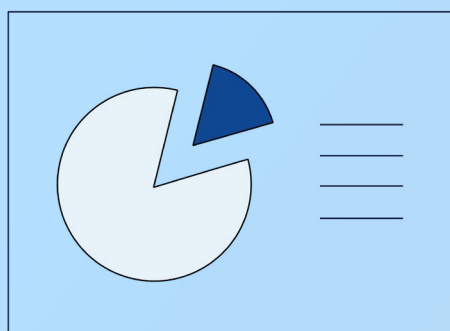


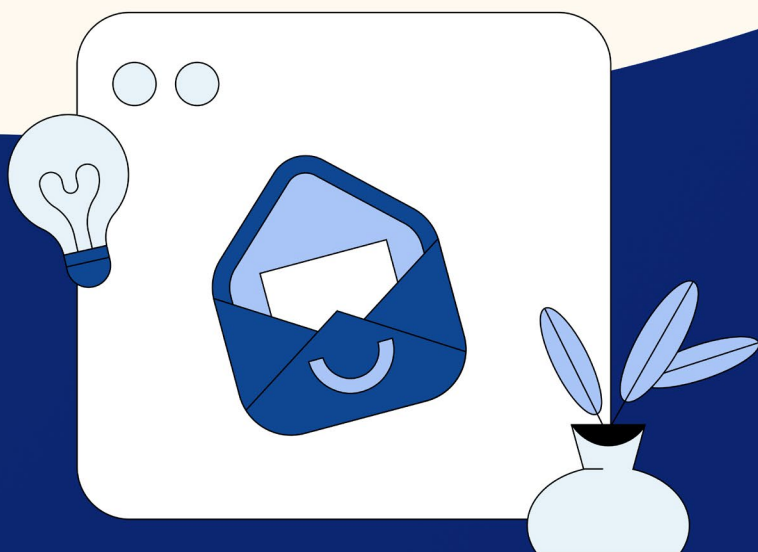
Badanie dobrostanu polskich pracowników

Analiza stanu kondycji psychicznej
na rodzimym rynku pracy i rekomendowane
działania naprawcze

Spis treści

Przedmowa	3
Wprowadzenie	7
Metodologia	9
Kluczowe wyniki i spostrzeżenia	11
Główne wyniki badania	12
Kluczowe spostrzeżenia	14
Definicje	15
Wyniki badania dobrostanu i zdrowia psychicznego polskich pracowników	16
Dobrostan ogólny	17
Dobrostan emocjonalny	18
Dobrostan społeczny	18
Dobrostan psychologiczny	18
Objawy lękowe i depresyjne	18
Wypalenie zawodowe	19
Wyczerpanie	20
Dystans emocjonalny	21
Zdolność do pracy	21
Wzmoczone reakcje emocjonalne	22
Wyniki badania według branż	22
Branża technologiczna	22
Zdrowie i farmacja	24
Finanse i prawo	25
Sprzedaż detaliczna	27
Porównanie branż	28
Wyzwania i rozwiązania	30
Wyzwania dotyczące zdrowia psychicznego w miejscu pracy	31
Proponowane rozwiązania	33
Priorytetowe działania promujące dobrostan	35
Potencjalne korzyści i ROI	39
Podsumowanie	42

Przedmowa



Małgorzata Ohme

Co-founder & Chief Impact Officer Mindgram, psycholożka

Kiedy udostępniliśmy metodologię naszego narzędzia Well-being Vibe do ogólnopolskiego badania, przyświecał nam konkretny cel. Chcieliśmy móc ocenić dobrostan i zdrowie psychiczne pracowników w sposób holistyczny, obejmujący różne aspekty życia zawodowego i prywatnego, czego wśród istniejących badań często brakowało. Tym samym chcieliśmy patrzeć szerzej, ponieważ łatwo ulec złudzeniu, że dobrostan psychiczny pracowników to tylko ich prywatna sprawa. A pracowniczy well-being to silny fundament, na którym buduje się zaangażowanie, efektywność oraz przywiązanie do firmy, a co za tym idzie – kształtuje się klimat całej organizacji. Jeśli uznamy, że to prywatna sprawa pracowników, zaniedbamy podstawę.

Aż 78% pracowników w Polsce deklaruje umiarkowany lub niski poziom dobrostanu. To ponury obraz, który rzuca cień na pozostałe 22% pracujących cieszących się pełnią psychicznego komfortu. Jeszcze bardziej niepokojące jest to, że niemal połowa, bo 45% z nas, zmaga się z różnymi stopniami wypalenia zawodowego – stanem, który może prowadzić nie tylko do spadku efektywności w pracy, ale także do poważnych problemów zdrowotnych.

Te liczby są więcej niż tylko statystykami. To sygnały alarmowe, które wymagają natychmiastowej reakcji zarówno ze strony pracodawców, jak i pracowników. Problemy, które diagnozowaliśmy i mgliście szacowaliśmy stopień ich powszechności, dziś – w obliczu wyników badań – są jaskrawo widoczne.

Wdrażanie well-beingu w miejscu pracy to nie tylko modne hasło, lecz przede wszystkim inwestycja w kapitał ludzki, która przynosi wymierne korzyści. Redukcja absencji i rotacji pracowników to jeden z wymiarów, w którym dobrostan odgrywa strategiczną rolę. Mniej dni chorobowych, niższa fluktuacja to bezpośrednie oszczędności dla firmy, ale co ważniejsze – to sygnał rynkowy, że tworzymy stabilne i zdrowe środowisko. Pracownicy, którzy czują się doceniani, odpłacają lojalnością i satysfakcją, przekładającą się na pozytywne opinie i rekomendacje. To z kolei magnes dla nowych talentów.

Wraz z całym zespołem Mindgram, oddaję w Twoje ręce poniższy raport. To nie tylko liczby – to życiowe scenariusze tysięcy osób, których codzienność w pracy daleka jest od poczucia zadowolenia i bezpieczeństwa. Wypalenie zawodowe, które dotyka 45% badanych, nie jest już tylko indywidualną walką, lecz wyzwaniem systemowym, przed którym staje cała struktura gospodarcza naszego kraju.

Mam nadzieję, że ta wiedza wesprze Cię w byciu liderem zmiany w Twojej firmie. To jest nasza wspólna odpowiedzialność – budować miejsca pracy, które będą oazami dobrostanu, a nie źródłem niekończącego się stresu i przemęczenia

Życzę Ci owocnej lektury.

Iwona Wencel

CEO i founderka HR Power Mentor – microlearningowej platformy rozwojowej dla HR Business Partnerów, VP HR w WeNet

Moją uwagę przykuły alarmujące wyniki dotyczące jednego z aspektów wypalenia zawodowego – dystansu psychicznego oraz motywacji do pracy. Prosta matematyka pokazuje, że w obszarze wypalenia zawodowego bądź zagrożenia nim znajduje się w tej kategorii 76% pracowników. Oznacza to, że więcej niż 3/4 osób w firmie zmagają się z dystansem emocjonalnym, cynizmem, brakiem poczucia wartości ich pracy. Dodatkowo, to właśnie ten czynnik odnotował najwyższe wychylenie w stronę obszaru zagrożenia bądź wypalenia.

Użyłam wcześniej słowa “alarmujące”, ale nie oddaje ono powagi i znaczenia tego problemu. Tak wysoki wynik to nawet nie czerwona lampka – to pożar, którego zarzewiem jest w dużej mierze toksyczna kultura organizacyjna. Zwróćmy uwagę, co konkretnie deklarowali pracownicy w obszarze motywacji i dystansu:

- zmagam się, by wykrzesać z siebie jakikolwiek entuzjazm do pracy,
- czuję silną awersję do mojej pracy,
- nie obchodzi mnie, co inni myślą o mojej pracy.

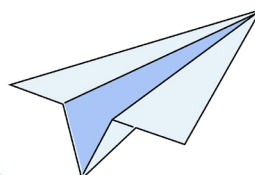
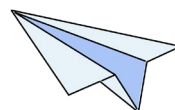
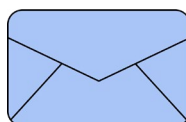
Wszystkie trzy twierdzenia mogą być w dużej mierze pochodną kultury organizacji. Brak misji, spójności na poziomie wartości i sposobu pracy przekłada się na brak poczucia sensu wykonywanej pracy. A to prosta droga do braku entuzjazmu, awersji i dystansu emocjonalnego i izolowania się od innych. Jeśli dodać do tego brak więzi, transparentnej komunikacji, podwójne standardy, nierówne traktowanie na poziomie działów – właściwie formułujemy klasyczną definicję toksycznej kultury organizacyjnej.

Co zatem robić, by te proporcje choć trochę odwrócić? Na poziomie systemowym kluczowe jest budowanie zaufania w organizacji oraz wzmacnianie poczucia sensu tego, co wspólnie robimy i do czego dążymy.

Rzecz jasna autentyczne budowanie zaufania to proces, który trwa, i który może z początku spotkać się z niedowierzaniem bądź wręcz z niechęcią ze strony pracowników. Trudno się zresztą dziwić. Skoro do tej pory menedżment działał w oparciu o kulturę jednostki, nie miał jasnej wizji wartości i działania, nie dotrzymywał obietnic, a jedynie rozbudzał oczekiwania – pierwszą, naturalną reakcją będzie nieufność i sprawdzanie, czy to aby nie fasadowa zmiana.

Ważne, by na tym etapie jasno komunikować nasze “why”: dlaczego robimy to, co robimy, jaki jest tego sens, dlaczego w ogóle się tym zajmujemy, co chcemy wnieść do biznesu i świata.

Moje doświadczenie pokazuje, że niezwykle więziotwórczym działaniem jest także otwarte mówienie o tym, co się nie udaje (a nie tylko celebrowanie sukcesów). Tutaj trzeba oczywiście zacząć od góry: liderów, menedżerów, członków zarządu. To oni, przyznając się do porażek, pokazują, że w organizacji jest miejsce nie tylko na sukces i “dostarczanie” wyniku. Z czasem – o ile nasze działania będą autentyczne i zgodne z deklarowanymi wartościami – zaczniemy pozyskiwać ambasadorów wewnątrz firmy, a zaufanie do menedżmentu i kierunków strategicznych będzie rosło. Wraz z nimi wzrosną także motywacja, poczucie przynależności i zaangażowanie pracowników, którzy być może w kolejnym badaniu wskażą już zupełnie inne odpowiedzi na te same pytania.



Piotr Zimolzak

Wiceprezes Zarządu agencji badawczej SW Research

Badanie dobrostanu pracujących Polaków zrealizowała agencja badawcza SW Research na panelu internetowym SW Panel w sierpniu 2023. Przeprowadzono 1889 ankiet z Polakami i Polkami zatrudnionymi w różnych branżach. Badanie pozwoliło uzyskać przekrojowe spojrzenie na cały polski rynek pracy pod kątem analizy zdrowia psychicznego i wypalenia zawodowego pracowników.

Próba badawcza składała się z dwóch części: próby głównej oraz próby uzupełniającej, tzw. boostera. Główna próba badania (N=1000) obejmowała osoby pracujące w różnych gałęziach gospodarki, na podstawie różnych form zatrudnienia, w firmach różnej wielkości.

Zarówno wielkość próby, jak i różnorodność jej struktury pozwala ekstrapolować uzyskanie w niej wyniki na całą grupę osób pracujących w Polsce, a dodatkowe rozszerzenie badania na poszczególne segmenty pracowników pozwala na zgłębienie specyfiki wybranych branż.

W przypadku próby uzupełniającej skupiono się na wybranych sektorach, dzięki czemu możliwe jest generalizowanie wyników na poziomie ogółu pracowników z poniższych branż:

- informatyka, IT, telekomunikacja i media lub kultura i rozrywka,
- finanse, bankowość, audyty i ubezpieczenia lub prawo,
- opieka zdrowotna, farmacja lub branża kosmetyczna,
- pracownicy deklarujący wykonywanie pracy fizycznej.

W trzech pierwszych grupach zebrano po ponad 200 wywiadów, a wśród pracowników fizycznych – ponad 700. Dzięki uzyskaniu takiej liczby ankiet można było bez problemu porównać ze sobą wyniki pracowników tych branż za pomocą technik analizy statystycznej.

Badanie jest unikalne pod względem zastosowanej metodologii. W projekcie zastosowano autorskie narzędzie stworzone przez Mindgram – Well-being Vibe. Opiera się ono na popularnych stosowanych w psychologii testach: MHC-SF, GAD, PHQ, BAT-12. Pozwalają one na skuteczną identyfikację kluczowych objawów i wskaźników stanów psychicznych. Bazują na krótkich, jasnych dla respondentów pytaniach i stanowią wiarygodne narzędzie diagnostyczne, stosowane zarówno w praktyce klinicznej, jak i badawczej. Uzyskane wyniki badania dla całej próby pracujących, jak i w podziale na poszczególne branże, stanowią punkt odniesienia dla kolejnych firm, które mogą skorzystać z narzędzia diagnostycznego jakim jest Well-being Vibe.

Dobrostan polskich pracowników powinien być stale monitorowany, a wyniki badania skłonić zarówno pracodawców, jak i rządzących do pochylenia się nad kwestią zadbania o zdrowie psychiczne Polaków. Kolejne fale badania pozwolą na stworzenie ciągłej obserwacji wskaźników stanu psychicznego, a pogłębione analizy kolejnych branż pozwolą na jeszcze szersze zrozumienie rynku polskich pracowników. Dzięki temu można będzie określić, które sektory są szczególnie narażone na problemy zdrowia psychicznego, co z kolei powinno przełożyć się na działania, które zapobiegają kryzysom w tym zakresie.

Wprowadzenie



W obliczu globalnych wyzwań, które odbijają się na naszej kondycji psychicznej, zdrowie psychiczne pracowników stało się w ostatnich latach kluczowym zagadnieniem dla firm na całym świecie. Polska, podobnie jak wiele innych krajów, doświadcza skutków tych zmian w miejscu pracy. Choć coraz więcej organizacji przeprowadza badania nad wypaleniem zawodowym czy częstotliwością występowania zaburzeń nastroju, na naszym rynku brakowało dotychczas kompleksowego badania dobrostanu i jego wielu wymiarów: psychicznego, zawodowego, społecznego.

W tym raporcie skupiamy się na analizie well-beingu i zdrowia psychicznego polskich pracowników i pracowniczek, podkreślając znaczenie tego aspektu dla pracodawców oraz prezentując konkretne dane i wnioski. Część biznesowa jest w kontekście naszego badania bardzo istotna, bowiem badania Deloitte potwierdzają, że troska o pracowników przekłada się na wymierne korzyści: wzrost produktywności o 31%, nawet dziewięciokrotny wzrost lojalności. Dodatkowo, pracownicy z dostępem do opieki zdrowia psychicznego chorują rzadziej – szansa na zwolnienie lekarskie spada sześciokrotnie, a rotacja pracowników zmniejsza się nawet o 50%.¹



Ilustracja 1: Korzyści płynące z wdrożenia programu wsparcia well-beingowego dla pracowników wg Deloitte¹

Zdrowie psychiczne pracowników wpływa nie tylko na ich indywidualne samopoczucie, ale także na produktywność, lojalność i ogólną atmosferę w miejscu pracy. Współczesne organizacje coraz bardziej dostrzegają potrzebę wsparcia w tym obszarze, zwłaszcza w obliczu rosnących wyzwań związanych z równowagą między życiem zawodowym a prywatnym, presją i stresem w miejscu pracy.

Mamy nadzieję, że ten raport przyniesie organizacjom cenne dane i spostrzeżenia, które pomogą im lepiej zrozumieć kondycję psychiczną pracowników i podjąć odpowiednie działania. W dalszych rozdziałach przedstawimy szczegółowo metodologię naszego badania i jego wyniki wraz z poszerzoną analizą i interpretacją danych oraz propozycje rozwiązań dla organizacji w celu polepszenia kondycji psychicznej i dobrostanu polskich pracowników.

¹ Deloitte, [The ROI in workplace mental health programs: Good for people, good for business](#), 2019

Metodologia

By przeprowadzić badanie dobrostanu polskich pracowników, we współpracy z [SW Research](#) – zewnętrzną agencją badawczą, zapewniającą dotarcie do reprezentatywnej próby badawczej, wykorzystaliśmy autorskie diagnostyczne narzędzie Mindgram – Well-being Vibe. Well-being Vibe bazuje na popularnych w zastosowaniu klinicznym testach psychometrycznych, które opracowane zostały w latach 2003–2020 i **mają szerokie zastosowanie w praktyce klinicznej i badawczej w różnych populacjach i kulturach**. Wybrane testy psychometryczne stosują naukowo potwierdzone metody zbierania danych dotyczących zdrowia psychicznego. Dzięki odpowiedniemu zastosowaniu tych testów, uzyskano zestaw 30 pytań, które oceniają poziom dobrostanu i stan zdrowia psychicznego w organizacjach.

Partner badania:



W badaniu wykorzystane zostały poniższe testy psychometryczne o bogatej historii klinicznej:

- **MHC-SF²**, czyli Mental Health Continuum Short Form, to narzędzie stosowane w ocenie dobrostanu psychicznego, w tym emocjonalnego i społecznego.
- **BAT-12³** (Burnout Assessment Tool) to badanie dotyczące wypalenia zawodowego i nasilenia jego głównych objawów.
- **GAD-2⁴** (General Anxiety Disorder 2) to krótki test oceniający kluczowe objawy zaburzeń lękowych, które sugerują potrzebę pogłębionej diagnostyki.
- **PHQ-2⁵** (Patient Health Questionnaire 2) to badanie oceniające ryzyko występowania depresji, które sugeruje potrzebę pogłębionej diagnostyki w tym kierunku.

Partnerem Badania dobrostanu polskich pracowników jest Agencja Badania Rynku i Opinii SW Research, która umożliwiła nam dotarcie do grupy **1889 ankietowanych** z zachowaniem odpowiednich standardów badawczych, aby zebrane dane rzetelnie odzwierciedlały ogół rynku pracy w Polsce. Uczestnicy badania nie są klientami, użytkownikami ani pracownikami Mindgram, nie mają też innych powiązań z firmą.

2 Keyes, C. L. M. (2009). Atlanta: [Brief description of the mental health continuum short form \(MHC-SF\)](#).

3 Schaufeli, W., Desart, S. & De Witte, H. (2020). [The Burnout Assessment Tool \(BAT\) – development, validity and reliability](#). International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(24), 9495;

4 Spitzer R.L., Kroenke, K., Williams, J.B.W., & Lowe B. (2006). [A brief measure for assessing generalized anxiety disorder – the GAD-7](#). Archives of Internal Medicine, 166, 1092–1097

5 Kroenke K., Spitzer R.L., & Williams J.B. (2003). [The Patient Health Questionnaire-2: Validity of a Two-Item Depression Screener](#). Medical Care, 41, 1284–1292.

Testy PHQ-2 oraz GAD-2 zostały opracowane w ramach grantu od firmy Pfizer.

Grupa badawcza jest zróżnicowana pod względem płci, wieku, wykonywanej pracy oraz miejsca zamieszkania. Margines błędu danej próby badawczej w odniesieniu do wyników całej populacji wynosi około 3%, co oznacza, że **badana grupa jest reprezentatywna dla ogółu populacji**, w tym wypadku: osób pracujących w Polsce.

W badaniu zastosowano podział na „**grupę ogólną**” i „**grupę branżową**” – grupa ogólna jest różnorodna i reprezentatywna dla ogólnego rynku pracy, zaś grupy branżowe skupiają się na poszczególnych sektorach biznesu i ich specyfice. Wśród wyróżnionych w tym badaniu sektorów znajdują się:

- sektor technologiczny,
- zdrowie i beauty,
- finanse i prawo,
- sprzedaż detaliczna (retail).

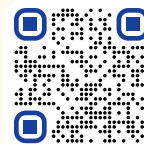
Więcej informacji o Well-being Vibe dostępnych jest w nagraniu webinaru poświęconej temu narzędziu:



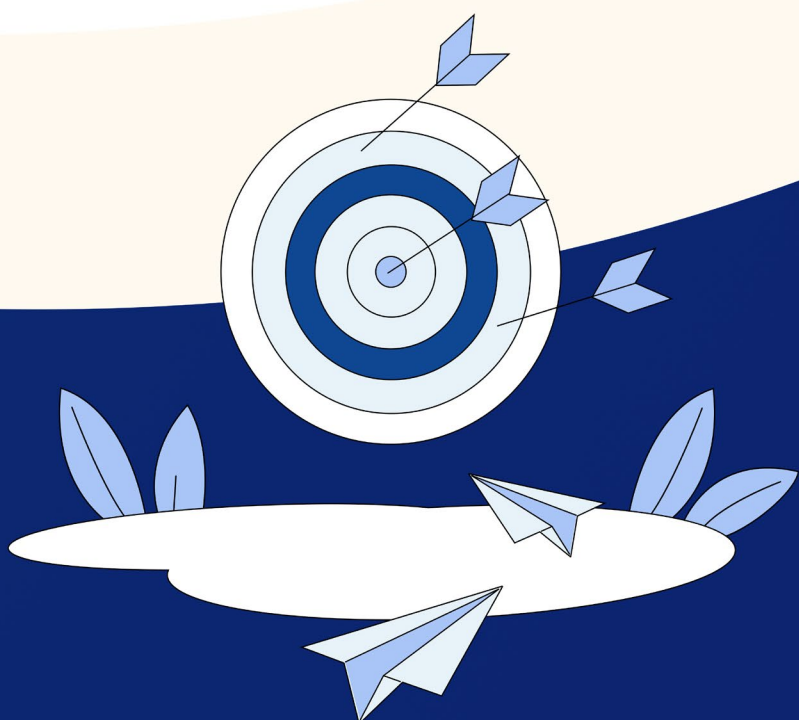
Poznaj lepiej narzędzie Well-being Vibe

Sprawdź jak ocena dobrostanu pracowników
może odmienić Twoją organizację

Obejrzyj nagranie webinaru



Kluczowe wyniki i spostrzeżenia

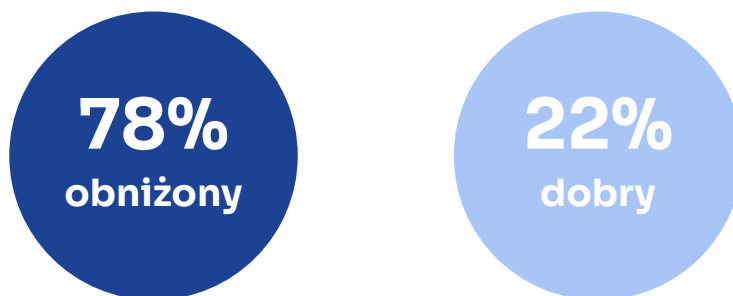


Główne wyniki badania

Poziom dobrostanu

78% polskich pracowników ma dobrostan na poziomie umiarkowanym lub niższym. To oznacza, że 22% pracowników czuje się naprawdę dobrze, co jest alarmującym wskaźnikiem dla polskiego rynku pracy.

78% polskich pracowników ma dobrostan na poziomie umiarkowanym lub niższym

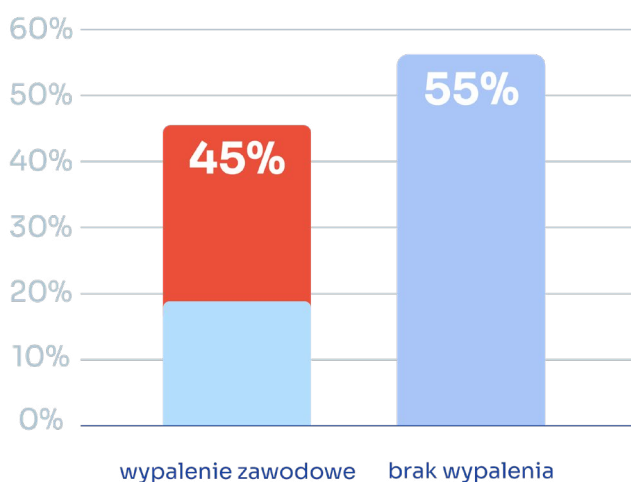


Ilustracja 2: Wyniki dobrostanu ogólnego.

[Przejdź do rozdziału o dobrostanie](#)

Wypalenie zawodowe

45% pracowników jest wypalonych zawodowo, z różnym nasileniem objawów. Wypalenie zawodowe prowadzi do szeregu konsekwencji zarówno dla jednostki (w tym pogorszenia zdrowia, także fizycznego), jak i organizacji (np. wzrostu kosztów związanych z absencjami lub obniżoną produktywnością).



Ilustracja 3: Wyniki wypalenia zawodowego.

[Przejdź do rozdziału o wypaleniu zawodowym](#)

Branżowe różnice

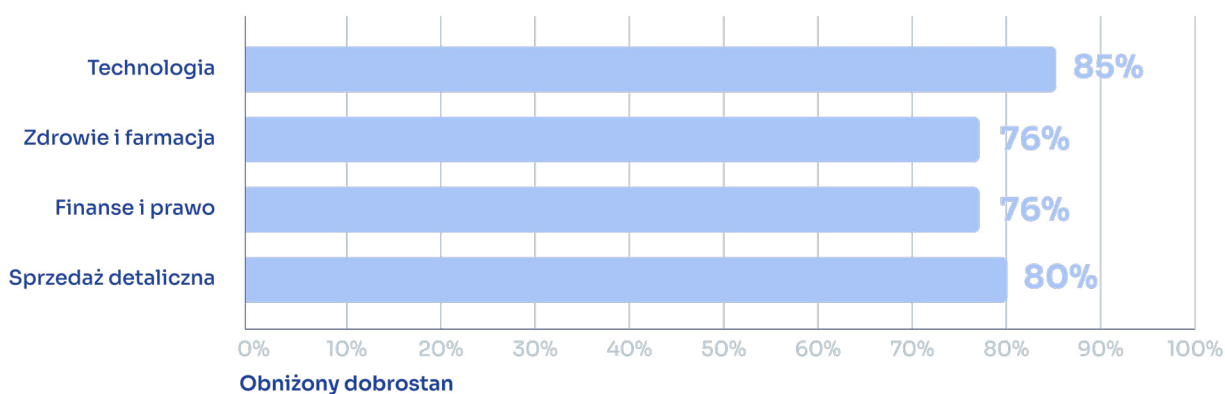
Badanie skupia się na czterech sektorach: technologicznym, handlu detalicznym, branży zdrowie i farmacja oraz finansom i prawu. Wszystkie te sektory wykazały niskie wskaźniki dobrostanu a także wysokie wskaźniki wypalenia zawodowego.

Sektor technologiczny wyróżnia się najniższym poziomem well-beingu: 85% pracowników deklaruje obniżoną kondycję psychiczną.

W sektorze **sprzedaży detalicznej** odnotowano najwyższy wskaźnik wypalenia wynoszący 51%.

W sektorach **zdrowia i finansów/prawa** wskaźniki te są nieco bliższe średnim, choć nadal niepokojąco wysokie: w obu sektorach pogorszony dobrostan ma 76% pracowników, zaś pracowników wypalonych zawodowo jest 40% w sektorze finansowo-prawnym i 43% w sektorze zdrowia.

Procent pracowników wykazujących obniżony dobrostan wg branży



Ilustracja 4: Wyniki dotyczące dobrostanu ogólnego w poszczególnych sektorach biznesu.

[Przejdź do sekcji poświęconej branżom](#)

Kluczowe spostrzeżenia

Zdrowie psychiczne pracowników bezpośrednio przekłada się na funkcjonowanie firmy: produktywność, jakość pracy, wyniki finansowe, a także atmosferę w miejscu pracy. Coraz więcej pracowników dostrzega istotność swojego dobrostanu psychicznego oraz wpływ, jaki ma na niego praca. Raport opublikowany przez Ultimate Kronos Group (UKG) wskazuje, że **81% pracowników jako priorytet wybrałoby dobre zdrowie psychiczne zamiast wysoko płatnej posady**.⁶ Z tego samego badania wynika także, że 3% respondentów uważa pracę za największy czynnik wpływający na ich zdrowie psychiczne.

Poniżej przedstawiamy kilka kluczowych spostrzeżeń dotyczących stanu kondycji psychicznej w miejscu pracy. Warto zwrócić szczególną uwagę na rolę, jaką powinni odgrywać zarząd i liderzy w kształtowaniu środowiska wspierającego dobrostan psychiczny pracowników.

Ważne jest holistyczne wsparcie zdrowia psychicznego w organizacjach.

Fragmentaryczne działania nie przynoszą oczekiwanych rezultatów. Organizacje muszą podejść do zdrowia psychicznego pracowników w sposób wielowymiarowy, poczynając od diagnozy, poprzez prewencję, wczesną interwencję, aż po zaawansowaną pomoc. Wszyscy pracownicy powinni mieć dostęp do bezpiecznych, opartych na nauce, spersonalizowanych opcji pomocy i opieki. Personalizacja jest szczególnie ważna w kontekście tego, że wyróżnia się 5 obszarów dobrostanu: psychologiczny, fizyczny, społeczny, zawodowy i finansowy. Każda z osób korzystających ze wsparcia może mieć odmienne priorytety i potrzeby w danym obszarze, lub w wielu obszarach.

Potrzebna jest edukacja oparta na destygmatyzacji.

Edukacja w zakresie zdrowia psychicznego powinna opierać się na fundamencie destygmatyzacji zdrowia psychicznego w miejscu pracy. Otwarta, proaktywna komunikacja ze strony firmy, w tym zachęcanie i upoważnianie pracowników przez działy HR do angażowania się w dbanie o dobrostan i zdrowie psychiczne, jest kluczowa.

Liderzy mają istotny wpływ na dobrostan pracowników.

Liderzy odgrywają kluczową rolę w promowaniu zdrowia psychicznego w miejscu pracy. Jak wskazano w raporcie UKG, menedżerowie mają tak istotny wpływ na zdrowie psychiczne swojego zespołu jak ich partnerzy – jednocześnie wpływ ich jest większy niż ten, który mają lekarze i terapeuci⁷.

Choć wiele firm deklaruje, że dba o dobrostan swoich zespołów, pracownicy nie do końca podzielają tę opinię. Aż 63% pracujących uważa, że ich kadra kierownicza nie dba o ich dobrostan⁸, a jedynie 10% uważa, że otrzymuje jakiekolwiek wsparcie w obszarze zdrowia psychicznego⁹.

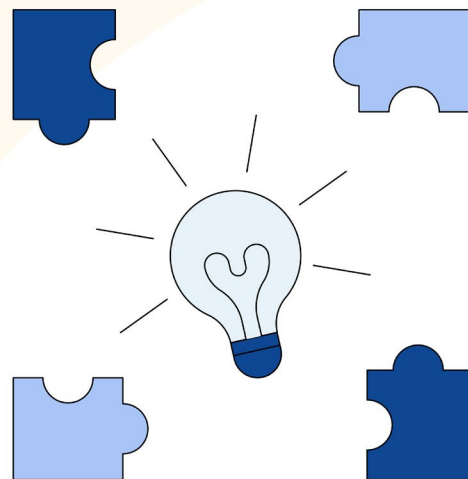
Zaangażowanie i wsparcie liderów są niezbędne do tworzenia kultury organizacyjnej, która promuje dobrostan. Organizacje są współodpowiedzialne za zapewnienie liderom dostępu do doskonalenia umiejętności w zakresie nowoczesnych technik empatycznego przywództwa oraz umiejętności zarządzania kryzysowego w zakresie emocji i dobrostanu w ich zespołach.

⁶ Ultimate Kronos Group, [Mental Health at Work: Managers and Money](#), 2023

⁷ Ultimate Kronos Group, [Mental Health at Work: Managers and Money](#), 2023

⁸ Serwis Gazeta Prawna, [2/3 pracowników ma symptomy wypalenia zawodowego](#), 2022

⁹ AON, [Long hours and burnout](#), 2021



Definicje

Dobrostan – inaczej: well-being – to stan zdrowia, radości i dobrego radzenia sobie w życiu. To szeroki koncept, w którym zawiera się wiele różnych aspektów, takich jak zdrowie fizyczne i psychiczne, relacje społeczne i poczucie spełnienia. Wyróżniamy 5 typów dobrostanu: fizyczny, psychologiczny, społeczny, zawodowy i finansowy.

Wypalenie zawodowe – to syndrom zawodowy postrzegany jako wynik przewlekłego stresu w miejscu pracy, którym nie udało się skutecznie zarządzić – jak opisano to w definicji w klasyfikacji chorób ICD-11. Według Światowej Organizacji Zdrowia (WHO), do objawów wypalenia zawodowego należą: poczucie wycieńczenia lub wyczerpania, negatywne uczucia lub cynizm wobec swojej pracy, zwiększony dystans do pracy, zmniejszona wydajność zawodowa¹⁰. Wypalenie może wywołać szereg problemów psychicznych i fizycznych, takich jak: przewlekłe zmęczenie, bezsenność, zaburzenia nastroju.

Prezenteizm – to zjawisko nieefektywnej obecności w pracy. Zdarza się w sytuacjach kiedy pracownik czuje się źle, ale mimo tego pojawia się w pracy, jednak jego samopoczucie utrudnia mu wykonywanie zadań. W takiej sytuacji produktywność spada nawet o 50%¹¹.

Destygmatyzacja – to proces odwracania utartych uprzedzeń dotyczących jakiegoś zjawiska. Działania, które mają na celu zaprzestać stygmy wokół zdrowia psychicznego to np. otwarta komunikacja w tym zakresie, czy edukacja.

ROI – to inaczej zwrot z inwestycji (ang. *return on investment*). To miara tego jak opłacalna jest dana inwestycja.

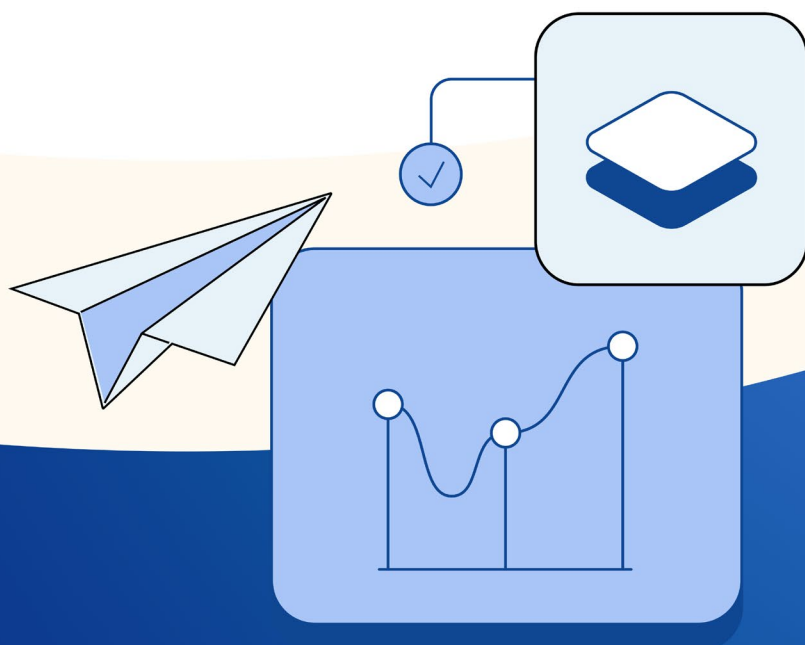
ESG – to czynniki pozafinansowe, które składają się na ocenę przedsiębiorstwa; tutaj: środowiskowe („E” – environment), społeczne („S” – social”) oraz ład korporacyjny („G” – governance).

CSRD – *Corporate Sustainability Reporting Directive*, dyrektywa dotycząca sprawozdawczości organizacji na terenie Unii Europejskiej w zakresie zrównoważonego rozwoju. Nakłada na przedsiębiorstwa obowiązek raportowania ESG.

¹⁰ WHO, [Burnout an occupational phenomenon: ICD](#), 2019

¹¹ Deloitte, [Mental health and employers](#), 2022

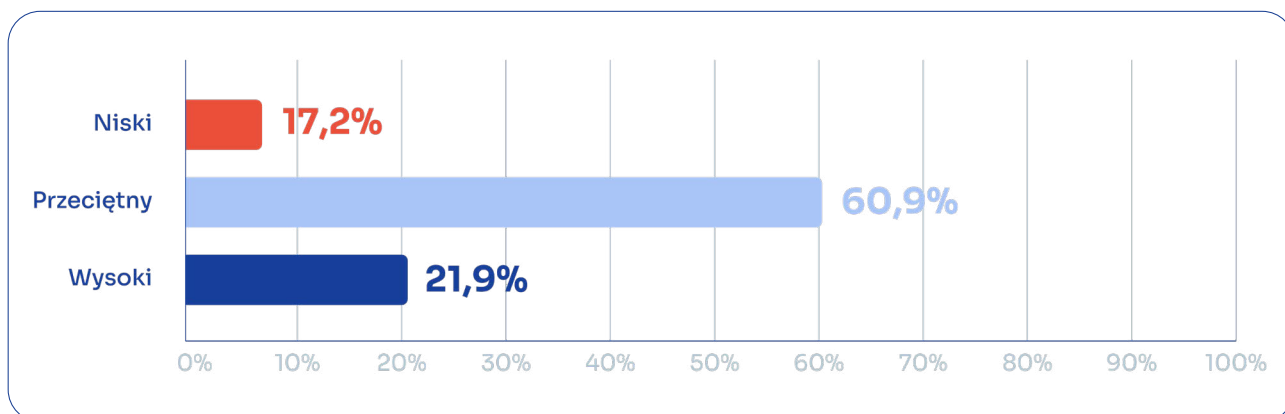
Wyniki badania dobrostanu i zdrowia psychicznego polskich pracowników



W tym rozdziale przedstawiamy najbardziej istotne liczby z badania dobrostanu polskich pracowników. Dotyczą one m.in. ich ogólnego poziomu well-beingu, wypalenia zawodowego i nasilenia jego objawów, a także ryzyka, że doświadczają oni objawów lękowych lub depresyjnych.

Dobrostan ogólny

Dobrostan ogólny jest kluczowym wskaźnikiem, który pozwala ocenić, jak pracownicy czują się w życiu prywatnym i zawodowym. Na ten wynik składają się 3 podstawowe wymiary naszego well-beingu: emocjonalny, społeczny oraz psychologiczny.



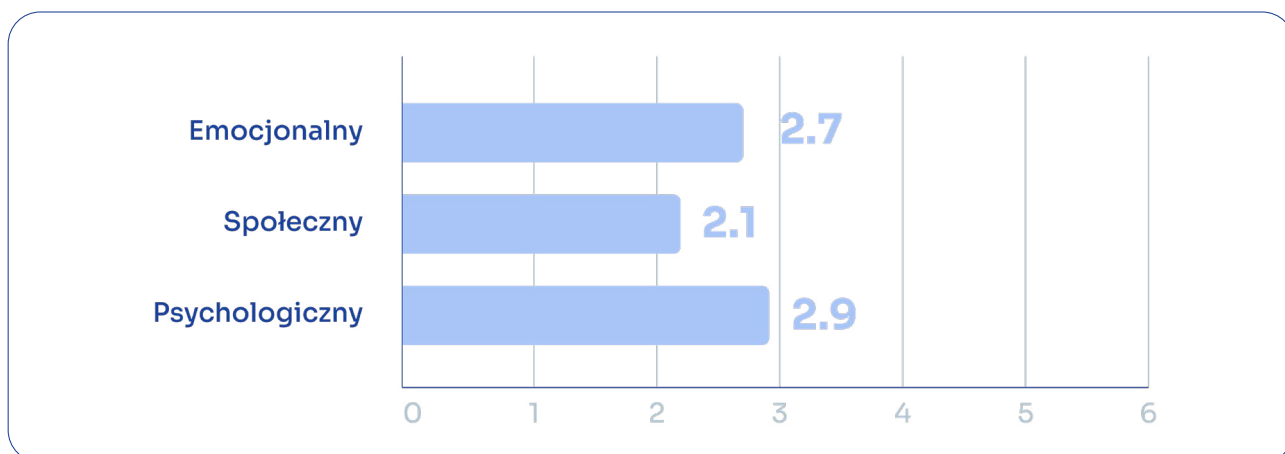
Ilustracja 5: Poziom ogólnego dobrostanu polskich pracowników.

Po zestawieniu odpowiedzi 1889 respondentów uzyskano następujące wyniki:

- **17,2%** ma dobrostan na poziomie niskim (w metodologii MHC-SF pod nazwą „languishing”)
- **60,9%** ma dobrostan na poziomie przeciętnym (w metodologii MHC-SF pod nazwą „moderate”)
- **21,9%** ma dobrostan na poziomie wysokim (w metodologii MHC-SF pod nazwą „flourishing”)

Oznacza to, że **78% polskich pracowników ma dobrostan na poziomie przeciętnym** lub gorszym, a pozostałe 22% czuje się dobrze.

W tej sekcji poza dobrostanem ogólnym zmierzono także jego obszary: emocjonalny, społeczny i psychologiczny. Wyniki w tych sekcjach wyrażane są w skali punktowej od 1 do 6, gdzie 1 jest najgorszym, a 6 najlepszym rezultatem.



Ilustracja 6: Wyniki według obszaru dobrostanu; wynik wyrażony w skali 1-6.

Dobrostan emocjonalny

Dobrostan emocjonalny opisuje satysfakcję z życia i odpowiednią jego jakość, odczuwanie pozytywnych emocji. **Średni wynik dla tego obszaru to 2,7**, co jest wynikiem przeciętnym i oznacza, że znaczna część respondentów odczuwa braki w tej sferze swojego życia.

Dobrostan społeczny

Dobrostan społeczny odnosi się do jakości relacji budowanych tak w miejscu pracy jak i poza nim: w tym relacje rodzinne i przyjacielskie. To także poczucie akceptacji społecznej i przynależności. W tym wymiarze **średni wynik to zaledwie 2,1**, co wskazuje na to, że respondenci deklarują problemy w obszarze interpersonalnym.

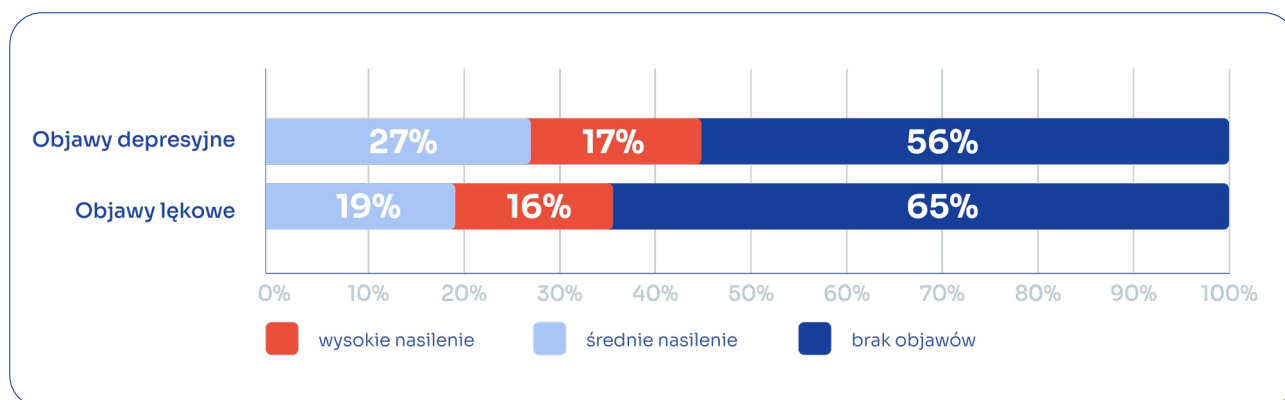
Dobrostan psychologiczny

Dobrostan psychologiczny dotyczy samoakceptacji, rozwoju osobistego i realizacji życiowych celów. W tym obszarze **wynik jest nieco wyższy od pozostałych i wynosi 2,9** – to jednak nadal jest wynik przeciętny (a nawet poniżej średniego), co wskazuje na trudności także w tej sferze.

Objawy lękowe i depresyjne

Rozważając kwestię zdrowia psychicznego, nie można pominąć kluczowych wskaźników takich jak objawy lękowe i depresyjne. W badaniu wykorzystano narzędzia **GAD-2** oraz **PHQ-2**, które dokonują dokładnej analizy tych aspektów. Ocena dotyczyła samopoczucia w ostatnich dwóch tygodniach, w tym np. o uczucia zdenerwowania lub lęku, zamartwiania się, uczucia przygnębienia, utraty zainteresowania wykonywaniem przyjemnych czynności.

Z naszej analizy wynika, że znaczna część polskich pracowników doświadcza objawów depresyjnych lub lękowych.



Ilustracja 7: Odsetek pracowników odczuwających objawy depresyjne i lękowe w określonym nasileniu.

Odpowiedzi **17% respondentów wskazują na wysokie nasilenie objawów depresyjnych, a 16% na objawy lękowe o intensywnym nasileniu**. Takie wyniki są wskazaniem do dalszej diagnostyki w kierunku depresji lub zaburzeń lękowych, a także sygnałem, że jakość życia tych osób jest znacznie obniżona i może im być trudniej funkcjonować w życiu codziennym, także w środowisku pracy.

Należy też pamiętać, że pogorszona kondycja psychiczna pracowników wpływa też na ich obowiązki zawodowe i samopoczucie w środowisku pracy. Przewlekły stres, trudności w życiu prywatnym, problemy w pracy – to wszystko przekłada się na obniżenie nastroju i pogorszenie zdrowia psychicznego, co z kolei prowadzi do częstszych nieobecności, obniżonej produktywności, a także wyższej rotacji pracowniczej – według raportu 2023 Mental Health Report Card **osoby, które czują, że ich miejsce pracy nie wspiera ich zdrowia psychicznego aż 5,5x częściej myślą o zmianie pracodawcy**¹². Co więcej, według Instytutu Gallupa, osoby zmagające się z wypaleniem zawodowym o 2,6x częściej aktywnie szukają nowego zatrudnienia¹³.

O rosnących kosztach związanych z pogorszoną kondycją psychiczną w Polsce może świadczyć np. raport ZUS¹⁴, który mówi o tym, że **polscy pracownicy wykorzystali w roku 2022 łącznie 23,8 mln dni na zwolnieniach lekarskich** z powodu problemów psychicznych.

Wypalenie zawodowe

Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) kwalifikuje wypalenie jako **syndrom zawodowy** i uwzględnia je w klasyfikacji chorób ICD-11 według poniższej definicji¹⁵:



Wypalenie to syndrom zawodowy wynikający z chronicznego stresu w środowisku pracy, z którym nie udało się skutecznie poradzić.

Charakteryzuje się on trzema wymiarami:

- *poczuciem obniżonej energii lub wyczerpania,*
- *zwiększonym dystansem emocjonalnym, cynizmem lub negatywnymi uczuciami w odniesieniu do pracy,*
- *obniżoną wydajnością zawodową.*



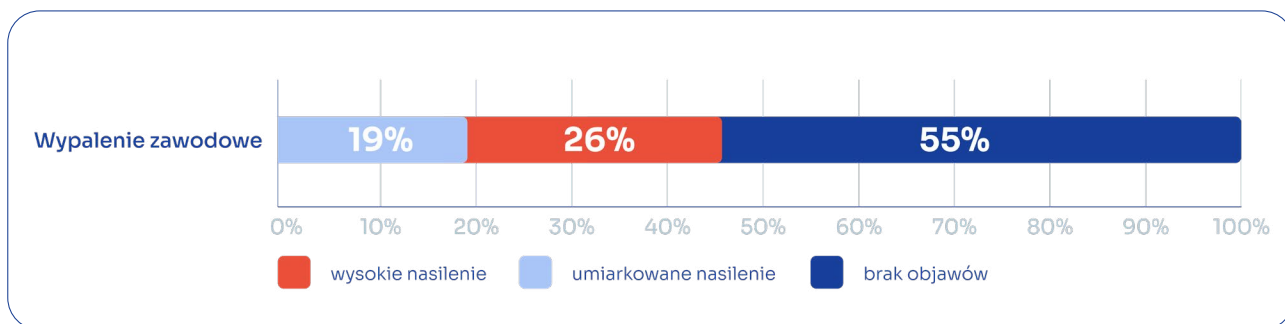
12 LifeSpeak, [2023 Mental Health Report Card](#)

13 Gallup, [Employee Well-being starts at work](#), 2022

14 ZUS, [27 mln zwolnień lekarskich w 2022](#)

15 WHO, [Burnout an occupational phenomenon](#), 2019





Ilustracja 8: Odsetek pracowników, których dotyczy wypalenie zawodowe w określonym nasileniu.

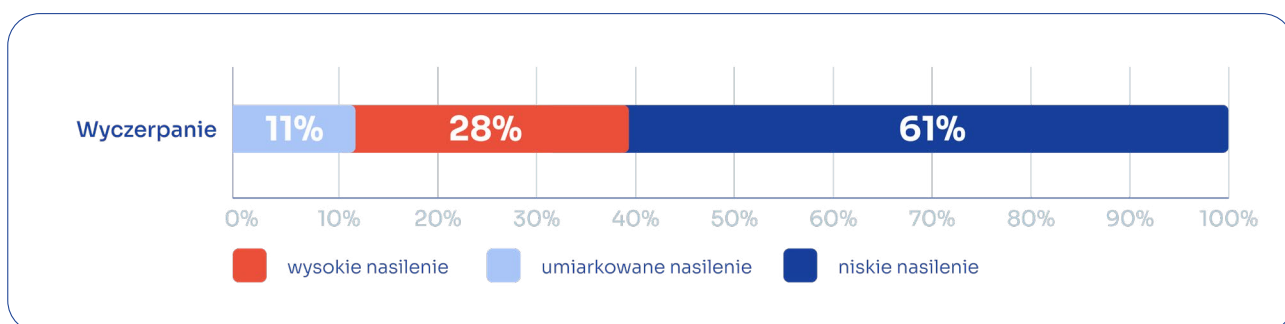
Nasze badanie wykazało, że **45% polskich pracowników jest wypalonych zawodowo**. W przyjętej przez nas klasyfikacji (z zastosowaniem badania BAT-12) istnieje rozróżnienie pomiędzy stanem bycia wypalonym zawodowo a odczuwaniem pojedynczych objawów sygnalizujących. Wypalenie zawodowe to suma skumulowanych objawów, na które składają się: dystans emocjonalny, wyczerpanie, reaktywność emocjonalna, pogorszenie funkcji poznawczych. Każdy z tych objawów może występować także w odosobnieniu. Tymczasowe odczuwanie odosobnionych objawów nie jest jednoznaczne z rozpoznaniem wypalenia zawodowego.

Według metodologii narzędzia BAT-12 wypalenie zawodowe zostało podzielone na trzy kategorie: **niskie** (brak wypalenia), **umiarkowane** (objawy w średnim nasileniu) oraz **wysokie** (objawy w stopniu silnym, utrudniającym codzienne wykonywanie zadań).

W ogólnym wyniku wypalenia zawodowego, jak wspomniano powyżej, 45% respondentów zmaga się z wypaleniem zawodowym. Ponad połowa z tej grupy, bo aż 26% ankietowanych, wskazuje na ciężką formę wypalenia. Dalej możemy przyjrzeć się także elementom składowym tego stanu, czyli objawom wypalenia zawodowego, zaczynając od wyczerpania.

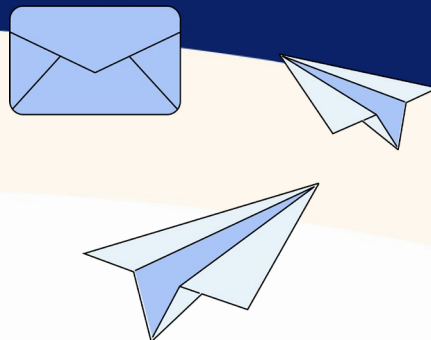
Wyczerpanie

Wyczerpanie objawia się m.in. fizycznym zmęczeniem, apatią emocjonalną, pesymizmem, obniżoną motywacją.

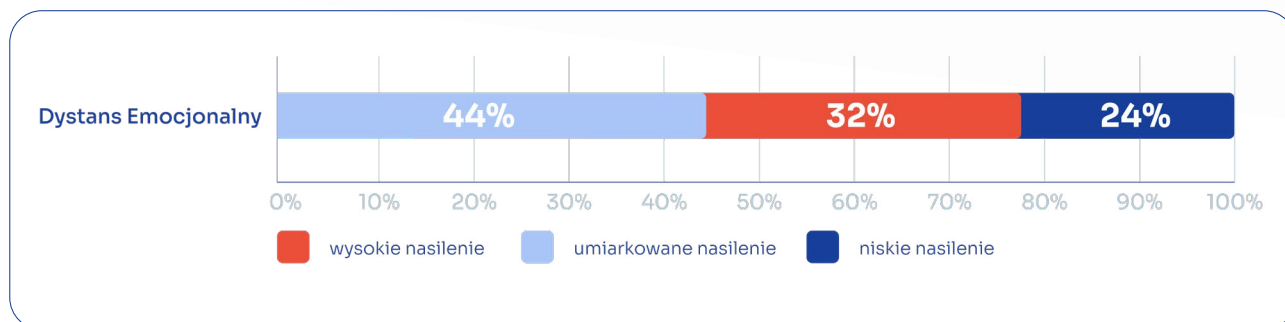


Ilustracja 9: Odsetek pracowników odczuwających wyczerpanie w określonym nasileniu.

W tej kategorii **39% respondentów wykazuje objawy wyczerpania o średnim lub wysokim nasileniu**. Podczas gdy średnie nasilenie powoduje dyskomfort, ale rzadko zaburza codzienną pracę, nasilenie wysokie wskazuje na chroniczne zmęczenie, które ma wpływ także na samopoczucie pracownika i zagraża jego/jej dobrostanowi. Narastające objawy wyczerpania wymagają szybkiej reakcji, by nie wpłynęły negatywnie na zdrowie i sytuację profesjonalną jednostki.



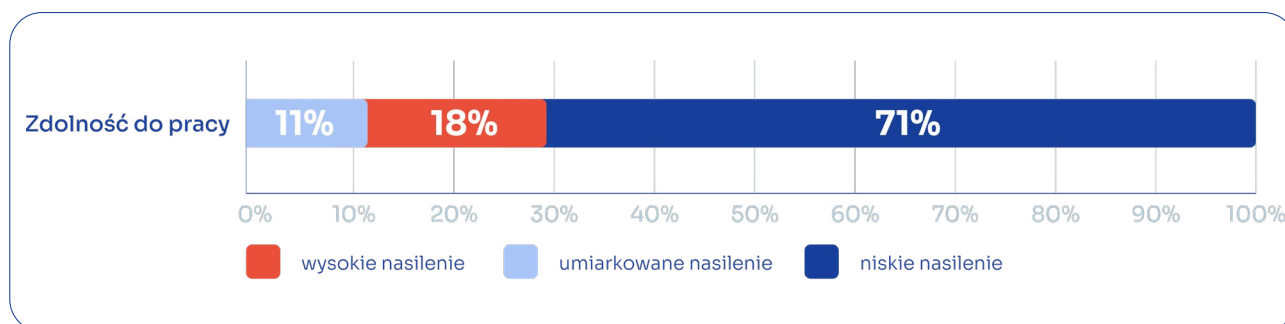
Dystans emocjonalny



Ilustracja 10: Odsetek pracowników odczuwających dystans emocjonalny w określonym nasileniu.

Dystans emocjonalny, określany też jako „cynizm”, jest powszechnym objawem wypalenia wśród polskich pracowników: 76% respondentów wskazuje na jego obecność. Kiedy cynizm dominuje w zespole, wpływa to negatywnie m.in. na motywację, dokładność i punktualność wykonywania zadań, atmosferę pracy. Dystans emocjonalny przekłada się także na prezentyzm, który jest także największym kosztem, jaki pracodawcy ponoszą w związku z pogorszoną kondycją psychiczną pracowników: stanowi aż ok. 80% tych kosztów¹⁶.

Zdolność do pracy

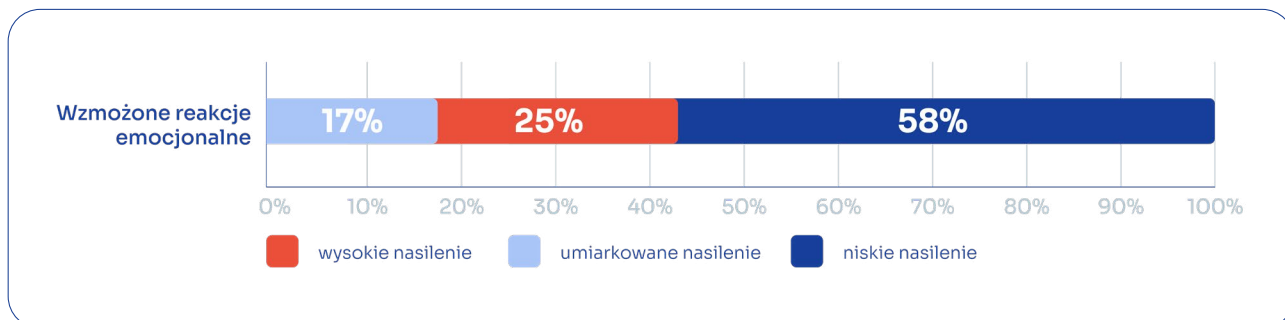


Ilustracja 11: Odsetek pracowników odczuwających pogorszenie zdolności do pracy w określonym nasileniu.

W tej kategorii pod uwagę bierzemy kluczowe **funkcje poznawcze**: skupienie, uwagę, produktywność, dokładność. **Większość respondentów wykazuje tu wynik dobry (71%)**, ale nadal oznacza to, że niemal 1/3 polskich pracowników ma problemy ze swoją zdolnością do pracy. Te problemy mogą prowadzić do przerw w pracy, niedokładności i błędów, co wpływa na spadek produktywności i jakości wykonywanych zadań.

¹⁶ Deloitte, [Mental health and employers](#), 2022

Wzmózone reakcje emocjonalne



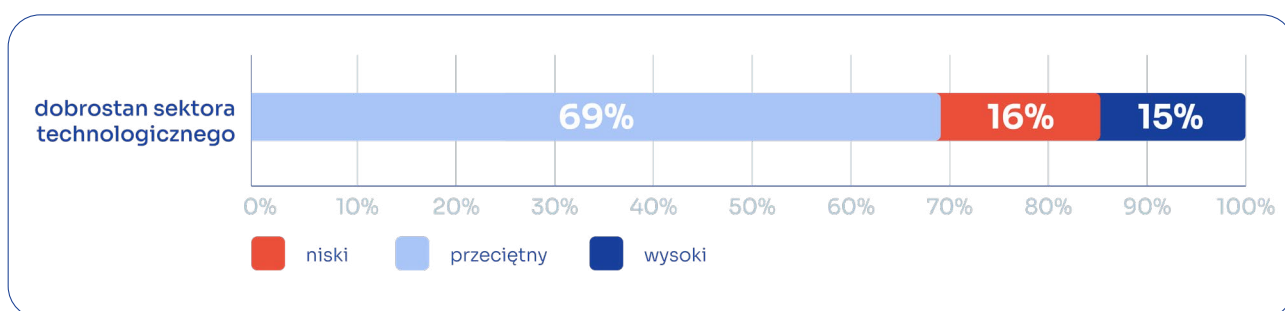
Ilustracja 12: Odsetek pracowników odczuwających wzmózone reakcje emocjonalne w określonym nasileniu.

42% pracowników doświadcza średniego lub wysokiego poziomu reakcji emocjonalnych w pracy. W kontekście naszego badania, przez reakcje emocjonalne mamy na myśli silne emocje związane z pracą (np. frustracja, złość, smutek), które wynikają m.in. z przewlekłego, intensywnego stresu. Głównymi czynnikami powodującymi stres w pracy są nadmiar obowiązków, długie godziny pracy oraz brak wsparcia ze strony liderów¹⁷.

Wyniki badania według branży

● Branża technologiczna

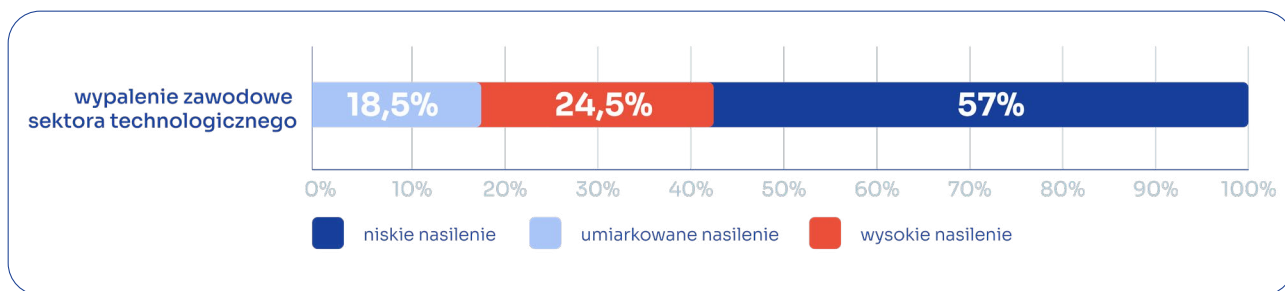
W branży technologicznej znajdują się firmy IT, software house'y, firmy telekomunikacyjne, digital, e-commerce i media.



Ilustracja 13: Poziom dobrostanu pracowników sektora technologicznego.

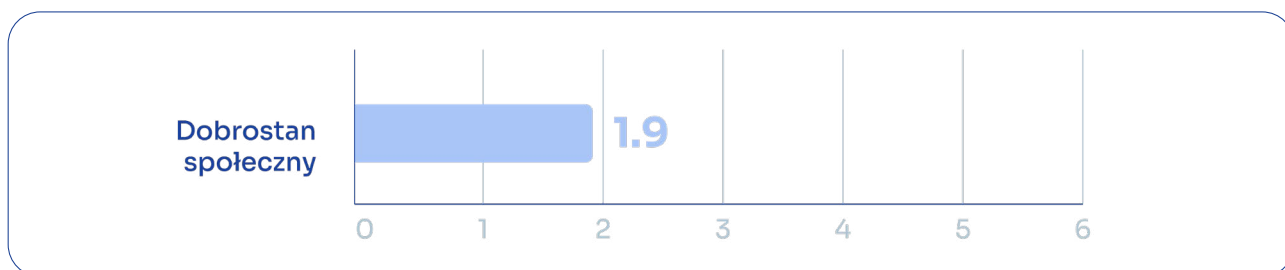
Ten sektor wykazuje się najniższym poziomem dobrostanu wśród przestudiowanych przez nas branż: zaledwie 15% ankietowanych pracowników w tym sektorze czuje się naprawdę dobrze. To oznacza, że **objawy pogarszające odczuwany dobrostan (w różnym nasileniu) odczuwa aż 85% respondentów**.

¹⁷ Deloitte, [Burnout Survey](#), 2018



Ilustracja 14: Poziom wypalenia zawodowego pracowników sektora technologicznego.

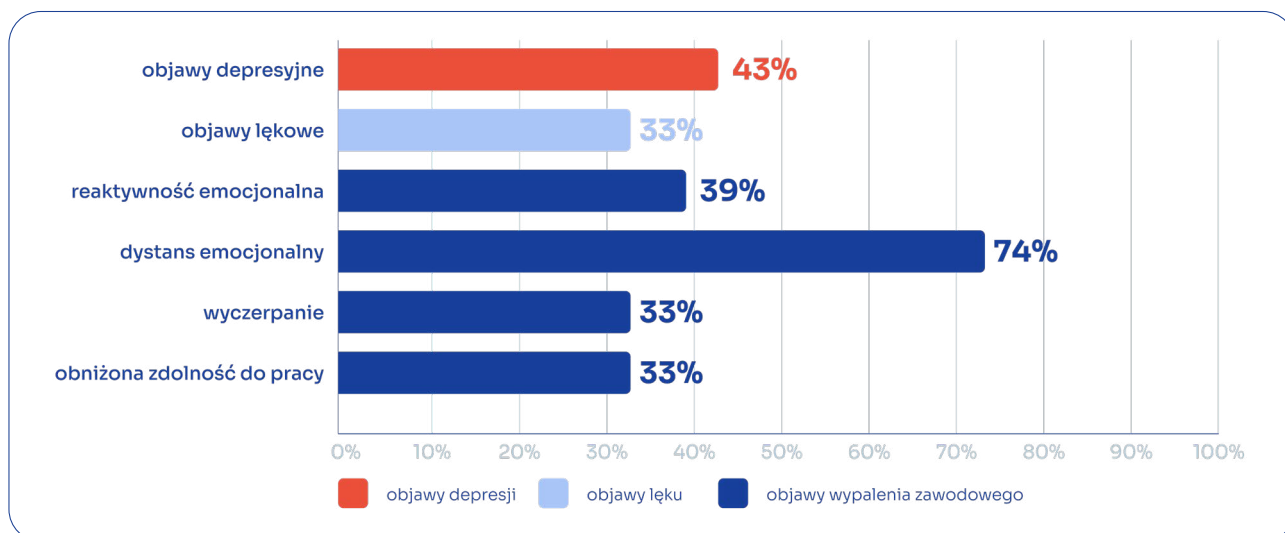
Typowe dla branży technologicznej dynamiczne tempo pracy, stres i model pracy zdalnej lub hybrydowej przekładają się na wysoki, wynoszący 43%, poziom wypalenia zawodowego.



Ilustracja 15: Poziom dobrostanu społecznego pracowników sektora technologicznego, wynik wyrażony w skali 1-6.

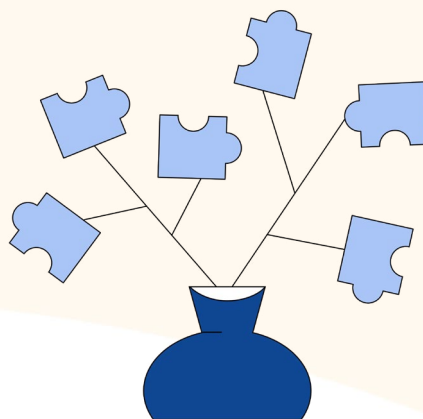
W tym sektorze dostrzegamy także bardzo niski wskaźnik dobrostanu społecznego – jest to **1,9** w skali 1-6, co świadczy o mało satysfakcjonującym życiu społecznym. Badania poświęcone branży technologicznej wskazują na negatywny wpływ pracy zdalnej na samopoczucie pracowników: czują się oni osamotnieni lub odizolowani¹⁸, może także brakować im poczucia przynależności i akceptacji społecznej.

Pozostałe wskaźniki w sektorze technologicznym



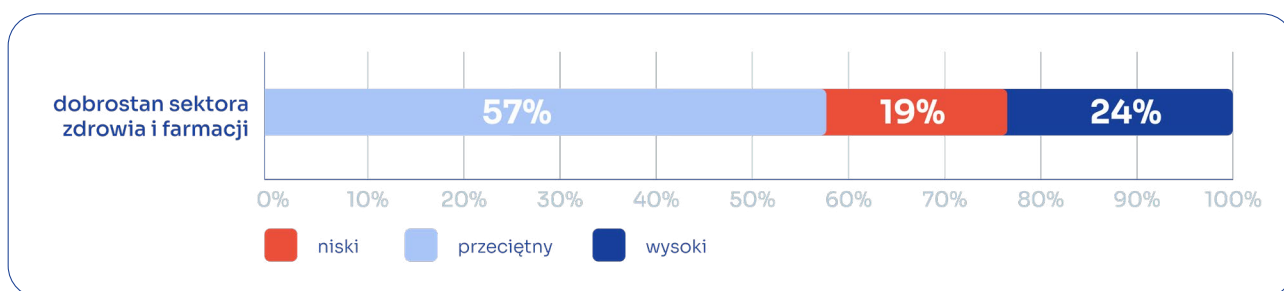
Ilustracja 16: Odsetek pracowników sektora technologicznego, którzy odczuwają różne nasilenie objawów wypalenia zawodowego, lęku i depresji

¹⁸ Buffer, [State of Remote Work 2023](#)



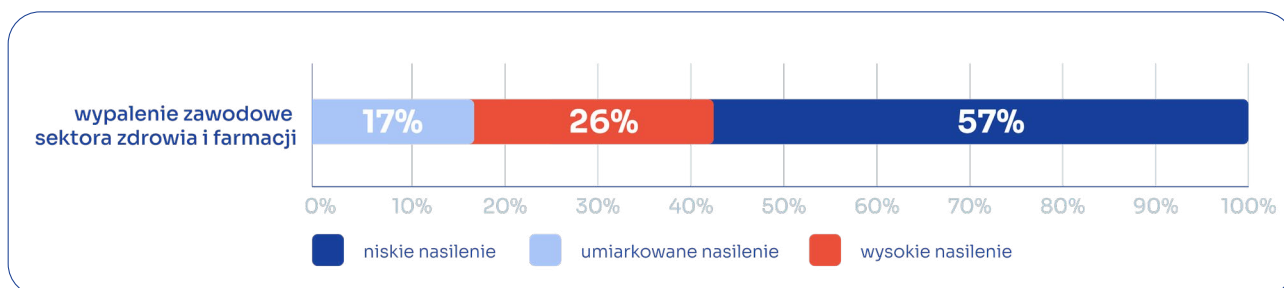
● Zdrowie i farmacja

Na sektor zdrowotny składają się w naszym badaniu branża medyczna, farmacja i branża beauty.



Ilustracja 17: Poziom dobrostanu pracowników sektora zdrowia i farmacji.

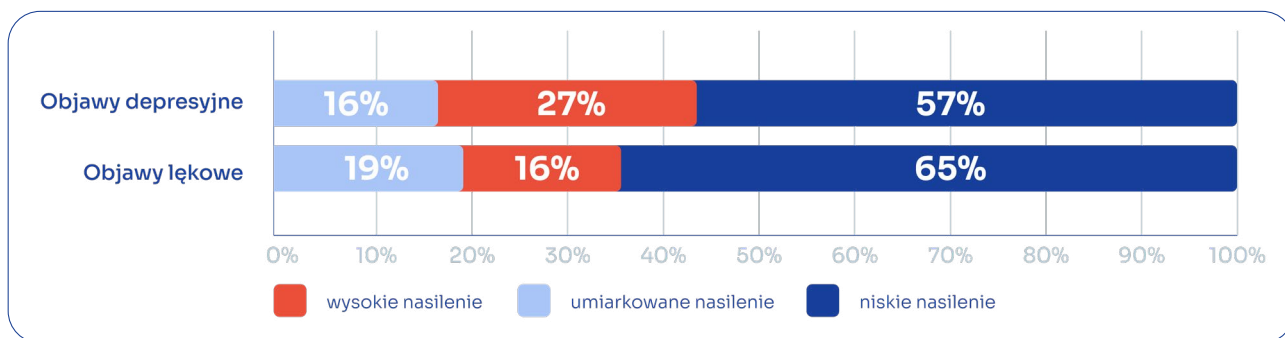
W ogólnym ujęciu w tym sektorze **obniżony dobrostan ma 76% pracowników**, co jest wartością zbliżoną do naszej średniej dla całej populacji (która wynosi 78%). Wskaźnik wypalenia zawodowego jest w branży zdrowia identyczny wobec sektora firm technologicznych, czyli wynosi 43%.



Ilustracja 18: Poziom wypalenia zawodowego pracowników sektora zdrowia i farmacji.

W tym sektorze mamy do czynienia ze specyficznymi warunkami, które doprowadzają do stosunkowo wysokich wskaźników wypalenia zawodowego. Pracownicy medyczni są często narażeni na duże obciążenie emocjonalne, bo muszą radzić sobie z ciężkimi przypadkami i cierpieniem pacjentów, nie mając odpowiednich zasobów do regulacji własnych emocji i stresu. W branżach związanych ze zdrowiem często występuje też duże obciążenie czasowe. Długie godziny pracy i nieregularne grafiki zaburzają rytm życia i sen pracowników, a brak równowagi między życiem zawodowym a osobistym może prowadzić do chronicznego zmęczenia i poczucia frustracji.

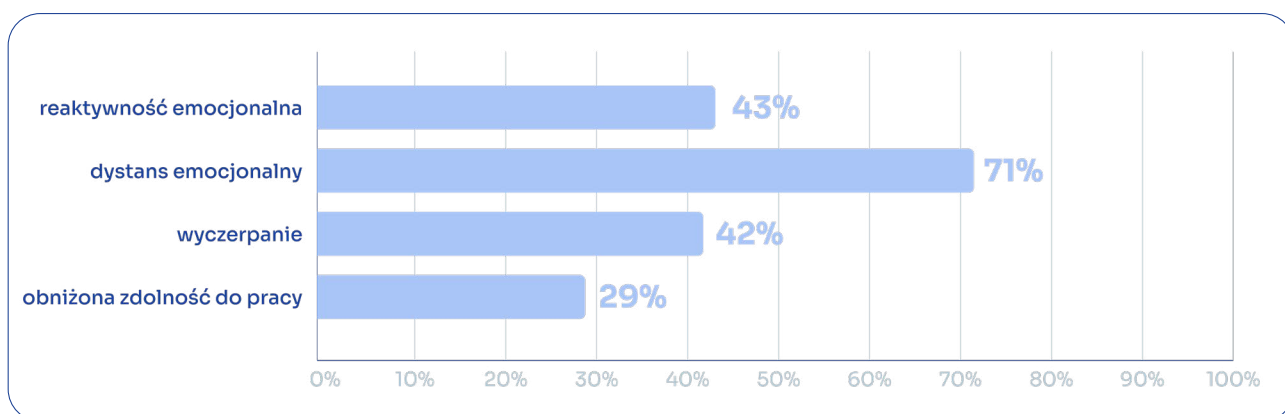
Także branża beauty zmaga się z wieloma wyzwaniami ze względu na dużą konkurencyjność, presję czasu, kwestie związane z obsługą klientów i odpowiadaniem na ich oczekiwania. To wszystko wywołuje stres związany z pracą, często nakłada na pracowników nadmierne obciążenie zadaniami – co w efekcie przyczynia się do wypalenia zawodowego.



Ilustracja 19: Odsetek pracowników sektora zdrowia i farmacji, którzy odczuwają objawy depresyjne i lękowe w określonym nasileniu.

W tym sektorze obserwujemy także wysokie wskaźniki objawów depresyjnych i lękowych: 43% (depresja) i 35% (lęk), co również jest powiązane z odczuwanym stresem, który wywołują m.in. opisane wyżej warunki pracy.

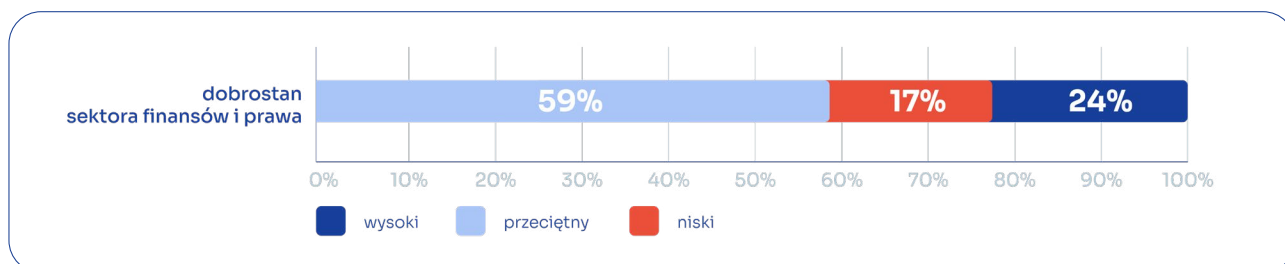
Pozostałe wskaźniki w sektorze zdrowia i farmacji



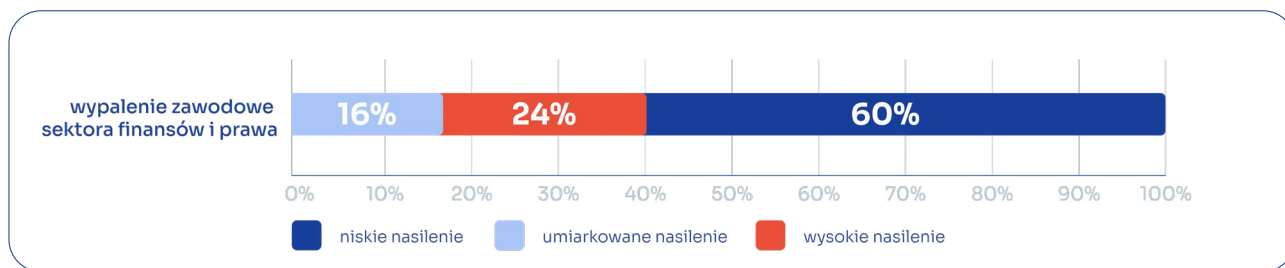
Ilustracja 20: Odsetek pracowników sektora zdrowia i farmacji, którzy odczuwają różne nasilenie objawów wypalenia zawodowego

Finanse i prawo

W sektorze finansowo-prawnym poza prawem i finansami znajdziemy bankowość, księgowość i firmy audytowe.



Ilustracja 21: Poziom dobrostanu pracowników sektora finansów i prawa.

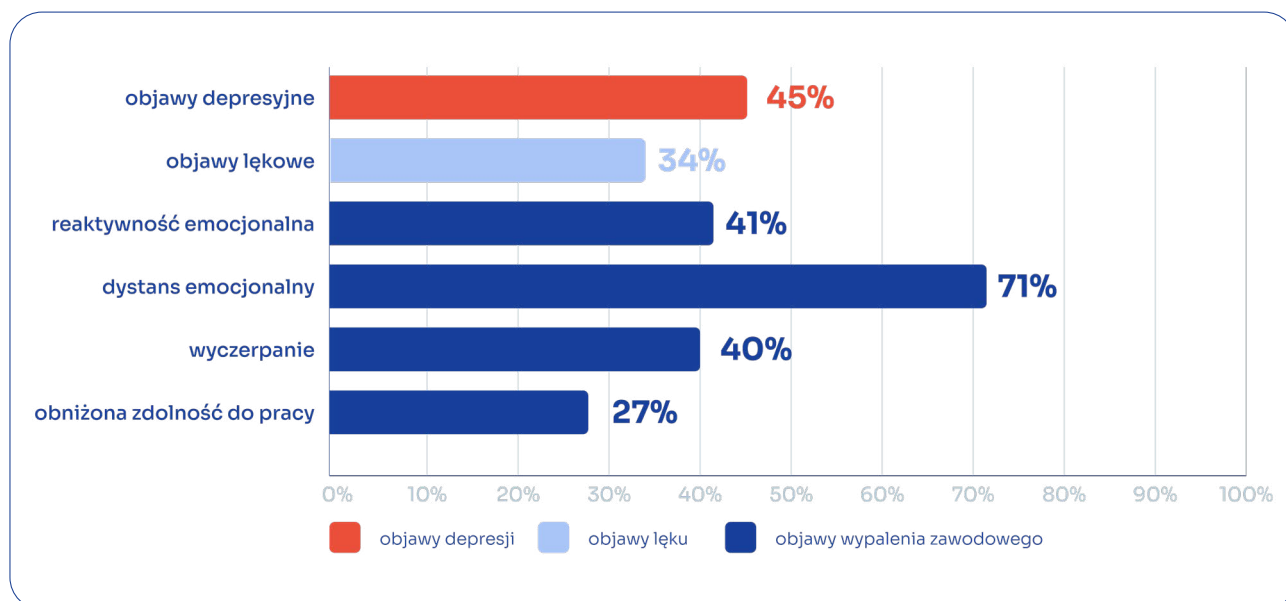


Ilustracja 22: Poziom wypalenia zawodowego pracowników sektora finansów i prawa.

W tej branży obniżony dobrostan cechuje aż 76% respondentów, a wypalenie zawodowe – 40% z nich. Nie jest to zadziwiający wynik, gdyż ten sektor jest znany z wysokiego poziomu stresu i presji i nazywany często “stress-intense”. Branżowe badania dotyczące stresu wskazują często na ekstremalnie wysokie jego poziomy, np. 93% pracowników kancelarii prawnych odczuwających stres w pracy codziennie¹⁹.

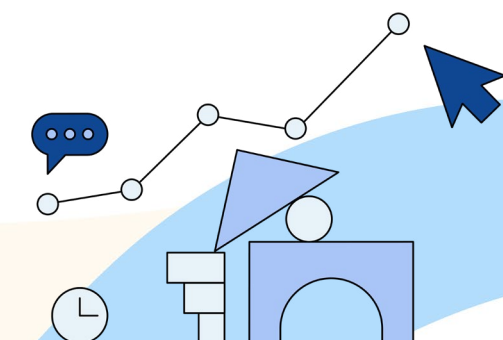
Wyniki naszego badania potwierdzają te obserwacje, a wyniki dla objawów wypalenia zawodowego w tym sektorze mogą nadal rosnąć, jeśli nie zmienią się warunki pracy, które nakładają na pracowników dużą presję, nadmierne obciążenie obowiązkami, a niejednokrotnie także oczekiwanie, że życie zawodowe przedkładane będzie ponad prywatne. Długie godziny pracy odbijają się na zdrowiu fizycznym i psychicznym, co wpływa negatywnie na higienę snu, relacje poza pracą, a także prowadzi do częstszego sięgania po używki.

Pozostałe wskaźniki w sektorze finansowo-prawnym



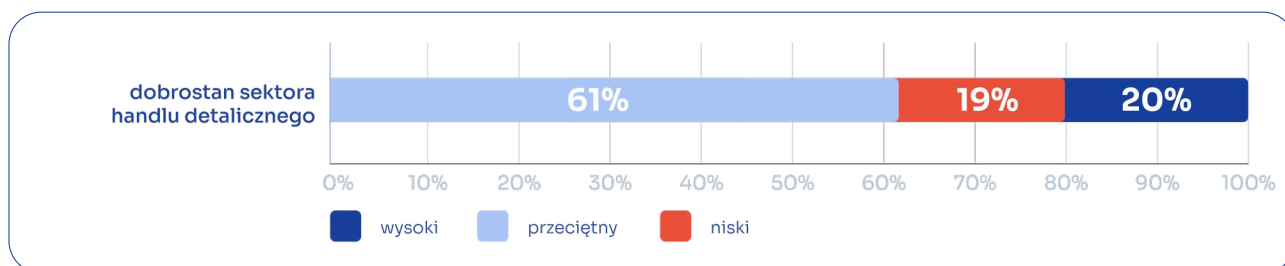
Ilustracja 23: Odsetek pracowników sektora finansów i prawa, którzy odczuwają różne nasilenie objawów wypalenia zawodowego, lęku i depresji

¹⁹ Law Society, [Resilience and Well-being Survey Report](#), 2019

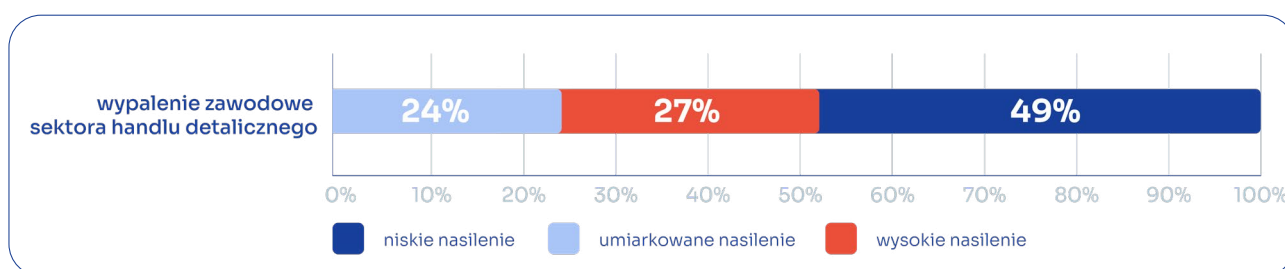


Handel detaliczny

W sektorze handlu detalicznego zbadano pracowników sklepów i punktów obsługi stacjonarnej, takich jak na przykład duże markety, drogerie i sieci handlowe, gdzie kadra ma bezpośrednią styczność z klientem.



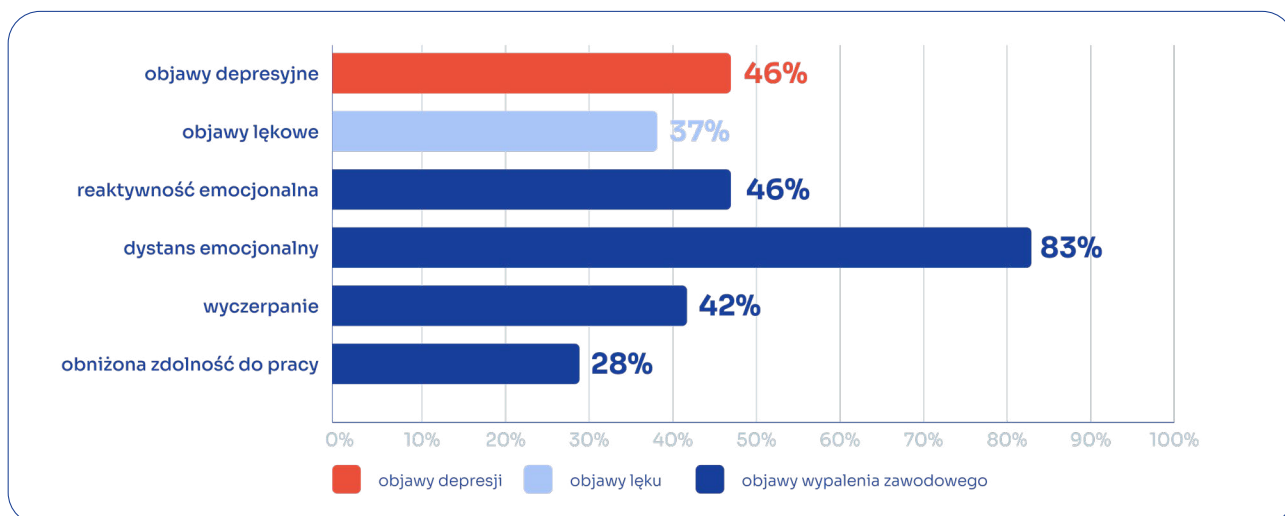
Ilustracja 24: Poziom dobrostanu pracowników sektora handlu detalicznego.



Ilustracja 25: Poziom wypalenia zawodowego pracowników sektora handlu detalicznego.

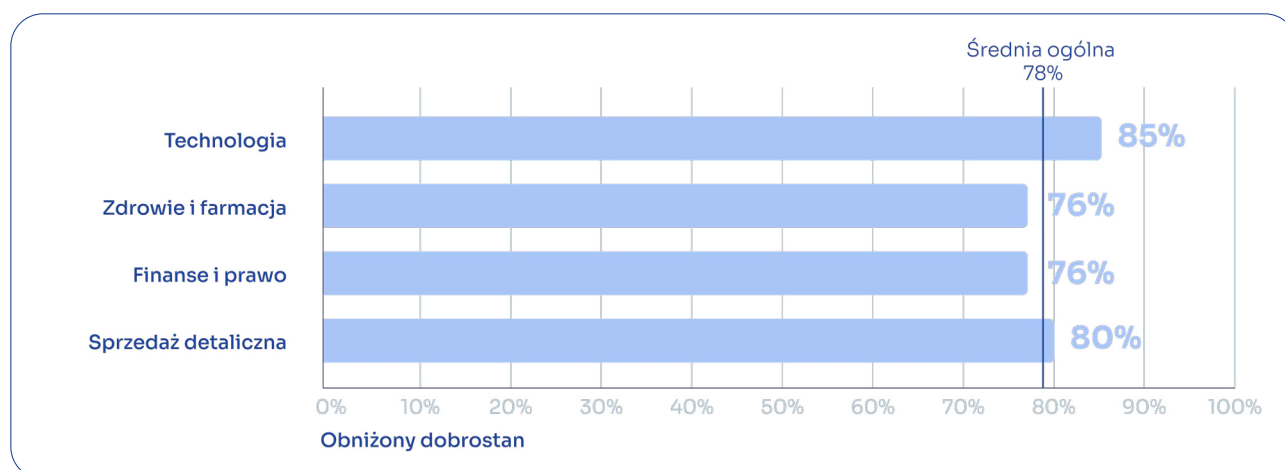
To sektor, który w wielu kategoriach ma rekordowo alarmujące wyniki. Widzimy tu np. aż **80% osób z obniżonym dobrostanem** (czyli przeciętnym lub gorszym), a **wypalenie zawodowe dotyka 51% pracowników**. Możliwymi czynnikami, które wpływają na negatywne doświadczenia tej grupy pracowników jest to, że często nie mają oni kompleksowych szkoleń i systemowego wsparcia, z którego mogą korzystać kiedy mierzą się z trudnościami w pracy. Często wykonują też powtarzalne zadania, a nakład pracy do wykonania jest bardzo duży. Ten rodzaj pracy wiąże się także ze stosunkowo niskim wynagrodzeniem i ograniczoną ścieżką rozwoju, co może przekładać się na trudności finansowe, które są dużym stresorem.

Pozostałe wskaźniki w sektorze sprzedaży detalicznej

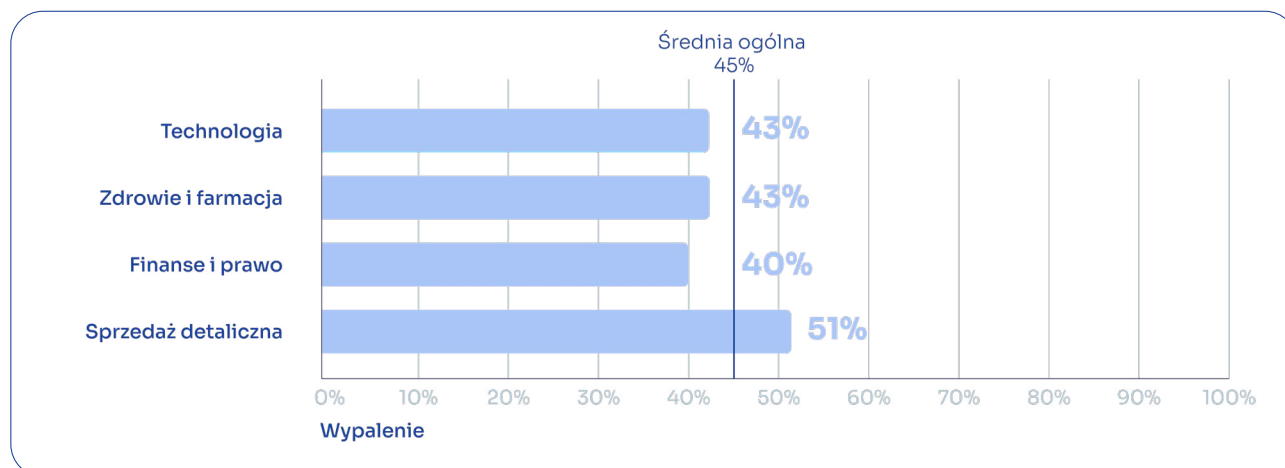


Ilustracja 26: Odsetek pracowników sektora sprzedaży detalicznej, którzy odczuwają różne nasilenie objawów wypalenia zawodowego, lęku i depresji

Porównanie branż



Ilustracja 27: Zestawienie wskaźników obniżonego dobrostanu w wybranych branżach.



Ilustracja 28: Zestawienie wskaźników wypalenia zawodowego w wybranych branżach

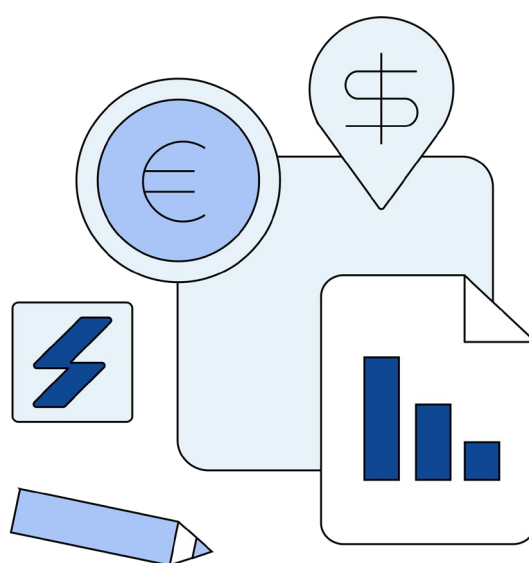
Wszystkie badane branże wykazały znaczące problemy związane ze zdrowiem psychicznym pracowników. Wyniki wszystkich branż są bardzo do siebie zbliżone i nie wyróżniają się znacząco na tle ogólnego badania całej populacji. Choć niektóre z wyników mogą się wydawać “dobre”, np. wypalenie wśród 45% pracowników, nie możemy interpretować ich jako pozytywne. To, co dostrzegamy w danych w tej chwili to, że **prawie połowa pracowników już ma problem z wypaleniem zawodowym**. Te osoby od jakiegoś czasu zmagają się z różnymi jego objawami, mogą także odczuwać zaburzenia nastroju. To oznacza, że firmy przegapiły kluczowy moment, kiedy ta połowa członków zespołu zaczęła czuć się gorzej. Pamiętajmy, że zaawansowana pomoc jest najtrudniejsza – osoby, które odczuwają silne wypalenie zawodowe charakteryzują się rezygnacją, która pociąga za sobą niską motywację, często aktywne poszukiwanie nowej pracy – stwarza to więc ryzyko nie tylko ponoszenia kosztów obniżonej produktywności takiego pracownika, ale również jego offboardingu, kosztów zatrudnienia i wyszkolenia nowej osoby na to miejsce. Co więcej, ten rodzaj pomocy ma także najniższe ROI na poziomie 3,4:1. To nadal oczywiście dobry zwrot z inwestycji, jednak **na etapie screeningu (diagnozy) ROI może wynieść ponad dwa razy tyle, bo 7:1**.

Należy też pamiętać o tym, że wysoki wynik w firmie wskazuje na obecność problemów organizacyjnych (np. zarządzanie zespołem, kultura, brak wsparcia), które trzeba zidentyfikować, by problemy nie pogłębiały się – nawet jeśli 60% pracowników teraz nie odczuwa wypalenia, bez podjęcia działań wspierających dobrostan osoby z tej grupy mogą zasilić szeregi “wypalonych zawodowo”.

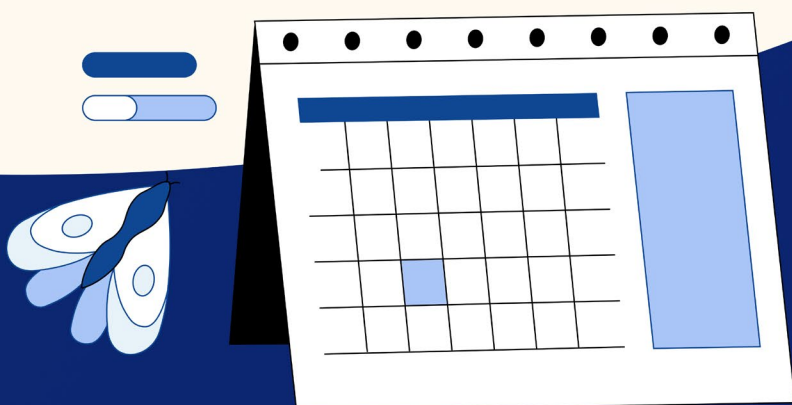
Sektor handlu detalicznego, co widać na ilustracjach powyżej, charakteryzuje się najgorszymi wskaźnikami w większości kategorii: jej pracownicy mają rekordowo wysokie wskaźniki obniżonego dobrostanu i wypalenia zawodowego wraz z jego poszczególnymi objawami. Branża zdrowia oraz finansowo-prawna wyróżniają się wysokim poziomem stresu, co może być powodem dla rozwoju problemów zdrowia psychicznego i fizycznego – to znajduje odzwierciedlenie np. w wynikach dotyczących objawów depresyjnych i lękowych.

W branży technologicznej z kolei należy zwrócić uwagę na wskaźniki związane z niskim dobrostanem społecznym, który to wynik może być powiązany z odizolowaniem i samotnością specyficzną dla zawodów IT, czy też pokrewnych, polegających głównie na zdalnej organizacji pracy.

Ważne jest, aby pracodawcy w tych branżach byli świadomi tych ryzyk i podejmowali odpowiednie działania w celu holistycznego i spersonalizowanego wsparcia swoich pracowników – a o tych działaniach więcej w kolejnym rozdziale.



Wyzwania i rozwiązania



Jak wykazaliśmy w poprzednich sekcjach, zdrowie psychiczne pracowników stanowi nieodzowny składnik ogólnego dobrostanu organizacji, jej wydajności oraz efektywności. Choć zdrowie psychiczne jest często niewidocznym aspektem naszego życia zawodowego, ma jednak ogromny wpływ na jakość wykonywanej pracy, relacje w zespole i ogólną satysfakcję ze swojej roli.

Skutki słabej kondycji psychicznej to m.in. obniżona wydajność, absencje chorobowe czy konflikty w zespole – a wszystkie te czynniki znacząco wpływają na wyniki finansowe i reputację firmy. Dlatego coraz więcej przedsiębiorstw rozumie, że inwestycja w zdrowie psychiczne pracowników to inwestycja w sukces organizacji.

W tym rozdziale omówimy główne wyzwania związane ze zdrowiem psychicznym w miejscu pracy, zidentyfikujemy czynniki wpływające na ten problem oraz przedstawimy przykłady holistycznych rozwiązań dla tych wyzwań.

Wyzwania dotyczące zdrowia psychicznego w miejscu pracy

W kategorii związanej z brakiem świadomości społecznej i podstawowej edukacji dotyczącej zdrowia psychicznego możemy wyróżnić kilka często występujących wyzwań:

Brak diagnozy dobrostanu pracowników

W wielu organizacjach brakuje systemowego podejścia do diagnozy i monitorowania poziomu dobrostanu oraz zdrowia psychicznego pracowników. Nieświadomość tych kwestii prowadzi do niedoceniań skali problemu i opóźnienia w podejmowaniu działań.

Stygmatyzacja i brak otwartej komunikacji

W wielu firmach zdrowie psychiczne jest tematem tabu. Pracownicy obawiają się przyznania do problemów zdrowotnych, co jest potęgowane przez brak otwartej komunikacji ze strony liderów i menedżerów.

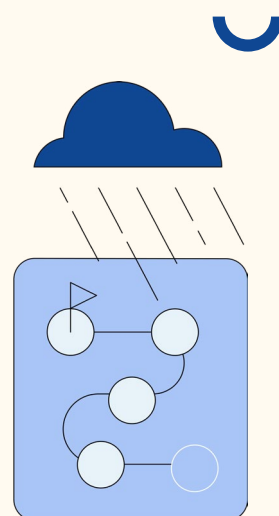
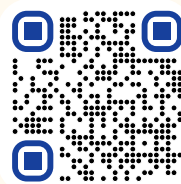
Niewystarczające zrozumienie wpływu dobrostanu na organizację

Wiele firm nie dostrzega bezpośredniego związku między dobrostanem pracowników a wydajnością, absencją, rotacją w zespole a zwolnieniami lekarskimi z tytułu zdrowia psychicznego. Objawy wypalenia zawodowego często nie są zauważane, a organizacje nie mają wiedzy, jak wspierać pracowników, którzy mierzą się z jego objawami bądź innymi problemami związanymi ze zdrowiem psychicznym.

Co powoduje wypalenie zawodowe w Twojej organizacji?

Sprawdź czynniki ryzyka

Dowiedz się więcej



Luki w umiejętnościach liderów

Liderzy często nie są przygotowani do empatycznego prowadzenia zespołów i radzenia sobie z kryzysami związanymi ze zdrowiem psychicznym, które występują coraz częściej, co sprawia, że osoby zarządzające muszą szukać rozwoju w tym zakresie (tj. rozpoznawania sygnałów pogorszenia zdrowia psychicznego, wsparcie w kryzysie) i dostosować swoje metody do nowych potrzeb i oczekiwań pracowników. Liderom często brakuje narzędzi i wiedzy, aby skutecznie wspierać swoich pracowników w trudnych sytuacjach.

Problemy z dostępem do wsparcia

Dostęp do profesjonalnej pomocy w zakresie zdrowia psychicznego jest ograniczony. W publicznej służbie zdrowia pacjenci napotykają na długie kolejki, a prywatne usługi są często kosztowne. Ponadto, pracownicy borykają się z różnorodnymi problemami – od kwestii związanych z samooceną czy brakiem umiejętności miękkich, przez problemy rodzinne czy finansowe, po ciężkie depresje lub wypalenie zawodowe. Wszystkie te kwestie wymagają indywidualnego podejścia i wsparcia specjalistów z różnych dziedzin. Oferowane przez pracodawców rozwiązania są fragmentaryczne i często nieskuteczne, takie jak miesięczne webinary czy zajęcia z jogi, a tradycyjne programy wsparcia dla pracowników (EAP) nie spełniają już obecnych potrzeb i charakteryzują się niskim zaangażowaniem pracowników.

Odpowiedzialność prawna

Mamy tu na myśli nie tylko kwestie związane z nadużyciami w miejscu pracy, które skutkować mogą postępowaniami w sądzie pracy, ale także istotną, nową kwestię w prawie europejskim: Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Dyrektywa ta nakłada na 50 tysięcy firm w Unii Europejskiej od 2024 roku obowiązek raportowania metryk dotyczących aspektów środowiskowych (m.in. ślad węglowy, zużycie energii), ładu korporacyjnego (m.in. różnorodność zarządu, wynagrodzenia kadry kierowniczej, sygnaliści) oraz aspektów społecznych (m.in. respektowanie praw człowieka, zdrowie fizyczne i psychiczne).

Metryki wymagające raportowania zgodnie z CSRD uwzględniają:

- Zdrowie, w tym zdrowie psychiczne
- Szkolenia i rozwój
- Równość i różnorodność
- Zachorowalność
- Absencje
- Czas pracy
- Strukturę wynagrodzeń.

Niewywiązywanie się z obowiązku raportowania może być ukarane przez nałożenie grzywny do 10 milionów euro lub 5% rocznego obrotu.

Od roku 2024 dyrektywa obowiązuje publiczne spółki już podlegające NFRD, od 2025 r. – duże przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 250 osób i posiadające aktywa przewyższające 20 mln euro lub obrót powyżej 40 mln euro, zaś od roku 2026 dyrektywa obejmie także małe i średnie firmy, które zatrudniają więcej niż 10 pracowników²⁰.

Niestety dane wskazują na to, że wiele firm nie jest gotowych na wprowadzenie tej dyrektywy w życie: zaledwie 23% firm rozpoczęło przygotowania, 29% planuje je rozpocząć w ciągu najbliższych 6 miesięcy, a aż 48% wciąż nie jest przygotowanych²¹.

20 OneTrust, [Ultimate guide to the EU CSRD ESG regulation for businesses](#), 2023

21 VinciWorks, [VinciWorks' survey reveals ESG leaders' unpreparedness for upcoming CSRD reporting requirements](#), 2023

Proponowane rozwiązania

Identyfikacja potrzeb zespołu

Regularne ankiety i spotkania kontrolne są kluczowe do wykrywania przyczyn nadmiernego stresu w organizacji. Dane te umożliwiają budowanie odpornego środowiska pracy, w którym potrzeby i dobre samopoczucie pracowników są priorytetem. Aktywne proszenie zespołu o informacje zwrotne pozwala na podejmowanie działań skierowanych na konkretne problemy, wzmacniając jednocześnie poczucie przynależności i wsparcia w zespole.

Kampanie skupione na destygmatyzacji i otwartej komunikacji

Inicjatywy mające na celu zwiększenie świadomości i zrozumienia problemów zdrowia psychicznego, takie jak kampanie z okazji miesiąca świadomości zdrowia psychicznego, warsztaty w tematyce dobrostanu, spotkania zespołowe w tym zakresie, są kluczowe do zmniejszenia stygmatyzacji w miejscu pracy.

Zaangażowanie liderów

Zmiana zaczyna się od góry. Liderzy, zarówno na poziomie działu, jak i na najwyższych szczeblach zarządzania, odgrywają kluczową rolę w promowaniu dobrostanu. Ich zaangażowanie i postawa stają się wzorem dla całego zespołu, pokazując, że zdrowie psychiczne jest wartością kluczową dla organizacji.

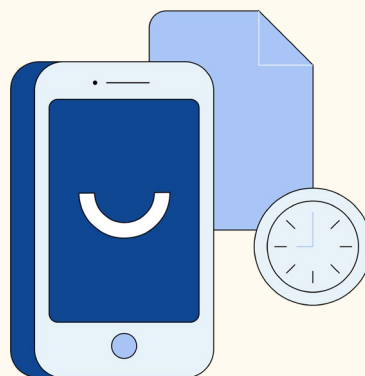
Wspierające i motywujące środowisko pracy

Autonomia, docenianie zaangażowania oraz dostęp do wszechstronnego wsparcia są kluczem do tworzenia środowiska, w którym pracownicy czują się wartościowi i wysłuchani. W modelu pracy zdalnej i hybrydowej, który stwarza szczególne wyzwania dla kultury organizacyjnej, ważne jest też promowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym i stawianie na budowanie relacji w zespole, także poza sferą cyfrową. Trudności związane z pracą z domu są często utożsamiane z sektorem technologicznym, w którym ten model pracy jest popularnym rozwiązaniem – o tych i innych wyzwaniach więcej opowiadamy w webinarze skupionym na tej branży.

Z jakimi wyzwaniami mierzą się specjaliści HR w sektorze technologicznym i IT?

Sprawdź jak zbudować skuteczną strategię well-beingową odpowiadającą na problemy w tej branży

Obejrzyj nagranie webinaru



Szkolenia dla menedżerów

Zapewnienie liderom narzędzi do identyfikacji problemów zdrowotnych, empatycznego wsparcia oraz skutecznej komunikacji jest kluczem do tworzenia zdrowego środowiska pracy.

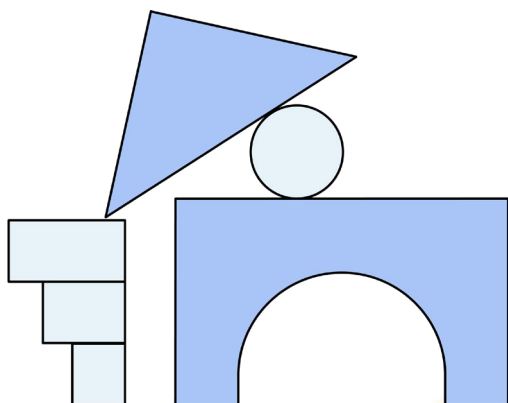
Dostęp do zasobów związanych z dobrostanem psychicznym

Regularne dostarczanie zasobów i programów szkoleniowych związanych ze zdrowiem psychicznym pomaga w budowaniu odporności psychicznej pracowników i promuje dobrostan w zespole. Kluczowa jest tutaj także regularność komunikacji wewnętrznej, np. w formie cyklicznych newsletterów dla pracowników.

Włączenie strategii well-beingowej do zarządzania wynikami biznesowymi

Zawarcie dobrostanu w celach organizacyjnych przekłada się na zdrowszy i bardziej produktywny zespół. Docenianie i nagradzanie liderów, którzy priorytetowo traktują dobrostan zespołu, jest kluczem do sukcesu.

5 kroków, aby przygotować się na nową dyrektywę:



Priorytetowe działania promujące dobrostan



Zdrowie psychiczne ma wpływ na nasze codzienne funkcjonowanie, zarówno w pracy, jak i poza nią, dlatego niezwykle ważne jest, aby organizacje podejmowały świadome kroki w kierunku tworzenia korzystnych warunków pracy i budowania odporności psychicznej.

W tym rozdziale dzielimy się praktycznymi rekomendacjami opartymi na sprawdzonych praktykach biznesowych. Omówimy konkretne kroki, jakie organizacje mogą podjąć, aby wspierać zdrowie psychiczne pracowników, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i instytucjonalnym.

Edukacja destygmatyzująca zdrowie psychiczne

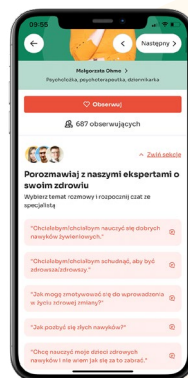
Organizacje powinny wprowadzić regularne szkolenia i warsztaty dotyczące zdrowia psychicznego, w tym programy poszerzające świadomość zdrowia psychicznego dla menedżerów i liderów. Jak pokazują badania, liderzy odgrywają kluczową rolę dla dobrostanu zespołu, co sprawia, że ich edukacja jest kwestią priorytetową. Ważne też, by promować dostępnych materiały w zakresie zdrowia psychicznego wśród pracowników i zachęcać do korzystania z programów wsparcia, jak np. rozmowa z psychologiem (czy innym specjalistą) na czacie, czy też konsultacja video.

Konsultacje z ekspertami przez czat

- Text-based therapy
- Dostęp do psychologa, psychodietetyka, psychologa dziecięco-młodzieżowego, mentora biznesu, terapeuty par, seksuologa, doradcy prawnego i finansowego.
- Dostęp do czatu **w dowolnym momencie**.
- Specjaliści Mindgram dostępni są tam w każdy dzień roboczy.*
- Anonimowość i bezpieczeństwo.**
- Nadzór** zespołu klinicznego.
- Doraźne wsparcie** w codziennych trudnościach.

* czas odpowiedzi na czacie wynosi maksymalnie 72h

Najlepsi specjaliści



Szybka pomoc psychologiczna



Budowanie kultury wspierającej otwartą komunikację

Gdy tematy związane ze zdrowiem psychicznym są omawiane otwarcie, zmniejsza to stygmatyzację i tworzy zdrowszą, bezpieczniejszą przestrzeń, w której zespół wie, że może zawsze poprosić o pomoc. Warto więc wykorzystać dostępne kanały komunikacji, aby zachęcić zespół do rozmowy, np. wprowadzając regularne spotkania zespołowe skupiające się na dobrostanie. Kolejnym ważnym krokiem jest utworzenie kanałów, które umożliwiają pracownikom bezpieczne i anonimowe dzielenie się swoimi obawami, wątpliwościami, czy problemami.

Wsparcie dla liderów i menedżerów

Organizacje powinny zapewnić swoim menedżerom zasoby do identyfikowania objawów problemów związanych ze zdrowiem psychicznym i empatycznego wspierania pracowników. W tym zakresie istotne będzie także nauczanie liderów, jak odpowiednio się komunikować i regularnie rozmawiać z pracownikami o ich dobrostanie. Oferując te narzędzia osobom odpowiedzialnym za zespół, firma tworzy wspierające środowisko pracy, w którym ludzie czują się wysłuchani i docenieni.

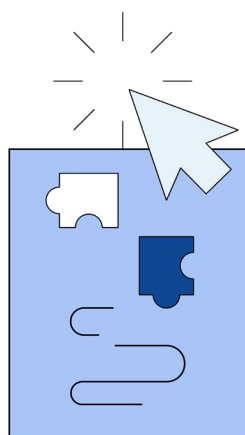
Dostęp do wsparcia specjalistycznego

Liderzy i działy HR powinny zadbać o wygodny dostęp do różnych zasobów związanych ze zdrowiem psychicznym i programów szkoleniowych. Pomogą one budować odporność psychiczną pracowników, poprawić ich inteligencję emocjonalną i promować well-being w zespole. Ważne tu jest zapewnienie pracownikom prostego dostępu do platformy wsparcia w dowolnym, wybranym przez nich momencie, jak również różnorodna oferta wsparcia dostosowana do indywidualnych potrzeb pracowników: działania diagnostyczne, prewencyjne, interwencyjne.

Platforma Mindgram oferuje szeroki wachlarz funkcjonalności odpowiadających na każdą z tych potrzeb, a także zapewnia niski próg wejścia poprzez oferowanie treści wellness czy z obszarów kariery i finansów osobistych, które są bardziej przystępne w kulturze, w której nadal przeważa stygma związana ze zdrowiem psychicznym.

Różnorodna oferta wsparcia Mindgram

Ankieta Well-being Vibe	Warsztaty grupowe z top trenerami Na żywo & VOD	Programy wsparcia Certyfikowane kursy Audio & Video	Wsparcie przez komunikator Tekst & Video	Psychologowie & inni eksperci dostępni 24/7	Nielimitowane konsultacje video z psychologami i coachami
DIAGNOZA	WSPARCIE PROFILAKTYCZNE	WSPARCIE PROFILAKTYCZNE	WCZESNA INTERWENCJA	WCZESNA INTERWENCJA	ZAAWANSOWANE WSPARCIE



Monitorowanie i ocena

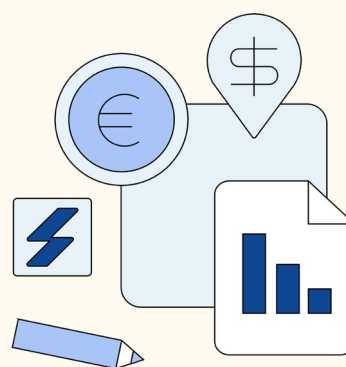
Przy wdrożeniu programu wsparcia well-beingowego, jednym z ważnych elementów jest wyznaczenie metryk związanych ze zdrowiem psychicznym i dobrostanem pracowników. Należy ustalić wskaźniki do pomiaru wpływu inicjatyw well-beingowych na zaangażowanie zespołu, produktywność, rotację i korzystanie z dostępnych opcji wsparcia psychicznego.

Dostępne narzędzia oferowane przez Mindgram, które zapewniają cenne dane dotyczące tych metryk to np. badanie dobrostanu i stanu zdrowia psychicznego Well-being Vibe, regularne samooceny dobrostanu pracowników poprzez Mindgram Pulse Check, czy raporty zaangażowania na platformie.

Poznaj lepiej narzędzie Well-being Vibe

Sprawdź jak ocena dobrostanu pracowników może odmienić Twoją organizację

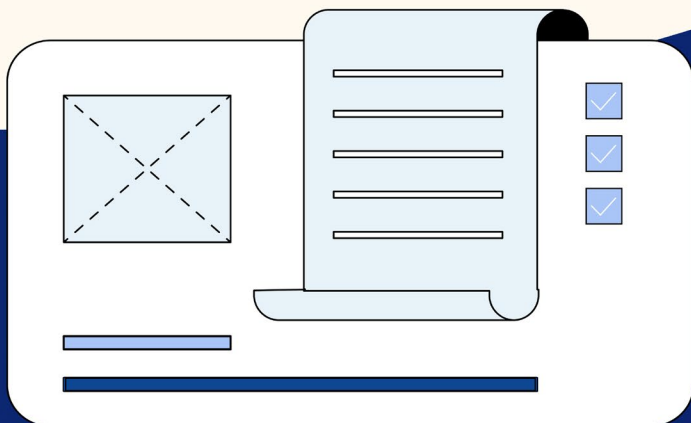
Obejrzyj nagranie webinaru



Więcej o priorytetowych działaniach, które wpłyną pozytywnie na dobrostan pracowników możesz przeczytać pobierając nasz materiał dodatkowy:

Pobierz pełny plan działań dla HR

Potencjalne korzyści i ROI



Badania i analizy rynkowe potwierdzają jednoznacznie, że inwestycje w działania wspierające zdrowie psychiczne pracowników przekładają się na liczne korzyści zarówno dla pracowników, jak i dla przedsiębiorstwa. Raport Deloitte, będący jednym z kluczowych źródeł w zakresie analizy ROI (zwrotu z inwestycji) w kontekście zdrowia psychicznego w miejscu pracy, przynosi istotne dowody na efektywność tych inwestycji.

Według wspomnianego wyżej raportu Deloitte²², **działania skierowane na wczesną diagnostykę kondycji psychicznej pracowników przynoszą zwrot inwestycji wysokości 7:1**, zaś na kolejnych etapach ten potencjał maleje: działania prewencyjne wykazują ROI 5:1, a interwencyjne – 3,4:1. Oznacza to, że każda złotówka zainwestowana w monitorowanie dobrostanu pracowników przyniesie 7 zł zwrotu, w działania profilaktyczne – 5 zł, a w wsparcie interwencyjne – 3,40 zł.

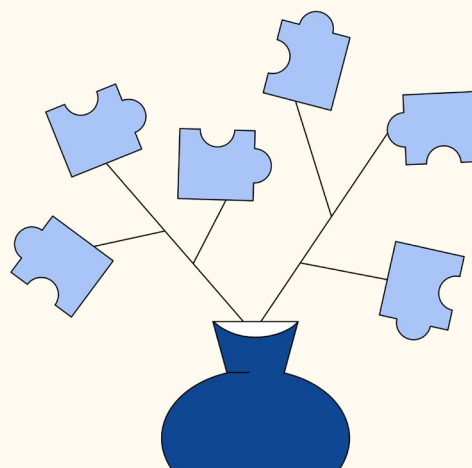


Jak sprawdzić zwrot z inwestycji w dobrostan pracowników?



Poznaj ukryte koszty związane ze zdrowiem psychicznym pracowników i dowiedz się, jak je obniżyć

Obejrzyj nagranie webinaru



Badanie Deloitte potwierdza też, że troska o pracowników przekłada się na wzrost ich produktywności o 31% oraz wzrost lojalności nawet dziewięciokrotnie. Poza tym, pracownicy z dostępem do opieki zdrowia psychicznego chorują rzadziej – szansa na zwolnienie lekarskie spada sześciokrotnie, a rotacja pracowników zmniejsza się nawet o 50%. To wprost pokazuje, że opieka zdrowia psychicznego i dobrostanu pracowników przekłada się na wydajność organizacji i optymalizację kosztów firmy: wzrastają produktywność, motywacja i zaangażowanie, zaś obniża się występowanie negatywnych zjawisk obciążających budżet: prezentyzmu, absencji, rotacji pracowniczej. Spójrzmy na to jak można doprowadzić do tych korzyści i pozytywnego zwrotu z inwestycji.

Wzrost produktywności i zaangażowania

Pracownicy, którzy czują się wspierani w zakresie zdrowia psychicznego są bardziej zaangażowani w swoją pracę i wykazują wyższą produktywność. Co więcej, zdrowe i wspierające środowisko pracy sprzyja kreatywności i innowacyjności, a także otwartej komunikacji.

²² Deloitte, [Mental health and Employers](#), 2022

Redukcja absencji i rotacji pracowników

Inwestowanie w dobrostan psychiczny pracowników przyczynia się do ograniczenia nieobecności spowodowanych problemami związanymi ze zdrowiem, zwłaszcza psychicznym. Zadowoleni i wspierani pracownicy są mniej skłonni do poszukiwania nowego miejsca pracy, co zmniejsza koszty związane z rekrutacją i szkoleniem nowych pracowników.

Wzrost lojalności i satysfakcji pracowników

Pracownicy, którzy czują, że ich pracodawca dba o ich dobrostan i myśli o tym, co dla nich dobre, są bardziej lojalni wobec organizacji. Programy wspierające dobrostan i rozwijające umiejętności miękkie często pozytywnie wpływają na rozwój kariery, atmosferę w zespole i komunikację, dzięki czemu może wzrosnąć także satysfakcja z pracy. Zadowolenie pracowników przekłada się na pozytywne opinie o firmie i rekomendacje, co może być istotnym czynnikiem w pozyskiwaniu nowych talentów.

Poprawa wizerunku firmy

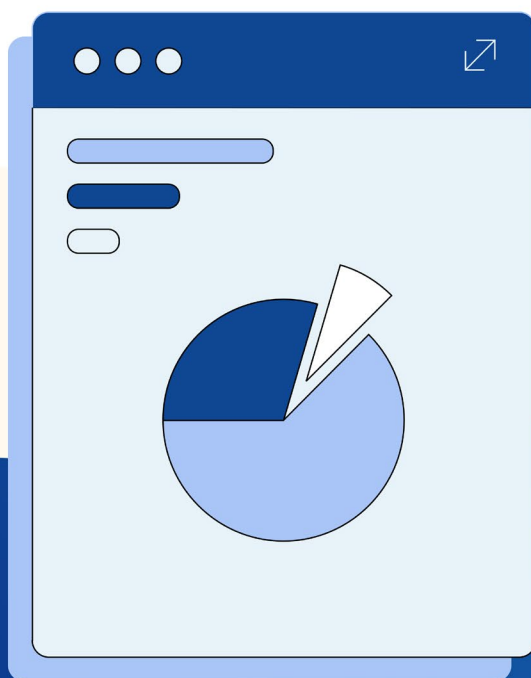
Organizacje, które aktywnie promują zdrowie psychiczne, są postrzegane jako odpowiedzialne i troszczące się o swoich pracowników. Takie działania mogą nawet przyciągnąć uwagę mediów i wzmocnić pozytywny wizerunek firmy wśród klientów i partnerów biznesowych.

Oszczędności finansowe

Zmniejszenie absencji, rotacji pracowników i kosztów związanych z problemami zdrowotnymi może prowadzić do znaczących oszczędności finansowych dla organizacji. Inwestycja w programy wsparcia zdrowia psychicznego mogą przynieść długoterminowe korzyści finansowe poprzez zwiększenie efektywności i zaangażowania pracowników.



Podsumowanie



W obliczu rosnących wyzwań związanych ze zdrowiem psychicznym pracowników, organizacje muszą podjąć konkretne kroki, aby stworzyć środowisko pracy, które wspiera dobrostan psychiczny i fizyczny swoich pracowników. Badania wyraźnie pokazują, że zdrowie psychiczne ma bezpośredni wpływ na produktywność, zaangażowanie i lojalność pracowników, co bezpośrednio przekłada się także na wyniki finansowe.

Kluczowe wnioski z naszego badania pokazują, że aż 78% polskich pracowników ma dobrostan na poziomie przeciętnym lub gorszym, co podkreśla pilną potrzebę działań w zakresie wsparcia zdrowia psychicznego. Branże takie jak technologia, handel detaliczny, zdrowie i farmacja oraz finanse i prawo wykazują wysokie wskaźniki związane z objawami wypalenia zawodowego, ale także – co nawet bardziej niepokojące – objawami lękowymi i depresyjnymi. Zdrowie pracowników w tych sektorach podupada i ten trend nie zatrzyma się sam. Według WHO do roku 2030 depresja ma być najczęściej występującą chorobą na świecie, co oznacza, że częstotliwość kryzysów zdrowia psychicznego będzie wzrastać. Organizacje, a przede wszystkim ich liderzy, są w znacznej części nieprzygotowane na radzenie sobie z takimi wyzwaniami, więc kluczowe jest budowanie świadomości i szkolenie liderów w zakresie podstawowych umiejętności związanych z dobrostanem w miejscu pracy. Obecnie istotnymi problemami są także bariery w dostępie do wsparcia i otaczająca kwestie zdrowia psychicznego stygma.

W związku z tymi wyzwaniami przygotowaliśmy rekomendacje, które pomogą firmom poprawić kondycję pracowników. Przede wszystkim, organizacje powinny wprowadzić regularne ankiety i spotkania kontrolne, które pomogą liderom i działom HR monitorować dobrostan pracowników i reagować na potencjalne problemy zanim dojdzie do ich eskalacji. Konieczne są także kampanie mające na celu zwiększenie świadomości i destygmatyzację zdrowia psychicznego. Kluczowa jest rola liderów w organizacji – i tych zasiadających w zarządzie, i kierownictwa średniego szczebla. Liderzy i menedżerowie powinni być przeszkoleni i zaangażowani w promowanie zdrowia psychicznego w miejscu pracy, by podkreślać, że well-being jest wpisany w wartości firmy oraz wspierany przez organizację. Ostatnim ważnym elementem jest zapewnienie pracownikom dostępu do holistycznego wsparcia specjalistycznego i zasobów związanych z dobrostanem psychicznym.

Zdrowie psychiczne pracowników stanowi o sukcesie organizacji. Inwestycja w dobrostan psychiczny pracowników nie tylko przynosi korzyści samym członkom zespołu, ale jest także kluczowym czynnikiem wzrostu produktywności, zaangażowania i lojalności, przynosząc jednocześnie realne oszczędności finansowe. Argument zwrotu z inwestycji (ROI) w zdrowie psychiczne jest przekonujący i zarazem bardzo ważny dla biznesu, jednak nie możemy zapominać również o etycznej części tego zagadnienia. Well-being pracowników powinien być czymś więcej niż tylko tematem finansowym omawianym na spotkaniach zarządu. Powinien być stałym elementem wartości każdej firmy czy społeczności. Zachęcanie do otwartego dialogu, destygmatyzacja zaburzeń psychicznych i oferowanie materiałów edukacyjnych oraz dostępu do profesjonalnej pomocy są niezbędnymi składnikami tej transformacji. We współczesnym świecie firmy nie mogą już ignorować zdrowia psychicznego swoich pracowników. Dowodem tego jest nowa dyrektywa UE i to, że raportowanie z działań na rzecz dobrostanu pracowników będzie wkrótce obowiązkowe, a brak takich działań będzie wiązał się z karami i grzywną. Dlatego inwestowanie w dobrostan pracowników jest nie tylko etycznie słuszne, ale również stanowi strategiczną decyzję biznesową.



Małgorzata Ohme

psychołożka, dziennikarka,
Chief Impact Officer w Mindgram

„Raport, który przygotowaliśmy w Mindgram wraz z agencją badawczą SW Research jest niezwykle istotny z kilku powodów. Po pierwsze, pozwoli on nam poznać obecny stan zdrowia psychicznego pracowników zatrudnionych w Polskich firmach oraz zrozumieć z czym mierzą się pracodawcy. To ważne, abyśmy mieli świadomość tych problemów, ponieważ zdrowie psychiczne pracowników ma ogromny wpływ na ich efektywność i jakość życia. Raport nie tylko mówi o tym, na co zwrócić uwagę, ale również dostarcza listę rekomendowanych działań, które pomogą poprawić dobrostan w organizacjach. To konkretne wskazówki i strategie gotowe do wdrożenia, które mogą pomóc zwiększyć zadowolenie i wydajność pracowników oraz pozytywnie wpłynąć na sukces firmy. Dlatego uważam, że każdy świadomy pracodawca i przedstawiciel działu HR powinien zapoznać się z jego treścią.”

mindgram 

