizmy adaptacyjne są wystawione na wyzwania. Prace nad tzw. inwentarzem diagnozującym syndrom wypalenia (Christina Maslach) trwają od kilkudziesięciu lat, wedle badań opublikowanych w 2016 r. nowa procedura punktacji prowadzi nas do wyłonienia pięciu profili doświadczeń w środowisku zawodowym:

- wypalenie (*burnout*) – negatywne wyniki na skali wyczerpania, cynizmu oraz efektywności zawodowej
- nadmierna eksploatacja (*overextended*) – silnie negatywny wynik jedynie na skali wyczerpania
- brak skuteczności (*ineffective*) – silnie negatywny wynik jedynie na skali efektywności zawodowej
- wycofanie (*disengaged*) – silnie negatywny wynik jedynie na skali cynizmu
- zaangażowanie (*engagement*) – silnie pozytywne wyniki na skali wyczerpania, cynizmu oraz efektywności zawodowej

Pomiędzy zaangażowaniem (około 30% pracowników) a wypaleniem (10–15%) pozostaje więc strefa „pośrednia”, czyli pracowników będących potencjalnie na drodze do wypalenia, grupa ta szacowana jest na mniej więcej połowę populacji (dane cytowane za HBR).

Lata badań prowadzonych przez naukowców wskazują na przyczyny wypalenia leżące w sze-

ściu głównych obszarach: 1. (nadmiernego) obciążenia pracą; 2. percepcji braku kontroli; 3. braku uznania i (adekwatnego) nagradzania, 4. słabej jakości relacji, 5. braku poczucia uczciwości (bycia traktowanym w sposób uczciwy) oraz 6. rozbieżności w systemie wartości. Jennifer Moss przełożyła te wymiary na język korporacyjny, mówiąc o przyczynach wypalenia, leżących w słabej higienie organizacyjnej, których my, jako liderzy, możemy nie zauważać, z uwagi na tzw. blind spots. Raport z badań przeprowadzonych w ramach kampanii wskazuje interesujące różnice w zakresie postrzegania problemu wypalenia między grupą pracowników a kierowników. Bez pogłębionych analiz nie możemy wyciągać nadmiernych wniosków, ale warto się zastanowić, czy gdzieś u podstaw nie leżą aby owe *blind spots*, wynikające z różnych organizacyjnie ról i sposobu ich postrzegania.

Zachęcam liderów organizacji, osoby zarządzające do zadania sobie pytania: Na ile bezpieczeństwo psychologiczne pracowników, w tym ich samych, także będących pracownikami, jest priorytetem. Co nam umyka w codziennej gonitwie, czy świadomie pozostawiamy przestrzeń na uważność i refleksję, o które wcale nie tak łatwo w gnającym świecie terminów, potrzeby generowania ciągłego wzrostu i ryzyka przeceniania lepszego kosztem wystarczająco dobrego.

Narastające wyzwania w zakresie kondycji i zdrowia psychicznego pracowników wymagają od liderów i działów personalnych nowych kompetencji, ale także dużej ostrożności. Nie wchodząc w role zarezerwowane dla dyplomowanych ekspertów, możemy z powodzeniem umożliwiać dostęp do wiedzy i budować świadomość, umiejętność wychwycenia niepokojących objawów oraz ich sygnalizowania. To zadanie psychoedukacji, w którą warto inwestować czas i zasoby, ale i z pokorą podejść do czasu niezbędnego na zmianę.

Jak tworzyć kulturę organizacji, która minimalizuje ryzyko wypalenia zawodowego?

WEDŁUG WHO WYPALENIE ZAWODOWE JEST SYNDROMEM WYNIKAJĄCYM Z PRZEWLEKŁEGO STRESU W MIEJSCU PRACY, KTÓRY NIE ZOSTAŁ OSPANOWANY W SKUTECZNY SPOSÓB. JUŻ PIERWSZA CZĘŚĆ TEJ DEFINICJI JASNO POKAZUJE DLACZEGO WŁAŚNIE TERAZ WYPALENIE ZAWODOWE PRACOWNIKÓW STAŁO SIĘ TAK DUŻYM WYZWANIEM DLA PRZEDSIĘBIORCÓW. ZMIANY NA RYNKU PRACY, WYWOŁANE PRZEZ PANDEMIE KORONAWIRUSA, BYŁY ŹRÓDŁEM STRESU NIEMAL DLA WSZYSTKICH, BEZ WZGLĘDU NA WYKONYWANY ZAWÓD.



Małgorzata Skibińska

dyrektor Departamentu Personalnego
firmy **Provident**

Osoby zatrudnione w branżach objętych lockdownem obawiały się o bezpieczeństwo miejsc pracy. Na pracujących stacjonarnie wpływ miały obostrzenia sanitarne oraz niepokój związany z kontaktami z innymi ludźmi. Stresu nie uniknęli także ci, którzy mogli wykonywać swoje obowiąz-

ki w trybie zdalnym. Najbardziej doskwierała im izolacja oraz zatarcie granic pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym, a także trudności ze skupieniem uwagi z powodu konieczności opieki nad dziećmi lub dodatkowych bodźców, jak np. włączony telewizor czy pracujący obok partner/ka.

W takiej sytuacji odpowiedzialny pracodawca powinien zapewnić wsparcie i pomoc w oparciu o stresu.

W Providence już na samym początku pandemii, zdając sobie sprawę, jak duża zmiana czekała nasz zespół, włożyliśmy wiele wysiłku w stworzenie warunków dających naszym pracownikom poczucie komfortu i bezpieczeństwa. Priorytetem była troska o ich kondycję psychiczną i fizyczną oraz sprawne i skuteczne wprowadzenie nowych zasad sanitarnych. Słuchając naszego zespołu i odpowiadając na jego potrzeby, wdrożyliśmy globalny Care Plan, w ramach którego pracownicy otrzymali sprzęt ochronny, a ich miejsca pracy przystosowano do wymogów sanitarnych. Udzielaliśmy pomocy psychologicznej dotyczącej pracy zdalnej i utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym w formie webinarów z psychologiem. W czasie spotkań poruszane były m.in. kwestie zdrowia psychicznego – czym jest i dlaczego warto o nie dbać, radzenia sobie ze stresem w obecnej izolacji społecznej, realistycznego godzenia życia zawodowego z rodzinnym, roli snu i jego jakości dla zdrowia psychicznego i efektywności pracy.

Niezwykle ważne jest dla nas, by dbać nie tylko o zdrowie i dobre samopoczucie pracowników, ale również budować w nich poczucie przynależności do firmy. Pamiętamy o podtrzymywaniu nieformalnych relacji między pracownikami. Z badań w ramach Barometru Providenta wynika, że w czasie pracy zdalnej najbardziej brakuje nam właśnie bezpośrednich kontaktów. Dlatego poprzez akcję „Pokaż mi swój kubek” postanowiliśmy odtworzyć w formule online tzw. *coffee moments*, czyli nieformalne rozmowy przy kawie. W warunkach pandemii prowadzone były za pomocą komunikatorów, ale wciąż dotyczyły tematów luźnych i niezwiązanych stricte z pracą, jak książki, gotowanie czy seriale. Skorzystaliśmy także z treningów sportowych online prowadzonych przez współpracowników. Bardzo ważne jest także wzmacnianie poczucia przynależności do firmy i zespołu. W Providence od 2006 r. prowadzimy program wolontariatu pra-

cowniczego „Tak! Pomagam”. W ub. r. odbyła się 28. edycja wolontariatu. Nasi pracownicy angażowali się w różne projekty m.in. sprzątanie lasów i parków, wyprowadzanie psów, które przebywają w schroniskach. Grupa wolontariuszek z Warszawy zbudowała hostele dla owadów, które stanęły w różnych punktach miastach, m.in. w okolicy Oczyszczalni Ścieków Czajka.

Mimo pandemii realizowaliśmy także projekty społeczne. Z Fundacją Zacztyani.org otworzyliśmy kolejnych 10 bibliotek oraz przygotowaliśmy 1000 zaczytanych mikołajkowych prezentów, które trafiły do przedszkoli, domów dziecka i szpitali dziecięcych. We współpracy ze start-upem społecznym Dotlenieni.org posadziliśmy 40 tysięcy drzew w Nadleśnictwie Wipsowo na Warmii.

Od wielu lat, tuż przed świętami nasi pracownicy przygotowują prezenty dla dzieci z domów dziecka i świetlic środowiskowych. W ub. r. upominki otrzymało 116 dzieci z czterech placówek: Pandy w Kozienicach, Ogniska Okęcie, Domu Dziecka w Nagłowicach i Świetlicy w Złotokłosie.

Projekty wolontariackie cieszą się dużym zainteresowaniem w naszym zespole. Nawet w czasie lockdownu pracownicy podejmowali oddolne działania wolontariackie, m.in. szyli maseczki dla medyków, prowadzili korepetycje online czy robili zakupy osobom, które nie mogły wyjść z domu. Wolontariat i pomaganie jest bardzo zakorzenione w naszej kulturze organizacyjnej. To nie tylko odskocznia od codziennych obowiązków, ale także ważny element bycia częścią wspólnoty i wzmocnienie poczucia, że praca ma sens, co w konsekwencji przeciwdziała wypaleniu zawodowemu.

Działania podejmowane w trakcie pandemii są bardzo ważne, ale równie istotne jest, by pamiętać, że problem wypalenia zawodowego nie pojawił wraz z pandemią i nie zniknie razem z nią. Powrót do normalności czy raczej nowej normalności dla wielu pracowników także będzie się wiązał ze stresem i koniecznością przeorganizowania życia. Dlatego jako pracodawcy już teraz musimy być przygotowani, aby być w stanie wesprzeć swój zespół. 

Wypalenie zawodowe – czy pracodawca jest zobowiązany przeciwdziałać temu zjawisku?

WYPALENIE ZAWODOWE, CHOĆ NIE JEST CHOROBA, MOŻE NEGATYWNIE WPŁYWAĆ ZARÓWNO NA PRACOWNIKA, CAŁĄ ZAŁOGĘ, JAK I NA PRACODAWCĘ. W INTERESIE ZATEM OBU STRON STOSUNKU PRACY JEST PODEJMOWANIE RÓŻNEGO RODZAJU DZIAŁAŃ PREWENCYJNYCH ZMIERZAJĄCYCH DO OGRANICZENIA WYSTĘPOWANIA TEGO ZJAWISKA, A W PRZYPADKU POJAWIENIA SIĘ WYPALENIA ZAWODOWEGO WŚRÓD PRACOWNIKÓW – REALIZACJA DZIAŁAŃ NAPRAWCZYCH.



Łukasz Kuczkowski
radca prawny, partner
w kancelarii **Raczkowski**

Co prawda kodeks pracy nie odwołuje się do wypalenia zawodowego, ale z podstawowych obowiązków pracodawcy wskazanych m.in. w art. 94 kodeksu pracy wynikają pewne powinności pracodawcy mające bezpośrednie przełożenie na występowanie tego syndromu wśród pracowników. Właściwa realizacja tych

obowiązków przez pracodawcę istotnie zmniejsza ryzyko wystąpienia wypalenia zawodowego. Można zatem podnosić, iż pracodawca jest prawnie zobowiązany podejmować różnego rodzaju działania, których efektem będzie ograniczenie wypalenia zawodowego wśród pracowników.



Zgodnie z przywołanym przepisem pracodawca jest zobowiązany m.in.:

- 1) zaznajamiać pracowników podejmujących pracę z zakresem ich obowiązków, sposobem wykonywania pracy na wyznaczonych stanowiskach oraz ich podstawowymi uprawnieniami;
- 2) organizować pracę w sposób zapewniający pełne wykorzystanie czasu pracy, jak również osiąganie przez pracowników, przy wykorzystaniu ich uzdolnień i kwalifikacji, wysokiej wydajności i należytej jakości pracy;
- 3) organizować pracę w sposób zapewniający zmniejszenie uciążliwości pracy, zwłaszcza pracy monotonnej i pracy w ustalonym z góry tempie;
- 4) przeciwdziałać dyskryminacji w zatrudnieniu;
- 5) zapewniać bezpieczne i higieniczne warunki pracy oraz prowadzić systematyczne szkolenie pracowników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy;
- 6) ułatwiać pracownikom podnoszenie kwalifikacji zawodowych;
- 7) stwarzać pracownikom podejmującym zatrudnienie po ukończeniu szkoły warunki sprzyjające przystosowaniu się do wykonywania pracy;
- 8) stosować obiektywne i sprawiedliwe kryteria oceny pracowników oraz wyników ich pracy.

Zależność pomiędzy powyższymi obowiązkami a wypaleniem zawodowym widać przede wszystkim, zestawiając powinności pracodawcy z zachowaniami generującymi wypalenie zawodowe. Do takich czynników zalicza się w szczególności:

- a) fizyczne uwarunkowania środowiska wykonywania pracy, które obciążają zdrowie pracowników;
- b) niewystarczające środki i zasoby (również ludzkie) dla realizacji zadań;
- c) niewłaściwa komunikacja z pracownikami i częsty brak informacji w zakresie m.in. realizowanych obowiązków i zadań, ich priorytyzacji, oczekiwań pracodawcy czy odpowiedzialności;
- d) brak możliwości rozwoju czy awansu;

- e) zbyt duży zakres obowiązków i odpowiedzialności, szczególnie w aspekcie obowiązków przewyższających kompetencje posiadane przez pracowników;
- f) zbyt mały zakres obowiązków i odpowiedzialności wobec wyżej kwalifikowanych pracowników;
- g) stałe działanie pod presją czasu, szczególnie jeżeli wynika to z niewłaściwej organizacji pracy przez pracodawcę;
- h) niewłaściwy sposób zarządzania pracownikami, choćby w zakresie braku należytego wsparcia czy zbyt rygorystycznej kontroli poczynąń pracowników;
- i) niesprawiedliwa ocena czy przyznanie uznaniowych świadczeń, takich jak premie czy nagrody;
- j) nieprzestrzeganie procedur wewnętrznych i podejmowanie działań sprzecznych z wartościami pracowników.

Oczywiście realizacja tych obowiązków może przyjmować różne formy. Pracodawca powinien je dostosować do struktury załogi i potencjalnych wyzwań, które wynikają z charakteru i sposobu wykonywania pracy. Celem tych działań powinna być przede wszystkim eliminacja ze środowiska pracy wskazanych powyższej czynników odpowiadających za chroniczny stres pracowników, który jest istotnym elementem wypalenia zawodowego.

Nierealizowanie tych obowiązków przez pracodawcę może generować po stronie pracodawcy odpowiedzialność odszkodowawczą wobec pracowników. Wystarczy, że pracownik będzie mógł wykazać związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy działaniem/zaniechaniem pracodawcy we wskazanych obszarach, a doznaną szkodą czy krzywdą, w tym w zakresie naruszenia dóbr osobistych. Coraz większa świadomość pracowników zwiększa to ryzyko. Jest to dodatkowy aspekt, poza samym wypaleniem zawodowym, który należy brać pod uwagę, realizując działania mogące mieć przełożenie na wypalenie zawodowe wśród załogi. 🌍

Bądź aktywny – redukuj stres, wspieraj umysł i ciało

AKTYWNOŚĆ FIZYCZNA MOŻE ZAPEWNIĆ NAM DŁUŻSZE I LEPSZE ŻYCIE, UCHRONIĆ PRZED CHOROBYMI CYWILIZACYJNYMI, A TAKŻE POMÓC ODPOWIEDNIO ZADBAĆ O MÓZG I JEGO KONDYCJĘ. TO NIEZWYKLE WAŻNE ZWŁASZCZA TERAZ, PODCZAS PANDEMII, KIEDY ZNACZĄCO PRZYBIERA NA SILE PROBLEM PRZEWLEKŁEGO STRESU ORAZ WYPALENIA ZAWODOWEGO PRACOWNIKÓW. DLATEGO W OSTATNICH LATACH NA ZNACZENIU ZYSKUJĄ DZIAŁANIA PRACODAWCÓW SKUPIONE NA WSPARCIU MENTALNYM PRACOWNIKÓW. CO NAJWAŻNIEJSZE, ZAANGAŻOWANIA FIRM W TYM ZAKRESIE OCZEKUJĄ PRACOWNICY.



Emilia Rogalewicz

członek zarządu **Benefit Systems**

Z raportu „Wypalenie zawodowe na celowniku” wynika, że obecnie blisko połowa pracowników zmaga się lub może zmagać się z wypaleniem zawodowym. Rosnąca skala tego problemu bezsprzecznie wskazuje, że dziś bardziej niż kiedykolwiek wcześniej potrzebujemy rozwiązań, które wesprą pracowników. Jednak wiele firm

wciąż może zadawać sobie pytanie, na jakich działaniach powinny się skupić? Choć wypalenie zawodowe to problem, który może mieć różne źródła, jego najczęstszym podłożem jest chroniczny stres, powodujący przeciążenie mentalne i fizyczne. Zgodnie z wynikami raportu sami pracownicy identyfikują wypalenie zawodowe



właśnie jako odczuwanie stresu i braku motywacji do wykonywania obowiązków zawodowych. **Stąd firmy poszukujące skutecznej odpowiedzi na ten problem, oprócz działań wzmacniających kulturę organizacyjną, powinny zwrócić szczególną uwagę na benefity wspierające zdrowie psychofizyczne pracowników.** Ważną rolę w tym zakresie odgrywa aktywność fizyczna.

W 2020 roku, według badania MultiSport Index, 60% pracowników oczekiwało w czasie pandemii większego zaangażowania pracodawców w zakresie wspierania zdrowia i aktywności fizycznej. Dlaczego? Aż dwóch na pięciu (41%) aktywnych fizycznie Polaków wskazało, że sport pomaga im w łagodzeniu stresu wywołanego pandemią, a czterech na pięciu (79%) przyznało, że regularne ćwiczenia pozytywnie wpływają na ich samopoczucie i efektywność w wykonywaniu obowiązków zawodowych. Nie dziwi więc, że ¾ ćwiczących Polaków zapowiedziało, że nie zrezygnuje z treningów, bez względu na rozwój sytuacji epidemicznej.

Im większa aktywność, tym lepsze efekty

Karty sportowe od wielu lat ułatwiają podejmowanie regularnej aktywności fizycznej pracownikom i ich rodzinom, co potwierdzają m.in. wyniki badania Benefit Systems przeprowadzonego w 2021 roku na próbie ponad 7 tys. użytkowników Programu MultiSport. Wskazują one, że aż 73% osób dzięki karcie ćwiczy częściej. W firmach oferujących karty MultiSport odsetek pracowników ćwiczących w czasie pandemii 3–4 razy w tygodniu jest wyższy aż o 31 pkt proc. w porównaniu z całą populacją. **Benefit, taki jak karta MultiSport, ma zatem realny wpływ na motywację do regularnej aktywności fizycznej, a co za tym idzie, skuteczniej oddziałuje również na efekt końcowy w postaci lepszego zdrowia, samopoczucia i efektywności pracowników.**

Przeprowadzone badania wskazują, że 80% użytkowników Programu MultiSport odczuwa pozytywny wpływ aktywności na samopoczucie, a 75% na redukcję poziomu stresu i negatywnych emocji, co stanowi znacznie lepszy wynik w porównaniu z deklaracjami ogółu aktywnych fizycznie Polaków.

W jaki sposób sport poprawia samopoczucie?

W trakcie wysiłku nasz organizm wydziela m.in. dopaminę, czyli hormon motywacji, a także serotoninę, znaną jako hormon szczęścia, który poprawia nastrój i dodaje energii. W tym samym czasie obniża się aktywność struktur mózgu odpowiedzialnych np. za odczuwanie strachu. Mówiąc wprost, podczas treningu wzmacniamy pozytywne emocje, przy jednoczesnej redukcji ryzyka pojawienia się trudnych emocji, takich jak lęk. Co trzeci użytkownik karty MultiSport wskazuje również, że sport pomaga w zachowaniu równowagi między życiem prywatnym i zawodowym, a co piąty przyznaje, że poprawia koncentrację. **Ćwiczenia z jednej strony mogą być wartościowym sposobem na spędzenie czasu wolnego, a z drugiej przygotowują nas także do efektywnej pracy. Aktywność fizyczna ma bowiem istotny wpływ na pracę mózgu - stymuluje produkcję nowych komórek nerwowych i wspiera zdolności poznawcze, w tym koncentrację.** Badanie przeprowadzone przez naukowców z Uniwersytetu Stanforda dowodzi, że nawet łagodna aktywność fizyczna w postaci spaceru wzmacnia pamięć i o 60% podnosi kreatywność¹. Wtedy z łatwością wykonujemy swoje obowiązki, wzrasta poziom naszej satysfakcji i nabieramy pewności siebie. Dodatkowo warto wziąć pod uwagę, że ćwicząc, dostarczamy sobie dowodów na to, że jesteśmy zdolni do realizowania postawionych sobie celów, przez co budujemy poczucie sprawczości oraz kontroli, tak istotne w nowej rzeczywistości.

¹ M. Oppezzo, D. L. Schwartz, *Give Your Ideas Some Legs: The Positive Effect of Walking on Creative Thinking*, Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition 2014

Benefity dopasowane do aktualnej sytuacji

Oczekiwanie pracowników i wpływ pandemii na pracę w systemie biurowym sprawiły, że benefity powinny nie tylko precyzyjnie odpowiadać na potrzeby pracowników, ale również spełniać kryterium elastyczności oraz dostępności zarówno online, jak i offline.

Dobrze znany Program MultiSport przeszedł w czasie pandemii taką transformację. Dziś pracownicy mogą korzystać z ponad 4 tysięcy obiektów sportowych, a także z ponad 1000 treningów online dostępnych na platformie treningowej Yes2Move.com – w tym z niezwykle popularnych w czasie pandemii zajęć wspierających relaksację. Z analiz przeprowadzonych przez Benefit Systems wynika, że w 2021 r. co trzeci użytkownik karty MultiSport łączy treningi stacjonarne i treningi online, co potwierdza potrzebę wdrażania świadczeń realizujących ideę zwiększonej dostępności.

Rosnąca skala problemów związanych z dobrostanem psychofizycznym pracowników, przyspieszyła rozwój świadczeń pozapłacowych stanowiących uzupełnienie dotychczasowej oferty o rozwiązania wspierające zdrowie psychiczne. W 2020 r., na bazie własnych doświadczeń, a także obserwacji rynku i oczekiwań klientów, stworzyliśmy Program MultiLife. Jest to benefit łączący w sobie 15 różnego rodzaju usług, dostępnych w większości online, które wspierają zdrowie, aktywność fizyczną, równowagę mentalną, *work-life balance* oraz rozwój osobisty pracowników. W ofercie MultiLife dostępne są m.in. wsparcie psychologa, kursy mindfulness, jogi czy relaksacji oddechowej, a także pakiet badań medycznych, konsultacje z trenerem, kreator diety czy dostęp do internetowej platformy treningowej Yes2Move.com. Multilife umożliwia także korzystanie ze specjalnej platformy szkoleniowej do rozwoju osobistego i zawodowego.

Lepiej zapobiegać, niż leczyć

W Stanach Zjednoczonych blisko 100% dużych przedsiębiorstw posiada rozwiązania z zakresu wellbeingu, w tym te wspierające zdrowie fizyczne, 95% dysponowało rozwiązaniami ukierunkowanymi na zdrowie psychiczne, a kolejne 5% planowało uzupełnić swoje działania w tym obszarze w kolejnych latach. Rocznie duże firmy w USA wydają średnio 10,4 miliona dolarów na programy wellbeingowe². Świadczy to z jednej strony o odpowiedzialnym zarządzaniu zasobami ludzkimi, a z drugiej jest przykładem gospodarności firm. Szacuje się, że roczne koszty wypalenia zawodowego w skali świata wynoszą 1 bilion dolarów. Jak wynika ze statystyk ZUS, w ubiegłym roku w Polsce wystawiono 1,5 mln zwolnień lekarskich z tytułu zaburzeń psychicznych i zaburzeń zachowania. W 2020 r. pracownicy spędzili z tego powodu 27,7 miliona dni na L4 – to o 37% więcej niż w 2019 r. Ponad połowa (58 proc.) wszystkich zwolnień z tytułu zaburzeń psychicznych wystawiona jest osobom w wieku 30–49 lata. Jednocześnie zaledwie co trzeci menedżer w Polsce potwierdza, że jego firma opracowała politykę postępowania wobec wypalenia zawodowego. Wciąż najczęstszym sposobem walki z wypaleniem zawodowym w polskich firmach jest wysłanie pracownika na zwolnienie lekarskie. Warto pamiętać, że koszty związane z absencją chorobową to tylko część strat, jakie ponosi firma zmagająca się z wypaleniem zawodowym pracowników. Zdemotywowani i rozgoryczeni pracownicy oddziałują na pozostałą część zespołu, a w dłuższej perspektywie także na wynik przedsiębiorstwa. To kolejny powód wskazujący na wagę inwestycji w zdrowie psychofizyczne pracowników. Tym bardziej że wypalenie zawodowe jest dziś tylko jednym z wielu problemów zdrowotnych, które doskwierają aktywnym zawodowo Polakom. 

² Business Group on Health, 2020 Employer-Sponsored Health and Well-being Survey: Executive Summary



Zaangażowanie bardzo potrzebne, ale...

WYPALENIE ZAWODOWE JEST ZJAWISKIEM, KTÓRE JAK PAPIEREK LAKMUSOWY MOŻE UWIDOCZNIĆ AKCEPTOWANE W ORGANIZACJI PODEJŚCIE DO PRACY. W FIRMACH BARDZO CHWALIMY PRACOWNIKÓW ZAANGAŻOWANYCH I SUMIENNYCH.

Uważamy ich za wzór dla innych, nie definiując jednak, gdzie jest zdrowa granica takiej postawy. Pamiętajmy, że określony sposób realizacji zadań może być ryzykiem wypalenia zawodowego. Dlatego pracodawca powinien świadomie kształtować takie zasady higieny pracy, aby były stosowane przez wszystkich, a zwłaszcza tych, którzy są bardziej podatni na wypalenie zawodowe. W kulturze maksymalizacji zysków i śrubowania efektywności musimy zauważyć koszty wysiłku, który czasami podejmowany jest nadmiarowo. Osobowościowe czynniki, takie jak bardzo silna wewnętrzna motywacja, ogromne zaangażowanie, a także perfekcjonizm, istotnie wpływają na ryzyko syndromu.

Pod czujnym okiem przełożonego powinny być osoby, które są niezwykle ambitne, zawsze chętne do podejmowania kolejnych wyzwań, a także nowi członkowie zespołu, którzy w nieznanym środowisku pracy chcą się wykazać i zdobyć uznanie przełożonego. Amerykańskie Towarzystwo Psychologiczne zwraca uwagę na kilka etapów, które dość obrazowo opisują kontinuum wypalenia, z ogromną fascynacją zadaniami na początku i wypaleniem na końcu. Tak częsta u zapalców ogromna energia przy rozpoczęciu nowego zadania, optymizm i entuzjazm, to tzw. miesiąc miodowy. Charakterystyczna jest ogromna wiara w sukces, często prze-



Anna Pfejfer-Buczek

partner zarządzający **Transition Group**, konsultant
ds. psychoedukacji pracownika

szacowanie możliwości i niedoszacowanie ryzyka niepowodzenia. Jeśli szef nie zwróci uwagi na ten hiperoptymizm i nie pomoże skontrolować założeń przyjętych przez pracownika, to ten będzie, niczym ćma lecąca do światła, niebezpiecznie podążać w stronę wyczerpania. Przechodząc przez kolejne fazy – „przebudzenia” (to zadanie jednak nie takie łatwe), „szorstkości” (zaczynają się kłopoty w kontaktach z innymi), dojdzie do pełnoobjawowego wypalenia.

Środowisko pracy nastawione na zrównoważony rozwój pracownika, które sprzyja osiąganiu wyników przy racjonalnym wydatkowaniu energii, zadbaj o należytą psychoedukację pracowników i ich szefów. Dzięki temu, będą umieli zaplanować realne cele, przeciwdziałać niezdrowemu zaangażowaniu i dążeniu do „perfekcyjnej doskonałości”, której w dzisiejszych czasach i tak się nie osiągnie. 🌱

Zdrowie psychiczne w kontekście życia zawodowego oczami lekarza psychiatrii

WSZYSTKO ZACZYNA SIĘ W GŁOWIE.
KIEDYŚ, WIZYTA U PSYCHIATRY
BYŁA CZYMŚ KRĘPUJĄCYM, WRĘCZ
KOMPROMITUJĄCYM. RELACJA
Z PSYCHIATRĄ WYKLUCZAŁA LUDZI
Z TOWARZYSTWA, UCZESTNICTWA
W ŻYCIU SPOŁECZNYM
– STYGMATYZOWAŁA ICH
I MARGINALIZOWAŁA. NIE SŁYSZAŁO SIĘ
CZĘSTO, ŻEBY KTOŚ CHOROWAŁ NP. NA
DEPRESJĘ – RACZEJ BARDZO RZADKO.
PANDEMIA COVID-19 WPŁYNĘŁA
DRUZGOCZĄCO NA DOBROSTAN
PSYCHICZNY LUDZI. WIELE OSÓB
ODNOTOWUJE STRATY – GORSZE
CODZIENNE FUNKCJONOWANIE
CZY WRĘCZ UTRATĘ PRACY. ROŚNIE
NIEPEWNOŚĆ, MALEJE POCZUCIE
ŻYCIOWEGO BEZPIECZEŃSTWA.



Wiktor Buczek

psychiatra, partner **Transition
Group**, propagator edukacji
o zdrowiu psychicznym pracownika

Jako społeczeństwo, którego ogromna większość wychowała się w bezpiecznych czasach pokoju i we względnym dobrobycie, nie jesteśmy chyba przygotowani na silne ciosy od losu. Nasza odporność psychiczna okazała się nie być gotowa na taki stres. Ostatecznie możliwości kompen-

sacyjne człowieka zweryfikował okres pierwszego lockdownu. Z mojej osobistej obserwacji to właśnie w pierwszym miesiącu pandemii w Polsce „opadła kurtyna”. Pracownicy, którzy dotychczas jakoś utrzymywali równowagę, „dawali radę”, nagle „pękli” i potrzebowali pomocy. Za-

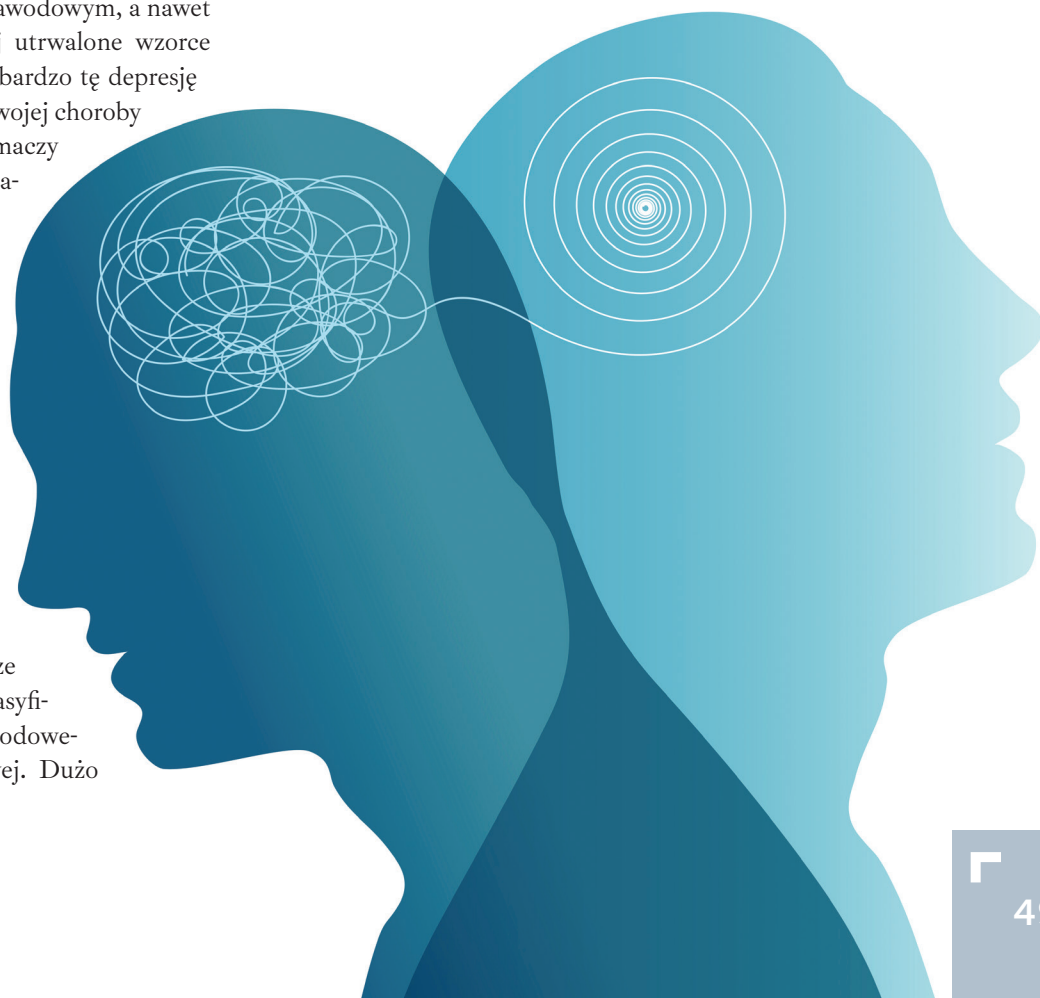


uważyliśmy ewidentny wzrost zgłoszeń z powodu zaburzeń lękowych różnego rodzaju, a osobom chorującym i leczącym się już wcześniej, znacząco zaostrzył się przebieg ich choroby. Z mniejszym wstydem ujawniły się uzależnienia, później depresje, zdarzało się słyszeć o przemocy domowej.

Plusem całej tej sytuacji jest, że rośnie świadomość, także po stronie pracodawców, że od naszego zdrowia, również (a może przede wszystkim) od zdrowia psychicznego, zależy dobre funkcjonowanie, w tym również funkcjonowanie zawodowe, możliwość finansowego zabezpieczenia się, ale też uczestnictwa w życiu, spełniania się. Jeśli zaniedbamy zdrowie psychiczne – po drugiej stronie nierzadko nie ma nic. A co by się stało, gdyby ludzie jednak nie zatroszczyli się o siebie? Przewlekający się stres prowadzi do wypalenia zawodowego, a nierzadko przeradza się w depresję. Kiedy mówimy o środowisku biznesowym, szczególnie o menedżerach, pamiętajmy, że to są osoby, które często nie okazują słabości, które „dowożą”, które „osiągają”. Taka osoba może funkcjonować w wypaleniu zawodowym, a nawet depresji całymi latami, a jej utrwalone wzorce funkcjonowania potrafią tak bardzo tę depresję maskować, że człowiek sam swojej choroby nie dostrzega – objawy tłumaczy sobie różnymi okolicznościami, np. przepracowaniem, przemęczeniem... aż do momentu, kiedy coś „pęknie” – najczęściej rano okazuje się, że świat jest „czarny”, a chora osoba po prostu nie ma siły wstać z łóżka.

Pojawiły się głosy, że z powodu wypalenia zawodowego będzie można uzyskiwać od 2022 r. zwolnienie lekarskie. Mówiliśmy już o tym, że ta akurat sprawa nie jest jeszcze przesądzona. ICD-11 nie klasyfikuje bowiem wypalenia zawodowego jako jednostki chorobowej. Dużo

zależy od tego, jakie interpretacje w tej kwestii w Polsce przedstawią największe autorytety zawodowe, zarówno lekarskie, jak i prawnicze. Mamy jeszcze trochę czasu na utarcie się ostatecznych stanowisk, ponieważ w Polsce, nowa klasyfikacja ICD-11 wejdzie w życie najwcześniej w drugiej połowie 2023 r. Realizowany jest bowiem oficjalny projekt, którego celem jest przetłumaczenie ICD-11 na jęz. polski i przystosowanie klasyfikacji do wymogów funkcjonowania w polskich warunkach (choćby inkorporowanie klasyfikacji do systemów informatycznych), który zgodnie z założeniami ma zakończyć się w połowie 2023 r. Do tego czasu, na mocy umowy Polski z WHO, będzie w użyciu dotychczasowa klasyfikacja ICD-10. Umowa ta przewiduje aż pięcioletni okres przejściowy, więc adaptacja nowej klasyfikacji może (teoretycznie) trwać nawet do 2027 r. Warto ten czas wykorzystać na samorozwój, psychoedukację i tworzenie zdrowego środowiska pracy, żeby – ostatecznie – wypalenia uniknąć. To jest podstawowy cel pracodawcy i pracownika. 🌍



Jak diagnozować i wspierać pracowników w sytuacji wypalenia i kryzysu motywacji?

SYNDROM WYPALENIA ZAWODOWEGO ROZWIJA SIĘ W WYNIKU BRAKU RÓWNOWAGI WZAJEMNYCH ODDZIAŁYWAŃ MIĘDZY TYM, CZEGO OTACZAJĄCY ŚWIAT WYMAGA OD DANEJ OSOBY, A JEJ ZDOLNOŚCIĄ DO ZNOSZENIA OBCIĄŻEŃ. CO JEST WIĘC PRZYCZYNĄ WYPALENIA ZAWODOWEGO? PRZYCZYN NALEŻY SZUKAĆ W WIĘKSZYM STOPNIU W ŚRODOWISKU PRACY, NIŻ WE WŁAŚCIWOŚCIACH OSOBY. CZYNNIKI ORGANIZACYJNE PRZYCZYNIAJĄ SIĘ DO WYSTĄPIENIA WYPALENIA ZAWODOWEGO W ZDECYDOWANIE WIĘKSZYM STOPNIU NIŻ ZMIENNE INDYWIDUALNE.



Milena Grela-Parandyk

szeft działu medyczno-terapeutycznego
Helping Hand – Personal Digital Therapist

Wśród najczęstszych organizacyjnych przyczyn wypalenia zawodowego wymienia się stres wynikający ze specyfiki wykonywanego zawodu, środowiska i organizacji pracy oraz związany z rozwojem zawodowym. Skutkuje on wystąpieniem objawów fizjologicznych, społecznych, intelektualnych, psychoemocjonalnych i duchowych, które przekładają się na szeroko rozumia-

ny dobrostan pracowników oraz efektywność ich pracy.

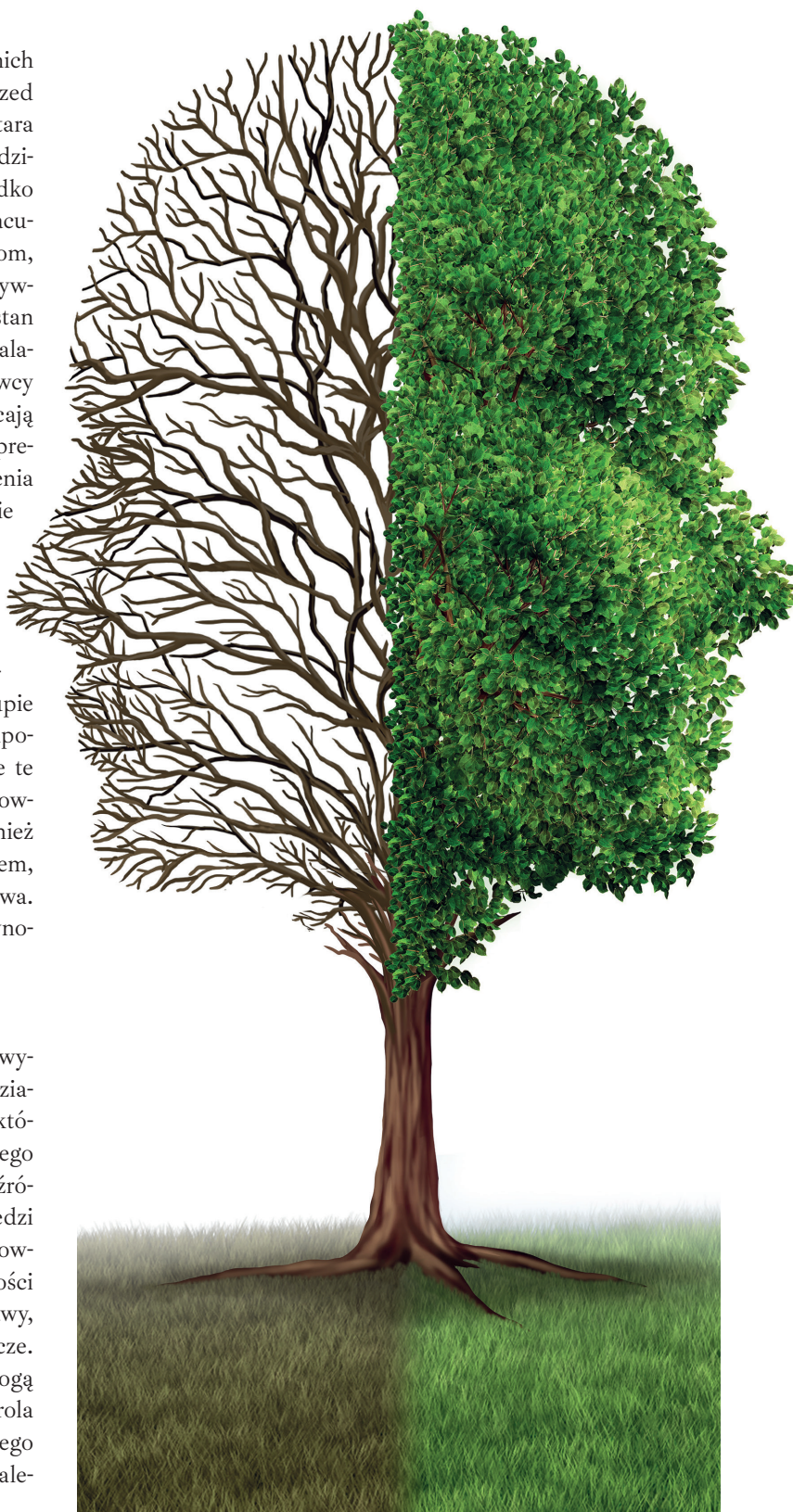
Jak rozpoznać wypalenie u pracownika

Rozpoznanie rozwijającego się zespołu wypalenia u pracownika może nie być łatwe, szczególnie na początkowych etapach procesu. Objawy mogą nie być zbyt nasilone i widoczne, a pra-

cownik, który czuje się wypalony, raczej o nich nie mówi lub wręcz je maskuje. W obawie przed utratą pracy czy zmniejszeniem zarobków stara się ukryć fakty przed współpracownikami i rodziną, zmuszając się do pracy ponad siły. Nierzadko sam siebie oszukuje, bagatelizując objawy. Pracuje mniej wydajnie, aby więc sprostać zadaniom, pracuje dłużej i więcej, jednak mniej efektywnie. Ten mechanizm błędnego koła pogłębia stan przepracowania i prowadzi do dalszego wypalania się. Niestety, często się zdarza, że pracodawcy też nie chcą dostrzec problemu i chętnie zrzucają winę na trudny charakter pracownika, brak predyspozycji. Paradoksalnie na zespół wypalenia zawodowego najbardziej narażeni są właśnie tacy pracownicy: ambitni, sumienni, utożsamiający się z pracą, pracoholicy, bardzo często mający obciążający kontakt z klientami zewnętrznymi, ale i współpracownikami, przy jednoczesnym dużym emocjonalnym zaangażowaniu w świadczenie pomocy. W grupie ryzyka są wymieniane zawody, w których odpowiedzialność za innych jest ogromna, a także te pozostające w konflikcie z wartościami pracownika. W tym obszarze należy wymienić również warunki pracy związane z biurokracją, hałasem, jakością sprzętu i poczuciem bezpieczeństwa. Ryzykowne jest też wykonywanie zadań rutynowych o małym stopniu przydatności.

Środki zaradcze – kto i co może zrobić?

Gdy chcemy pomóc pracownikowi przezwyciężyć wypalenie zawodowe, konieczne jest działanie nie tylko na objawy, ale i na przyczyny, które doprowadziły do stanu wyczerpania. Dlaczego doszło do wypalenia? Jakie są najważniejsze źródła stresu dla danego pracownika? Odpowiedzi i rozwiązania szukamy podczas rozmowy z pracownikiem, dotyczącej jego problemów i przyszłości zawodowej. Jeśli określimy przyczyny i objawy, możemy podjąć odpowiednie środki zaradcze. Przykłady konkretnych działań, które pomogą pracownikowi uporać się z wypaleniem: kontrola nadgodzin, ustalenie zakresu obowiązków i jego egzekwowanie, stworzenie warunków do odnalezienia pasji. ●●





ZPP jest najszybciej rozwijającą się i najbardziej aktywną organizacją polskich przedsiębiorców założoną w 2010 r. Zrzesza ponad 52 tysiące firm, 16 organizacji regionalnych i 20 organizacji branżowych.

ZPP jest członkiem Rady Dialogu Społecznego, posiada przedstawicielstwo w Brukseli. Związek co roku publikuje ponad 30 autorskich raportów, opracowań, filmów oraz ponad 100 komentarzy, stanowisk i opinii legislacyjnych. Organizuje liczne debaty i spotkania. Celem ZPP jest uczynienie Polski miejscem z najlepszymi warunkami prowadzenia biznesu i systemem podatkowym w Europie. ZPP jest organizacją apolityczną wspierającą wolny rynek i zdrowy rozsądek ekonomiczny niezależnie od podziałów politycznych.



Angelini Pharma Polska to polski oddział międzynarodowego koncernu farmaceutycznego Angelini Pharma i grupy kapitałowej Angelini Industries. Grupa powstała we Włoszech na początku XX w. Obecnie posiada globalną sieć dystrybucji, a jej produkty dostępne są w 70 krajach. Angelini Pharma jest wiodącą firmą w zakresie ochrony zdrowia, ze szczególnym uwzględnieniem obszaru ośrodkowego układu nerwowego (CNS), zdrowia psychicznego, a także leczenia bólu i chorób rzadkich; jest także wiodącym graczem w segmencie OTC. W Polsce obecna jest od 1995 r. zajmując się produkcją oraz dystrybucją leków, wyrobów medycznych i suplementów diety skupionych wokół takich obszarów terapeutycznych, jak ból, depresja, schizofrenia, choroby układu kostno-stawowego, choroby kobiece, onkologia czy stany zapalne jamy ustnej i gardła. Dzięki ponad 25-letniemu doświadczeniu na polskim rynku farmaceutycznym Angelini Pharma Polska utrzymuje ugruntowaną pozycję solidnego partnera pacjentów, lekarzy oraz farmaceutów.



BAT w Polsce jest częścią multibrandowego koncernu działającego w branży FMCG, sprzedającego swoje produkty na ponad 180 rynkach całego świata. Nasza firma stawia sobie za cel, by jej produkty najlepiej zaspokajały potrzeby dorosłych osób palących.

Jednocześnie podkreślamy, że realizujemy nasze zamierzenia handlowe w sposób zgodny z racjonalnymi oczekiwaniami, jakie społeczeństwo może stawiać przed odpowiedzialnym producentem wyrobów tytoniowych w XXI w., w myśl strategii *a better tomorrow*.

Na polskim rynku do Grupy BAT należą trzy spółki: spółka BAT z siedzibą w Warszawie, zajmująca się działalnością dystrybucyjno-marketingową, spółka BAT w Augustowie o charakterze produkcyjnym oraz CHIC Group, spółka zarządzająca największą siecią dystrybucji i sprzedaży papierosów elektronicznych w Europie (eSmoking World), fabryka płynów do papierosów elektronicznych eSmoking Liquids oraz jednostka badawcza eSmoking Institute.



Provident Polska SA jest częścią grupy finansowej International Personal Finance (IPF) notowanej na Londyńskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. IPF działa w 11 krajach na całym świecie. W Polsce Provident działa od 1997 r. i jest największą firmą na rynku pozabankowych pożyczek gotówkowych. Prezesem zarządu jest Agnieszka Kłos-Siddiqui. Provident Polska jest firmą multikanałową i multiproduktową – dociera do wszystkich grup klientów i oferuje szereg produktów: pożyczkę konsumencką dostępną w wariantach online, z obsługą domową lub samodzielną spłatą, a także pożyczkę dla firm.

Jednym z filarów strategii biznesowej Providenta jest odpowiedzialne pożyczanie. W 2021 r. Provident zaprezentował czwarty raport społeczny, w którym podsumowane zostały działania firmy w latach 2019–2020. Provident jest jedyną firmą pożyczkową, która przygotowuje raport CSR. Za lata 2014, 2015 oraz 2017, 2018 i 2019 otrzymał tytuł Etyczna Firma przyznawany przez redakcję dziennika „Puls Biznesu”, a w roku 2020 tytuł Super Etycznej Firmy. W 2015 r., będąc jednym z największych reklamodawców sektora finansowego, Provident został sygnatariuszem Rady Reklamy. Firma dziewięciokrotnie została wyróżniona certyfikatem Top Employer (w latach 2013–2021).





Raczkowski jest największą, wiodącą kancelarią prawa HR w Europie Środkowo-Wschodniej.

W partnerstwie z klientami rozwiązuje wszystkie problemy prawne, powstające w HR, związane z prawem pracy, podatkami pracowniczymi, ochroną danych, imigracją i *global mobility*, sporami sądowymi, *compliance* i przestępstwami białych kołnierzyków.

Kancelaria jest wysoko plasowana we wszystkich prestiżowych rankingach (Chambers Europe, The Legal 500 EMEA, Who's Who Legal, The Best Lawyers, „Rzeczpospolita”), wyróżniana jako dynamiczny, responsywny i pragmatyczny zespół. Jest uznana za Thought Leader i międzynarodowego lidera w dziedzinie prawa pracy, imigracji korporacyjnej, przestępstw białych kołnierzyków i postępowań wewnętrznych.

Raczkowski jest członkiem lus Laboris – czołowego międzynarodowego stowarzyszenia prawa HR, zrzeszającego najważniejsze kancelarie z prawie 60 jurysdykcji. Pozwala to kancelarii doradzać w projektach o zasięgu globalnym w międzynarodowych zespołach.

Kancelaria ma biura w Warszawie, Krakowie i Poznaniu.



Benefit Systems SA działa na polskim rynku od 2001 roku. Spółka jest twórcą programu sportowo-rekreacyjnego MultiSport, który wspiera aktywny i zdrowy tryb życia jego użytkowników. Karty sportowe zapewniają dostęp do obiektów sportowo-rekreacyjnych w 650 miastach na terenie całego kraju. Oferta sportowa jest rozwijana z powodzeniem przez spółkę również w Czechach, na Słowacji, w Bułgarii, Chorwacji i Turcji. W portfolio rozwiązań z obszaru pozapłacowych świadczeń pracowniczych spółki znaleźć można m.in. nowoczesną platformę kafeteryjną MyBenefit, system grywalizacyjny, a także program MultiLife z bogatym pakietem usług wspierających dobrostan pracowników.

Ważnym obszarem działań Benefit Systems jest promowanie aktywnego stylu życia na każdym jego etapie, dlatego spółka realizuje inicjatywy wspierające aktywność fizyczną dzieci, dorosłych oraz seniorów. Od 2018 r. Benefit Systems jest częścią globalnej inicjatywy B Corp, zrzeszającej spółki działające i angażujące się w rozwiązywanie najważniejszych problemów społecznych.



SW Research to profesjonalna agencja badawcza, która specjalizuje się w badaniach online. Pozycję lidera na rynku badań CAWI agencja zawdzięcza największemu w Polsce panelowi badawczemu online – www.swpanel.pl, jak również autorskiej platformie do badań – www.ankieteo.pl. Zespół SW Research to ponad 20 badaczy i analityków ilościowych, jakościowych i ekspertów. SW Research należy do profesjonalnych sieci branżowych – PTBRIO i ESOMAR-a od 2015 r. posiada certyfikat jakości PKJPA.



PSZK to profesjonalny network pracodawców – zorientowanych na rozwój, wymianę wiedzy, wspólne działanie i wzajemną inspirację praktyków HR. Akademia HR, Program Mentoringowy, Baza Wiedzy, Certyfikat HR Najwyższej Jakości to wybrane inicjatywy służące dzieleniu się doświadczeniami na temat nowoczesnych i efektywnych narzędzi HRM, które pozwalają osiągać lepsze efekty biznesowe firmie. 25 lat doświadczenia, najlepsi pracodawcy i tysiące praktyków HR oraz menedżerów to siła i potencjał PSZK.



Kalbi.pl to najpopularniejszy w Polsce kalendarz świąt nietypowych. Mała rodzina firma działająca od 10 lat to prawdziwe królestwo dat, w którym każdy znajdzie coś dla siebie. Dbamy o przejrzystą szatę graficzną naszego serwisu, dzięki której użytkownicy mają komfortowy wgląd w terminy tysięcy świąt i uroczystości, również tych rzadkich i nietypowych. Proponujemy kalendarze tematyczne, dzięki którym można przeanalizować dokładnie konkretne informacje i zjawiska. Z Kalbi.pl nie przegapisz już żadnej okazji!



Transition Group – firma doradztwa personalnego i grupa konsultingowa. Główną domeną działania jest wspieranie organizacji w projektach psychoedukacyjnych, przede wszystkim w obszarze dobrostanu psychicznego. Zespół konsultantów posiada szerokie doświadczenia biznesowe, a także w obszarze medycyny i psychologii. Transition Group organizuje liczne działania edukacyjne, webinary, szkolenia oraz programy umożliwiające rozwój dobrostanu pracownika i zapobieganie wypaleniu zawodowemu.



Instytut One to przestrzeń zdrowia i harmonii, która wspiera wszelkiego typu organizacje np. firmy, instytucje publiczne, urzędy, których aspiracją jest wprowadzenie odpowiedzialnej kultury emocji zorientowanej na zdrowie, w tym zdrowie psychiczne oraz te, które pragną proaktywnie budować przyjazne środowisko pracy, a tym samym markę samej organizacji.

Działając z gronem ekspertów w oparciu o najnowsze badania kreuje działania, które odpowiadają na realne problemy i potrzeby organizacji, tak by wesprzeć i zadbać o dobrostan emocjonalny i fizyczny pracowników.

Instytutu One proponuje kilkumiesięczne programy wsparcia, obejmujące kompleksową organizację aktywności w oparciu o różnorodne narzędzia, takie jak: warsztaty, webinary, diagnozy, materiały edukacyjno-informacyjne i spotkania ze specjalistami.



Helping Hand – platforma wsparcia psychologicznego dla pracowników i ich rodzin. Holistycznie dba o zdrowie psychiczne poprzez psychoedukację, rozwój osobisty, interaktywne, anonimowe spotkania z psychologami oraz terapię online.



**WYPALENIE
ZAWODOWE
NA CELOWNIKU**
KAMPANIA SPOŁECZNA