

Badanie Produktivności Polskich Pracowników

Jak dbanie o dobrostan wpływa
na wyniki współczesnych organizacji

Raport z badania 2302 pracujących osób

Mindgram × Experience Institute · 2026



Spis treści

Sześć rozdziałów, 24 komentarze ekspertek i ekspertów, 2302 przebadane osoby.

NA POCZĄTEK

02	Partnerzy badania	04	Metodologia badania	05	Najważniejsze liczby z badania	06	Dlaczego badamy produktywność Polaków? Adam Płona · Michał Łysik
----	-------------------	----	---------------------	----	--------------------------------	----	---

SZEŚĆ ROZDZIAŁÓW

01	str. 08	02	str. 18
Obraz kondycji psychicznej polskich pracowników		Cena „niewidzialnego” przeciążenia	
51% ma objawy depresyjne poza normą, a 53% pozostaje zaangażowanych. Co maskuje zaangażowanie i dlaczego pełna zdolność wypada najgorzej.		74% nie pracuje w pełni efektywnie przez cały tydzień. Prezenteizm odpowiada za 39% utraconej wydajności — 4,5 raza więcej niż absencja.	
Małgorzata Ohme · Tina Sobocińska · Karolina Oskiera		M. Kaźmierkiewicz · R. Żukowska · B. Kruszewski · dr M. Zajíc · I. Wencel	
03	str. 31	04	str. 43
Kultura minimalizowania własnego dobrostanu		Zdrowie psychiczne jako nowy standard organizacji	
77% pracowało mimo złego samopoczucia. 33% obawia się reakcji pracodawcy na L4, a 54% z dostępem do wsparcia nie sięgnęło po nie.		54% popiera prawny obowiązek zapewnienia wsparcia. Dostęp deklaruje 42%, ale realną troskę pracodawcy czuje tylko co trzeci pracownik.	
A. Osmólska · E. Supińska · P. Mazur · K. Matyjewicz · A. Flakiewicz-Kwapisz		M. Smulewicz · S. Górecka · dr N. Dernowska-Żaczek · M. Gojtowska	
05	str. 53	06	str. 63
Czy firmy inwestują w benefity, których pracownicy potrzebują?		Cena dobrostanu: bilans zysków i strat	
Dla 41% wsparcie psychiczne ma większy wpływ na efektywność niż karta sportowa. Przy dostępie do psychologa luka wynosi 13 p.p.		66% dopłaciłoby do profesjonalnego wsparcia, a 30% rozważyłoby zmianę pracy przy 10% niższej pensji. Wsparcie ma dziś wartość rekrutacyjną.	
Karolina Latus · Aleksandra Friedel		Paulina Wardęga · Natalia Bogdan · Magdalena Damasiewicz	

NA KONIEC

71	6 rzeczy, które ten raport zmienia	72	Najważniejsze napięcie raportu	73	Słowniczek pojęć
74	Indeks ekspertów i nota o cytowaniu	76	Mindgram · od danych do decyzji	77	Podziękowania i kontakt

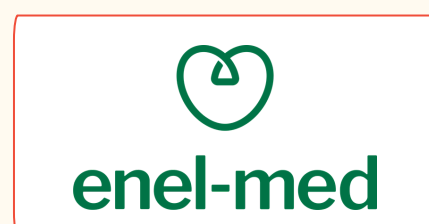
Partnerzy badania

**PARTNER GŁÓWNY I WSPÓŁTWÓRCA RAPORTU ORAZ
BADANIA**



PARTNERZY MERYTORYCZNI I EKSPERCCY

Organizacje współtworzące dyskusję wokół raportu poprzez komentarze eksperckie i udział w webinarach.



Metodologia

Ogólnopolskie badanie ilościowe Experience Institute na zlecenie Mindgram, na próbie 2302 osób aktywnych zawodowo, w siedmiu sektorach gospodarki.

METODA	CAWI, ogólnopolski panel badawczy	DOBÓR PRÓBY	Kwotowy, 7 sektorów, z kontrolą płci, wieku i wielkości miejscowości
POPULACJA	Osoby aktywne zawodowo w Polsce, 18–65 lat	WAŻENIE	Wagi analityczne dla wieku i płci
WIELKOŚĆ PRÓBY	N = 2302	BŁĄD OSZACOWANIA	±2,0 p.p. dla całej próby (95%, frakcja 50%)
TERMIN REALIZACJI	16 czerwca – 3 lipca 2026	NARZĘDZIA	DASS-21 i WPAI

STRUKTURA PRÓBY ZREALIZOWANEJ — liczebności przed ważeniem

BRANŻE			POKOLENIA			MODEL PRACY		
Handel / retail	433	18,8%	Gen Y (26–45)	1439	63%	Wyłącznie stacjonarnie	1448	63%
Produkcja / FMCG	376	16,3%	Gen X (46–61)	483	21%	Hybrydowo	593	26%
TSL	302	13,1%	Gen Z (18–25)	337	15%	Wyłącznie zdalnie	140	6%
Ochrona zdrowia / beauty / farmacja	302	13,1%	Baby Boomers (62–65)	43	2%	W terenie / mobilnie	121	5%
Administracja publiczna	301	13,1%	PŁEĆ			Pięć osób nie zadeklarowało płci; różnice w sumach wynikają z zaokrągleń.		
Finanse	295	12,8%	Kobiety	1250	54%			
TMT	293	12,7%	Mężczyźni	1047	45%			

NARZĘDZIA POMIAROWE

DASS-21 · Depression Anxiety Stress Scales — Lovibond & Lovibond, 1995

Nasilenie objawów depresji, lęku i stresu w ciągu siedmiu dni poprzedzających badanie. Trzy siedmioelementowe podskale, odpowiedzi 0–3, suma mnożona przez 2, wynik w jednej z pięciu kategorii nasilenia.

T2B przy DASS-21 to łączny udział kategorii „ciężkie” i „bardzo ciężkie” — nie ocen 4 i 5 jak przy skalach 1–5.

Narzędzie nie służy do diagnozy klinicznej ani do oceny stanu zdrowia pojedynczych osób.

WPAI · Work Productivity and Activity Impairment — Reilly, Zbrozek & Dukes, 1993

Sześć pytań o zatrudnienie, godziny nieobecności, czas faktycznie przepracowany i wpływ samopoczucia na wydajność.

Absencja	ok. 9%
Prezenteizm	39%
Łączna utrata produktywności	43%
Ograniczenie aktywności poza pracą	40%

Łączna utrata nie jest sumą absencji i prezenteizmu — prezenteizm odnosi się wyłącznie do czasu faktycznie przepracowanego.

PRECYZJA OSZACOWAŃ — maks. błąd przy 95% i frakcji 50%

Próba ogółem ±2,0 p.p. · kobiety ±2,8 · mężczyźni ±3,0 · Gen Y ±2,6 · Gen X ±4,5 · Gen Z ±5,3 · Baby Boomers ±14,9 · pojedyncze branże ±4,7–5,7 · praca stacjonarna ±2,6 · hybrydowa ±4,0 · zdalna ±8,3 · w terenie ±8,9

ZASADY PREZENTACJI I OGRANICZENIA

Wartości procentowe dotyczą danych ważonych, zaokrąglonych do pełnych punktów procentowych — sumy mogą nie wynosić dokładnie 100%. Przy pytaniach wielokrotnego wyboru wyniki nie sumują się do 100%, a przy każdym wykresie podano liczebność podpróby. Definicje pojęć — słowniczek na s. 73.

Badanie jest **deklaratywne** — opiera się na samoocenie, nie na danych kadrowych ani obiektywnych wskaźnikach zdrowotnych.

Wyniki dla **Baby Boomers** (n = 43) mają charakter poglądowy; praca zdalna (n = 140) i mobilna (n = 121) wymagają ostrożnej interpretacji.

Realizacja CAWI na panelu ogranicza reprezentatywność przy niskich kompetencjach cyfrowych. Badanie **przekrojowe** — nie pozwala wnioskować o przyczynach.

Najważniejsze liczby z badania

Ogólnopolskie badanie Mindgram × Experience Institute · N = 2302 aktywnych zawodowo Polaków · 7 sektorów

30%

badanych rozważyłoby pracę za wynagrodzenie niższe o 10%, gdyby pracodawca oferował program wsparcia psychicznego

54%

uważa, że pracodawcy powinni być prawnie zobowiązani do zapewnienia profesjonalnego wsparcia psychicznego

50%

stawia bezpłatną opiekę psychiczną od pracodawcy na równi z prywatną opieką medyczną

41%



uważa, że wsparcie psychiczne wpłynęłoby na ich efektywność bardziej niż karta sportowa

33%



obawa przed reakcją pracodawcy powstrzymałaby przed pójściem na L4 ze względu na zdrowie psychiczne

12%



osób ma w firmie dostęp do konsultacji z psychologiem, choć preferuje je 25%

43%



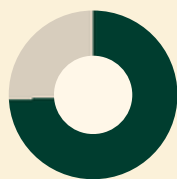
osób pracujących wyłącznie zdalnie wskazuje pracę jako główne źródło stresu i lęku

66%



byłoby gotowych współfinansować profesjonalne wsparcie

Co jeszcze pokazuje badanie?



74%

pracuje w pełni efektywnie przez maksymalnie 80% czasu pracy

Prezenteizm

39%

Absencja

9%

WPAI: największa utrata wydajności odbywa się mimo że pracownik jest obecny w pracy (prezenteizm)

Zdalnie

43%

Stacjonarnie

30%

praca jako główne źródło stresu i lęku

W raporcie znajdziesz komentarze ponad 20 ekspertów HR, biznesu, finansów i zdrowia



Maja Gojtowska



dr Marek Zajic



Iwona Wencel



Bartosz Kruszewski



Gosia Ohme



Karolina Latus



Dlaczego badamy produktywność Polaków?



Adam Plona

CEO · MINDGRAM

Jest ekspertem ds. produktów i usług cyfrowych. Od 15 lat buduje i zarządza największymi i najbardziej znanymi serwisami internetowymi w Polsce. Był wiceprezes ds. produktu w Wirtualnej Polsce, był prezes zarządu Grupy Domodi. Dziś całkowicie skupia się na rozwoju platformy Mindgram.

Przez lata firmy chwaliły się produktywnością, nie zadając jednego podstawowego pytania: ile zdrowia kosztuje ludzi dowiedzenie tego wyniku. Dopóki pracownik przychodzi, odbiera telefon, siedzi na Teamsie i zamyka zadania, system uznaje, że wszystko działa. Nasze badanie pokazuje coś znacznie mniej wygodnego: bardzo możliwe, że część organizacji nie ma dziś problemu z brakiem zaangażowania. Ma problem z tym, że za długo potrafi wyciskać wyniki z ludzi, którzy już dawno nie pracują na pełnych zasobach.

Jeżeli produktywność rośnie dzięki temu, że ludzie ignorują własne granice, to nie jest efektywność. To odroczony koszt.

Wyniki badania pokazują kilka niepokojących asymetrii. 77% pracowników w ostatnich czterech tygodniach pracowało mimo złego samopoczucia, a jednocześnie 53% badanych klasyfikujemy jako zaangażowanych, choć zadowolonych z pracy jest tylko 32%. To ważne ostrzeżenie dla zarządów: zaangażowanie może przez długi czas maskować rosnący koszt po stronie człowieka. Firma widzi realizację zadań, obecność i odpowiedzialność. Znacznie trudniej dostrzec zmniejszającą się zdolność do koncentracji, podejmowania decyzji czy regeneracji.

jednego podstawowego pytania: ile zdrowia kosztuje ludzi dowiedzenie tego wyniku. Dopóki pracownik przychodzi, odbiera telefon, siedzi na Teamsie i zamyka zadania, system uznaje, że wszystko działa. Nasze badanie pokazuje coś znacznie mniej wygodnego: bardzo możliwe, że część organizacji nie ma dziś problemu z brakiem zaangażowania. Ma problem z tym, że za długo potrafi wyciskać wyniki z ludzi, którzy już dawno nie pracują na pełnych zasobach.



Dlaczego badamy produktywność Polaków?



Michał Łysik

CEO · EXPERIENCE INSTITUTE

Badacz, strateg i twórca Experience Institute, od lat wspierający organizacje w podejmowaniu decyzji opartych na wiedzy o klientach, użytkownikach i pracownikach. Prowadzi złożone projekty badawcze i procesy strategiczne z obszaru CX, EX i projektowania usług, łącząc perspektywę badawczą, biznesową i organizacyjną. Jest dyrektorem merytorycznym programów „Firma Przyjazna Klientowi” oraz „Inwestor w Kapitał Ludzki”. Od lat aktywnie dzieli się swoją wiedzą, prowadząc szkolenia i programy rozwojowe dla zespołów oraz kadry zarządzającej.

Produktywność zaczyna się wcześniej niż w KPI. Zanim zobaczymy absencję, spadek wyników czy rotację, często dużo wcześniej pojawia się przeciążenie, którego organizacja jeszcze nie widzi.

Realizując badania zaangażowania i satysfakcji, regularnie wskazujemy partnerom grupy szczególnie narażone na wypalenie. Opieramy się przy tym na wzorcach obserwowanych w dziesiątkach projektów biznesowych. Dlatego szczególnie cieszy mnie, że dziś mamy dane, które te kierunki potwierdzają i dają liczbowe oparcie rekomendacjom, które składamy klientom.

Zaangażowanie potrafi maskować rosnący koszt po stronie pracownika.

Dwa wyniki uderzyły mnie najmocniej. Pierwszy dotyczy osób pracujących wyłącznie zdalnie — grupy, której intuicyjnie przypisalibyśmy najwięcej autonomii i najmniejszy koszt psychiczny. Tymczasem 43% z nich wskazuje pracę jako główne źródło stresu i lęku, wobec 30% osób pracujących stacjonarnie, a w DASS-21 i WPAI grupa ta konsekwentnie wypada najgorzej. Drugim sygnałem jest pokolenie Z — różnica wobec starszych roczników widoczna jest we wszystkich trzech wymiarach DASS-21.

Oba wyniki dobrze pokazują coś, co w naszej pracy widzimy nieustannie: zaangażowanie potrafi maskować rosnący koszt po stronie pracownika. 53% badanych klasyfikujemy jako zaangażowanych, choć zadowolonych z pracy jest tylko 32%. Niepokoi mnie również skala prezenteizmu — jego wpływ na produktywność jest ponad 4,5 razy większy niż absencji, a mimo to zwykle pozostaje poza raportowaniem HR. Równie ważny jest fakt, że 54% osób, które miały dostęp do wsparcia, nie skorzystało z niego, uznając własny problem za niewystarczająco poważny. Zachęcam do lektury z jednym pytaniem w tle: czego jeszcze nie widzimy, patrząc wyłącznie na wyniki, obecność i zaangażowanie?



TL;DR · PODSUMOWANIE ROZDZIAŁ 1

Ogólnopolskie badanie Mindgram × Experience Institute · N = 2302 aktywnych zawodowo Polaków · 7 sektorów

51%

badanych ma objawy depresyjne wykraczające poza normę.

46%

badanych ma objawy lękowe wykraczające poza normę.

41%

badanych ma objawy stresu wykraczające poza normę.

TO NIE SĄ WYŁĄCZNIE ŁAGODNE SYGNAŁY

28%

badanych ma ciężkie / bardzo ciężkie objawy lękowe

23%

badanych ma ciężkie / bardzo ciężkie objawy depresyjne

16%

badanych ma ciężkie / bardzo ciężkie objawy stresu

GEN Z NAJMOCNIEJ ODCZUWA KRYZYS

CIĘŻKIE I BARDZO CIĘŻKIE OBJAWY · GEN Z VS GEN X

		GEN Z	GEN X
Lęk		40%	19%
Depresja		31%	18%
Stres		23%	11%

To różnica w nasileniu deklarowanych objawów — nie diagnoza „mniejszej odporności” pokolenia.

Praca zdalna 100% może być szkodliwa dla młodego pokolenia, które traci w ten sposób część relacji i umiejętności społecznych, a także szansę na naukę dobrych praktyk w pracy.

TINA SOBOCIŃSKA





ZAANGAŻOWANIE NIE MUSI OZNACZAĆ DOBREJ KONDYCJI

53%

zaangażowanych

32%

zadowolonych z pracy

Mniej zadowolony pracownik wciąż może być zaangażowany. Samo zaangażowanie nie wystarczy jako wskaźnik kondycji organizacji.

Czy nasze organizacje nadążają za ludźmi, którzy głośniejszą mówią o tym, co wcześniejsze pokolenia przeżywały w ciszy?

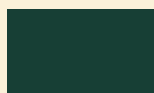
”

PAULINA MAZUR

ELASTYCZNOŚĆ ≠ AUTOMATYCZNA OCHRONA

43%

wyłącznie zdalnie

30%

stacjonarnie

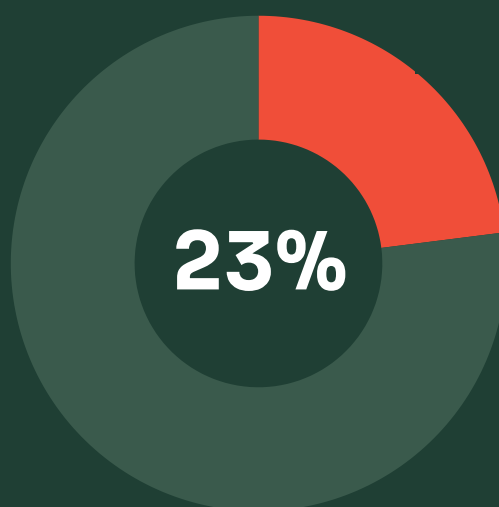
Tyle osób wskazuje pracę jako główne źródło stresu i lęku. W grupie zdalnej odnotowano też 39% ciężkich/bardzo ciężkich objawów lęku, 33% depresji i 22% stresu.

Menedżer nie odpowiada za zdrowie pracownika, ale ma na nie wpływ.

”

EWELINA SUPIŃSKA

**Co czwarty pracownik w Polsce zmaga się
dziś z poważnymi objawami lękowymi, a
23% z równie nasilonymi objawami
depresyjnymi. Kryzys psychiczny nie
rozgrywa się obok rynku pracy.
Każdego dnia wchodzi do organizacji
razem z ludźmi.**



**Ciężkie i bardzo ciężkie objawy lękowe
(DASS-21)**



Pytanie do ekspertki



Małgorzata Ohme

WSPÓŁZAŁOŻYCIELKA I CHIEF IMPACT OFFICER MINDGRAM

Założycielka kanału YouTube Gosia Ohme; założycielka magazynu dla kobiet Ohme.pl, autorka książki „Przebudzone: droga do świadomego życia.” Psychołożka, dziennikarka i autorka książek. Absolwentka psychologii społecznej na SWPS, od lat zajmuje się tematami relacji, zdrowia psychicznego, rodziny i rozwoju osobistego. Łączy wiedzę psychologiczną z doświadczeniem medialnym, popularyzując rozmowę o emocjach, odporności psychicznej i jakości życia.

Co mówią nam wyniki, w których ponad połowa badanych deklaruje objawy depresyjne ponad normę, a jednocześnie 53% pozostaje zaangażowanych? Czy zaangażowanie może maskować pogarszającą się kondycję psychiczną?

Być może nie obserwujemy dziś epidemii „słabszych pracowników”. Być może kończy się po prostu epoka, w której cierpienie psychiczne było ceną, którą należało płacić po cichu za bycie profesjonalnym.

51% badanych ma objawy depresyjne wykraczające poza normę, 46% lękowe, a 41% stresowe. Możemy oczywiście zapytać, co dzieje się z ludźmi. Ale równie ważne jest drugie pytanie: co dzieje się ze światem pracy, skoro tak duża część ludzi funkcjonuje w nim z tak wysokim poziomem obciążenia? Psychologizowanie problemu wyłącznie po stronie pracownika jest kuszące, bo zwalnia organizację z konieczności przyjrzenia się sobie.

Dojrzałość psychiczna nie polega na tym, że człowiek nie doświadcza lęku, stresu czy przeciążenia. Polega również na zdolności rozpoznania własnych granic i powiedzenia, że coś przestaje być dla niego dobre. Tymczasem w wielu organizacjach nadal premiuje zachowanie dokładnie odwrotne: nie pokazuj słabości, nie komplikuj, dowoź, nawet jeśli koszt staje się coraz wyższy. W ten sposób możemy bardzo łatwo pomylić odporność z przyzwyczajeniem do przeciążenia.

Szczególnie interesujący jest dla mnie rozdzźwięk między 53% zaangażowanych a zaledwie 32% zadowolonych z pracy. Człowiek może być odpowiedzialny, ambitny i lojalny wobec zespołu, a jednocześnie funkcjonować w środowisku, które go wyczerpuje. Dlatego samo zaangażowanie nie jest jeszcze dowodem zdrowej relacji z pracą. Czasami pokazuje tylko, jak długo potrafimy utrzymywać wysoką mobilizację mimo rosnącego kosztu psychicznego.

Pytanie dla organizacji nie brzmi więc wyłącznie: „jak zwiększyć odporność ludzi?”, ale także: „ile odporności wymaga od nich środowisko, które sami stworzyliśmy?”.

Wiek jest jedną z najmocniejszych linii podziału kondycji psychicznej pracowników. Pokolenie Z znacznie częściej ujawnia bardzo ciężkie objawy depresji, lęku i stresu niż generacje X czy BB.

Objawy lęku · ciężkie i bardzo ciężkie

40% Gen Z · 19% Gen X

Objawy depresji · ciężkie i bardzo ciężkie

31% Gen Z · 18% Gen X

Objawy stresu · ciężkie i bardzo ciężkie

23% Gen Z · 11% Gen X



Pytanie do ekspertki



Tina Sobocińska

INFLUENCERKA HR, CEO & FOUNDER HR4FUTURE

Liderka HR szczebla C-level z ponad 20-letnim doświadczeniem w PwC, DHL i Schneider Electric. Ekspertka transformacji biznesowych, cyfrowych i kulturowych oraz strategii HR i przyszłości pracy. Założycielka Digital HR Champions i inicjatorka konferencji WORKSHOW2025. Wykładowczyni SGH, SWPS i Akademii Leona Koźmińskiego, podcasterka i międzynarodowa speakerka. Mama Matyldy i Poli, pasjonatka podróży i zdobywczyni Kilimandżaro.

Dlaczego elastyczność i praca zdalna nie chronią automatycznie przed przeciążeniem? Jak powinien wyglądać dojrzały model Future of Work, który oprócz swobody miejsca pracy daje ludziom także granice, relacje, wsparcie menedżerskie i możliwość realnej regeneracji?

Wyniki badania nie są dla mnie zaskakujące. Człowiek jest istotną społeczną, energia innych ludzi wokół jest potrzebna jak tlen, nawet introwertykom. Poza tym zauważenie w pracy, docenienie, fizyczne spotkania, przynajmniej raz na jakiś czas. Rozładowanie napięcia śmiechem czy uśmiechem, zaufanie i poczucie bezpieczeństwa, gdy widzimy mowę ciała innej osoby, to elementy tak samo ważne w życiu osobistym, jak i w pracy. Pełna praca zdalna jest produktywna, jeśli przynajmniej od czasu do czasu mamy kontakt z menedżerem, zespołem i innymi współpracownikami w realnym świecie.

Przyszłość pracy nie jest ani zdalna, ani biurowa – jest mądrze elastyczna, oparta na relacjach, zaufaniu i świadomym wyborze.

Praca zdalna 100% może być szkodliwa dla młodego pokolenia, które traci w ten sposób część relacji i umiejętności społecznych, a także szansę na naukę dobrych praktyk w pracy. Student, który podejmuje pierwszą pracę, uczy się od innych "co" i "w jaki sposób" zrealizować. Może też być problematyczna w każdym wieku, jeśli nie potrafimy stawiać sobie granic czasowych między pracą a życiem prywatnym i to drugie na tym traci np. czas na kolację z rodziną, spacer z przyjaciółmi, trening personalny. Z drugiej strony praca hybrydowa daje nam wiele korzyści- m.in. dostęp do talentów poza siedzibą firmy, oszczędność czasu i kosztów transportu, więcej relacji z najbliższymi w domu.



Pytanie do ekspertki



Tina Sobocińska

INFLUENCERKA HR, CEO & FOUNDER HR4FUTURE

Od czasu pandemii, która wymusiła pracę zdalną na 80% ‘białych kołnierzyków’ w Europie versus 20% przed pandemią, minęło już 6 lat. W wielu organizacjach model pracy hybrydowej jest standardem, jednak to, jak jest on definiowany, wdrażany i realizowany na co dzień bardzo różni się ‘case by case’. Są firmy, które przepracowały nowy model pracy w ramach dedykowanych projektów i zespołów oraz takie, które zostawiły jego wdrożenie sile organizacji, często z negatywnym skutkiem wielu rozbieżności między politykami a praktyką. Najgorszym doświadczeniem ostatnich 2 lat dla pracowników są hasła: wracamy do biur. To też bywają kwestie zbyt słabo przygotowane i przeprowadzone przez liderów.

Tymczasem elastyczność wymaga dzisiaj dalszej redefinicji - to nie tylko, gdzie, w jakim czasie, ale też jak pracujemy. Jaki mamy wybór w tych zakresach każdego dnia. Rozwoju kompetencji ukrytych - do pracy hybrydowej, budowania zespołów rozproszonych, prowadzenia angażujących spotkań, ustalania priorytetów i stawiania granic. Ta redefinicja powinna być tematem w każdej firmie i każdym zespole. Żyjemy w czasach różnorodnych wyzwań i dynamicznym świecie, gdzie nic nie zostaje ustalone ‘raz na zawsze’. Zainwestuj w ten temat w 2027 roku, zaczynając od prostego pytania: czym dla nas w pracy jest ‘elastyczność’ i jaka wpłynie pozytywnie na produktywność, zaangażowanie i dobrostan organizacji i pracownika.

Cztery modele pracy, cztery różne wyniki

Odsetek osób wskazujących pracę jako główne źródło stresu i lęku (T2B, oceny 4 i 5)

43%

Praca zdalna

30%

Praca stacjonarna

28%

Praca hybrydowa

25%

Praca mobilna

Najniższe wyniki odnotowano w pracy terenowej i hybrydowej, a najwyższy - w pracy wyłącznie zdalnej. Sam model pracy nie przesądza więc o poziomie obciążenia.

Skala obciążenia to dopiero część obrazu. Dla organizacji kluczowe jest pytanie, **ile trudności pracownik wnosi z zewnątrz, a ile narasta już w ramach samej pracy. W tym drugim przypadku firma nie tylko mierzy się ze skutkami, ale staje się częścią mechanizmu, który je podtrzymuje.**

30% badanych wskazuje pracę jako główne źródło stresu i lęku, a 43% się z tym nie zgadza. Najwyższy odsetek notują osoby pracujące wyłącznie zdalnie: 43% wobec 30% stacjonarnie, 28% hybrydowo i 25% mobilnie.



Oceń na skali od 1 do 5, na ile zgadzasz się ze stwierdzeniem „Praca jest dla mnie głównym źródłem stresu i lęku”, gdzie 1 = „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 5 = „zdecydowanie się zgadzam”. T2B = oceny 4 i 5.



Pytanie do ekspertki



Karolina Oskiera

EMPLOYEE EXPERIENCE LEAD, ERSTE BANK POLSKA

Specjalizuje się w obszarze Employee Experience i Customer Experience. Wspiera organizacje w projektowaniu środowiska pracy opartego na głosie pracowników i rozwiązaniach, które ułatwiają skuteczną realizację codziennych zadań.

Czy kiedy mówimy dziś o Employee Experience, nie koncentrujemy się czasem za bardzo na tym, jak pracownik „czuje się” w organizacji, a za mało na tym, ile wysiłku kosztuje go samo wykonanie pracy?

Employee Experience obejmuje zarówno emocjonalny wymiar doświadczeń pracownika, jak i warunki, jakie organizacja tworzy do wykonywania pracy. Na codzienne doświadczenia składają się takie elementy jak procesy, narzędzia, jakość współpracy czy sposób zarządzania zespołem. Dlatego wyniki badania pokazujące wpływ stresu i przeciążenia emocjonalnego na efektywność warto analizować razem z czynnikami organizacyjnymi, takimi jak niejasne priorytety, sprzeczne oczekiwania czy brak spójności w podejmowanych decyzjach.

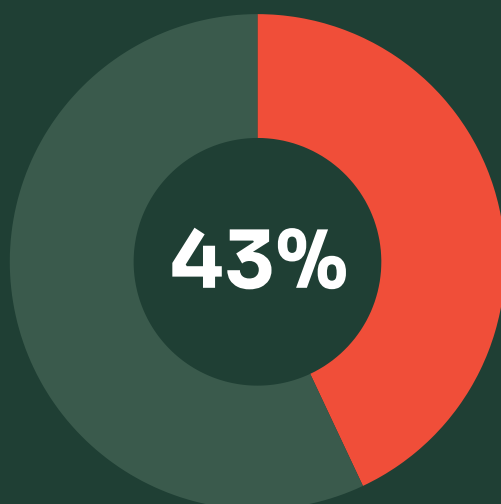
„Employee Experience to nie tylko to, jak pracownik się czuje – to też to, ile wysiłku kosztuje go sama praca.”

Te dwie grupy czynników rzadko występują niezależnie od siebie. Napięcie emocjonalne, przeciążenie czy zniechęcenie często są skutkiem źle zaprojektowanego środowiska pracy: niedoprecyzowanych celów, nadmiernej złożoności procesów, niewspierających narzędzi lub niespójnego przywództwa.

Aby identyfikować bariery utrudniające pracę, warto zacząć od głosu pracowników. Komentarze z badań zaangażowania, pulse checki czy wywiady często bardzo jasno pokazują, które elementy środowiska pracy generują największe wyzwania.

W kolejnym kroku można zestawiać te obserwacje z danymi dotyczącymi rotacji, absencji czy obciążenia zespołów, aby zweryfikować skalę i konsekwencje problemu. Rolą zespołu EX jest wskazywanie takich obszarów, nadawanie im priorytetu i dostarczanie organizacji danych potrzebnych do zmiany. Odpowiedzialność za wdrażanie rozwiązań powinna spoczywać na właścicielach procesów i liderach obszarów, w których bariery rzeczywiście powstają.

Najwyższy poziom napięcia związanego z pracą pojawia się tam, gdzie spodziewalibyśmy się największej elastyczności i autonomii. **43% osób pracujących wyłącznie zdalnie** wskazuje pracę jako główne źródło stresu i lęku, o 13 p.p. więcej niż w modelu stacjonarnym.



Praca jako główne źródło stresu
i lęku · osoby pracujące
wyłącznie zdalnie

Model stacjonarny

30% · o 13 p.p. niżej



TL;DR · PODSUMOWANIE ROZDZIAŁ 2

Ogólnopolskie badanie Mindgram × Experience Institute · N = 2302 aktywnych zawodowo Polaków · 7 sektorów

Jak obciążenie psychiczne przekłada się na efektywność, dni pracy poniżej własnej normy i standaryzowany wskaźnik WPAI.

74%

badanych nie utrzymuje pełnej efektywności przez ponad 80% tygodnia

86%

badanych miało co najmniej 1 dzień wyraźnie obniżonej produktywności w ostatnim miesiącu

45%

badanych miało takich dni co najmniej 3 w ciągu 4 tygodni

33%

stres lub napięcie emocjonalne

30%

przeciążenie obowiązkami / brak czasu

25%

wypalenie, zniechęcenie, przygnębienie

20%

chaos organizacyjny, niejasne role, zmiany priorytetów

WPAI · CO NAPRAWDĘ OGRANICZA WYDAJNOŚĆ?

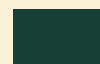
Utrata wydajności podczas obecności w pracy vs absencja.

39%



Prezenizm

9%



Absencja

Nie każdy problem, który widzimy na poziomie człowieka, ma swoje źródło wyłącznie w nim samym. Choć objaw może być indywidualny, przyczyna może być systemowa.

”

IWONA WENCEL

Rzetelność WPAI jest dobrze udokumentowana w literaturze (klasyczne badania twórcy narzędzia Reilly’ego z 1993 roku potwierdzają jego silną spójność diagnostyczną), ale przeniesienie go wprost na biznesową rzeczywistość bywa wyzwaniem.

”

DR MAREK ZAJIC



Pytanie do ekspertki



Magdalena Kaźmierkiewicz

DYREKTORKA DZIAŁU KARIER I PRAKTYK GRUPY UCZELNI VISTULA

Jestem liderką, wykładowczynią, metodyczką nauczania i trenerką z wieloletnim doświadczeniem w edukacji, zarządzaniu zespołami i projektach rozwojowych. Tworzę przestrzenie, w których ludzie i instytucje mogą się rozwijać – z uważnością, jakością i myśleniem strategicznym. Pracuję na styku edukacji, zarządzania i współpracy międzysektorowej. Mam doświadczenie w środowisku akademickim, działaniach międzynarodowych (Erasmus+, IATEFL) i budowaniu trwałych partnerstw. Obecnie pełnię funkcję Dyrektorki Działu Karier i Praktyk oraz wykładowczyni na kierunku Filologia ze spec. Metodyka nauczania języków obcych w Grupie Uczelni Vistula.

Jak stres i przeciążenie poznawcze wpływają na zdolność pracowników do uczenia się, utrwalania wiedzy i wdrażania nowych kompetencji?

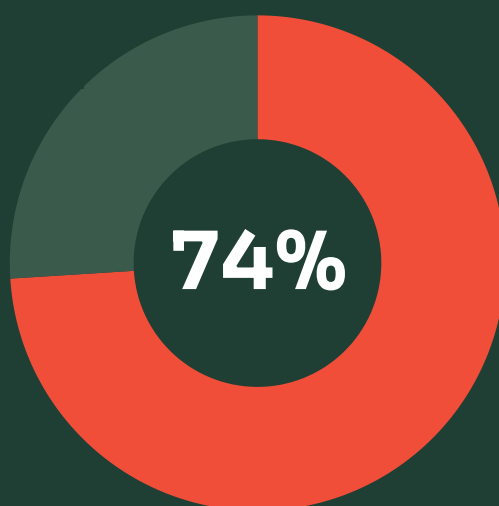
Wpływ stresu na proces uczenia się nie można określić w sposób zero-jedynkowy. Krótkotrwale pobudzenie, zastrzyk dopaminy może mobilizować uwagę i zwiększać gotowość do działania, zwłaszcza gdy instrukcje do zadania są dobrze zdefiniowane i wymagają podjęcia działania w krótkim, określonym odstępie czasu.

Problem pojawia się wtedy, gdy szeroko rozumiane obciążenie pracowników jest zbyt silne lub długotrwałe i wówczas mówimy o przeciążeniu poznawczym, które istotnie negatywnie wpływa na efektywność procesu uczenia się. Badania pokazują, że stres może wówczas osłabiać pamięć roboczą, elastyczność poznawczą i kontrolę uwagi – czyli funkcje szczególnie potrzebne wtedy, gdy mamy przyswoić nową wiedzę, połączyć ją z wcześniejszym doświadczeniem i zastosować w nowej sytuacji.

Tylko wówczas możemy mówić o dobrze zainwestowanych zasobach – zarówno ludzkich, jak i finansowych, bowiem obustronny wysiłek zarówno osobowy, jak i finansowy po stronie pracodawcy mają na celu wywołać zmianę w zachowaniu, widoczną w realnym zwiększeniu obszarów kompetencyjnych, które przełożą się na efektywność pracy pracowników.

Dlatego też, choć pracownik w zależności od kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa może formalnie uczestniczyć w szkoleniu, może jednocześnie mieć niewielką zdolność do przyswajania wiedzy, a co najważniejsze – wdrożenia jej w realne działania. Sama ekspozycja na treść nie wystarcza: potrzebne są jeszcze refleksja, utrwalenie i możliwość eksperymentowania z nowym sposobem działania, które z perspektywy organizacji przełożą się na mierzalnie lepszą efektywność pracy. Jeśli po szkoleniu pracownik natychmiast wraca do presji terminów i piętrzących się zadań, organizacja może jednocześnie inwestować w rozwój i tworzyć warunki ograniczające jego efekty. Warto więc pytać nie tylko, ile firma wydaje na szkolenia, ale też, czy daje ludziom poznawczą i organizacyjną przestrzeń, by z nich naprawdę skorzystać i wdrożyć w życie.

**74% pracujących Polek i Polaków
deklaruje, że w typowym tygodniu nie
pracuje w pełni efektywnie.**



Na 74% składają się odpowiedzi:
61–80% (43%), 41–60% (22%), 21–
40% (6%) oraz 0–20% (2%)



Pytanie do ekspertki



Renata Żukowska

PREZESKA ADVANCED BUSINESS SOLUTIONS INSTITUTE

Wiceprezeska Fundacji Lady Business Club, członkini Sektorowej Rady ds. Kompetencji przy PARP oraz Rady Biznesu Uniwersytetu Vizja. Ekspertka w skalowaniu biznesu, strategiach rozwoju i budowaniu wizerunku inwestycyjnego firm. Wykładowczyni Uniwersytetu Vizja, UKSW i UW, autorka projektu „Szkoła Praktyków Biznesu”. Przez blisko 20 lat zarządzała marketingiem, PR i CSR w bankowości. Była prezeską spółek Grupy Kapitałowej GPW i liderką projektu GPW Growth. Laureatka II edycji Forbes Women 50/50

Jakie sygnały powinny powiedzieć właścicielowi lub zarządowi: nie potrzebujemy teraz kolejnego programu motywacyjnego ani szkolenia z zarządzania sobą w czasie – musimy przeprojektować sposób działania firmy?

Czytając raport „Badanie Produktowności Polskich Pracowników 2026”, mam jedną mocną refleksję: problem z produktywnością bardzo często zaczyna się nie od człowieka, ale od organizacji, w której ten człowiek pracuje. Stres, przeciążenie i chaos organizacyjny rzadko występują niezależnie. Często tworzą konkretny łańcuch: chaos prowadzi do przeciążenia, przeciążenie generuje stres, a ten przekłada się na spadek efektywności.

„Zamiast porządkować organizację, często próbujemy »dodać człowieka«, który ma ogarnąć chaos.”

Dlatego szczególnie interesujący jest wskazany w badaniu 20% udział chaosu organizacyjnego, który często objawia się niejasnymi odpowiedzialnościami, ciągle zmieniającymi się ustaleniami i priorytetami. Z perspektywy zarządzania to nie tylko problem pracowników. To spory, ale niewidoczny na pierwszy rzut oka koszt organizacji, która nie nadąża za rozwojem firmy.

Oczywiście pewien poziom chaosu może być naturalnym etapem wzrostu. Problem zaczyna się wtedy, gdy staje się on stałym sposobem działania. Wtedy zamiast porządkować organizację, często próbujemy „dodać człowieka”, który ma ten chaos ogarnąć. Pojawia się manager, kierownik czy koordynator. Jeśli jednak nadal nie wiadomo kto za co odpowiada, kto podejmuje decyzje, jakie są priorytety i gdzie znajduje się wiedza, dokładamy człowieka do problemu, zamiast go rozwiązać.

Co więcej, sprawna organizacja to nie tylko jasne procesy i odpowiedzialności. To również efektywna komunikacja w obie strony. Jeśli decyzje płyną wyłącznie z góry, a osoby, które najlepiej znają klientów, procesy i codzienne problemy, nie są zapraszane do współtworzenia rozwiązań, firma traci dostęp do ogromnego zasobu wiedzy. W efekcie problemy są rozwiązywane z dala od ich źródła, a decyzje mogą generować kolejne nieporozumienia, poprawki i obciążenia.



Pytanie do ekspertki



Renata Żukowska

PREZESKA ADVANCED BUSINESS SOLUTIONS INSTITUTE

Dlatego warto zwracać uwagę na symptomy takie jak bezproduktywne spotkania, decyzje skupione w jednej osobie, ciągłe zmiany priorytetów, kluczowi ludzie będący wąskimi gardłami, brak jasnego ownershipu czy komunikacja, która bardziej przekazuje decyzje, niż angażuje ludzi w ich podejmowanie. Mogą one oznaczać, że firma urosła szybciej niż jej model zarządzania, a efektywność nie zależy wyłącznie od chęci do pracy poszczególnych pracowników.

I właśnie w tym widzę jedną z ważniejszych wartości tego raportu: pokazuje, że za spadkiem produktywności mogą stać nie tylko indywidualne ograniczenia pracowników, ale również sposób, w jaki zaprojektowaliśmy organizację i sposób, w jaki nią zarządzamy.

Dlatego zanim uznamy, że potrzebujemy od ludzi więcej zaangażowania, lepszego zarządzania czasem czy większej odporności na stres, warto najpierw przyjrzeć się samej organizacji. Czy mamy jasne zasady działania? Czy wiedza przepływa tam, gdzie jest potrzebna? Czy ludzie mają wpływ na decyzje, które bezpośrednio dotyczą ich pracy? I czy model zarządzania rzeczywiście odpowiada skali biznesu?

Bo czasem, żeby odzyskać produktywność, nie trzeba bardziej mobilizować ludzi. Trzeba lepiej zaprojektować środowisko, w którym pracują.

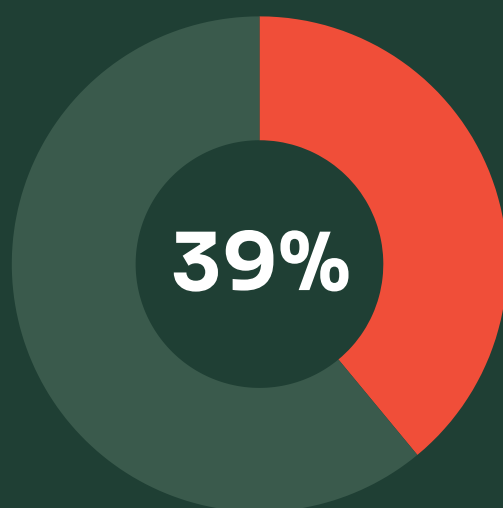
Chaos organizacyjny w liczbach

Przyczyny obniżonej efektywności, na które pracownik nie ma wpływu, a organizacja ma

Chaos organizacyjny - niejasne role, zmiany priorytetów, niestabilność	20% · N 472
Brak poczucia sensu w pracy, brak docenienia	17% · N 405
Nadmiar spotkań, brak czasu na realną pracę	11% · N 268
Styl zarządzania przełożonego, brak wsparcia	11% · N 259
Nieodpowiednie narzędzia lub technologie	10% · N 230

Razem to jedna trzecia wskazań. Żadnej z tych pozycji nie naprawia program motywacyjny ani szkolenie z zarządzania sobą w czasie.

Prezenteizm odpowiada za 39% utraconej wydajności pracowników, absencja tylko za 8,8%. To ponad 4,5-krotna różnica. Firmy patrzą na nieobecność, bo widzą ją w grafiku, a przegapiają koszt niemal pięciokrotnie większy, który nigdy nie trafia do żadnego raportu HR.



Absencja to dni, kiedy pracownika nie ma. Prezenteizm to dni, kiedy jest, ale pracuje wyraźnie poniżej swoich możliwości.



Pytanie do eksperta



Bartosz Kruszewski

CEO/BOARD MEMBER FIABILIS CONSULTING GROUP SP. Z O.O.

Ekspert rynku pracy z ponad 17-letnim doświadczeniem w obszarze nowoczesnych rozwiązań HR dla biznesu. Kieruje rozwojem Fiabilis w Polsce, koncentrując się na tworzeniu innowacyjnych rozwiązań, które wykorzystują dane, technologię i wiedzę ekspercką w celu zwiększania efektywności organizacji. Wspólnie z zespołem ekspertów Fiabilis CG, rozwija rozwiązania wykraczające poza tradycyjne doradztwo HR – od zaawansowanej analityki kosztów pracy i Business Intelligence po rozwiązania wspierające zarządzanie wynagrodzeniami, produktywnością i procesami HR. Promuje podejście, w którym HR jest mierzalnym źródłem wartości biznesowej i partnerem dla CFO oraz zarządu.

Jak powinniśmy mierzyć produktywność i jej utratę, skoro tak duża część problemu może pozostawać niewidoczna w tradycyjnych wskaźnikach organizacyjnych? Czy dane o absencji, rotacji i czasie pracy wystarczają jeszcze do oceny tego, w jakiej kondycji naprawdę znajduje się organizacja?

Polski Instytut Ekonomiczny szacuje, że do 2035 r. liczba osób pracujących w Polsce może zmniejszyć się o 2,1 mln, czyli o 12,6% względem obecnego poziomu zatrudnienia. Przy utrzymaniu obecnego wieku emerytalnego z rynku pracy odejdzie ok. 3,8 mln osób, podczas gdy napływ młodszych roczników wyniesie zaledwie ok. 1,7 mln osób.

„Absencja, rotacja i czas pracy pokazują koszt zatrudnienia – nie mówią nic o tym, ile wartości ono naprawdę tworzy.”

Biorąc pod uwagę tempo starzenia się polskiego społeczeństwa, umiejętne zarządzanie produktywnością pracy przestaje być dla polskich firm wyłącznie narzędziem redukcji kosztów. Coraz częściej staje się warunkiem utrzymania zdolności organizacji do stabilnego wzrostu.

Jak firmy w Polsce rozumieją swoje koszty pracy?

Warto zatem przyjrzeć się temu, czy firmy w Polsce rzeczywiście dobrze liczą i rozumieją całkowity koszt pracy w swoich organizacjach. Myśląc o kosztach pracy, organizacje często skupiają się przede wszystkim na tym, ile kosztuje zatrudnienie pracownika: wynagrodzeniu, składkach na ubezpieczenia społeczne, kosztach okołopłacowych, narzędziach pracy czy kosztach wdrożenia. To oczywiście ważne dane, ale pokazują przede wszystkim formalny koszt zatrudnienia. Nie odpowiadają jednak na pytanie: jaka część ponoszonych nakładów rzeczywiście przekłada się na wartość generowaną dla organizacji. Co więcej, takie podejście często pomija koszty związane z utraconą produktywnością.



Pytanie do eksperta



Bartosz Kruszewski

CEO/BOARD MEMBER FIABILIS CONSULTING GROUP SP. Z O.O.

Znacznie większą wartość daje zestawienie danych HR – takich jak całkowity koszt pracy, poziom i źródła absencji, rotacja i jej przyczyny, czas pracy czy przekrojowe wyniki badań zaangażowania pracowników – z danymi operacyjnymi. Do tych ostatnich możemy zaliczyć m.in. liczbę obsługiwanych transakcji lub spraw, czas realizacji procesu, liczbę błędów i korekt, poziom reworku, wykorzystanie dostępnych mocy, czas oczekiwania pomiędzy poszczególnymi etapami procesu, poziom SLA, liczbę godzin nadliczbowych czy koszt pracy przypadający na jednostkę rezultatu.

W ten sposób możemy połączyć koszt pracy z informacją o tym, jaki rezultat organizacja uzyskuje z każdej wydanej złotówki. Dla działów finansowych i HR oznacza to możliwość budowania nowej generacji modeli Total Labor Cost Analytics, które pozwalają nie tylko identyfikować poziom kosztów, ale przede wszystkim diagnozować ich źródła i podejmować działania realnie zwiększające produktywność pracy w organizacji.

Wyzwania związane z produktywnością pracy

Jak zauważają autorzy raportu OECD „Compendium of Productivity Indicators 2025”, w strefie euro produktywność pracy spadła w 2023 r. o 0,9%, co stanowiło największy spadek od czasu globalnego kryzysu finansowego z 2008 r. Szacunki wskazują, że w 2024 r. wzrost produktywności pracy w krajach OECD – z wyłączeniem Turcji – wyniesie średnio zaledwie ok. 0,4%. W obliczu tych trendów jednym z kluczowych pytań, na które będą musiały odpowiedzieć firmy w Polsce, nie jest już wyłącznie: „Ile kosztują nas pracownicy?”

Coraz ważniejsze staje się pytanie: „Jaki koszt ponosimy mimo obecności pracowników w pracy i jakie działania możemy podjąć, aby lepiej wykorzystać dostępny potencjał organizacji?” Odpowiedź wymaga spojrzenia znacznie szerzej niż tylko na payroll czy poziom zatrudnienia. Potrzebne jest połączenie perspektywy ludzi, procesów i finansów oraz zrozumienie zależności pomiędzy kosztem pracy, wykorzystaniem dostępnych zasobów a rezultatem biznesowym.

Dlatego umiejętne łączenie i wykorzystywanie danych HR, operacyjnych i finansowych będzie jednym z kluczowych elementów skutecznego zarządzania produktywnością pracy – szczególnie w warunkach rosnących kosztów pracy i coraz bardziej ograniczonej dostępności pracowników.



Główne przyczyny obniżonej efektywności w pracy

Przyczyny układają się w dwa równoległe źródła: obciążenie psychiczne pracownika i sposób organizacji pracy. Na szczycie listy są stres i napięcie emocjonalne (33%), przeciążenie obowiązkami i brak czasu (30%) oraz poczucie wypalenia (25%). Organizacja nie jest neutralnym tłem: co piąty wskazuje chaos organizacyjny, 17% brak sensu lub docenienia, a 14% warunki utrudniające koncentrację.



* Chaos organizacyjny: niejasne role, zmiany priorytetów, niestabilność

Pytanie wielokrotnego wyboru: Co najczęściej powoduje u Ciebie obniżenie efektywności w pracy? Wyniki nie sumują się do 100%. Liczby po prawej = N (liczba wskazań). Chaos organizacyjny: niejasny podział obowiązków, zmieniające się ustalenia i priorytety, poczucie niestabilności w firmie.



Pytanie do eksperta



Dr Marek Zajic

KIEROWNIK DS. KLIENTÓW STRATEGICZNYCH - AGENCJA
BADAWCZA FAST SOLUTIONS

Adiunkt Instytutu Zarządzania, Prawa, Administracji, Kryminologii i
Bezpieczeństwa Uczelnia Biznesu i Nauk Stosowanych "Varsovia" – Rzeszów

Ekspert w dziedzinie badań rynkowych i społecznych, psychologii społecznej
oraz doradztwa strategicznego, z 20-letnim doświadczeniem w realizowaniu
badań satysfakcji pracowników oraz klientów dla różnorodnych
przedsiębiorstw i instytucji.

Jak powinniśmy mierzyć produktywność i jej utratę, skoro tak duża część problemu może pozostawać niewidoczna w tradycyjnych wskaźnikach organizacyjnych? Czy dane o absencji, rotacji i czasie pracy wystarczają jeszcze do oceny tego, w jakiej kondycji naprawdę znajduje się organizacja?

Badania pracownicze, kultury organizacyjnej, czy deklarowanej wydajności, przestały być traktowane w firmach jako ozdobnik – dziś pełnią funkcję otwartego wentyla bezpieczeństwa między zespołem a zarządem. Korzystając z różnych narzędzi warto poznać ich naturę by trafnie interpretować wynik. WPAI (Work Productivity and Activity Impairment) jest właśnie takim narzędziem ze złożonym i trochę kapryśnym charakterem.

“Największą wartością badania WPAI nie jest surowy wynik, lecz punkt odniesienia, który pozwala odróżnić naturalne wahania wydajności od sygnałów głębszego problemu”.

Rzetelność WPAI jest dobrze udokumentowana w literaturze (klasyczne badania twórcy narzędzia Reilly’ego z 1993 roku potwierdzają jego silną spójność diagnostyczną), ale przeniesienie go wprost na biznesową rzeczywistość bywa wyzwaniem. Narzędzie ma niezwykle wyczuloną skalę: zaznaczenie „dwójki” w skali 0–10 brzmi całkiem niewinnie, lecz matematycznie przekłada się na wyparowanie całego dnia pracy w tygodniu.

Respondenci rzadko mają tego świadomość, zaznaczając po prostu chwilowy, gorszy nastrój. Do tego dochodzi pragmatyka – widząc spadek własnej energii, pracownicy podświadomie uruchamiają mechanizmy kompensacyjne (lepszą organizację, skupienie na kluczowych zadaniach), przez co obiektywny spadek wyników biznesowych rzadko jest tak drastyczny. Sugerują to np. analizy Amicka (2016).



Pytanie do eksperta



Dr Marek Zajic

KIEROWNIK DS. KLIENTÓW STRATEGICZNYCH - AGENCJA
BADAWCZA FAST SOLUTIONS

W efekcie surowe przeliczenia WPAI bywają przeszacowane, a badacze wciąż szukają czegoś co nazwałbym „punktem zero”, od którego zaczyna się realna strata. Na tym właśnie polega kapryśny charakter WPAI. Uzyskany wynik wskazuje, że spadek efektywności spowodowany prezenteizmem (po odliczeniu naturalnego szumu i inercji) wciąż może realnie sięgać kilkunastu czy nawet ponad dwudziestu procent.

Prawdziwa wartość tego pomiaru leży jednak gdzie indziej: w benchmarku. Otrzymujemy standaryzowany punkt odniesienia na dużej próbie, przy którym każda organizacja może wykonać swój pomiar i powiedzieć „sprawdzam”. To bezcenna informacja pozwalająca ocenić, czy spadek wydajności w danym zespole mieści się w granicach naturalnej inercji, czy sygnalizuje głębszy problem. Warto też przyjrzeć się powodom spadku samopoczucia, bo tam znajduje się drogowskaz do podejmowania działań naprawczych, zarówno systemowych, jak i w skali pojedynczych polskich przedsiębiorstw.

„Punkt zero” – do czego służy benchmark WPAI

Surowy wynik WPAI mówi niewiele: część spadku wydajności to naturalna inercja, obecna w każdej organizacji i w każdym tygodniu. Wartość pomiaru zaczyna się dopiero przy porównaniu z dużą próbą. Pytanie nie brzmi „ile tracimy”, tylko „czy tracimy więcej niż rynek”. Dopiero odpowiedź na to drugie odróżnia zwykłe wahanie od sygnału, który wymaga reakcji – i pozwala sprawdzić, czy wdrożona zmiana cokolwiek dała.



Pytanie do ekspertki



Iwona Wencel

CHIEF PEOPLE OFFICER LOYALTY & EINVOICING,
AI TRANSFORMATION PEOPLE LEAD W COMARCH

A także founderka microlearningowej platformy rozwojowej dla HR Business Partnerów - HR Power Mentor. HR Executive z blisko 25 letnim doświadczeniem jako senior menedżer i strategiczny partner, doradca zarządów polskich i międzynarodowych firm.

Ekspertka i prelegentka. Twórczyni narzędzi strategicznych dla HR. Jest pasjonatką i prekursorką wdrażania modelu HR Business Partneringu w Polsce. Autorka książki „#HROdNowa. 10 postaw na nowe czasy”.

Czy firmy nie próbują czasem benefitami wellbeingowymi rozwiązywać problemów, których prawdziwym źródłem jest sposób organizacji pracy? Jak strategiczny HR powinien rozpoznawać, kiedy potrzebujemy wsparcia dla pracownika, a kiedy zmiany procesu, sposobu zarządzania albo samego modelu organizacji?

Wyniki „Badania Produktyności Polskich Pracowników 2026” pokazują coś bardzo ważnego: spadek efektywności pracowników ma dziś dwa równoległe źródła. Pierwsze to czynniki indywidualne, psychologiczne: stres i napięcie emocjonalne (33% badanych), przeciążenie obowiązkami i brak czasu (30%) oraz wypalenie, zniechęcenie lub obniżony nastrój (25%). Drugie to czynniki organizacyjne, systemowe: chaos organizacyjny (co piąty pracownik!), brak poczucia sensu lub docenienia (17%), a także nadmiar spotkań, trudne relacje, nadgodziny czy sposób zarządzania.

“Choć spadek efektywności objawia się na poziomie człowieka, jego źródło często tkwi w sposobie, w jaki organizacja zaprojektowała pracę.”

Dla strategicznego HR to bardzo istotny sygnał. Nie każdy problem, który widzimy na poziomie człowieka, ma swoje źródło wyłącznie w nim samym. Choć objaw może być indywidualny, przyczyna może być systemowa.

Jedną z najważniejszych pozytywnych zmian ostatnich lat jest rosnąca świadomość zdrowia psychicznego w organizacjach. Dostęp do profesjonalnego wsparcia, normalizacja korzystania z pomocy psychologicznej i większa uważność pracodawców na kondycję ludzi są ogromnym krokiem naprzód. Dziś jednak potrzebujemy kolejnego etapu tej dojrzałości: umiejętności rozpoznawania, kiedy potrzebujemy wsparcia dla pracownika, a kiedy równoległe zmiany procesu, sposobu zarządzania, obciążenia pracą czy samego modelu organizacji.



Pytanie do ekspertki



Iwona Wencel

CHIEF PEOPLE OFFICER LOYALTY & EINVOICING,
AI TRANSFORMATION PEOPLE LEAD W COMARCH

Strategiczny HR powinien więc pracować na dwóch mapach jednocześnie: mapie kondycji człowieka i mapie kondycji organizacji. Jeśli patrzymy tylko na tę pierwszą, łatwo o błędną diagnozę: przeciążenie potraktujemy jako problem odporności pracownika, chaos jako problem jego koncentracji, a utratę sensu jako problem jego motywacji. Tymczasem wyniki badania pokazują coś innego: pracownicy bardzo wyraźnie widzą bariery, które tworzy samo środowisko pracy.

Właśnie tutaj pojawia się ryzyko określane czasem jako wellbeing washing (choć ja uważam za trafne także określenie wellbeing theatre). Nie dlatego, że organizacja oferuje wsparcie psychologiczne – przeciwnie, jest ono potrzebne i wartościowe. Problem zaczyna się wtedy, gdy dobre rozwiązanie traktujemy jako odpowiedź kompletną także tam, gdzie źródło trudności ma charakter systemowy. Nawet najlepsze narzędzie nie zastąpi właściwej diagnozy.

To pytanie staje się jeszcze ważniejsze w erze AI. Nadal często pracujemy według starego paradygmatu: skoro technologia pozwala zrobić coś szybciej, człowiek powinien zrobić więcej. Tymczasem automatyzacja powinna uruchamiać nie tylko dyskusję o wydajności, ale przede wszystkim o redefinicji pracy: czego naprawdę oczekujemy od ludzi, gdzie człowiek wnosi największą wartość i jak wykorzystujemy przestrzeń odzyskaną dzięki technologii. Jeśli każdą zaoszczędzoną godzinę natychmiast wypełniamy kolejnym zadaniem, automatyzujemy procesy, ale nie transformujemy organizacji.

Dlatego dojrzała strategia wellbeingowa nie polega na wyborze między wsparciem człowieka a zmianą organizacji. Polega na połączeniu obu perspektyw. Profesjonalne wsparcie pomaga pracownikom odzyskiwać zasoby, świadomość i sprawczość. Rolą strategicznego HR jest równolegle wykorzystywanie sygnałów płynących z organizacji do zmiany procesów, sposobu zarządzania, obciążenia i samego modelu pracy.

Dojrzała, dobrze zarządzana organizacja nie pyta więc tylko: „jak możemy lepiej wesprzeć człowieka?”. Pyta również (a może przede wszystkim): „czego kondycja naszych ludzi uczy nas o sposobie, w jaki zaprojektowaliśmy pracę i co musimy w tym sposobie zmienić?”.



TL;DR · PODSUMOWANIE ROZDZIAŁ 3

Ogólnopolskie badanie Mindgram × Experience Institute · N = 2302 aktywnych zawodowo Polaków · 7 sektorów

Największym ryzykiem nie jest brak świadomości. Jest oswojenie się z własnym przeciążeniem.

77%

badanych pracowało w ostatnich 4 tygodniach mimo złego samopoczucia

47%

badanych robiło to przez co najmniej 3 dni

11%

badanych pracowało w takim stanie przez ponad 10 dni



Jeśli nieobecność jednej osoby powoduje problem dla całego zespołu, sama organizacja pracy może wytwarzać presję na obecność.

ANIKA OSMÓLSKA

29%

pracowało bo uznało, że ich stan nie był na tyle poważny, żeby iść na L4.

27%

pracowało podczas złego samopoczucia ze względów finansowych

27%

pracowało bo czuło odpowiedzialność wobec zespołu

22%

pracowało bo nie mieli zastępstwa

NAJWIĘKSZA BARIERA POJAWIA SIĘ JESZCZE PRZED SIĘGNIĘCIEM PO POMOC

33%

obawa przed reakcją pracodawcy powstrzymałaby przed L4 na zdrowie psychiczne

10%

wskazuje presję przełożonego jako powód pracy mimo złego samopoczucia

15%

skorzystało ze wsparcia pracodawcy

28%

skorzystało ze wsparcia prywatnie, poza pracą

**To nie młodzi muszą nauczyć się milczeć.
To organizacje muszą nauczyć się słuchać.**

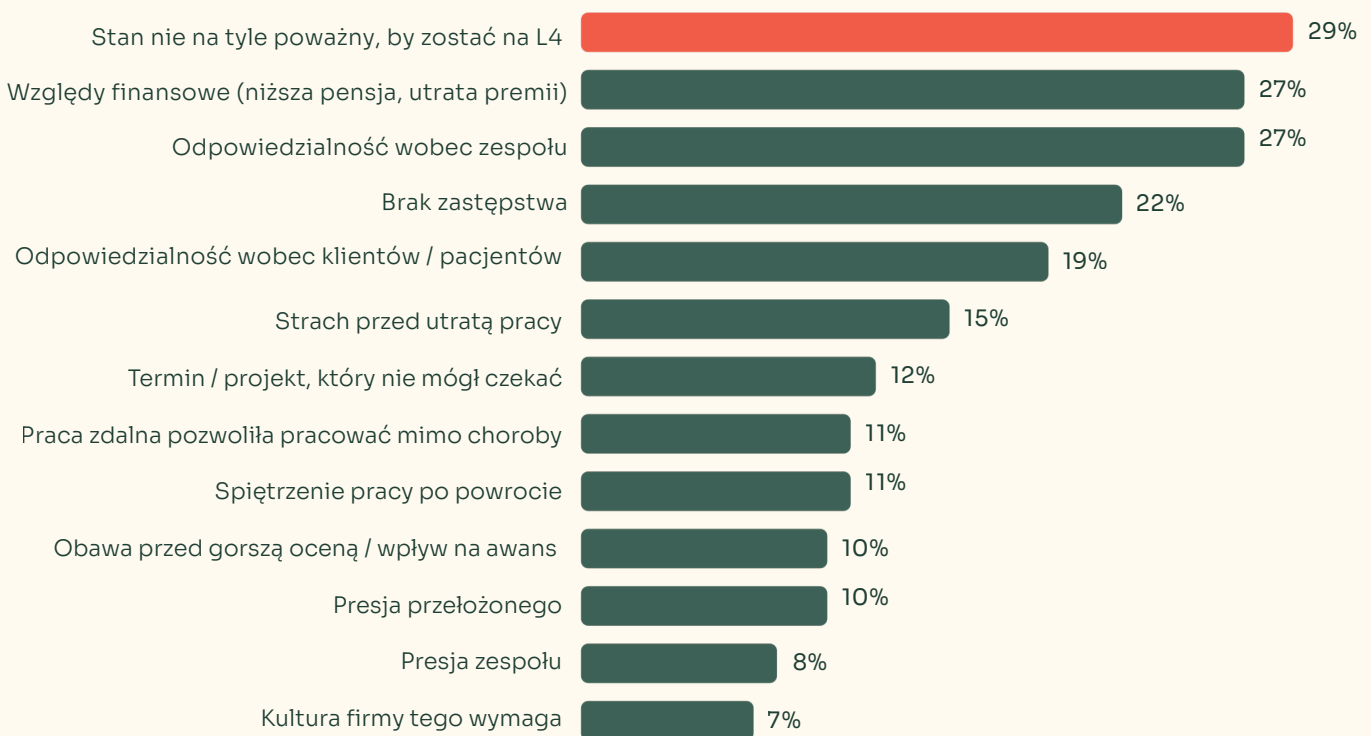
PAULINA MAZUR





Najczęstsze przyczyny pracy w obniżonej kondycji

Najczęściej decydowało przekonanie, że stan zdrowia nie był na tyle poważny, by uzasadniał zwolnienie (29%). Niewiele rzadziej ważyły względy finansowe (27%) i odpowiedzialność za zespół (27%). Bezpośrednia presja przełożonego czy zespołu pojawia się znacznie rzadziej. Kultura prezenteizmu nie musi opierać się na otwartym oczekiwaniu pracy mimo choroby.



Baza: 1 815 osób, które pracowały mimo złego samopoczucia. Pytanie: „Dlaczego pracowałeś/-aś pomimo złego samopoczucia? Wybierz maksymalnie 3 odpowiedzi.”

Te dane pokazują, że prezenteizm rzadko zaczyna się od komunikatu szefa: „masz przyjść do pracy”. Częściej jest efektem kultury, w której pracownik sam uznaje, że „jeszcze da radę”, nie chce zawieść zespołu albo boi się finansowych konsekwencji absencji. To ważny sygnał dla firm: problem nie zawsze widać w zachowaniach lidera. Czasem jest już wpisany w sposób, w jaki ludzie myślą o odpowiedzialności za pracę.

KAROLINA LATUS



Pytanie do ekspertki



Anika Osmólska

HR & BUSINESS DEVELOPMENT MANAGER W BFI

HR & Business Development Managerka w BFI, łącząca perspektywę biznesu, ludzi i procesów, aby HR realnie wspierał wzrost organizacji i osiągnięcie celów biznesowych. Buduje rozwiązania HR w oparciu o dane, odpowiedzialność i bliską współpracę z zarządem oraz managerami, dbając o to, by zespół, struktura, kompetencje i sposób zarządzania nadążały za rozwojem firmy oraz były spójne z jej kulturą i wartościami. Stawia na HR, który jest integralną częścią biznesu – wspiera skalowanie organizacji, zwiększa efektywność i pomaga budować przewagę konkurencyjną.

Jak organizacja wytwarza kulturę prezenteizmu bez wydawania pracownikom żadnego bezpośredniego polecenia, żeby pracowali mimo złego samopoczucia? Jakie codzienne zachowania managerów, niepisane zasady i sygnały mogą sprawić, że ludzie zaczynają sami sobie odbierać prawo do powiedzenia „dzisiaj nie dam rady”?

Kultura prezenteizmu rzadko zaczyna się od jasnego komunikatu: „masz pracować mimo złego samopoczucia”. Częściej pracownicy uczą się jej, obserwując reakcje organizacji. Jak traktowana jest osoba na L4? Co dzieje się, gdy ktoś mówi wprost, że jest przemęczony i nie daje rady? Jeśli widzi, że temat jest bagatelizowany albo nic się z nim nie dzieje, zaczyna przewidywać, że sam może zostać podobnie potraktowany. Ta informacja bardzo szybko rozchodzi się zresztą w organizacji nieformalnie w formie „marketingu szeptanego”. Jednocześnie pracownik może przynieść ze sobą doświadczenia z poprzedniego miejsca pracy i obawiać się reakcji pracodawcy, mimo że obecna organizacja nigdy nie dała mu do tego podstaw.

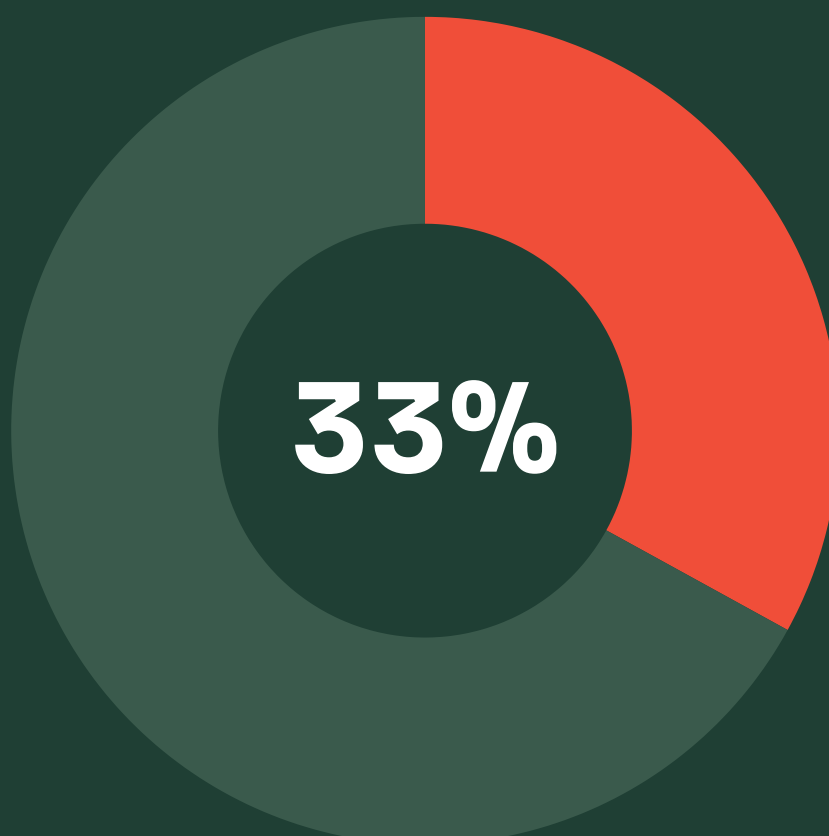
Dlatego od początku warto jasno komunikować, jak podchodzimy do zdrowia, L4, urlopów czy mówienia o przeciążeniu, a przede wszystkim potwierdzać to zachowaniem managerów.

Po czym HR może rozpoznać, że niewidzialna presja już działa? Jednym z pierwszych sygnałów jest właśnie „marketing szeptany”. Informacje o przeciążeniu czy niezadowoleniu bardzo szybko krążą po firmie. Drugim są dane. Warto spojrzeć na wykorzystanie urlopów, absencję, rotację, błędy czy realizację KPI.

Niewykorzystany urlop to nie tylko kwestia dobrostanu, ale również realny koszt dla firmy, a brak odpoczynku może przekładać się na efektywność i jakość pracy.

Sprawdziłabym też zastępowalność: jeśli nieobecność jednej osoby powoduje problem dla całego zespołu, sama organizacja pracy może wytwarzać presję na obecność. Dla mnie połączenie tego, co słyszymy od ludzi, z tym, co widzimy w danych, pozwala HR zobaczyć problem, zanim stanie się kryzysem.

**Choć bezpośrednia presja przełożonego
rzadko skłania do pracy mimo złego
samopoczucia, co trzeci pracownik
przyznaje, że obawa przed reakcją
pracodawcy powstrzymałaby go przed
wzięciem zwolnienia na zdrowie
psychiczne, nawet gdyby go potrzebował.**





Pytanie do ekspertki



Ewelina Supińska

PSYCHOLOŻKA, INTERWENTKA KRYZYSOWA

Ekspertka ds. zdrowia psychicznego w pracy i pierwszej pomocy psychologicznej w biznesie, z dwudziestoletnim doświadczeniem zawodowym. Autorka książki „Pierwsza pomoc psychologiczna. Jak wspierać osoby w kryzysie psychicznym?” (Wydawnictwo PWN, Warszawa, 2024)

Jak lider może rozpoznać, że pracownik przestaje mieć zasoby do normalnego funkcjonowania, nawet jeśli sam nie mówi wprost, że potrzebuje pomocy? Jak reagować, zanim pojawi się kryzys i gdzie przebiega granica między odpowiedzialnością managera a rolą psychologa czy specjalisty?

Menedżer ma kontakt z pracownikiem w codziennych sytuacjach i jest jedną z osób, które w pracy mogą najszybciej zauważyć jego pogorszone samopoczucie. Dlatego powinien rozpoznać sygnały alarmowe i adekwatnie zareagować. Uwagę powinny zwrócić przede wszystkim zachowania, które są zmianą względem wcześniejszego sposobu funkcjonowania danej osoby. Mogą to być m.in.: wyraźny spadek energii i zaangażowania, problemy z koncentracją i pamięcią, częstsze błędy, trudności z terminową realizacją zadań, milczenie na spotkaniach, wycofanie z kontaktów, większa drażliwość, silne reakcje emocjonalne czy zauważalne zaniedbanie wyglądu.

Takie symptomy są dobrym powodem, żeby zainteresować się kondycją psychofizyczną danej osoby i zapytać: „Widzę, że ostatnio zachowujesz się inaczej niż zazwyczaj i martwi mnie to. Co się dzieje?” W takiej rozmowie warto wysłuchać pracownika, bez oceniania i diagnozowania („chyba masz depresję”, „wypaliłeś się”). Nie należy też zasypywać pracownika radami. Bardziej pomocne będzie zorientowanie się w jego aktualnych potrzebach i wspólne zastanowienie się, co w obszarze zawodowym można tymczasowo zmienić, by ułatwić mu funkcjonowanie w pracy i powrót do zdrowia.

Menedżer może przyjrzeć się zakresowi obowiązków, obciążeniu pracą, terminom i priorytetom czy organizacji pracy i zaproponować czasowe modyfikacje. Mogą one obejmować np. modyfikację priorytetów, ograniczenie zadań, zgodę na elastyczne godziny pracy i/lub pracę zdalną, dodatkowe wsparcie koleżeńskie. Przełożony nie jest jednak terapeutą i nie powinien nim być. Dlatego jeśli trudności pracownika są nasilone, utrzymują się, znacząco wpływają na jego codzienne życie, warto zachęcić go do skorzystania z profesjonalnego wsparcia psychologicznego. Menedżer nie odpowiada za zdrowie pracownika, ale ma na nie wpływ. Odpowiada za to, jak reaguje na niepokojące zmiany, które obserwuje w jego funkcjonowaniu, oraz za te elementy środowiska pracy, na które ma realny wpływ. Może być źródłem wsparcia i współtworzyć warunki pracy sprzyjające zdrowiu i dobrostanowi.



Wsparcie psychologiczne poza pracą wykorzystanie w segmentach

Odsetek osób, które korzystały ze wsparcia psychologicznego poza pracą. Poniżej podział na pokolenia, branże i model pracy.

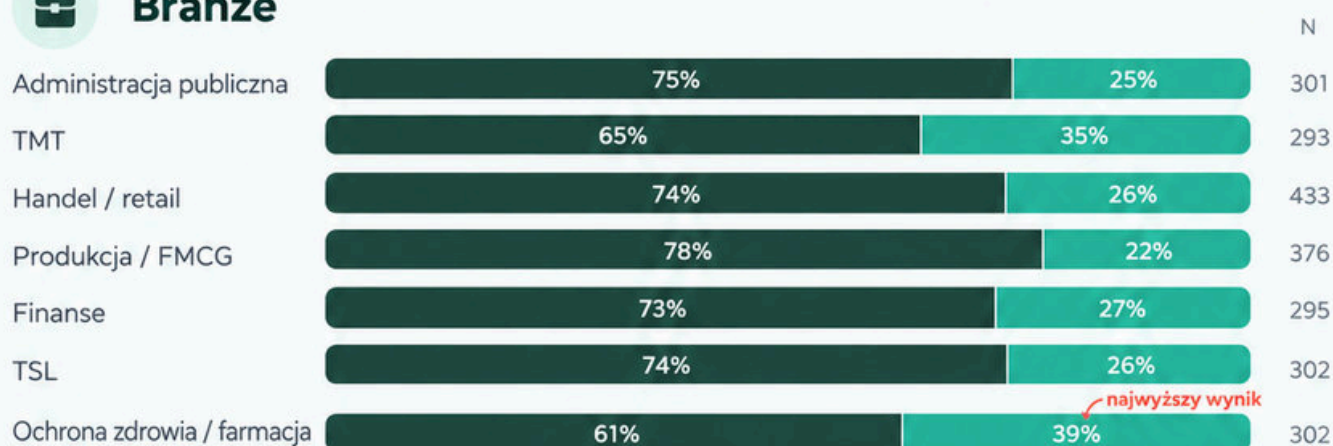
■ Nie, nie korzystałem
■ Tak, korzystałem



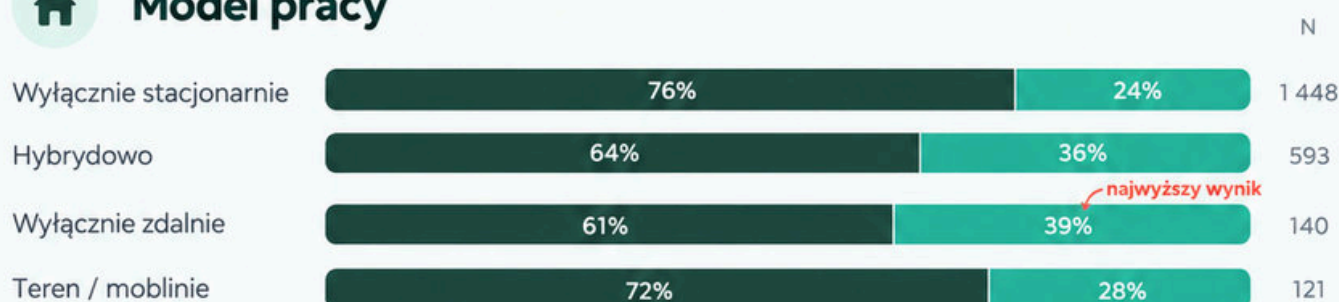
Pokolenia



Branże



Model pracy



Wniosek

Ze wsparcia psychologicznego poza pracą najczęściej korzystają przedstawiciele pokolenia Z (41%), osoby z branży ochrony zdrowia / farmacji (39%) oraz pracujący wyłącznie zdalnie (39%).



Pytanie do ekspertki



Paulina Mazur

FACYLITATORKA, TRENERKA I PRELEGENTKA | STRATEGIC HR,
EMPLOYER BRANDING, PEOPLE & CULTURE

Ekspertka ds pokoleń, kultur i strategicznego HR. Wspiera pracodawców w budowaniu angażujących miejsc pracy, uczy jak patrzeć ponad pesel.

www.paulinamazur.com

Jak rozmawiać o wyrażnie gorszych wynikach kondycji psychicznej pokolenia Z bez budowania kolejnego stereotypu „mało odpornego młodego pokolenia”? Co może sprawiać, że osoby dopiero wchodzące na rynek pracy częściej doświadczają silnego lęku, stresu i objawów depresyjnych i co w związku z tym powinny przemyśleć organizacje?

Różnice pokoleniowe w kondycji psychicznej nie muszą oznaczać różnic w odporności. Mogą pokazywać, że młodszy pracownicy inaczej nazywają i komunikują to, co wcześniejsze pokolenia częściej przeżywały w ciszy. Te wyniki nie są dowodem na „mniejszą odporność” pokolenia Z. Młodzi dorastali w innych warunkach – pod wpływem pandemii, mediów społecznościowych, presji osiągnięć i ciągłego przebudzowania. Jednocześnie wychowali się w świecie, w którym znacznie częściej mówi się o zdrowiu psychicznym, emocjach i stawianiu granic.

Być może pytanie nie brzmi: „dlaczego młodzi są mniej odporni?”, ale: „czy nasze organizacje nadążają za ludźmi, którzy głośniejszą mówią o tym, co wcześniejsze pokolenia przeżywały w ciszy?”

Paradoks polega na tym, że tych samych młodych ludzi uczymy nazywania emocji, mówienia „nie” i wychodzenia z toksycznych relacji, ale kiedy wchodzi na rynek pracy i mówi: „potrzebuję wsparcia”, „nie zgadzam się”, „to mi nie służy”, łatwo przypisać im roszczeniowość zamiast dojrzałości i samoświadomości.

Każde nowe pokolenie przesuwają granice tego, co uznajemy za normalne. Emocje, kiedyś traktowane jak słabość, dziś są częścią rozmowy o dobrym przywództwie. Empatia i bezpieczeństwo psychologiczne nie oznaczają obniżania wymagań – chodzi o jasne oczekiwania, ich sens i budowanie zaangażowania zamiast posłuszeństwa. To nie młodzi muszą nauczyć się milczeć. To organizacje muszą nauczyć się słuchać.



Pytanie do ekspertki



Kasia Matyjewicz

TRENERKA ANTYMOBBINGOWA, EKSPERTKA HR

Doradczyni zawodowa, wykładowczyni na wyższych uczelniach. Ma 20 lat doświadczenia pracy w Działach HR w polskich firmach i korporacjach. Prelegentka na eventach i konferencjach, współpracuje z mediami komentując sprawy HR i rynku pracy m.in. w Onet, TVN, WP, Wyborcza, Forbes, Newsweek Polska.

Jak w organizacji powstaje kultura lęku, nawet jeśli nikt nie wywiera na pracownika bezpośredniej presji? Jakie zachowania managerów, niepisane zasady czy wcześniejsze doświadczenia mogą sprawić, że człowiek zaczyna bać się powiedzieć „nie daję rady” albo skorzystać ze zwolnienia, którego naprawdę potrzebuje?

Pracownicy przede wszystkim patrzą na konkretne zachowania a nie na deklaracje. Zatem tutaj mniejsze znaczenie mają głoszone wartości, zapisane reguły, a kluczowa jest postawa i przykład Lidera. Jeśli Pracownicy widzą, że bezpośredni przełożony jest cały czas dyspozycyjny (w tym poza godzinami pracy), przychodzi chory do pracy lub sprawdza pocztę na urlopie - wtedy następuje domniemanie, że tak się tu pracuje, tego się tutaj oczekuje, albo - jeśli nie będę się w ten sposób zachowywał/zachowywała to nigdy nie awansuję albo nie dostanę podwyżki. W ten sposób tworzy się cicha presja bycia dostępnym nawet podczas niedyspozycji, choroby czy wolnego.

Najczęściej pierwszym wskaźnikiem, że dzieje się coś złego, jest milczenie pracowników.

Ważny w tym jest też kontekst rynku pracy, a obecnie mamy kryzys, dużo zwolnień, bardzo długo szuka się pracy i niewątpliwie mamy rynek pracodawcy. To sprawia, że pracownicy sami na siebie nakładają presję, dodają sobie pracy, stają się mniej asertywni, byle tylko nie trafić na domniemaną listę do zwolnień grupowych. Taka sytuacja stanowi dobre podłoże do samonakręcającego się lęku w zespole. Nie wiem, czy sama organizacja, ale HR tak, mamy do tego narzędzia. Takim „papierkiem lakmusowym” najczęściej są:

- zwiększona absencja
- zwiększona rotacja
- zwiększona formalność w komunikacji („lepiej mieć wszystko na piśmie”) zmniejszone zaangażowanie pracowników w inicjatywy w pracy



Pytanie do ekspertki

- zmniejszona liczba pracowników biorących udział w ankiecie satysfakcji pogarszające się wskaźniki
- np. eNPS w ankietach satysfakcji
- rzadziej, ale jednak: zgłoszenia (czasami anonimowe) nieprawidłowości w procedurach zgłaszania

Najczęściej pierwszym wskaźnikiem, że dzieje się coś złego, jest milczenie pracowników. Cisza na zadane pytania, na spotkaniach zespołowych czy też na „townhallach” To powinna być czerwona flaga dla Liderów i działów HR, by przyjrzeć się bliżej sytuacji. Słyszałam o takim rewelacyjnym eksperymencie psychologicznym, który miał miejsce w Lublinie:

Trwał wykład. Pani Profesor dla Studentów psychologii. Nagle ktoś zapukał, drzwi się otworzyły i stanął w nich Mężczyzna, który powiedział:

-Przepraszam, że przeszkadzam, ale czy na sali jest kierowca auta o numerze rejestracyjnym: XXXXXXXX bo auto jest tak zaparkowane, że nie mogę wyjechać. Na to wstała Studentka i powiedziała: to ja, już przestawię auto. Ale Mężczyzna wtedy się odezwał:

- No oczywiście kobieta!!! Tego się spodziewałem, kto Pani dał prawo jazdy? I Pani do tego jeszcze jest studentką? Zdawała tu Pani jakieś egzaminy czy to była łapanka z ulicy? Ma Pani mózg?!

Studentka, ten Mężczyzna i Pani Profesor byli wręceni. Chodziło o to, by zobaczyć, ile osób zareaguje na tę przemoc psychiczną. Na sali było 80 osób. Ile zareagowało?! Jak myślicie?! Nikt. Serio, nikt. A dlaczego?! Studenci mówili, że patrzyli się na Wykładowcę. To Pani Profesor była najwyższą w hierarchii i była ownerem tego spotkania. Wszyscy oczekiwali, że to Ona zareaguje.... a skoro nie reagowała to tłumaczyli sobie, że takie zachowania tutaj są normą.

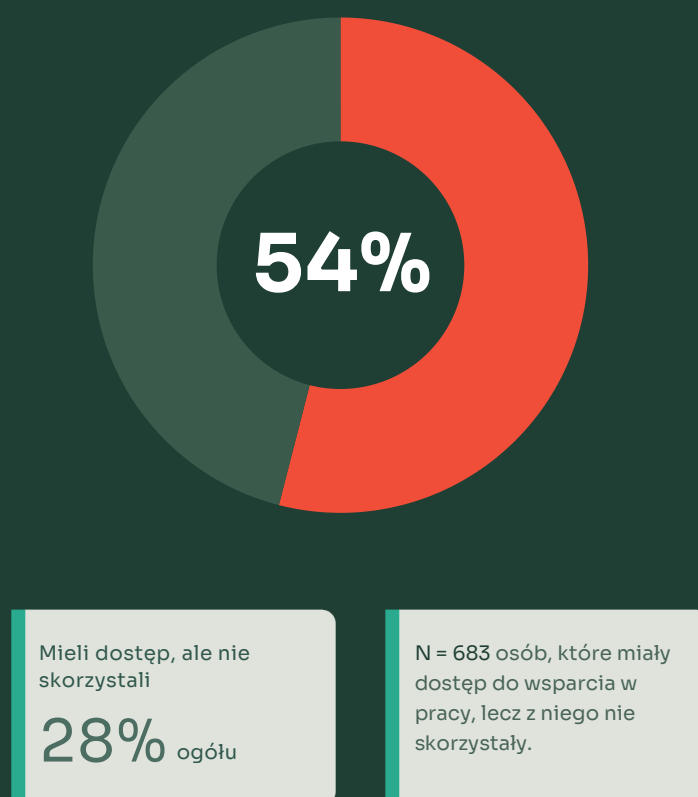
Drodzy Liderzy, to Wy jesteście najwyżsi w hierarchii w Waszym Zespole. Wszyscy się patrzą na Waszą reakcję. Jeśli Jej nie ma to myślą sobie: Aha, czyli tutaj tak się pracuje..... Kiedy dobrze jest zareagować?!

- kiedy pojawiają się zachowania wrogie np. obrażanie,
- podważanie kwalifikacji, niemerytoryczny feedback, wykluczanie wyśmiewanie,
- kiedy pojawiają się zachowania wrogie np. obrażanie, wyśmiewanie,
- kiedy Zespół szuka winnego zamiast szukać rozwiązań
- kiedy Zespół jest pogrupowany np. starsi stażem Pracownicy trzymają się razem, a nowi razem
- kiedy Zespół milczy...

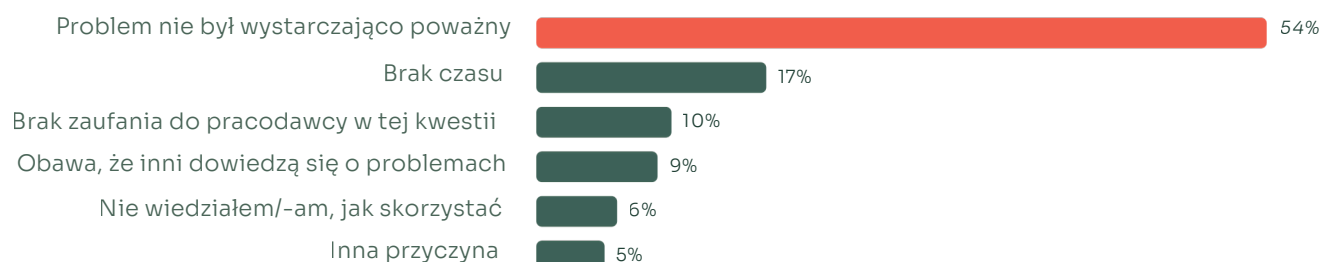
Podsumowując: wartości firmy, deklaracje, a nawet polityki , regulaminy są ważne, ale najważniejsze są realne zachowania, zwłaszcza Liderów.

To Ich postawa, reakcja lub brak reakcji najbardziej kształtuje kulturę organizacyjną każdej firmy.

54% pracowników, którzy mieli dostęp do wsparcia w pracy, ale z niego nie skorzystali, jako główny powód wskazało: „Nie czułem/-am, że mój problem jest wystarczająco poważny”.



GŁÓWNY POWÓD REZYGNACJI ZE WSPARCIA





Pytanie do ekspertki



Aleksandra Flakiewicz-Kwapisz

PSYCHOLOŻKA KLINICZNA

Psychoterapeutka poznawczo-behawioralna, podcasterka. W pracy gabinetowej zajmuje się m.in. relacjami romantycznymi, kryzysami i przeciążeniem, depresją oraz wypaleniem zawodowym. Szczególnie interesuje ją to, w jaki sposób funkcjonowania we współczesnej kulturze pracy i wysokich oczekiwań wpływa na romantyczne relacje, dobrostan psychiczny oraz relacje społeczne. Prowadzi praktykę psychologiczną i psychoterapeutyczną, współpracuje z mediami i organizacjami, komentując zjawiska społeczne z perspektywy psychologii i codziennej praktyki klinicznej.

Dlaczego tak często uznajemy, że „nie jest jeszcze ze mną wystarczająco źle”, żeby sięgnąć po pomoc? Czy normalizujemy funkcjonowanie poniżej własnego dobrostanu i czekamy na moment kryzysu, zanim damy sobie prawo do wsparcia?

Wynik, według którego 54% badanych nie sięga po pomoc, ponieważ uznaje swój problem za niewystarczająco poważny, jest dla mnie szczególnie interesujący z perspektywy praktyki gabinetowej. Te 54% nie musi oznaczać wyłącznie: „ludzie nie dają sobie prawa do pomocy”. Może pokazywać coś szerszego: mamy dość dobrze zdefiniowany kryzys, ale znacznie gorzej definiujemy pogorszenie jakości funkcjonowania. Człowiek nadal pracuje, dowozi, opiekuje się rodziną, spotyka ze znajomymi więc uznaje, że „przecież sobie radzi”. Tyle że coraz większym kosztem.

W gabinecie rzadko spotykam osoby, które z dnia na dzień przestały sobie radzić. Znacznie częściej widzę ludzi, którzy przez długi czas radzili sobie bardzo dobrze, tylko coraz większym kosztem.

Wysokie funkcjonowanie nie jest tym samym co dobrostan.

Dlatego ten wynik interpretowałabym nie tylko jako niechęć do sięgania po pomoc czy przekonanie, że „inni mają gorzej”. Być może problemem jest również sposób, w jaki nauczyliśmy się oceniać własny dobrostan. Bardzo często robimy to poprzez poziom funkcjonowania: pracuję, wykonuję obowiązki, zajmuję się rodziną, spotykam się z ludźmi a więc najwyraźniej wszystko ze mną jest w porządku.

Tymczasem wysokie funkcjonowanie nie jest tym samym co dobrostan. Można być skutecznym, odpowiedzialnym i produktywnym, a jednocześnie funkcjonować na coraz większym psychicznym „debecie”. Co więcej, otoczenie zawodowe może długo tego nie zauważać. Dopóki ktoś realizuje zadania i osiąga wyniki, często dostaje komunikat: „świetnie sobie radzisz”. To dodatkowo utrudnia zauważenie momentu, w którym koszt tego radzenia sobie staje się zbyt wysoki.



Pytanie do ekspertki



Aleksandra Flakiewicz-Kwapisz

PSYCHOŁOŻKA KLINICZNA

Po czym więc rozpoznać, że warto porozmawiać ze specjalistą, zanim pojawi się kryzys? Nie chodzi o pojedynczy gorszy dzień czy trudniejszy tydzień. Warto zwrócić uwagę na zmianę, która utrzymuje się w czasie: coraz gorszy sen, drażliwość, problemy z koncentracją, utratę przyjemności, wycofywanie się z relacji czy aktywności, które wcześniej były dla nas ważne.

Istotnym sygnałem jest również sytuacja, w której odpoczynek przestaje regenerować a dotychczasowe sposoby radzenia sobie przestają wystarczać albo problem z jednego obszaru zaczyna „przelewać” do innych. Czyli napięcie z pracy pojawia się również w domu.

Trudności w relacji wpływają na pracę, albo odwrotnie czyli przeciążenie pracą wpływa na związek, natomiast przewlekłe zmęczenie zmienia sposób, w jaki reagujemy na bliskich.

Dlatego zamiast pytać wyłącznie: „Czy jeszcze sobie radzę?”, warto czasem zadać sobie inne pytanie: „Jakim kosztem sobie radzę? Natomiast ja najczęściej proszę pacjentów o zadanie sobie pytania „z czego muszę zrezygnować, żeby nadal dawać radę?”

Konsultacja psychologiczna nie musi oznaczać rozpoczęcia psychoterapii. Może służyć właśnie temu, żeby wspólnie ocenić, czy doświadczamy naturalnej i przejściowej reakcji na trudniejszy okres, czy pojawił się wzorzec, któremu warto przyjrzeć się wcześniej. Pomoc psychologiczna nie musi zaczynać się tam, gdzie kończy się nasze „radzenie sobie”. Może być również profilaktyką i to podjętą wtedy, kiedy wciąż mamy zasoby, żeby stosunkowo niewielkim kosztem coś zmienić.



TL;DR · PODSUMOWANIE ROZDZIAŁ 4

Ogólnopolskie badanie Mindgram × Experience Institute · N = 2302 aktywnych zawodowo Polaków · 7 sektorów

Pracownicy coraz wyraźniej oczekują systemowego wsparcia. Realny dostęp i poczucie troski organizacji pozostają dużo niżej.

54%

uważa, że pracodawcy powinni być prawnie zobowiązani do zapewnienia profesjonalnego wsparcia

42%

ma realny dostęp do wsparcia psychologicznego / wellbeingowego w firmie

33%

czuje, że pracodawca wystarczająco troszczy się o jego zdrowie psychiczne

Dostęp do wsparcia nie jest jeszcze standardem

54%

finanse
NAJWYŻSZY WYNIK
BRANŻOWY

52%

TMT

40%

handel / retail

35%

produkcja / FMCG

Kluczowa odpowiedzialność firm leży gdzie indziej: w tworzeniu bezpiecznych, higienicznych i godnych warunków pracy.

”

MONIKA SMULEWICZ

POPARCIE DLA PRAWNEGO OBOWIĄZKU WSPARCIA

61%



kobiety

48%



mężczyźni

41%

TMT: czuje troskę
pracodawcy

27%

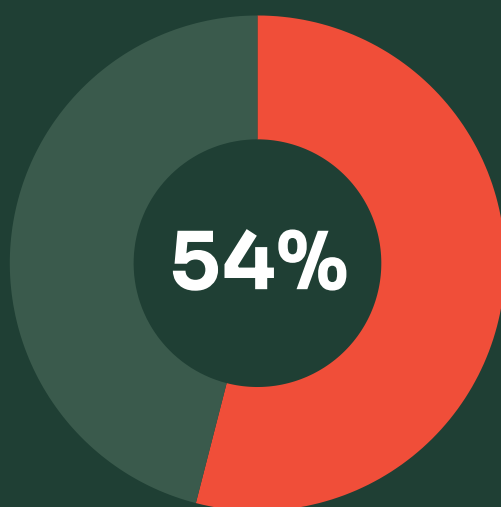
produkcja/FMCG:
czuje troskę
pracodawcy

Możemy dać pracownikom dostęp do psychologa, a jednocześnie tworzyć środowisko, w którym mają za dużo zadań, niejasne priorytety, permanentną presję i managera, któremu boją się powiedzieć, że sobie nie radzą. W takiej sytuacji dokładanie kolejnego programu wsparcia oznacza próbę naprawiania człowieka zamiast źródła problemu.

”

SANDRA GÓRECKA

Ponad połowa pracujących Polaków
popiera **prawny obowiązek** zapewnienia
profesjonalnego wsparcia psychicznego.



Zdrowie psychiczne przestaje
być dodatkiem do pakietu
benefitów. Staje się częścią
oczekiwanego standardu pracy.



Pytanie do ekspertki



Monika Smulewicz

EKSPERTKA RYNKU PRACY I NOWOCZESNEGO PRZYWÓDZTWA, CEO GRUPY HR WE GO

Ekspertka prawa pracy, strategii wynagrodzeń i angażującego przywództwa z ponad 20-letnim doświadczeniem w biznesie (w tym kilkunastoletnim w roli Partnerki w Grant Thornton). Twórczyni największego w Polsce ekosystemu edukacyjno-doradczego w obszarze People & Culture oraz społeczności HR na Szpilkach, zrzeszającej ponad 100 tys. profesjonalistów. Prekursorka edukacji online w sektorze HR. Redaktorka naczelna magazynu „HR na Szpilkach”. Jako sparringpartnerka zarządów wspiera firmy w transformacji procesów pracowniczych i budowaniu dojrzałych organizacji, w których cele biznesowe i potrzeby ludzi wzajemnie się uzupełniają.

54% pracowników chce prawnego obowiązku zapewnienia wsparcia psychicznego. Czy prawo rzeczywiście jest tu dobrym narzędziem? Co właściwie powinno być obowiązkiem pracodawcy: finansowanie psychologa czy tworzenie takich warunków pracy, które nie zwiększają ryzyka problemów psychicznych?

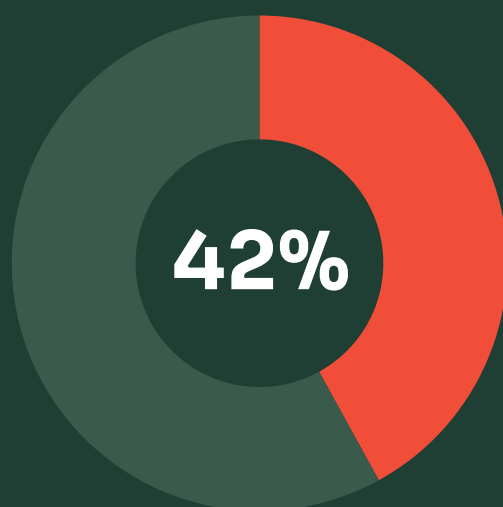
Wynik 54% nie tyle pokazuje potrzebę zmian prawnych, ile obnaża kryzys w realizowaniu przez pracodawców ich podstawowych obowiązków. Nie uważam jednak, że pracodawcy powinni być prawnie zobowiązani do finansowania wsparcia psychicznego. Regulowanie tego przepisem przenosi ciężar w złą stronę. Firma to nie placówka terapeutyczna, a relacja z pracownikiem opiera się na modelu dorosły-dorosły. Pracownicy wchodzi do organizacji z własnymi historiami, schematami i wyzwaniem, za które każdy dorosły człowiek powinien wziąć osobistą odpowiedzialność. Ponadto wkraczanie pracodawcy w tę sferę stwarza ryzyko przekroczenia trudnych do zdefiniowania granic prywatności.

Kluczowa odpowiedzialność firm leży gdzie indziej: w tworzeniu bezpiecznych, higienicznych i godnych warunków pracy.

Kluczowa odpowiedzialność firm leży gdzie indziej: w tworzeniu bezpiecznych, higienicznych i godnych warunków pracy, szanowaniu praw pracowniczych, nienaruszaniu godności pracowniczej oraz eliminowaniu toksycznych zachowań i przeciążeń. Zamiast nakładać na biznes kolejne obowiązki opiekuńcze, egzekwujemy odpowiedzialność za organizację pracy. Przestrzeganie Kodeksu pracy, kultura szacunku i profilaktyka ryzyk psychospołecznych to fundament.

Gdy pracodawca rzetelnie wywiązuje się z tych zadań, finansowanie psychologa przestaje być „obowiązkiem”, a staje się jedynie dobrowolnym, świadomym benefitem.

Standard jest już nazwany, ale **jeszcze nie
został zbudowany.**



**Dostęp do wsparcia deklaruje 42%
pracowników, a w większości branż mniej niż
połowa. Luka nie przebiega już między potrzebą
a jej uznaniem, lecz między uznaniem a
wdrożeniem.**



Pytanie do ekspertki



Sandra Górecka

CHRO WE NET GROUP

Menedżerka z ponad dziesięcioletnim doświadczeniem korporacyjnym i międzynarodowym, zdobyłym m.in. w Grupie Holcim oraz Marvipoł. Z WeNet związana od 2018 roku. Obecnie odpowiada za strategię HR, administrację, marketing, PR i komunikację wewnętrzną. Z wykształcenia socjolożka (Uniwersytet SWPS), studiowała także w Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej oraz na Akademii Leona Koźmińskiego. Prywatnie pasjonatka podróży – odwiedziła niespełna 60 krajów.

Co sprawia, że pracownik naprawdę czuje, że organizacja troszczy się o jego zdrowie psychiczne? Gdzie kończy się rola benefitu, a zaczyna odpowiedzialność za sposób zarządzania, organizację pracy i kulturę firmy?

42% pracowników ma dostęp do jakiejś formy wsparcia psychologicznego lub wellbeingowego, ale tylko co trzeci czuje, że pracodawca naprawdę troszczy się o jego zdrowie psychiczne. Ta różnica dobrze pokazuje, że wellbeing jest przede wszystkim efektem tego, jak organizacja działa na co dzień, a nie benefitem.

Możemy dać pracownikom dostęp do psychologa, a jednocześnie tworzyć środowisko, w którym mają za dużo zadań, niejasne priorytety, permanentną presję i managera, któremu boją się powiedzieć, że sobie nie radzą. W takiej sytuacji dokładanie kolejnego programu wsparcia oznacza próbę naprawiania człowieka zamiast źródła problemu.

Benefit może dać pracownikowi dostęp do pomocy. To sposób zarządzania organizacją decyduje, czy będzie jej potrzebował z powodu pracy.

Dlatego kluczowe jest rozróżnienie: czy problem wymaga wsparcia człowieka, czy zmiany środowiska, w którym pracuje? Jeśli jego źródłem jest kryzys osobisty, problemy psychiczne czy sytuacja życiowa, potrzebny może być specjalista. Jeżeli jednak kolejne osoby w tym samym zespole są przeciążone, rośnie absencja, rotacja albo prezenteizm, trzeba spojrzeć na managera, liczbę zadań, cele, procesy i sposób organizacji pracy. Bardzo często potrzebne są oba rodzaje działań jednocześnie.

Organizacja powinna umieć takie sygnały wychwytywać. Pomagają dane – absencja, rotacja, wyniki badań pracowniczych, ale równie ważne jest to, czego nie zobaczymy w dashboardzie. Dlatego potrzebujemy HRu blisko biznesu i managerów, którzy potrafią rozmawiać z ludźmi.



Pytanie do ekspertki



Sandra Górecka

CHRO WE NET GROUP

I właśnie kompetencje managerskie są tutaj jednym z najważniejszych elementów systemu. Manager nie powinien być psychologiem. Powinien natomiast umieć zauważyć zmianę, zapytać, wysłuchać bez oceniania i wiedzieć, kiedy potrzebna jest pomoc HR lub specjalisty. Powinien też mieć odwagę zadać sobie trudniejsze pytanie: czy problem rzeczywiście leży po stronie pracownika, czy może stworzyliśmy mu warunki, w których trudno funkcjonować zdrowo?

Potrzebne są również bezpieczne kanały zgłaszania problemów – HR, badania pracownicze czy linia etyki. Ale pracownicy będą z nich korzystać tylko wtedy, kiedy ufają ich poufności i widzą, że po zgłoszeniu rzeczywiście coś się zmienia.

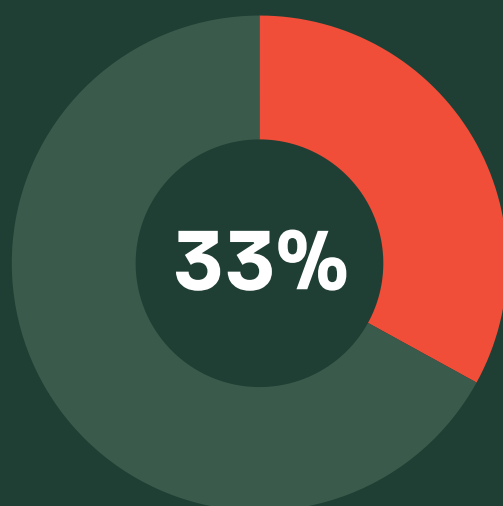
Dla mnie ten temat ma także bardzo osobisty wymiar. Pod koniec zeszłego roku, kiedy moje zdrowie psychiczne wymagało ode mnie całkowitego zatrzymania, zniknęłam z firmy praktycznie z dnia na dzień i nie było mnie przez miesiąc.

Dostałam wtedy pełne wsparcie zespołu i CEO: przestrzeń na powrót do zdrowia, brak presji na szybki powrót i poczucie, że organizacja poradzi sobie również beze mnie. Wiem z własnego doświadczenia, jak wiele to znaczy.

Bo poczucia troski nie buduje zapis w polityce benefitowej. Budują je decyzje podejmowane wtedy, kiedy sytuacja staje się trudna: kogo awansujemy na managera, jak reagujemy na przeciążenie lub nadużycia, czy naprawdę pozwalamy ludziom się zatrzymać i czy jesteśmy gotowi zmienić organizację pracy, zamiast oczekiwać, że to pracownik dostosuje się za wszelką cenę.

Benefit może dać pracownikowi dostęp do pomocy. To sposób zarządzania organizacją decyduje, czy będzie tej pomocy potrzebował z powodu pracy.

Tylko co trzeci pracownik czuje, że **pracodawca** wystarczająco troszczy się o jego **zdrowie psychiczne**. Podobna grupa uważa dokładnie odwrotnie.



Dla organizacji problemem nie jest więc wyłącznie brak oferty, lecz także brak przekonania, że za deklaracjami stoi realne działanie.



Pytanie do ekspertki



Dr Natalia Dernowska-Żaczyk

DYREKTORKA STRATEGICZNA W STOWARZYSZENIU PRAKTYKÓW HR

Menedżerka HR i doktorka nauk o zarządzaniu, specjalizująca się w strategicznym HR Business Partneringu. Jako Dyrektorka Strategiczna Stowarzyszenia Praktyków HR tworzy standardy współpracy między HR a biznesem. Autorka pierwszego w Polsce przewodnika po strategicznym HR BP oraz publikacji i narzędzi rozwojowych dla HR i kadry zarządzającej. Wspiera organizacje w projektowaniu roli HR BP, która przekłada się na wyniki biznesowe, rozwój ludzi i partnerską współpracę z menedżerami.

Kiedy spadek efektywności wymaga wsparcia pracownika, a kiedy zmiany procesu, sposobu zarządzania lub organizacji pracy? Jak strategiczny HR BP powinien docierać do przyczyny źródłowej?

Kiedy patrzę na te wyniki, widzę sytuacje dobrze znane w pracy HR Business Partnerów, w których trafiają do nas sygnały, że ludzie w zespole są zmęczeni, efektywność spada, a ktoś wspomina o wypaleniu. Zdarza się niekiedy, że naturalnym odruchem jest szybkie uruchomienie wsparcia w postaci warsztatu z zarządzania stresem, indywidualnych konsultacji dla pracownika czy programu wellbeingowego, co samo w sobie jest dobrym odruchem, choć strategiczny HR BP na pewno zada pytanie, skąd to zmęczenie właściwie się bierze.

Gdy spojrzymy na te dane uważniej, zobaczymy, że choć pierwsze miejsca przy pytaniu o powody obniżonej efektywności zajmują stres, przeciążenie i wypalenie (czyli już objawy i efekty), to tuż pod nimi pracownicy wskazują już na konkretne tego przyczyny, takie jak chaos organizacyjny, zmieniające się ustalenia, brak poczucia sensu, nadmiar spotkań czy styl zarządzania. Jest to w istocie informacja o tym, jak zaprojektowana jest ich praca.

Strategiczny HR Business Partner nie zatrzymuje się na objawach — szuka ich źródła i przekłada diagnozę na zmianę sposobu działania organizacji.

Z tego powodu zawsze powtarzam HR Business Partnerom, aby byli uważni na to, co jest rzeczywistą przyczyną danej sytuacji, aby docierali do przyczyny źródłowej, nie zatrzymując się w swoich działaniach na samych objawach.



Pytanie do ekspertki



Dr Natalia Dernowska-Żaczyk

DYREKTORKA STRATEGICZNA W STOWARZYSZENIU PRAKTYKÓW HR

Istotne jest również rozróżnienie co jest pojedynczym zdarzeniem, a co powtarzającym się problemem systemowym. Jeden przypadek pozostaje sytuacją indywidualną, w której człowiek potrzebuje wsparcia, jeśli jednak podobne sygnały pojawiają się u wielu osób w tym samym procesie, zespole albo pod tym samym liderem, mamy do czynienia ze zjawiskiem systemowym, przy którym niezbędna będzie zmiana sposobu pracy.

Działania wellbeingowe pozostają przy tym potrzebne i wartościowe, ponieważ dają pracownikom narzędzia dbania o siebie, jednak najpełniej działają wtedy, gdy idą w parze ze zmianami organizacyjnymi, takimi jak uporządkowanie priorytetów, urealnienie oczekiwań czy rozwój liderów. Pracownicy dostrzegają tę spójność i odwzajemniają ją zaufaniem oraz zaangażowaniem, dzięki czemu organizacje łączące obie te perspektywy budują odporność zdecydowanie trwalej.

Właśnie z myślą o takim systemowym podejściu rozwijamy Stowarzyszeniu Praktyków HR program Respectful Culture, w którym wypracowujemy standardy prewencji oraz reagowania na wymagające sytuacje pracownicze oraz działań podejmowanych po ich zakończeniu

Doświadczenia programu pokazują to samo, co widać w tym badaniu, ponieważ napięcia, konflikty i niejednoznaczne sygnały, które pozostają bez odpowiedniej reakcji, z czasem odbijają się na zdolności ludzi do dobrej pracy, natomiast organizacja, która potrafi je wcześniej rozpoznawać i mądrze prowadzić, chroni jednocześnie ludzi i swoją produktywność.

Widzę w tym istotną ewolucję roli HR Business Partnera, którego strategiczną pozycję budują dziś umiejętność diagnozowania mechanizmów wpływających na zdolność organizacji do działania, łączenie danych ilościowych z obserwacją organizacyjną oraz przekładanie ich na konkretne rekomendacje dla zarządu.



Pytanie do ekspertki



Maja Gojtowska

KONSULTANTKA, FACYLITATORKA I TRENERKA HR

Wierzy, że firmy powinny traktować swoich pracowników przynajmniej tak dobrze, jak klientów. Obserwatorka trendów HR, konsultantka, facylitatorka, trenerka, prowadząca szkolenia i webinary. Autorka dwóch HR-owych bestsellerów książkowych „Candidate experience. Jeszcze kandydat czy już klient?” oraz „Onboarding pracowników. Aby początek nie był końcem”.

Jak zaprojektować Employee Experience wokół zdrowia psychicznego tak, żeby pracownik nie tylko wiedział, że firma „ma jakiś program”, ale rzeczywiście czuł, że może z niego bezpiecznie skorzystać? I czy benefit, którego pracownik nie zna, nie rozumie, któremu nie ufa albo po który boi się sięgnąć, możemy w ogóle uznać za realnie dostępny?

Te wyniki pokazują, że między dostępem do wsparcia a gotowością do skorzystania z niego wciąż istnieje duża luka. I nie jest to wyłącznie kwestia jakości programów wellbeingowych. W Polsce nadal budujemy świadomość dotyczącą zdrowia psychicznego, a rozmowa z psychologiem czy terapia dla wielu osób nie są pierwszym, naturalnym wyborem w momencie przeciążenia czy kryzysu. Często wcześniej próbujemy poradzić sobie sami, rozmawiamy z bliskimi albo po prostu czekamy, aż problem minie.

Dlatego nie oczekiwałam, że samo udostępnienie konsultacji psychologicznych automatycznie przełoży się na wysokie wykorzystanie programu. Z perspektywy Employee Experience ważniejsze jest pytanie, czy pracownik wie, gdzie szukać pomocy, rozumie, w jakich sytuacjach może z niej skorzystać i ufa, że będzie to bezpieczne i poufne.

Benefit może być formalnie dostępny dla 100% pracowników, a jednocześnie pozostawać dla części z nich niedostępny psychologicznie.

Rolą organizacji nie jest więc wyłącznie finansowanie wsparcia, ale również konsekwentne obniżanie progu wejścia: edukowanie, normalizowanie korzystania z pomocy, przygotowanie menedżerów do reagowania na sygnały przeciążenia i regularne przypominanie o dostępnych rozwiązaniach. Benefit może być formalnie dostępny dla 100% pracowników, a jednocześnie pozostawać dla części z nich niedostępny psychologicznie. I właśnie tę różnicę warto mierzyć.



TL;DR · PODSUMOWANIE ROZDZIAŁ 5

Ogólnopolskie badanie Mindgram × Experience Institute · N = 2302 aktywnych zawodowo Polaków · 7 sektorów

Pracownicy nie proszą o więcej „wellbeingu”. Najczęściej wskazują rozwiązania konkretne: diagnostykę i bezpośredni dostęp do specjalisty.

41%

uważa, że wsparcie psychiczne wpłynęłoby na efektywność bardziej niż karta sportowa

50%

stawia bezpłatną opiekę psychiczną na równi z prywatną opieką medyczną

41%

nie rozpoznaje w swojej firmie żadnego z badanych rozwiązań wsparcia

Oczekiwania vs oferta

Dobrze zaprojektowany well-being nie służy wizerunkowi organizacji – służy człowiekowi.”

ALEKSANDRA FRIEDEL



Bezpośredni dostęp do psychologa

25%



preferuje

12%



ma w ofercie

LUKA: 13 p.p.

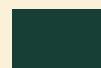
Regularna ocena kondycji psychicznej

17%



preferuje

8%



ma w ofercie

LUKA: 9 p.p.

25%

preferuje wizyty u psychologa / terapeuty

28%

preferuje regularną diagnostykę zdrowotną

15%

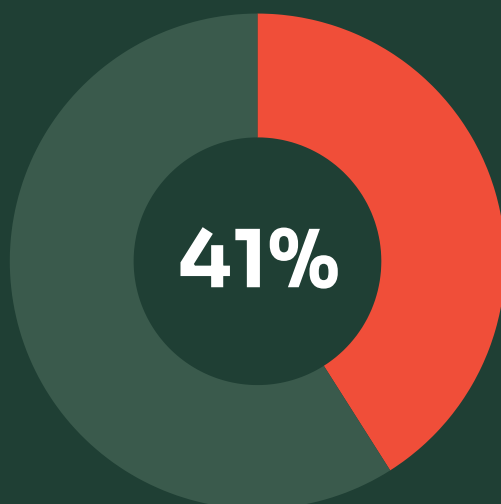
nie potrzebuje żadnej z badanych form wsparcia

Coraz mniej liczy się samo „mam benefit”, a coraz bardziej: czy naprawdę pomaga mi wtedy, kiedy go potrzebuję?

KAROLINA LATUS



**Dla 41% pracowników pakiet
wsparcia psychicznego miałby
większy wpływ na efektywność niż
karta sportowa.**



Skoro **pracownicy dostrzegają związek
między wsparciem psychicznym a
efektywnością, kolejne **pytanie brzmi:**
jakie rozwiązania rzeczywiście znajdują
dziś w ofercie swoich firm?**



Jakie formy wsparcia **oferują** dziś pracodawcy?



„Które z poniższych form wsparcia są dostępne w Twojej firmie? Zaznacz wszystkie, które Cię dotyczą.” Pytanie wielokrotnego wyboru, wartości nie sumują się do 100%. Odsetki dla próby ogółem (N = 2 302). Regularną diagnostykę zdrowotną przedstawiono osobno jako świadczenie o charakterze medycznym.



Jakie formy wsparcia **preferują** dziś pracownicy?



„Które z poniższych form wsparcia są dostępne w Twojej firmie? Zaznacz wszystkie, które Cię dotyczą.” Pytanie wielokrotnego wyboru, wartości nie sumują się do 100%. Odsetki dla próby ogółem (N = 2 302). Regularną diagnostykę zdrowotną przedstawiono osobno jako świadczenie o charakterze medycznym.



Pytanie do ekspertki



Karolina Latus

INTERIM HR STRATEGY & TRANSFORMATION PARTNER

Ekspertka strategicznego HR, konsultantka biznesowa. Od ponad 15 lat pomaga organizacjom łączyć strategię ludzi ze strategią biznesu, tak aby HR przestał być zbiorem niepowiązanych inicjatyw, a zaczął realnie wspierać cele i wyniki firmy. CEO Super Source Me, gdzie prowadzi audyty, projekty doradcze, szkolenia oraz programy rozwojowe dla rekruterów, liderów HR i founderów. Współautorka książek „HR bez tabu. Żeby HR zrozumiał biznes, a biznes zrozumiał HR” oraz „Super Source Me”, a także licznych programów rozwojowych dla środowiska HR.

Czy zmienia się hierarchia wartości benefitów pracowniczych? Jak pracodawca powinien porównywać realną wartość różnych świadczeń: wykorzystaniem, wpływem na efektywność, poczuciem bezpieczeństwa czy możliwością wyboru?

Moim zdaniem hierarchia benefitów właśnie się zmienia, ale nie dlatego, że pracownicy nagle „przestali lubić” kartę sportową czy owoce w biurze. Zmienia się raczej kryterium, według którego oceniają wartość świadczenia. W badaniu 41% pracowników deklaruje, że pakiet wsparcia psychicznego miałby większy wpływ na ich efektywność niż karta sportowa. Co drugi stawia opiekę psychiczną na równi z prywatną opieką medyczną, a 66% byłoby gotowych takie wsparcie współfinansować.

Coraz mniej liczy się samo „mam benefit”, a coraz bardziej: czy naprawdę pomaga mi wtedy, kiedy go potrzebuję?

To mocny sygnał, że mental health przesuwa się z kategorii „miłego dodatku” do obszaru poczucia bezpieczeństwa. Dlatego nie porównywałabym benefitów wyłącznie poziomem wykorzystania. Niskie użycie nie zawsze oznacza niską wartość. Ubezpieczenia też nie oceniamy przecież przez liczbę szkód. Część świadczeń działa właśnie dlatego, że pracownik wie, że może po nie sięgnąć, kiedy wydarzy się coś trudnego. Z drugiej strony benefit, którego nikt nie używa, bo jest źle zaprojektowany, trudno dostępny albo nie odpowiada na realne potrzeby, nie staje się wartościowy tylko dlatego, że dobrze wygląda w prezentacji EVP. Dlatego patrzyłabym jednocześnie na cztery rzeczy: wykorzystanie, wpływ na zdolność do pracy, poczucie bezpieczeństwa, możliwość wyboru.

I przede wszystkim pytałabym pracowników, czego naprawdę potrzebują, zamiast kopiować rynkową listę „must have”. **Bo przyszłość benefitów nie polega na tym, żeby mieć ich więcej. Polega na tym, żeby wydawać pieniądze na świadczenia, które pracownik uznaje za realną wartość, a organizacja potrafi powiązać z jego zdrowiem, doświadczeniem i zdolnością do dobrej pracy.**

Największa luka nie dotyczy **liczby benefitów**, ale ich trafności.

Bezpośredni dostęp do psychologa

13 p.p. luki

oczekuje 25% · oferuje 12%

Regularna ocena kondycji psychicznej

9 p.p. luki

między oczekiwaniem a ofertą

Pracownicy **nie potrzebują** więcej wellbeingu.
Potrzebują pomocy, z której da się naprawdę
skorzystać.



Pytanie do ekspertki



Aleksandra Friedel

CEO UNILINK | CEO FUNDACJI „ZACZNIJ OD SIEBIE”. ONE PERSON.
ONE HEALTH. WELL-BEING ZAPROJEKTOWANY WOKÓŁ CZŁOWIEKA.

Finansistka z 25-letnim międzynarodowym doświadczeniem, prezeska Unilink S.A., dyplomowana coachka i mentorka oraz założycielka Fundacji „Zacznij od Siebie”. Posiada kwalifikacje ACCA, pracowała m.in. w KPMG, Hannover Re i LINK4 oraz w Niemczech i Wielkiej Brytanii. Łączy finanse i ubezpieczenia z psychologią biznesu, przywództwem i zdrowiem. Promuje podejście One Person. One Health, zgodnie z którym skuteczny wellbeing odpowiada na realne potrzeby człowieka i obejmuje wszystkie obszary jego życia.

Czy zdrowie psychiczne staje się dziś elementem podstawowej ochrony pracownika (podobnie jak opieka medyczna czy ubezpieczenie), i co musi się zmienić w sposobie projektowania benefitów oraz rozwiązań ochronnych, żeby odpowiadały one na realne potrzeby pracowników, a nie funkcjonowały jako zestaw niezależnych świadczeń?

Jeszcze niedawno uważałam, że zdrowie – fizyczne i psychiczne – to prywatna odpowiedzialność każdego z nas. Dziś nadal wierzę, że nikt nie wykona tej pracy za nas. Człowiek musi chcieć o sobie dbać. Dlatego nasza Fundacja nazywa się „Zacznij od Siebie”. Niemniej obserwacja świata i własne doświadczenie poszerzyły moją perspektywę i dziś wiem, że nie zawsze jesteśmy w stanie wszystko zrobić sami. Zmiana bywa za trudna, za długa...a człowiek sam w obliczu wyzwań i pędzącego świata nie jest w stanie zadbać o siebie tak, jakby chciał. Także dlatego, że 1/3 doby spędza w pracy.

“Dobrze zaprojektowany well-being nie służy wizerunkowi organizacji – służy człowiekowi.”

Uważam, że skoro pracownik oddaje organizacji minimum osiem godzin dziennie, to pracodawca powinien pomóc mu zadbać o jego zdrowie, zwłaszcza dlatego, że większość z nich deklaruje, że ludzie to ich największy kapitał, największy zasób w firmie. Ja lubię dodawać: „pod warunkiem, że jest ZDROWY”. Chory człowiek to absencja, koszty i problem.... Dlatego, jeżeli w świecie, który pędzi coraz szybciej, oczekujemy, że człowiek sam zadba o zdrowie, że sam poradzi sobie – ze zdobyciem aktualnej wiedzy, dostępem do lekarza, czasem na badania, decyzją o polisie – to nie dziwny się, że lawinowo rośnie wypalenie, depresja i absencja.

Liczyby to potwierdzają. Według danych ZUS w 2025 r. zaburzenia psychiczne i zaburzenia zachowania odpowiadały za 34,1 mln dni zwolnień lekarskich – 14,1% całej absencji z tytułu choroby własnej, o 12,4% więcej niż rok wcześniej. Koszt tej absencji rósł najszybciej ze wszystkich grup chorobowych: 4,4 mld zł w 2024 r., o 32% więcej niż rok wcześniej. A 41% kosztów absencji chorobowej finansują bezpośrednio pracodawcy.



Pytanie do ekspertki



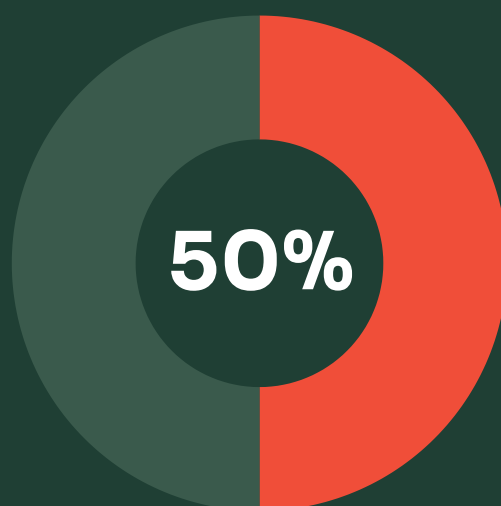
Aleksandra Friedel

CEO UNILINK | CEO FUNDACJI „ZACZNIJ OD SIEBIE”. ONE PERSON.
ONE HEALTH. WELL-BEING ZAPROJEKTOWANY WOKÓŁ CZŁOWIEKA.

Więc tak – zdrowie psychiczne stało się elementem podstawowej ochrony pracownika. Nie dlatego, że tak zdecydował dział HR, tylko dlatego, że tak wygląda rachunek. Lubię powtarzać: ludzie są największym aktywem firmy – pod warunkiem, że są zdrowi. Czy rynek za tym nadąży? Produkty tak. Sumy na poważne zachorowania sięgają milionów, jest druga opinia medyczna, leczenie za granicą, wsparcie psychologiczne w pakietach zdrowotnych. Problem leży gdzie indziej. Z raportu PIU „Świadomość ubezpieczeniowa Polaków 2026” wynika, że prawie połowa posiadaczy polis na życie ma ubezpieczenie grupowe z pracy, a 27% Polaków korzysta z ubezpieczenia zdrowotnego jako benefitu od pracodawcy. Jednocześnie luka ubezpieczeniowa w obszarze zdrowia wynosi 125 mld zł rocznie. Czyli miliony ludzi „mają coś w pracy” – i to ich usypia. Ludzie myślą, że są ubezpieczeni, ale nie wiedzą na co. Grupówka kupiona lata temu, nigdy nieprzejrzana, z sumami, których nie zaktualizowała żadna inflacja – to nie jest ochrona, to złudzenie bezpieczeństwa. Do tego benefity dokłada się jak kolejne kafelki: karta sportowa, pakiet medyczny, aplikacja wellbeingowa, ubezpieczenie. Każdy od innego dostawcy, każdy komunikowany osobno, żaden nie odpowiada na pytanie, co się stanie, gdy człowiek naprawdę zachoruje – na ciele albo na duszy. Zaczęliśmy więc od siebie. W 2024 r. uruchomiliśmy w Unilink program „Zacznij od Siebie” oparty na jednym równaniu: Plan A + Plan B = Życie i Zdrowie. Plan A to wszystko, na co mamy wpływ: sen, ruch, dieta, profilaktyka, higiena psychiczna. Plan B to ochrona na to, na co wpływu nie mamy: geny, diagnoza, wypadek.

Co więc musi się zmienić w projektowaniu benefitów? Po pierwsze: musimy pytać ludzi, badać ich potrzeby, nie dostawców. Analiza potrzeb pracowników powinna być pierwszym krokiem – tak, jak analiza potrzeb klienta jest pierwszym krokiem przy sprzedaży ubezpieczenia. Po drugie: łączyć zdrowie fizyczne, psychiczne i bezpieczeństwo finansowe. Kiedy człowiek choruje, potrzebuje lekarza, wsparcia psychologa i pieniędzy na życie w czasie leczenia w tym samym tygodniu, a nie w trzech osobnych aplikacjach. Po trzecie: mierzyć wartość benefitu nie atrakcyjnością w ofercie pracy, ale tym, czy zadziałał w kryzysie. Po czwarte: kultura organizacyjna. Karnet nie naprawi chronicznego przeciążenia, jeśli organizacja sama je wytwarza. Wierzę, że dział HR nie jest centrum kosztów, tylko centrum EBITDA, bo tylko ZDROWY człowiek kreuje wartość firmy. Każdy dzień absencji, którego udało się uniknąć, i każdy pracownik, który wrócił do zdrowia, bo miał dostęp do diagnostyki na czas, to konkretna wartość dla firmy. Ale najważniejsze zdanie zostawiam na koniec: pracodawca ma stworzyć przestrzeń i ułatwić drogę. Decyzja zawsze należy do człowieka. Bo wszystko zaczyna się od Siebie.

**Dla co drugiego pracownika
bezpłatna opieka psychiczna byłaby
równie ważna jak pakiet opieki
zdrowotnej.**



**Wsparcie psychiczne przestaje być dodatkiem do oferty
pracodawcy i zaczyna zajmować miejsce wśród
podstawowych świadczeń pracowniczych.**



TL;DR · PODSUMOWANIE ROZDZIAŁ 6

Ogólnopolskie badanie Mindgram × Experience Institute · N = 2302 aktywnych zawodowo Polaków · 7 sektorów

Pracownicy deklarują gotowość szukania pomocy, współfinansowania i uwzględniania wsparcia w decyzjach o pracy.

61%

przy znaczących problemach z samopoczuciem lub produktywnością szukałoby pomocy

66%

zaakceptowałoby dopłatę do profesjonalnego wsparcia, jeśli część kosztu pokrywa pracodawca

30%

rozważyłoby zmianę pracy przy 10% niższej pensji, jeśli nowy pracodawca oferowałby wsparcie psychiczne

31%

dopłaciłoby ponad 50 zł za jedną sesję

82%

Gen Z zaakceptowałoby jakąkolwiek dopłatę

20%

skorzystałoby tylko wtedy, gdy pomoc byłaby całkowicie bezpłatna

14%

nie jest zainteresowane wsparciem niezależnie od dopłaty

Czy wsparcie może rekompensować część różnicy w wynagrodzeniu?

30%



rozważyłoby zmianę

41%



odrzuca scenariusz

30%



bez jednoznacznego zdania

Łatwo powiedzieć, że wellbeing jest ważniejszy od pieniędzy, gdy nie ponosimy kosztu tej decyzji. Trudniej, gdy różnica jest widoczna co miesiąc na koncie.

PAULINA WARDEGA

”



Pytanie do ekspertki



Paulina Wardęga

CEO I ZAŁOŻYCIELKA HEROIFY

CEO i założycielka Heroify, platformy do selekcji i oceny kandydatów, która bada kompetencje, potencjał i dopasowanie do firmy i stanowiska. Ekspertka rekrutacji opartej na danych. Mówczyni TEDx, która działa aktywnie na rzecz mądrego wykorzystywania AI w HR.

Czy deklarowana gotowość do zaakceptowania niższego wynagrodzenia w zamian za wsparcie psychiczne rzeczywiście pokazuje, ile kandydaci wyceniają wellbeing?

30% robi wrażenie, ale nie traktowałabym tej liczby jako wyceny benefitu. To deklaracja „gotowości do rozważenia”, a nie realnej gotowości do oddania 10% pensji. Łatwo powiedzieć, że wellbeing jest ważniejszy od pieniędzy, gdy nie ponosimy kosztu tej decyzji. Trudniej, gdy różnica jest widoczna co miesiąc na koncie.

Ten wynik mówi mniej o wartości wsparcia psychicznego, a więcej o skali zmęczenia przeciążeniem i toksycznymi miejscami pracy. Z zewnątrz trudno ocenić organizację, więc taki benefit działa często jak skrót myślowy: „ta firma dba o ludzi”. I powoduje, że kandydaci automatycznie przypisują jej resztę: wspierających liderów, normalne godziny pracy i mniejsze ryzyko wypalenia.

Taki benefit działa często jak skrót myślowy: „ta firma dba o ludzi”.

Chętnie zobaczyłabym ten wynik w podziale na wynagrodzenie, bo kiedy 10% nie decyduje o tym, czy opłacimy rachunki, spokój i jakość życia mogą być rzeczywiście wyceniane wyżej. Porównałabym też dwie konkretne oferty, w których wynagrodzenie rywalizuje z dostępem do programu, i sprawdziła, czy osoby, które taki dostęp mają, faktycznie z niego korzystają i rzadziej odchodzą. Upewniłabym się też, że reszta praktyk firmy potwierdza obraz, jaki buduje benefit. Jeśli ten sugeruje jedno, a codzienna praca wygląda inaczej, rozczarowani będą wszyscy: pracownik obietnicą, a firma brakiem efektu.

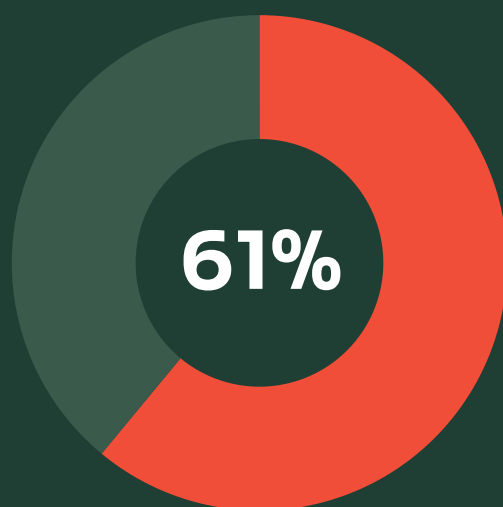
W PRAKTYCE LICZĄ SIĘ

WYNAGRODZENIE

WIARYGODNOŚĆ
BENEFITU

CODZIENNE
PRAKTYKI

Gotowość do szukania **pomocy** nie jest niszowa.



61% pracowników deklaruje, że przy poważnych problemach z samopoczuciem lub produktywnością szukałoby wsparcia. Pytanie coraz rzadziej brzmi więc, czy ludzie chcą pomocy. Coraz częściej: czy znajdą ją odpowiednio wcześnie i w formie, z której rzeczywiście będą gotowi skorzystać.



Pytanie do ekspertki



Natalia Bogdan

CEO JOBHOUSE

Prezeska firmy rekrutacyjnej Jobhouse, ekspertka rynku pracy, headhunterka z ponad 18-letnim doświadczeniem, wykładowczyni Akademii Leona Koźmińskiego, autorka książki „Biblia rekrutacji” i programów szkoleniowych Rekrumasters oraz AI ready HR, zdobywczyni tytułu Bizneswoman Roku, influencerka HR. Autorka badania „Szczęście w pracy Polaków”, prowadząca podcastu „Natalia Bogdan o HR i Biznesie” i organizatorka konferencji Happy HR.

Czy zdrowie psychiczne staje się już realnym kryterium wyboru pracodawcy, czy na razie przede wszystkim dobrze brzmi w deklaracjach kandydatów? I jak rekruter powinien mówić o takim wsparciu, żeby nie tworzyć narracji „możemy zapłacić mniej, bo dajemy psychologa”, tylko pokazać je jako jeden z elementów jakości miejsca pracy?

Z mojej perspektywy zdrowie psychiczne i kultura pracy zdecydowanie stały się ważniejszym kryterium wyboru pracodawcy, ale nie powiedziałabym jeszcze, że kandydaci masowo zamieniają 10% wynagrodzenia na dostęp do psychologa. Przy finalnej decyzji pieniądze nadal mają ogromne znaczenie. Zmieniło się natomiast to, o co kandydaci pytają: styl zarządzania, poziom presji, elastyczność, work-life balance, rotację w zespole czy powody odejścia poprzednika.

W PRAKTYCE LICZĄ SIĘ

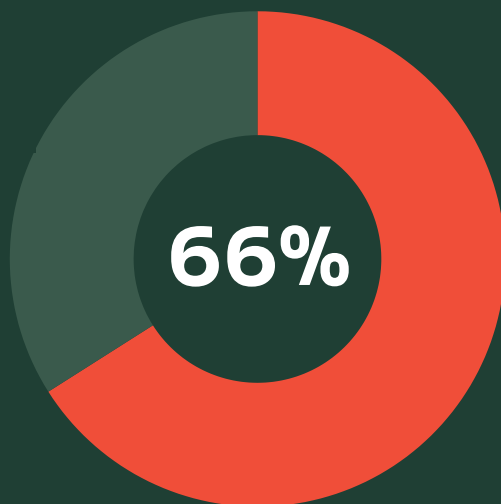
STYL
ZARZĄDZANIA

POZIOM PRESJI

SPÓJNOŚĆ
OBIETNIC

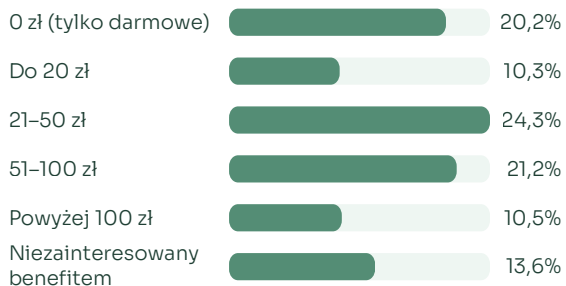
Przy dwóch podobnych finansowo ofertach te elementy mogą już zdecydować o wyborze firmy. Program wsparcia psychicznego powinien być więc komunikowany jako część szerszej kultury organizacyjnej, a nie benefit rekompensujący niższą pensję. Największym błędem byłoby obiecywanie troski o wellbeing w employer branding, jeśli później pracownik trafia do przeciążonego zespołu i managera, który tej kultury nie reprezentuje. Kandydaci bardzo szybko weryfikują, czy za deklaracjami firmy idzie codzienna praktyka.

Wsparcie psychiczne ma konkretną **wartość** ekonomiczną.



66% pracowników byłoby gotowych współfinansować profesjonalną pomoc, a niemal co trzeci zaakceptowałby dopłatę przekraczającą 50 zł za sesję. Dla dużej części zespołów wsparcie nie ma wartości wyłącznie wtedy, gdy pozostaje całkowicie bezpłatne.

Maksymalna dopłata z własnej kieszeni za sesję przy dofinansowaniu wsparcia przez pracodawcę



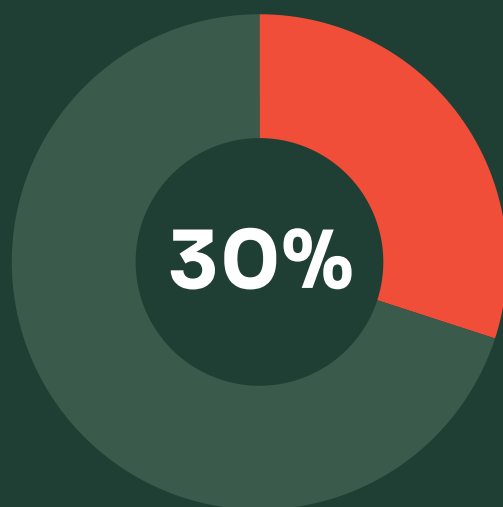
66,2%

gotowych dopłacić z własnej kieszeni przy dofinansowaniu przez pracodawcę

31,6%

gotowych dopłacić ponad 50 zł za sesję

Realna **wartość rekrutacyjna**, ale nie waluta do potrącenia z pensji.



Dla 30% pracowników wsparcie psychiczne może zrównoważyć część różnicy w wynagrodzeniu. Nie zastępuje płacy, ale wchodzi już do bilansu razem z nią i realnie wpływa na ocenę atrakcyjności oferty pracodawcy.



Pytanie do ekspertki



Magdalena Damasiewicz

DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCY DS. B2B W ENEL-MED

Ekspertka z wieloletnim doświadczeniem na rynku opieki medycznej, abonamentów zdrowotnych i rozwiązań dla sektora korporacyjnego. W enel-med odpowiada za rozwój oferty B2B oraz strategiczne relacje z klientami biznesowymi, wspierając organizacje w budowaniu efektywnych programów opieki i profilaktyki zdrowotnej dla pracowników. Prelegentka i komentatorka branżowa, promująca nowoczesne, holistyczne podejście do zdrowia w środowisku pracy – łączące klasyczną medycynę z nowymi wyzwaniami w obszarze dobrostanu fizycznego i psychicznego.

Czy w 2026 roku nadal ma sens oddzielanie w organizacjach zdrowia psychicznego od zdrowia fizycznego? Jak powinien wyglądać model opieki nad pracownikiem, w którym wsparcie psychiczne nie jest dodatkowym benefitem uruchamianym dopiero w kryzysie, ale integralną częścią profilaktyki, diagnostyki i opieki zdrowotnej?

Jeszcze kilka lat temu pracodawcy inwestowali przede wszystkim w leczenie. Dziś powinniśmy ich zachęcać do inwestowania w zdolność pracowników do pozostawania zdrowymi. To fundamentalna zmiana podejścia, zarówno w obszarze zdrowia fizycznego jak i w obszarze zdrowia psychicznego.

Największym wyzwaniem współczesnego rynku pracy nie jest bowiem sam stres. Stres towarzyszył organizacjom od zawsze. Problemem jest skumulowane obciążenie wynikające z jednoczesnego pełnienia wielu ról życiowych. Dzisiejszy pracownik często nie jest już tylko specjalistą czy menedżerem. Jest równocześnie rodzicem, opiekunem starzejących się rodziców, partnerem, a nierzadko także osobą mierzącą się z nieustanną zmianą i wysoką presją efektywności.

“Zdrowie psychiczne przestało być wyłącznie tematem HR. Coraz częściej staje się elementem strategii biznesowej organizacji”

Pierwsze objawy przeciążenia psychicznego rzadko wyglądają jak kryzys. Zazwyczaj zaczynają się od problemów ze snem, trudności z koncentracją, spadku energii czy motywacji. To właśnie na tym etapie profilaktyka ma największą wartość medyczną i biznesową. Wczesna identyfikacja czynników ryzyka pozwala ograniczyć rozwój poważniejszych problemów zdrowotnych, a jednocześnie zmniejsza ryzyko absencji, spadku produktywności czy utraty kluczowych kompetencji w organizacji.



Pytanie do ekspertki



Magdalena Damasiewicz

DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCY DS. B2B W ENEL-MED

Dlatego nowoczesne programy opieki medycznej coraz częściej łączą profilaktykę zdrowia psychicznego z kompleksową diagnostyką stanu zdrowia. Indywidualne konsultacje, badania profilaktyczne oraz wsparcie specjalistów pozwalają stworzyć spersonalizowany plan zdrowotny uwzględniający wiek, płeć, styl życia i indywidualne czynniki ryzyka.

Zdrowie psychiczne przestało być wyłącznie tematem HR. Coraz częściej staje się elementem strategii biznesowej organizacji, która chce budować długoterminową efektywność, odporność na zmiany i zaangażowanie swoich pracowników. To inwestycja nie tylko w dobrostan ludzi, ale również w przyszłość całej firmy.

Profilaktyka zamiast leczenia – co to znaczy w praktyce

WCZEŚNIEJ

Pierwsze objawy przeciążenia rzadko wyglądają jak kryzys: problemy ze snem, trudność z koncentracją, spadek energii. To moment, w którym reakcja kosztuje najmniej.

RAZEM

Zdrowie psychiczne i fizyczne przestają być osobnymi ścieżkami. Ta sama diagnostyka, ten sam plan, jeden punkt wejścia zamiast trzech aplikacji.

MIERZALNIE

Każdy dzień absencji, którego udało się uniknąć, i każda kompetencja, która została w firmie, to pozycja po stronie wyniku – nie po stronie kosztów HR.



Produktywność, której nie widać w raporcie HR

Ten raport pokazuje skalę zjawiska w polskich organizacjach. Mindgram zamienia tę skalę w jedną liczbę po stronie konkretnej firmy — i w plan, który tę liczbę zmniejsza.

PRÓG ZWROTU

0,6 etatu

Tyle produktywności wystarczy odzyskać w firmie liczącej 500 osób, żeby roczny koszt programu zwrócił się w całości.

SKĄD TA LICZBA

Koszt dnia pracy (mediana GUS, bez narzutów pracodawcy) **355 zł**

Roczny koszt jednego etatu (252 dni robocze) **89 460 zł**

Roczny koszt programu dla 500 osób **53 760 zł**

Próg zwrotu **0,60 etatu**

Model celowo zaniża koszt po stronie firmy: liczy samo wynagrodzenie, bez składek i kosztów okołoplacowych. Realny próg jest jeszcze niższy.

9–14

etatów odzyskanej produktywności w pierwszym roku, w organizacji 1000 osób – 0,8–1,25 mln zł

39% vs 8,8%

prezentyzm wobec absencji w utracie wydajności. Firmy mierzą to drugie

41%

pracowników nie rozpoznaje w swojej firmie żadnej z badanych form wsparcia

Cztery rzeczy, które robimy – dokładnie w tej kolejności

01 · Mierzymy

Regularna diagnostyka kondycji zespołów — te same wskaźniki, co w tym raporcie.

02 · Zapobiegamy

Materiały, warsztaty i ścieżki wsparcia — zanim pojawi się kryzys.

03 · Reagujemy

Psycholog i wsparcie kryzysowe bez kolejki i bez zgody przełożonego.

04 · Raportujemy

Zagregowane dane dla HR i zarządu, gotowe pod ESG.

ZANIM ODŁOŻYSZ TEN RAPORT

Sprawdź, ile dni produktywności traci Twoja firma

W 30 minut przekładamy wyniki badania na realia jednej organizacji: wielkość zespołów, branżę i strukturę zatrudnienia.

- Szacunek straty w dniach**
— policzony na Waszych liczbach, nie na średniej rynkowej.
- Porównanie z wynikami badania**
— firmy o podobnej wielkości i z tej samej branży.
- Punkt startu**
— dwa albo trzy obszary, od których zmiana będzie widoczna w danych.

160 organizacji w Polsce · 96% odnowień umów · skuteczność potwierdzona badaniem klinicznym · mindgram.com

TWOJA FIRMA TRACI ROCZNIE



dni produktywności

Wyliczamy tę liczbę razem z Wami, na danych Waszej organizacji.

Umów rozmowę

30 minut online, bez zobowiązań.

90 dni gwarancji zwrotu · start w 14 dni



6 RZECZY, KTÓRE TEN RAPORT ZMIENIA W ROZMOWIE O PRACY

Nie jeden wskaźnik, ale układ danych: kondycja, obecność, zaangażowanie, dostęp do wsparcia i nowe oczekiwania wobec pracodawcy.

77%

pracowało mimo złego samopoczucia

Obecność nie oznacza pełnej zdolności do pracy.

53%

zaangażowanych vs 32% zadowolonych

Zaangażowanie nie musi świadczyć o dobrej kondycji.

43%

pracujących wyłącznie zdalnie wskazuje pracę jako główne źródło stresu i lęku

Elastyczność nie jest automatyczną ochroną.

54%

popiera prawny obowiązek zapewnienia profesjonalnego wsparcia

Zdrowie psychiczne przesuwa się z kategorii benefitu do standardu.

50%

stawia opiekę psychiczną na równi z prywatną opieką medyczną

Mental care trafia do pakietu podstawowego.

66%

byłoby gotowych współfinansować profesjonalne wsparcie

Wsparcie ma dla pracowników konkretną wartość.

Ten raport pokazuje coś niezbyt niewygodnego: firmy mogą mieć zaangażowanych ludzi i jednocześnie nie widzieć kosztu, jaki płacą oni za utrzymanie wyników. 77% pracuje mimo złego samopoczucia, a tylko 33% czuje, że pracodawca wystarczająco dba o ich zdrowie psychiczne. To już nie jest rozmowa o beneficie. To pytanie, czy organizacje potrafią projektować pracę tak, by nie zużywała ludzi szybciej, niż ich wspiera.

ADAM PLONA



NAJWAŻNIEJSZE NAPIĘCIE RAPORTU

42%

ma dostęp do wsparcia w pracy

33%

czuje, że pracodawca wystarczająco dba o jego zdrowie psychiczne

41%

uważa wsparcie psychiczne za bardziej wpływające na efektywność niż karta sportowa

12%

ma w firmie bezpośredni dostęp do psychologa

3 PYTANIA, Z KTÓRYMI ZOSTAJE ORGANIZACJA

1. Czy mierzymy to, co naprawdę ogranicza zdolność ludzi do pracy?
2. Czy nasza oferta wsparcia odpowiada na realne potrzeby — czy tylko dobrze wygląda?
3. Gdzie kończy się odpowiedzialność pracownika, a zaczyna odpowiedzialność organizacji?

Od pytań do pierwszego ruchu

Po jednym konkretnym działaniu do każdego z trzech pytań powyżej

01

Dopiszcie jedną kolumnę

Obok absencji, którą już liczycie, dodajcie do raportu HR dni pracy poniżej własnej normy. Jedno pytanie w badaniu pracowniczym wystarczy, żeby ta kolumna miała czym się wypełnić.

02

Zapytajcie, zanim kupicie

„Z której z tych form wsparcia realnie skorzystasz?” – zadane przed wyborem dostawcy, nie po roku niskiego wykorzystania. Luka między ofertą a oczekiwaniem sięga w badaniu 13 p.p.

03

Rozdzielcie objaw od źródła

Przy każdym sygnale jedno pytanie: czy dotyczy jednej osoby, czy tego samego procesu, zespołu albo przełożonego. Odpowiedź decyduje, kto ma zadziałać.

Dalej w raporcie: słowniczek pojęć (s. 73) · indeks ekspertów i nota o cytowaniu (s. 74-75)



Słowniczek pojęć

WPAI

Work Productivity and Activity Impairment. Standaryzowany kwestionariusz mierzący utratę wydajności z przyczyn zdrowotnych, opracowany przez Reilly i współpracowników w 1993 r. Jego wartością jest również punkt odniesienia: możliwość porównania własnego zespołu z dużą próbą.

Prezenteizm

Obecność w pracy przy obniżonej zdolności do jej wykonywania. Pracownik wykonuje zadania poniżej własnych możliwości. W badaniu prezenteizm odpowiada za 39% utraconej wydajności.

Absencja

Nieobecność w pracy z przyczyn zdrowotnych. Odpowiada za 8,8% utraconej wydajności – ponad cztery razy mniej niż prezenteizm, choć to absencja jest widoczna w raportach HR.

DASS-21

Depression Anxiety Stress Scales – skala przesiewowa nasilenia objawów depresji, lęku i stresu. Mierzy nasilenie objawów deklarowanych, nie stawia diagnozy i nie zastępuje konsultacji ze specjalistą.

T2B (Top 2 Box)

Suma odsetek ocen 4 i 5 na skali 1-5. Tak liczony jest m.in. wynik „praca jest dla mnie głównym źródłem stresu i lęku”.

Punkt procentowy (p.p.)

Różnica między dwiema wartościami procentowymi. 43% wobec 30% to 13 p.p. różnicy, a nie 13%.

Zaangażowanie a satysfakcja

Zaangażowanie to gotowość do wysiłku na rzecz organizacji. Satysfakcja to ocena własnej sytuacji w pracy. To dwie różne rzeczy: w badaniu 53% jest zaangażowanych, a tylko 32% zadowolonych. Zaangażowanie potrafi maskować rosnący koszt po stronie człowieka.

Chaos organizacyjny

W badaniu: niejasny podział obowiązków, zmieniające się ustalenia i priorytety oraz poczucie niestabilności w firmie. Wskazuje na niego co piąty pracownik jako przyczynę spadku własnej efektywności.

Wellbeing washing

Komunikowanie troski o dobrostan bez zmiany sposobu organizacji pracy. Problem pojawia się, gdy benefit jest traktowany jako kompletna odpowiedź na trudności, których źródło ma charakter systemowy.

Pokolenia

Gen Z (18-25), Gen Y (26-45), Gen X (46-61), Baby Boomers (62-65). Różnice w deklarowanych objawach to różnice w nasileniu i w sposobie mówienia o nich – nie dowód na „mniejszą odporność” któregośkolwiek rocznika.

Model pracy

Cztery kategorie używane w badaniu: stacjonarny, hybrydowy, wyłącznie zdalny i terenowy (mobilny). Wyniki różnią się między nimi na tyle, że warto raportować je osobno.

Baza cząstkowa

Podzbiór próby, na którym obliczany jest dany wynik, np. 1815 osób pracujących mimo złego samopoczucia. Bazę podajemy pod każdym wykresem, który nie obejmuje pełnej próby 2302 osób.



Dziękujemy, że doczytaliście do końca

To badanie powstało, bo zabrakło nam liczby, którą można położyć na stole obok wyników sprzedaży. Dziękujemy wszystkim, którzy pomogli ją policzyć.

2302 osobom, które wypełniły ankietę

Za czas i za szczerość w pytaniach, na które łatwiej nie odpowiadać. 77% z Was pracowało w ostatnich czterech tygodniach mimo złego samopoczucia. Ten raport istnieje, bo to powiedzieliście.

24 ekspertkom i ekspertom

Za komentarze, które nie zatrzymały się na powtórzeniu liczby.

Experience Institute

Za partnerstwo merytoryczne, konstrukcję narzędzia badawczego i opracowanie wyników.

Partnerom badania

Fiabilis Consulting Group · HR Power Mentor · WeNet · Unilink · Enel-med — za udział w dyskusji wokół raportu i w webinarach.

ROZMOWA O WASZYCH LICZBACH

30 minut online, bez zobowiązań.

Przekładamy wyniki badania na realia jednej organizacji i wskazujemy dwa-trzy obszary na start.



Umów się

Jak cytować ten raport

Mindgram, Experience Institute (2026). Badanie Produktowności Polskich Pracowników. Jak dbanie o dobrostan wpływa na wyniki współczesnych organizacji. Raport z badania 2302 pracujących osób.

- Dane liczbowe i cytaty można wykorzystywać z podaniem źródła w powyższej formie.
- Wykresy, infografiki i zdjęcia ekspertów – po wcześniejszym kontakcie z zespołem. Zdjęcia pozostają własnością osób i organizacji, które je udostępniły.
- Komentarze eksperckie wyrażają stanowisko ich autorek i autorów, nie stanowisko Mindgram ani Experience Institute.
- Raport nie jest materiałem diagnostycznym. DASS-21 to narzędzie przesiewowe – wyniki opisują nasilenie objawów deklarowanych w próbie, nie rozpowszechnienie zaburzeń klinicznych w populacji.