



WYPALENIE ZAWODOWE **– ZNAK CZASÓW?**

JAK ŚWIADOMIE ZAPOBIEGAĆ
WYPALENIU ZAWODOWEMU



Opracowanie przygotowane przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL) we współpracy z partnerami: Wydziałem Nauk Społecznych w Warszawie Uniwersytetu SWPS, Helping Hand oraz LUX MED



W przypadku zainteresowania współpracą z ABSL prosimy o kontakt na nasz adres:

absl@absl.pl

© ABSL 2023

Majątkowe prawa autorskie do niniejszego utworu należą do Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych z siedzibą w Warszawie (ABSL) i podlegają ochronie na podstawie właściwych przepisów prawa autorskiego. Zabronione jest jakiegokolwiek rozpowszechnianie lub kopiowanie utworu, w części lub w całości, w jakiegokolwiek formie lub sposób i na jakichkolwiek polach eksploatacji, bez uprzedniej zgody ABSL wyrażonej na piśmie. Wykorzystanie materiałów zawartych w utworze do celów cytowania jest dozwolone na warunkach określonych przepisami prawa autorskiego, w tym z obowiązkowym podaniem źródła cytatu. W razie jakichkolwiek wątpliwości lub potrzeby szerszego wykorzystania utworu niż na potrzeby użytku osobistego, zapytania prosimy kierować drogą mailową na adres absl@absl.pl.

Cytowanie odpowiedniej wielkości fragmentów treści raportu dozwolone jest pod warunkiem, że: (I) cytat taki udostępniany jest bezpłatnie i dla celów niekomercyjnych, (II) Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL) jest podany jako źródło cytatu, (III) cytowany fragment utworu nie jest zmieniony lub cytowany w sposób, który zmienia jego treść oraz tezy utworu oraz (IV) podano zastrzeżenia zawarte w utworze. Niniejsza zgoda na cytowanie utworu nie pozwala na inkorporowanie jakiegokolwiek istotnej części utworu do jakiegokolwiek innego utworu lub publikacji, czy to w wersji papierowej, elektronicznej czy jakiegokolwiek innej formie lub do celów komercyjnych, jeżeli nie są zachowane ustawowe wymogi dla dozwolonego użytku w zakresie prawa cytatu.

SPIS TREŚCI

	WSTĘP	4
1	WYPALENIE ZAWODOWE: JAK NIE STRACIĆ NADZIEI	6
1.1	CZYM JEST WYPALENIE ZAWODOWE?	6
1.2	JAK ROZPOZNAĆ WYPALENIE ZAWODOWE?	7
1.3	KTO MOŻE BYĆ BARDZIEJ PODATNY NA WYPALENIE ZAWODOWE?	8
2	DLACZEGO NIE WYSTARCZY RZUCIĆ WSZYSTKIEGO I WYJECHAĆ W TROPIKI, CZYLI WYPALENIE ZABIERASZ ZE SOBĄ	11
3	TO NIE LUDZIE SĄ CHORZY, ALE ORGANIZACJE	13
3.1	GDY WYMAGANIA SĄ WIĘKSZE NIŻ ZASOBY	13
4	WAŻNA ROLA LIDERÓW	14
5	CZEGO NIE POWINNI ROBIĆ LIDERZY, CZYLI WIELCY WYPALACZE	16
6	ELASTYCZNOŚĆ ORGANIZACYJNA	18
6.1	ELASTYCZNOŚĆ ORGANIZACJI	18
6.2	ELASTYCZNOŚĆ PRACOWNIKA	19
7	CZY WYPALENIE ZAWODOWE TO CHOROBA?	20
8	DOBRE PRAKTYKI	23
8.1	BAT	23
8.2	GSK	25
8.3	KMD	26
8.4	OLYMPUS	27
	SŁOWO KOŃCOWE	29
	NOTA O AUTORACH	30

**Anna Berczyńska**

Wiceprezeska ds. Talentów, ABSL

WSTĘP

Ostatnie lata przyniosły wiele zmian i niepewności, zmierzaliśmy się z wieloma sytuacjami kryzysowymi związanymi z pandemią Covid-19, kryzysem klimatycznym, kryzysem humanitarnym wywołanym wojną w Ukrainie oraz kryzysem gospodarczym prowadzącym również do przededefiniowania rynku pracy. Nieprzewidywalność świata odbiła się na kondycji organizacji i jej pracowników. Stres i niepewność stają się codziennością, przez co praca może stanowić źródło frustracji i prowadzić do wypalenia zawodowego objawiającego się poczuciem chronicznego zmęczenia, wyczerpaniem emocjonalnym, wycofaniem oraz obniżeniem samooceny.

Konsekwencje wypalenia zawodowego wpływają na efektywność w miejscu pracy. Wg Instytutu Gallupa¹, 76% pracowników przynajmniej od czasu do czasu doświadcza wypalenia zawodowego, a 28% twierdzi, że jest wypalonych bardzo często lub zawsze. W rezultacie organizacje mierzą się z realnymi problemami: zwiększeniem absencji chorobowej o 63% i częstszymi interwencjami SOR o 23%. Można więc stwierdzić, że wypalenie zawodowe to ogromne koszty, zarówno jeśli chodzi o zwiększoną rotację pracowników, niższą produktywność, jak i utrzymanie w organizacji najlepszych talentów.

Często problem wypalenia zawodowego traktowany jest marginalnie jako jednostkowy problem, który można rozwiązać praktykując jogę, trenując techniki oddychania czy ćwicząc techniki odporności.

Tego typu działania są wparciem w radzeniu sobie ze stresem i w odpoczynku, są ważną profilaktyką, nie mniej nie adresują problemu zjawiska wypalenia zawodowego. Coraz więcej dowodów wskazuje na to, że stosowanie tymczasowych rozwiązań dotyczących zjawiska wypalenia zawodowego w miejscu pracy może być niewystarczające. W związku z tym Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) podjęła decyzję o przesunięciu odpowiedzialności za zarządzanie zjawiskiem wypalenia zawodowego z jednostki na organizację.

W myśl idei lepiej zapobiegać niż leczyć, działania zmierzające do walki z wypaleniem zawodowym powinny być dwukierunkowe, zarówno indywidualne, jak i organizacyjne. Wypalenie nie istnieje w oderwaniu od miejsca i charakteru pracy. Pracownicy są najcenniejszym zasobem firmy, dlatego zapobieganie temu zjawisku leży bezpośrednio w interesie pracodawców i powinno znaleźć się w jej strategii talentowej i biznesowej. Organizacje powinny wziąć odpowiedzialność za tworzenie takiej kultury, która docenia członków zespołu i kształtuje w nich zdrowe nawyki pracy. Powinny być świadome wagi problemu, podejmować realne kroki wspierające pracowników i nadać mu odpowiedni priorytet, również poprzez wprowadzenie mierników ich skuteczności.

W ponad 220 firmach należących do ABSL poważnie podchodzimy do profilaktyki i opieki zdrowotnej pracowników sektora usług biznesowych, których jest

¹ *Employee Burnout: Causes and Cures*, 2020, <https://www.gallup.com/workplace/282659/employee-burnout-perspective-paper.aspx>

już ponad 400 tysięcy. Niezwykle ważne jest, abyśmy byli w stanie w ramach branży dostrzec i proaktywnie wdrażać systemowe rozwiązania zapewniające budowanie dobrego samopoczucia. Inwestowanie w programy dobrostanu dla pracowników jest równie ważne, jak inwestowanie w technologię czy inne zmiany w miejscu pracy. Jeżeli nie zachowamy strategicznej równowagi w naszym podejściu do pracowników, to po prostu nie będziemy osiągać długoterminowej odporności biznesowej i ciągłego rozwoju.

W ramach działań podejmowanych przez ABSL pracujemy nad tworzeniem takiego środowiska pracy, w którym z jednej strony minimalizuje się ryzyko wypalenia zawodowego, a z drugiej tworzy wiele pozytywnych elementów pozwalających czerpać satysfakcję z pracy.

Nie wystarczy już pomagać pracownikom, którzy się wypalili, już samo pozwolenie na dotarcie do tego etapu nie powinno być akceptowalne. Organizacje muszą proaktywnie zarządzać ryzykiem wypalenia zanim stanie się problemem oraz znaleźć i wyeliminować przyczyny. Rozwiązaniem mogą być dostosowana strategia talentowa i mierniki jej realizacji na podłożu kultury organizacji, doświadczenia pracownika, przywództwa, równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz obciążenia pracą.

Wypalenie jest faktem, któremu można zapobiegać. Zadajmy sobie pytanie: co sprawia, że pracownicy czują się zdemotywowani i sfrustrowani? Dlaczego w naszym środowisku pracy brakuje warunków do rozwoju? Jak możemy sprawić, że praca będzie dla nich bezpieczna każdego dnia?



Autorki



prof. Katarzyna Januskiewicz
psycholog i specjalista ds. organizacji i zarządzania,
dziekan Wydziału Nauk Społecznych w Warszawie
Uniwersytetu SWPS



dr Magdalena Łuzniak-Piecha
psycholog organizacji, adiunkt na Wydziale Nauk
Społecznych w Warszawie Uniwersytetu SWPS



dr Agnieszka Golińska
psycholożka i specjalistka ds. zarządzania, adiunkt na Wydziale
Nauk Społecznych w Warszawie Uniwersytetu SWPS

1. WYPALENIE ZAWODOWE: JAK NIE STRACIĆ NADZIEI

1.1 Czym jest wypalenie zawodowe?

Wypalenie zawodowe to stan, w którym wykonywana do tej pory praca przestaje sprawiać przyjemność i satysfakcję, coraz bardziej męczy, zniechęca i powoduje wyczerpanie fizyczne oraz psychiczne.



Definiując wypalenie zawodowe możemy powiedzieć, że jest to stan danego pracownika czy pracowniczki. Warto jednak zwrócić uwagę, że gdy chcemy zastanowić się nad jego przyczynami i konsekwencjami, to powinniśmy myśleć o procesie, który trwa, a samo wypalenie nie pojawia się z dnia na dzień.



prof. Katarzyna Januskiewicz

1.2 Jak rozpoznać wypalenie zawodowe?

Do zrozumienia, jak przejawia się wypalenie zawodowe, a zarazem sprawdzenia czy występują niepokojące symptomy, warto odpowiedzieć na poniższe pytania:

- » Czy te elementy pracy, które kiedyś cieszyły, przestały cieszyć?
- » Czy kiedy rano myślisz o pracy odczuwasz zmęczenie?
- » Czy kiedy zbliżasz się do miejsca pracy odczuwasz nieprzyjemne objawy fizyczne, np. ból brzucha, problemy z oddychaniem, utrata równowagi, osłabienie?
- » Czy masz jeszcze nadzieję na polepszenie sytuacji w pracy? Masz przed sobą plany czy wizje dotyczące możliwości rozwoju?
- » Miałeś / miałaś kiedyś hobby, ale już nie pamiętasz jakie, ponieważ tyle pracujesz?
- » Twój system wartości jest ciągle naginany, ponieważ robisz w pracy rzeczy, z którymi się wewnętrznie nie zgadzasz?
- » Czy masz poczucie, że przez pracę zaniedbujesz partnera, rodzinę, bliskich?
- » Czy masz poczucie, że Twoje poświęcenie zapewni rodzinie lepszą sytuację materialną?



Nie każda dysfunkcja w zachowaniu organizacyjnym czy stosunku do pracy jest wypaleniem zawodowym. Nie są nim trudne emocje, które często pojawiają się w pracy, np. zdenerwowanie ciężką rozmową z klientem. Oczywiście odpowiednie natężenie i czas trwania takich emocji może prowadzić do wypalenia, ale taka diagnoza powinna spełniać określone kryteria.



prof. Katarzyna Januskiewicz



Dobrym przykładem jest pandemia koronawirusa. Jeśli ktoś był zmęczony ciągłą pracą zdalną podczas lockdownów, nie oznacza, że było to wypalenie, a raczej zmęczenie zawodowe.



dr Magdalena Łuzniak-Piecha

Helping Hand

Jeśli doświadczasz w pracy obiektywnie **dużego poziomu stresu** jesteś bardziej narażony na wypalenie zawodowe niż osoby wykonujące swoją pracę w **spokojniejszych warunkach**.

Kiedy doświadczasz wypalenia zawodowego, możesz:

- » Mieć trudności z planowaniem powierzanych zadań;
- » Często odkładać ważne obowiązki na później (zjawisko prokrastynacji), a nadrobienie zaległości wymagać będzie dodatkowej, wyczerpującej pracy.

Jeżeli którakolwiek z opisanych poniżej przykładowych sytuacji stresujących dotyczy Ciebie, pamiętaj, że możesz być bardziej narażony / narażona na wypalenie:

- » Podejmujesz trudne i skomplikowane decyzje ekonomiczne związane z życiem lub zdrowiem innych osób;
- » Często doświadczasz konfliktowych sytuacji wśród członków zespołu;
- » Odczuwasz osamotnienie i brak wsparcia przy wywiązywaniu się z codziennych obowiązków;
- » Podejmujesz etyczne decyzje (m.in. dotyczące awansowania, zwalnianie i zatrudniania pracowników).

1.3 Kto może być bardziej podatny na wypalenie zawodowe?

Wypalenie zawodowe jest związane z charakterystyką wykonywanej pracy, a nie z sektorem gospodarki. Sytuacja, w której pracownik czy pracowniczka wykonują rutynowe zadania, nie wiedzą, jaki

cel przyświeca ich obowiązkom i nie dostają informacji zwrotnych na temat swojej pracy od przełożonego czy przełożonej, to prosta droga do wypalenia.

Wypalenie zawodowe dobrze opisuje pewna metafora. Człowiek idący ulicą zobaczył trzech mężczyzn pracujących na budowie. Postanowił zapytać się, co robią. Pierwszy z nich odpowiedział, że kładzie cegły, drugi, że buduje ściany, a trzeci, że buduje katedrę. Jeśli ktoś ma taką perspektywę, że jedyne co robi to kładzie cegły, czyli nie widzi większego sensu i celu swojej pracy, to w przypadku takiej osoby wypalenie zawodowe jest dużo bardziej prawdopodobne.



dr Agnieszka Golińska

Badacze i badaczki zajmujący się wypaleniem zawodowym podkreślają, że w grupie wysokiego ryzyka są osoby, których praca polega na pomaganiu innym i braniu za nich odpowiedzialności. Mogą

to być osoby wykonujące zawody pomocowe np. lekarze, lekarki, pielęgniarze, pielęgniarki, nauczyciele i nauczycielki, ale także wolontariuszki i wolontariusze.

Kiedyś mówiło się, że wypalić się mogą tylko przedstawiciele określonych zawodów, np. nauczyciele czy nauczycielki, a w innych zawodach to zjawisko nie występuje. Dziś patrzymy na to inaczej. Przede wszystkim zmienił się sposób pełnienia różnych ról zawodowych czy organizacyjnych i ryzyko wypalenia może dotyczyć szerszej grupy pracowników.



prof. Katarzyna Januszkiewicz

Helping Hand

Wypalenia zawodowego najczęściej doświadczają osoby:

1. Młode i w średnim wieku;
2. Dążące do sukcesu, zapominające o swoich potrzebach emocjonalnych oraz własnych ograniczeniach, które dostrzegają z trudnością;
3. Odznaczające się wysokim poziomem perfekcjonizmu, ambicji, ze skłonnością do pracoholizmu;
4. Które są wrażliwsze i nie do końca potrafią przyjmować konstruktywną krytykę lub poradzić sobie z porażkami;
5. O zaniżonej samoocenie, które wykorzystują osiągnięte sukcesy zawodowe jako sposób na podwyższenie własnej oceny, często przeceniając wartość tych osiągnięć.

Jakie mogą być najczęstsze przyczyny wypalenia zawodowego?

- » **Osobiste**, m.in.: niezadowolenie z przebiegu kariery zawodowej, poczucie niedowartościowania, trudności w radzeniu sobie z emocjami w miejscu pracy, brak możliwości rozwoju zawodowego, zawyżone oczekiwania wobec siebie, bardzo silna motywacja do osiągnięcia sukcesu.
- » **Interpersonalne**, np. utrudnione kontakty z przełożonymi i współpracownikami, popadanie w konflikty, negatywna atmosfera pracy, nadmierna rywalizacja, brak wzajemnego zaufania i wsparcia w zespole, zaburzona komunikacja, agresja werbalna, mobbing.
- » **Organizacyjne**, m.in. złe warunki pracy, hałas, braki sprzętowe lub awaryjność narzędzi pracy, praca w godzinach nadliczbowych (wieczornych, nocnych lub w weekendy), styl

Helping Hand

zarządzania niedostosowany do umiejętności pracowników, zbyt wysokie lub zbyt niskie wymagania pracodawcy, nadmierna liczba obowiązków, monotonna praca, wysoki poziom stresu związany z szybkim tempem pracy lub niebezpiecznymi warunkami, nieadekwatne wynagrodzenie w stosunku do wkładu pracy, zbyt duża kontrola i ciągle monitorowanie wyników, obciążające procedury i regulaminy, niesprawiedliwość w podziale obowiązków i wynagradzaniu, niejasne kryteria dotyczące nagradzania i karności, kwestionowanie kompetencji, blokowanie aktywności twórczej pracowników, niestabilność zatrudnienia.

Etapy wypalenia zawodowego:

1. **Wyczerpanie emocjonalne.** Początkowy zapał do pracy, energia do wykonywania obowiązków zawodowych mogą ustępować i powodować spadek zaangażowania i ekscytacji pracą. Narasta poczucie bycia wypalonym, „zużytym” oraz mniej efektywnym w porównaniu z początkowym okresem pracy. Osoby w pierwszym etapie wypalenia zawodowego mogą silniej reagować na niepowodzenia, mieć większą wrażliwość, a w efekcie konfliktować się ze współpracownikami.
2. **Dystans i cynizm** wobec klientów i współpracowników. Osobę z postępującym syndromem wypalenia zawodowego może

z jednej strony cechować powstrzymywanie emocji oraz brak zaangażowania w kontaktach z innymi; jednak z drugiej strony osoba cierpiąca na wypalenie może pozwalać sobie na większe zniecierpliwienie w kontaktach z innymi. To może dziwić współpracowników, zwłaszcza jeśli wcześniej ta osoba była empatyczna, życzliwa i profesjonalnie wykonująca zadania. Postępujący proces wypalenia zawodowego może sprawić, że staje się coraz bardziej znużona i wyczerpana pracą.

3. **Poczucie spadku własnych kompetencji i brak satysfakcjonujących osiągnięć w pracy.** Na tym etapie wypalenia zawodowego podjęcie pracy czy wykonanie zleconego zadania może wiązać się z dużym wysiłkiem i wszechogarniającym uczuciem zmęczenia oraz apatii. Taka osoba może postrzegać swoje wyniki pracy jako niewystarczające, słabe, a więc będące źródłem rozczarowania. Może też odczuwać fizyczne wyczerpanie, a także fizyczne dolegliwości będące efektem wysokiego poziomu stresu i powodujące choroby i częstą nieobecność w pracy. Brak wsparcia współpracowników może wzmagać stres, gniew i rozżalenie.
4. **Odradzenie się** towarzyszy osobom, które po otrzymaniu profesjonalnej pomocy mogą wrócić z zapałem do pracy, przewartościowały swoje oczekiwania i nauczyły dbać się o swoje potrzeby fizyczne oraz emocjonalne.

Autorka



dr Agnieszka Golińska

psycholożka i specjalistka ds. zarządzania, adiunkt na Wydziale Nauk Społecznych w Warszawie Uniwersytetu SWPS

2. DLACZEGO NIE WYSTARCZY RZUCIĆ WSZYSTKIEGO I WYJECHAĆ W TROPIKI, CZYLI WYPALENIE ZABIERASZ ZE SOBĄ

Mogłoby się wydawać, że rozwiązaniem problemu wypalenia zawodowego będzie zmiana pracy. Warto jednak zadawać sobie sprawę z tego, że nowe środowisko to wiele wyzwań i stresujących sytuacji.

Wszystko dlatego, że zmieniając pracę wchodzi się w nowe środowisko, nową kulturę organizacyjną oraz społeczną, jeśli podejmuje się pracę w innym kraju.

Ucieczka nie jest rozwiązaniem. Uciekając od jednych wyzwań i problemów trafiamy na kolejne w nowym miejscu.



dr Agnieszka Golińska

Stres kulturowy związany z przebywaniem w nowym kraju czy nowej kulturze organizacyjnej może być czynnikiem wpływającym na wypalenie zawodowe. Zwłaszcza że najczęściej szok kulturowy dociera dopiero po upływie czasu. Na początku wszystkie nowe elementy na ogół się podobają.

Dlatego zmieniając pracę i kraj powinno się być świadomym tego, że oznacza to wysiłek konieczny do podjęcia, by zaadoptować się w nowym środowisku. Równie istotne jest, by nowy pracodawca, menedżer czy dział personalny wiedzieli, że dla nowej osoby zmiana wiąże się z nowymi wyzwaniami. Pozwoli to odpowiednio przygotować proces wdrażania pracownika.

Dlaczego nie wystarczy rzucić wszystkiego i wyjechać w tropiki, czyli wypalenie zabierasz ze sobą

Helping Hand

Co możesz zrobić, by zapobiegać wypaleniu zawodowemu?

- » **Naucz się odpoczywać.** Na początku będzie to trudne, ale jeśli chcesz uniknąć wypalenia zawodowego, trzeba rozgraniczać czas prywatny od zawodowego. Każdy potrzebuje relaksu i regeneracji po pracy. Wyłączenie telefonu i laptopa po godzinach pracy to pierwszy krok do zmniejszenia stresu.
- » **Zadbaj o różnorodność zadań.** Monotonność obowiązków, mechaniczność pracy, każdy dzień wyglądający tak samo, skutkują wypaleniem zawodowym. Warto zadbać, by zadania różniły się od siebie i wymagały różnych umiejętności. Jeśli nie jesteś w stanie samodzielnie urozmaicić dnia pracy, porozmawiaj o tym z przełożonym.
- » **Nie bój się zmian.** Jeśli dojdiesz do wniosku, że w obecnej pracy już nic nie sprawia przyjemności, nie bój się jej zmienić. Czasami warto podjąć ryzyko.
- » **Podziel się swoimi odczuciami z innymi.** Przyjaciele lub rodzina na pewno są dobrymi słuchaczami. Inny punkt widzenia często potrafi rozjaśnić sytuację lub zmotywować do działania. Dobrym rozwiązaniem może też być rozmowa z osobami, które zmagają się z wypaleniem zawodowym.
- » **Skonsultuj się z psychologiem lub terapeutą.** To rozwiązanie może wydawać się daleko idącym, ale nie jest nadzwyczajne. Wiele osób, które cierpią z powodu wypalenia zawodowego korzysta z konsultacji psychologicznych. Zazwyczaj okazują się bardzo pomocne.



Autorka



dr Malwina Puchalska-Kamińska

wykładowczyni akademicka Wydziału Psychologii w Sopocie w Zakładzie Psychologii Organizacji i Marketingu Uniwersytetu SWPS

3. TO NIE LUDZIE SĄ CHORZY, ALE ORGANIZACJE

Prekursorka badań nad wypaleniem zawodowym, Christina Maslach uważa, że definiowanie wypalenia jako problemu dotyczącego jednostki może prowadzić do błędnego postrzegania tego stanu. Według niej wypalenie zawodowe to nie choroba pracownika, lecz organizacji. Maslach przytacza badania Instytutu Gallupa z 2018 roku, które wskazują na następujące przyczyny wypalenia zawodowego:

1. **Niesprawiedliwe traktowanie w organizacji,**
2. **Nadmierne obciążenie pracą,**
3. **Brak jasności roli,**
4. **Brak komunikacji i wsparcia ze strony przełożonych,**
5. **Nieuzasadniona presja czasowa.**

Niektóre cechy charakteru mogą zwiększać narażenie na wypalenie zawodowe, np. perfekcjonizm czy trudność ze stawianiem granic. Wypalenie nie odbywa się jednak w próżni, a czynniki organizacyjne mogą być katalizatorem.

3.1 Gdy wymagania są większe niż zasoby

Zgodnie z jedną z najlepiej przebadanych teorii opisujących funkcjonowanie pracowników w organizacjach, czyli teorią wymagań i zasobów pracy, wypalenie zawodowe pojawia się, gdy pracownik doświadcza długotrwałej przewagi wymagań nad zasobami pracy. Innymi słowy, jeśli pracownik stale ponosi koszty psychofizyczne i jednocześnie nie ma jak czerpać sił do radzenia sobie z nimi, to w końcu dochodzi do stanu wyczerpania.

Pracownicy potrzebują adekwatnych zasobów, czyli tego wszystkiego, co umożliwi im realizację zadań i pokonywanie trudności, by móc optymalnie

funkcjonować. Popularnymi zasobami są np. wspierający lider / liderka, zgrany zespół oraz autonomia rozumiana jako możliwość podejmowania decyzji o sposobie wykonywania pracy. Nawet najbardziej ekskluzywne benefity nie są w stanie zabezpieczyć pracowników przed negatywnym działaniem wymagań. Owocowe piątki, zagraniczne wycieczki, czy nawet szkolenia

z radzenia sobie ze stresem, nie zmniejszają ryzyka wypalenia zawodowego, jeśli pracownik na co dzień mierzy się z np. chaotyczną komunikacją czy brakiem jasności swojej roli.

Autorka



dr Malwina Puchalska-Kamińska

wykładowczyni akademicka Wydziału Psychologii w Sopocie w Zakładzie Psychologii Organizacji i Marketingu Uniwersytetu SWPS

4. WAŻNA ROLA LIDERÓW

Rola liderów i liderek w profilaktyce wypalenia zawodowego jest nie do przecenienia. W przypadku pracownika doświadczającego wypalenia decydująca będzie pomoc bezpośredniego przełożonego/przełożonej. Powinien jako pierwszy zauważyć niepokojące sygnały, w porę zareagować nazywając problem i udzielając wsparcia. Lider czy liderka mogą też zmniejszyć ryzyko wypalenia swoich pracowników.

Działania zabezpieczające przed wypaleniem i budujące zaangażowanie:

1. **Monitorowanie czy pracownik ma narzędzia niezbędne do pracy oraz czy obciążenie obowiązkami nie przekracza jego możliwości poznawczych, emocjonalnych i fizycznych.** Następnie w miarę potrzeby reagowanie, czyli np. oferowanie odpowiedniej pomocy (zwiększanie zasobów) lub negocjowanie zmian zakresu obowiązków pracownika (zmniejszenie wymagań).
2. **Budowanie atmosfery wsparcia w zespole.** Wsparcie społeczne jest jednym z najlepszych sposobów uniknięcia wypalenia zawodowego. Zachowanie lidera / liderki, w tym narzucane rytuały czy sposób prowadzenia zebrań, w znacznej mierze wpływa na to, jaka jest atmosfera w pracy

i komunikacja w zespole. Proste narzędzia, jak np. unormowanie pracy hybrydowej czy ustalenie zasad przekazywania informacji zwrotnych, może wzmacniać zaufanie i wzajemną sympatię w zespole.

3. **Dbanie o klarowność roli pracowników.** W badaniach często wymienia się brak jasno określonej roli w pracy jako przyczynę wypalenia oraz czynnik ograniczający zaangażowanie. Jeśli pracownik nie wie, jakie ma priorytety w pracy lub są ustalone chaotycznie, to trudno będzie mu ustalić harmonogram działania na poziomie operacyjnym. Również ciężko będzie dostrzec sens w tym, co dany pracownik robi, a to może prowadzić do frustracji i poczucia bycia niepotrzebnym. Klarowna rola w pracy wymaga wyjaśnienia pracownikowi, jak jego obowiązki wpływają na innych i w jakim stopniu inni zależą od wyników jego pracy, a także ustalania cotygodniowych lub comiesięcznych (w zależności od charakteru pracy) priorytetów. A jeszcze lepiej – priorytetu, bo ich nadmiar sprawia, że nic nie jest najpilniejsze i najważniejsze. Dbając o zdrowie psychiczne pracowników trzeba zbudować zdrowe środowisko pracy. Takie, w którym lider/liderka interesuje się warunkami pracy swoich pracowników, by móc reagować na trudności i wspierać, zamiast tylko kontrolować.

Helping Hand**Co może zrobić pracodawca, by zapobiegać wypaleniu zawodowemu pracowników?**

- » Dbać o dobrą komunikację między pracodawcą a pracownikami;
- » Nagradzać zaangażowanie pracowników;
- » Dbać o rozwój pracowników (projektowanie ścieżek kariery);
- » Mądrze wykorzystywać potencjał wnikający z różnorodności zespołu;
- » Edukować w zakresie profilaktyki zdrowia psychicznego;
- » Umożliwiać dostęp do opieki zdrowotnej zapewniającej profesjonalne wsparcie psychologiczne;
- » Oferować programy wellbeing wpływające na poprawę samopoczucia pracowników;
- » Oferować szkolenia rozwojowe, pobudzające kreatywność pracowników;
- » Promować styl zarządzania uwzględniający empatię oraz inteligencję emocjonalną.



Autorki



dr Magdalena Łuzniak-Piecha
psycholog organizacji, adiunkt na Wydziale Nauk Społecznych w Warszawie Uniwersytetu SWPS



dr Agnieszka Golińska
psycholożka i specjalistka ds. zarządzania, adiunkt na Wydziale Nauk Społecznych w Warszawie Uniwersytetu SWPS

5. CZEGO NIE POWINNI ROBIĆ LIDERZY, CZYLI WIELCY WYPALACZE

Wielcy Wypalacze to przełożeni, którzy swoim zachowaniem zwiększają prawdopodobieństwo wypalenia zawodowego podwładnych. Przede wszystkim są to osoby pozbawione **troski o dobrostan własny i pracowników / pracowniczek**. Menedżer czy menedżerka mogą tworzyć wypalające środowisko pracy, czyli takie, w którym pracownik przestaje czerpać satysfakcję z pracy i zaczyna

męczyć się codziennymi obowiązkami. Tak działając nie dość, że naraża na wypalenie zawodowe swoich podwładnych, ale także samego siebie.

Jeśli lider / liderka mówi pracownikom, że ich praca jest niewiele warta, to w efekcie będzie otoczony/otoczona ludźmi, którzy nie lubią wykonywać swoich zadań.



Czasami słyszymy taki dyskurs, że wszyscy pracownicy w organizacji mogą być zastąpieni, że można znaleźć kogoś innego, kto wykona dane zadania. Teoretycznie (i praktycznie) to prawda. Ale takie stwierdzenie ma negatywne konsekwencje w postaci gorszego zaangażowania pracownika i mniejszego utożsamiania się z organizacją. Tym samym przyczynia się do wypalenia, bo nagle okazuje się, że nasza praca nie ma sensu, a my, zdaniem pracodawcy, nie jesteśmy potrzebni.



dr Agnieszka Golińska

Drugi Wielki Wypalacz to **brak umiejętności dostrzeżenia, co zrobili dla nas współpracownicy** i brak odwzajemnienia tego nawet drobnym gestem wsparcia.

Mówiąc najprościej, to zapominanie o dziękowaniu za włożony wysiłek, wykonane zadanie itd.

Kolejna kwestia to **lekceważący stosunek do współpracowników**. Jeśli nie dostrzegamy i nie doceniamy wsparcia otrzymywanego od innych, to z czasem przestajemy je dostawać. Podobnie jest z braniem pod uwagę opinii

innych – to buduje dobre relacje w zespole. Z kolei pokazanie komuś, że jest zbędny lub za mało kompetentny działa destrukcyjnie na grupę.

Jeśli osoba na wysokim stanowisku lub wyróżniająca się na tle innych nie zauważa pomocy współpracowników i tego, że pracują na jego / jej sukces, to automatycznie tworzy kulturę wypalenia. Na przykład, najlepszy w zespole sprzedawca nie przysyła dokumentów czy raportów na czas, więc pozostali członkowie zespołu muszą robić to za niego.



dr Magdalena Łuźniak-Piecha

Wypalacz działający nieco wolniej, ale za to długodystansowo, to **łamanie zasad i systemu wartości pracowników**. Pracownicy wykonują zadania, które są niezgodne z ich przekonaniem, a przekraczanie granic odbywa się stopniowo. Przykładowo, pracowników uczy się, że pracują w organizacji nastawionej wyłącznie na zysk albo na wykonanie założonych KPI (*Key Performance*

Indicators) i najważniejsze jest osiągnięcie celów bez względu na metodę.

Zawsze warto też zwracać uwagę na komunikację. Wykluczający, dehumanizujący czy lekceważący język ma wymierny, negatywny wpływ na samopoczucie pracowników, ich chęć do pracy i motywację.

Mówienie o ludziach jak o zwierzętach jest deprecjonujące, np. sarenki z działu PR albo jak o zjawiskach atmosferycznych „nowa fala młodych przyszła i nas zalewa”. Oczywiście zjawisko to możemy też dostrzec w relacji podwładnych do przełożonych. „To są takie maszyny do produkowania i liczenia pieniędzy”. Taki stosunek do ludzi tworzy środowisko wypalające.



dr Magdalena Łuźniak-Piecha

Autorka



prof. Katarzyna Januszkiewicz

psycholog i specjalista ds. organizacji i zarządzania, dziekan Wydziału Nauk Społecznych w Warszawie Uniwersytetu SWPS

6. ELASTYCZNOŚĆ ORGANIZACYJNA

6.1 Elastyczność organizacji

Elastyczność organizacji decyduje o tym, jak bardzo ma ona możliwość zmiany funkcjonowania i na ile istniejące procedury i sposoby jej działania dają pracownikom swobodę. Obowiązkiem dobrego menedżera jest zapewnienie sprawnego funkcjonowania organizacji. Będąc elastycznym musi dopasować indywidualne potrzeby pracownika do potrzeb całego zespołu. Ale oczywiście nie polega to na bezwarunkowym dostosowaniu się do pomysłów jednostki, np. żeby spotkanie zespołu odbywało

się w środku nocy, bo w takich godzinach najlepiej pracuje się jednej osobie z zespołu.

W przypadku dużego zespołu, w którym każdy ma inne wartości i inne motywy, menedżerowi może być ciężko zarządzać elastycznie. Pomocne mogą być wtedy rozwiązania zapewniające przez organizację, np. system motywacyjny, w którym są różne nagrody i pracownik sam wybiera tę, która mu najbardziej odpowiada.

Elastyczność organizacji nie jest czynnikiem, który wprost przeciwdziała wypaleniu zawodowemu. Zasadnicze znaczenie ma dopasowanie potrzeb jednostki do możliwości organizacji. Warto także pamiętać, że te potrzeby zmieniają się z wiekiem, stażem pracy czy sytuacją życiową.



prof. Katarzyna Januszkiewicz

6.2 Elastyczność pracownika

Warto też zwrócić uwagę na elastyczność pracownika, czyli jego gotowość dostosowania się do firmy, czy zachodzących w niej zmian. Dobrym przykładem była praca zdalna podczas lockdownów spowodowanych

pandemią koronawirusa, podczas której codzienne obowiązki, do tej pory wykonywane w biurze, w tym spotkania zespołu, wykonywano za pomocą różnych narzędzi czy aplikacji na komputerze.

”
Zmieniły się czas i miejsce pracy. Nagle musieliśmy w przestrzeni domowej wygospodarować miejsce do pracy. Dodatkowo musieliśmy inaczej wykonywać dotychczasowe zadania, a w niektórych przypadkach nawet ich zakres uległ zmianie. Na przykład spotkanie z klientem zmieniło się z klasycznej rozmowy twarzą w twarz na szukanie możliwości przyciągnięcia go przed ekran komputera. W sytuacji pandemii musieliśmy bardzo szybko wdrożyć elastyczność do naszego życia zawodowego i to było dla wielu osób zbyt trudne.



prof. Katarzyna Januskiewicz

Dojrzała elastyczność pracownika może polegać także na tym, że ułatwia bycie elastycznym innym, np. idąc na urlop tak przekazuje obowiązki drugiej osobie, by mogła go zastąpić. A jeśli prowadzi bardzo ważny

projekt to nie zapomina o prostych czynnościach (np. przesłanie dokumentów), które musi wykonać, żeby organizacja sprawnie funkcjonowała.



Autor



Marek Solecki

Zastępca Dyrektora ds. Promocji Zdrowia i Profilaktyki, Departament Strategii Medycznej i Profilaktyki, Pion Medyczny, LUX MED

7. CZY WYPALENIE ZAWODOWE TO CHOROBA?

Trudność w trafnym rozpoznaniu wypalenia zawodowego przez specjalistów jest związana z tym, że zarówno w klasyfikacji ICD-10, jak i nowej, Międzynarodowej Klasyfikacji Chorób ICD-11, wypalenie zawodowe znajduje się w kategorii z kodami „Z” opisującymi czynniki wpływające na stan zdrowia i kontakt ze służbą zdrowia. Nie ma ich w grupie „F” – zaburzeń psychicznych. Oznacza to, że wypalenie zawodowe znajduje się obok różnego rodzaju rozpoznań chorobowych o podłożu psychicznym i fizycznym, jak chociażby, upadków które mogą skutkować urazem, a w następstwie zwolnieniem lekarskim.

Nie można wystawić zwolnienia lekarskiego z kodem „wypalenie zawodowe” Z73.0 – „wypalenie się” (wg ICD-10), ani też nowym QD85 – „wypalenie zawodowe” (wg ICD-11). Zwolnienie można wystawić wyłącznie, jeśli wypalenie zawodowe, czyli czynnik wpływający na zdrowie, powoduje problemy zdrowotne, w tym przypadku zaburzenia psychiczne.

Najczęściej są to rozpoznania takie jak:

- » zaburzenia adaptacyjne;
- » depresja;
- » zaburzenia lękowe (w tym najczęściej zaburzenia depresyjno-lękowe);
- » zaburzenia snu.

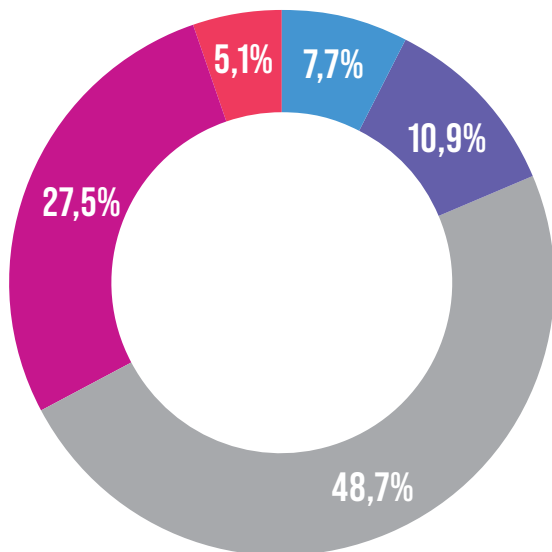
Są to rozpoznania, które może opisać każdy lekarz, nie tylko psychiatra (a więc także w praktyce często interniści czy lekarze rodzinni). Jednak te rozpoznania mogą wynikać z innych czynników stresowych, np. rodzinnych. W praktyce bez dostępu do pełnej dokumentacji medycznej ciężko stwierdzić, czy zwolnienie wynika z przyczyn zawodowych, czy nie. Rozpoznając zaburzenie i wystawiając zwolnienie rzadko dopisywane są okoliczności za pomocą dodatkowych kodów ICD (kody „Z”), a już z całą pewnością nie widnieją one na zwolnieniu.

Chcąc określić skalę problemu przeprowadzono analizę rozpoznań stawianych przez psychologów, bo to do nich najczęściej trafiają pacjenci mogący borykać się z wypaleniem zawodowym. Psycholodzy nie wystawiają zwolnień lekarskich, nie muszą więc rozpoznawać zaburzeń i częściej posługują się kodami ICD-10 z grupy „Z”. Niestety bardzo ograniczona ilość danych nie pozwoliła na zbadanie stanu wypalenia zawodowego naszej ok. 2-milionowej populacji pacjentów. Wydaje się, że kwestia wypalenia zawodowego musi być badana w inny, bardziej szczegółowy sposób. Dane są niezwykle ważne do zrozumienia zjawiska i przygotowania odpowiednich działań profilaktycznych.

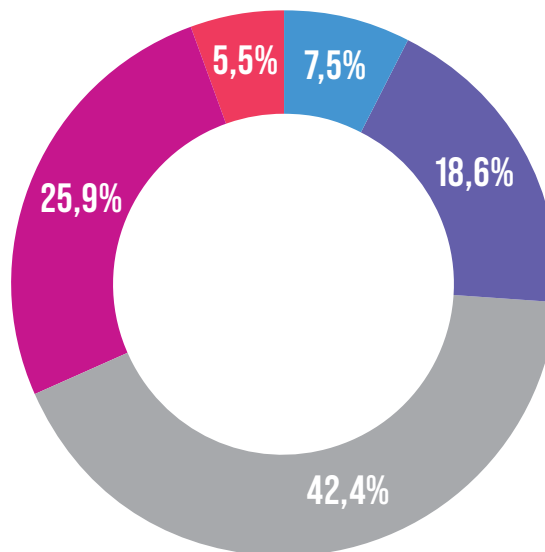
Zespół ekspertów LUX MED w ramach programu profilaktycznego dla firm „Harmonia w Biznesie” przeprowadził badanie, wg którego

na poziomie co najmniej przeciętnym aż u 81,4% badanych występuje wypalenie zawodowe.

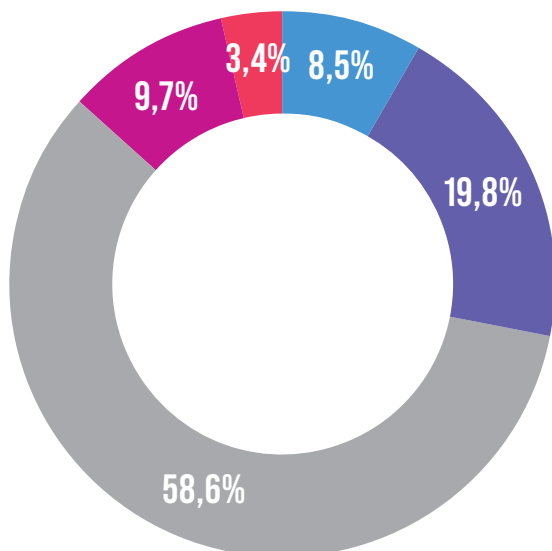
Wypalenie zawodowe wyniki %



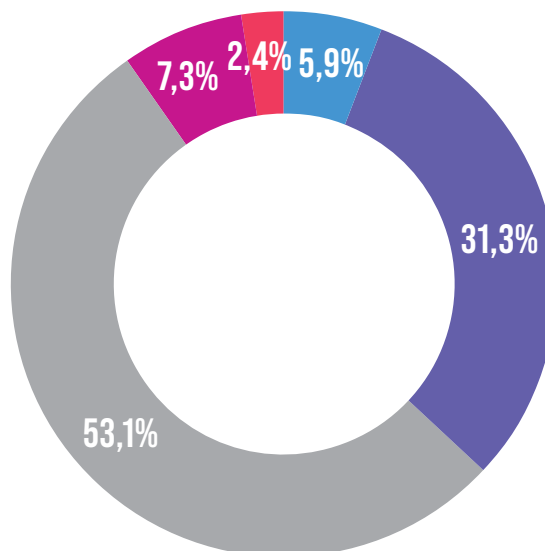
Depresja wyniki %



Satysfakcja z pracy wyniki %



Poziom ogólnego stanu zdrowia psychicznego %



Bardzo niski

Niski

Przeciętny

Wysoki

Bardzo wysoki

Czy wypalenie zawodowe to choroba?

Ponad 28% badanych zadeklarowało bardzo niski lub niski poziom satysfakcji z pracy, a blisko 59% określiło poziom satysfakcji z pracy jako przeciętny.

Wyniki wskazują, że ponad 31% zmaga się z depresją na poziomie wysokim lub bardzo wysokim.

Blisko 10% badanych wskazało na dobry lub bardzo dobry stan zdrowia psychicznego. 53% poziom ten określiło jako przeciętny, a 37% jako niski lub bardzo niski.

Wypalenie zawodowe to proces, któremu poddawane są wszystkie osoby wykonujące pracę zawodową. Oczywiście w zależności od charakteru wykonywanej pracy proces ten przebiega w różnym tempie. Wypalenie zawodowe nie wynika z pojedynczej sytuacji

stresowej, a z wielu nakładających się czynników, które doprowadzają do uczucia wyczerpania. Związek pomiędzy wypaleniem zawodowym a satysfakcją z pracy jest niezwykle istotny, zarówno z punktu widzenia pracownika, jak i pracodawcy.

Wśród badanej grupy niemal 40% respondentów określiło swój stan zdrowia psychicznego jako niski lub bardzo niski. Te wyniki mogą korelować z poczuciem wypalenia zawodowego i braku satysfakcji z pracy (30% respondentów wykazało niski lub bardzo niski poziom satysfakcji z pracy).

Warto zwrócić uwagę również na korelację zjawiska depresji oraz wypalenia zawodowego. Najnowsze badania wykazują, że schorzenia te mogą mieć wspólne przyczyny.



8. DOBRE PRAKTYKI



Nazwa organizacji

BAT DBS Poland Sp. z o.o.

Branża i profil firmy

branża usług technologicznych

Grupa BAT działa na ponad 175 rynkach, posiada 11 mln punktów sprzedaży i 75 zakładów produkcyjnych na całym świecie. W Polsce zatrudnia łącznie ponad 3,2 tys. osób, w centrali firmy w Warszawie, fabryce papierosów w Augustowie, w sieci sprzedaży eSW, fabryce eSmoking Liquids, centrum badawczo-rozwojowym eSmoking Institute oraz BAT DBS Poland, które świadczy globalnie usługi biznesowe.

Opis sytuacji

Jak wszystkie organizacje stanęliśmy przed wyzwaniem zbudowania zaangażowanego, wydajnego zespołu w post pandemicznej rzeczywistości charakteryzującą się niepewnością i brakiem poczucia przynależności, rosnącą inflacją, a także w realiach wojny (wielu naszych współpracowników jest pochodzenia ukraińskiego, rosyjskiego czy białoruskiego). Mieliśmy dodatkowo utrudnione zadanie – budowaliśmy nowy twór prawny w najszybciej rozwijającym się, konkurencyjnym sektorze w Polsce, wydzielając zorganizowaną część przedsiębiorstwa z istniejącej już spółki

siostry. W tej rzeczywistości zauważyliśmy, że jedną z najbardziej narażonych na wypalenie zawodowe funkcji biznesowej jest HR. Nowo zatrudniony pracownik działu personalnego przejął na siebie odpowiedzialności spoza zakresu swoich obowiązków. Po kilku miesiącach pozostawania w ciągłej gotowości do działania, szybkie tempo realizacji projektów bieżących („business as usual”), inicjowanie zbyt wielu dodatkowych aktywności, sprawiło, że ze zmotywowanego, pełnego energii pracownika stał się pracownikiem nie radzącym sobie z podstawowymi obowiązkami i zmuszającym się do działania.

Zauważyliśmy wyczerpanie emocjonalne – wyczuwaliśmy apatię, stany lękowe, zniechęcenie do codziennych czynności. Pracownik unikał przychodzenia do biura, realizował zadania bez widocznej wcześniej energii nie tylko do pracy, ale też normalnego funkcjonowania poza pracą. Zaczął podważać swoje kompetencje, dokonania, przyjął postawę pasywno-agresywną wobec zespołu. Pojawiły się u niego częstsze zwolnienia lekarskie oraz tzw. quiet quitting.

Podejście

Szybko rozpoznaliśmy zachowania sugerujące wypalenie zawodowe. Pracownik został otoczony szczególną

opieką przełożonego i dyrektora zarządzającego w celu ustalenia priorytetów i uzgodnienia, co można odpuścić, odłożyć na później zgodnie z naszą wewnętrzną zasadą #NotPerfectIsOK. Ta sytuacja stała się bodźcem do zapytania pracowników w badaniu zaangażowania o elementy związane z samooceną ich dobrostanu.

Wdrożyliśmy dwa programy: **#ChargeBATteries** oparty na 3 filarach (Zdrowia Psychicznego, Zdrowia Fizycznego, Momentów, które mają znaczenie) oraz uszyty na miarę potrzeb BAT DBS Poland Program Wsparcia Pracowników **#LoveYourselfFirst**. W ramach tego projektu pracownicy wraz z jednym członkiem rodziny mają dostęp do opieki psychologicznej 24/7 webinarów, warsztatów oraz narzędzi rozwojowych opracowanych przez specjalistów. Mogą również korzystać z usług osobistego concierge, który realizuje prywatne zadania np. zakupy, reklamacje, sprawy urzędowe, dzięki czemu zaoszczędzają cenny czas, który mogą poświęcić na odpoczynek.

Ponadto organizujemy tematyczne spotkania w biurze, świętujemy „nietypowe święta”, wspólnie gotujemy w biurze dania kuchni międzynarodowej, przeprowadzamy profilaktyczne badania stanu zdrowia. Mamy w firmie zespół muzyczny, grupę motocyklową i pasjonatów planszówek. To tylko niektóre przykłady inkluzywnej i unikalnej kultury BAT DBS Poland.

Efekty i wnioski

Stworzenie środowiska pracy opartego na dialogu pomogło nam wypracować efektywne metody walki ze stresem. Wprowadzone programy cieszą się popularnością i są stale udoskonalane na podstawie informacji od współpracowników. Budujemy kulturę opartą na elastycznym podejściu do pracy umożliwiającą odpoczynek, zmianę zadań na stanowisku lub ich lepsze dostosowanie do aktualnych potrzeb. To nie tylko wpływa na efektywność i wynik, ale na poczucie przynależności, zaufanie i postawę „I can” / „Chcę”.

Systematyczny dialog oparty na zaufaniu, trosce, szacunku, a także obserwacja zmian w dotychczasowym zachowaniu to dziś jedne z moich kluczowych kompetencji zarządzania dobrostanem zespołu. Rozpoznanie i uświadomienie pracownikowi syndromów wypalenia to często pierwszy krok odbudowania motywacji, zdrowego podejścia i spokoju oraz odkrycia nowych obszarów działania, rozpalenia nowej iskry, aby znów „chciało się chcieć”.



Anna Karolska

HR Lead Digital Business Solutions Warsaw HUB BAT



Nazwa organizacji

GSK Services Sp. z o.o.

Branża i profil firmy

branża farmaceutyczna

Jesteśmy globalną firmą biofarmaceutyczną, której celem jest połączenie nauki, technologii i umiejętności, aby razem pokonywać choroby. Posiadamy szerokie portfolio szczepionek i specjalistycznych leków, stosowanych w czterech głównych obszarach terapeutycznych: chorobach zakaźnych, onkologii, HIV oraz immunologii. Nasza strategia badawczo-rozwojowa koncentruje się na zdobywaniu wiedzy w zakresie układu odpornościowego, genetyki oraz zaawansowanych technologii. W ramach GSK Poland Global Hub świadczymy wysokospecjalistyczne usługi biznesowe dla oddziałów firmy z całego świata.

Opis sytuacji

W GSK zależy nam na stworzeniu środowiska, w którym wszyscy pracownicy mogą się rozwijać. Wiemy, że koncentrując się na dobrym samopoczuciu i mając swobodę zarządzania własnym życiem, możemy rozwijać się zarówno w życiu zawodowym jak i prywatnym. Zdrowie naszych pracowników stanowi o odporności całej organizacji a okazywanie troski o pracowników pomaga budować zaufanie między zespołami a liderami.

Podjęcie

W GSK podejmujemy szereg inicjatyw w ramach programu „Global Health and Wellbeing” na rzecz zapewnienia zdrowia i dobrego samopoczucia naszych pracowników

- » Szkolenie First Line Leadership przeznaczone dla menedżerów, aby wspierać ich w tworzeniu motywującego środowiska pracy, w którym pracownicy mogą się rozwijać.
- » Program Pomocy Pracowniczej: Pracownicy mogą korzystać ze wsparcia, praktycznych porad oraz zaczerpnąć informacji w ramach bezpłatnej, poufnej infolinii telefonicznej i strony internetowej dostępnych 24 godziny na dobę.
- » Szkolenie myWellbeing: Pracownicy nabywają praktycznych umiejętności w jaki sposób zarządzać swoimi emocjami, jak wspierać kondycję fizyczną, wzmacniać zdolności adaptacyjne i pewność siebie, oraz kształtować zdrowe nawyki na całe życie.
- » Webinaria prowadzone przez zewnętrznych ekspertów dotyczące radzenia sobie m.in. z traumatycznymi wydarzeniami, pracy w cyfrowym świecie, zapobieganiu wypaleniu zawodowemu, zdrowych nawyków odżywiania czy technik relaksacyjnych.

- » Sesje jogi i mindfulness online mające na celu uświadomienie sobie, w jaki sposób trening umysłu i ciała pomaga skupić naszą uwagę pozytywnie wpływając na nasze samopoczucie
- » Global Step Challenge: Program mający na celu poprawę samopoczucia pracowników poprzez promowanie aktywności fizycznej w ramach zabawy między zespołami.

Efekty i wnioski

Przeprowadzone badanie wśród pracowników pokazało, że osiągnęliśmy wysoką frekwencję w programach profilaktycznych i wspierających, dlatego zdecydowaliśmy, że będziemy je dalej rozwijać. Wyniki badania wskazują, że 90% osób korzystających z Pracowniczego Programu Pomocy wykazało poprawę samopoczucia, a 70% uczestników zgłosiło mniejszy stres po 100-dniowym wyzwaniu kroków.



Nazwa organizacji

KMD Poland Sp. z o.o.

Branża i profil firmy

branża usług technologicznych

KMD Poland to największa zagraniczna filia nordyckiej grupy technologicznej. Jest częścią NEC Corporation. Tworzy systemy i rozwiązania technologiczne, które od ponad 50 lat digitalizują duńską gospodarkę i administrację publiczną. Firma projektuje również rozwiązania dla sektora prywatnego z obszaru bankowości, prywatnych ubezpieczeń społecznych, zdrowotnych i emerytalnych.

Oferta KMD obejmuje m.in. outsourcing, zarządzanie aplikacjami, tworzenie chmur obliczeniowych oraz dedykowanych systemów do obsługi płatności i administracji.

Opis sytuacji

Pandemia COVID-19 wyróciła do góry nogami sposób w jaki pracujemy w KMD. Nasi pracownicy musieli stawić czoła nowym wyzwaniom, takimi jak praca samemu z domu, utrata wsparcia wynikająca z braku kontaktów osobistych ze współpracownikami i managerami czy zarządzanie chaosem związanym z nauczaniem zdalnym dzieci podczas pracy zdalnej. W tym okresie zauważyliśmy zwiększone poziomy zmęczenia, mniej energii do rozpoczynania nowych inicjatyw i dużo stresu związanego z kwestiami zdrowotnymi i zawodowymi.

Podejście

Przed wszystkim skupiliśmy się na prewencji. Zdiagnozowaliśmy czynniki wpływające na dobrostan naszych pracowników takie jak: integracja zespołów, zarządzanie rozproszonymi zespołami, godzenie obowiązków zawodowych z opieką nad dziećmi podczas lockdownów czy psychoedukacja. Sprawdziliśmy

w jaki sposób i na jakim poziomie zaspokajane są psychologiczne potrzeby pracowników oraz jak wpływa to na ich samopoczucie. Na podstawie uzyskanych informacji opracowaliśmy szereg działań, które miały usprawnić nasze codzienne funkcjonowanie. W ramach programu “KMD Good Life” zapewniliśmy zespołom pracującym online różne formy integracji, wprowadziliśmy w pełni elastyczne warunki pracy i zorganizowaliśmy treningi i webinary np. na temat rozpoznawania symptomów kryzysu psychologicznego. Wszystkim pracownikom zaoferowaliśmy możliwość konsultacji online z psychologiem lub psychoterapeutą i dostęp do materiałów edukacyjnych.

Efekty i wnioski

Niektóre działania stały się elementem naszej kultury organizacyjnej już na stałe. Pracownicy bardzo docenili przydatność i jakość webinarów, które im zapewniliśmy. Aktywności związane z integracją zespołów pomogły nam dojść do wniosku, że żadne inicjatywy online nie mogą zastąpić bezpośredniego kontaktu. Wdrożyliśmy w pełni elastyczne podejście do wyboru swojego miejsca pracy przez pracowników. Efektywność podjętych działań została potwierdzona pozytywnymi wynikami w przeprowadzonych ankietach pracowniczych.



KMD to firma, która w trakcie pandemii COVID-19 okazała mi pełne wsparcie przełożonego i zaufanie w trudnym i pełnym wyzwań czasie rodzinnym, co jest dla mnie bezcenne. KMD to dla mnie właśnie wsparcie i zaufanie, które pomagają mi przejść przez nawet największe trudności.



dr Mikołaj Stolarski

Success Factors and HR Manager KMD

OLYMPUS

Nazwa organizacji

Olympus Business Services Sp. z o.o.

Branża i profil firmy

branża usług medycznych, przyrodniczych i urzędzeń przemysłowych

Olympus Business Services (OBSE) to centrum usług wspólnych we Wrocławiu, które działa w Polsce od 2018 roku. Zespół składa się z 360 osób, z czego ponad 10% ma międzynarodowe pochodzenie. Pracownicy posługują się w sumie 14 różnymi językami (m.in. niemieckim, francuskim, hiszpańskim, duńskim czy czeskim). Kluczowe usługi biznesowe

jakie zapewnia to: finanse, wsparcie sprzedaży, zarządzanie łańcuchem dostaw (SCM) oraz HR.

Opis sytuacji

Pracownik został zatrudniony na wczesnym etapie rozwoju biura OBSE w Polsce. Od początku był zaangażowany w wiele kluczowych procesów przejściowych, które cechują się dużą zmiennością i wysokim poziomem odpowiedzialności. Dobrowolnie podjął się kluczowej roli w dodatkowym projekcie, która wpłynęła na zwiększenie zakresu jego codziennych obowiązków i znacznie go obciążyła. Po pewnym czasie zauważyliśmy u niego wyraźny spadek jakości i produktywności pracy. Pracownik zaczął sygnalizować oznaki ciągłego zmęczenia, nieustającej presji, a niższa wydajność pracy negatywnie wpłynęła na jego samoocenę.

Podejście

Jesteśmy firmą medyczno-technologiczną i przyświeca nam główny cel – sprawiać, by życie ludzi było zdrowsze, bezpieczniejsze i bardziej satysfakcjonujące. Wspólnota i empatia to wartości, na których zbudowane jest nasze DNA. To także drogowskazy, którymi

kierujemy się w sprawach dotyczących pracowników i w komunikacji z nimi. Dzięki temu, od razu zareagowaliśmy na zaistniałą sytuację. Po rozmowie z menedżerem, zdiagnozowaliśmy czynniki, które najbardziej wpływały na samopoczucie pracownika. Mając do dyspozycji narzędzia, które oferujemy w OBSE: od wsparcia psychologicznego, prywatnej opieki zdrowotnej, zmniejszenia obciążeniem pracą, bezpłatnego urlopu, programów mentoringowych, warsztatów z zarządzania stresem aż po transfer wewnętrzny, zdecydowaliśmy się wdrożyć plan działań indywidualnie dostosowany do potrzeb pracownika.

Efekty i wnioski

Celem planu było osiągnięcie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym i zwiększenie poziomu zaangażowania pracownika w ciągu 3 miesięcy. Pracownik skupił się na priorytetach rezygnując z ponadpodstawowych obowiązków. Przy wsparciu specjalistów zidentyfikował obszary dodatkowych zainteresowań. W rezultacie, pracownik przestał doświadczać przytłaczającej presji, jego zaangażowanie wzrosło, a on sam zdecydował się rozpocząć kurs, w finansowaniu którego pomogło OBSE.

W naszej firmie kluczem dobrej współpracy jest partnerski dialog. Zawsze warto wsłuchać się w potrzeby pracownika i zbudować wspólny plan działania. W ten sposób dobrostan pracowników i komfort pracy to nie tylko slogan, ale prawdziwa wartość trwale zakorzeniona w kulturze firmy.



Piotr Łacny
Head of HR

SŁOWO KOŃCOWE



Wypalenie zawodowe można przełamać, ale najtrudniejsze jest proaktywne podejście do problemu. Chcąc mieć firmę pełną zaangażowanych pracowników, którzy zostaną na dłużej, trzeba nadać priorytet budowaniu takiej kultury organizacyjnej, która zapewni im długotrwały sukces.

Budowanie kultury firmy opartej na dbałości i empatii nie odbywa się z dnia na dzień, ale już teraz można zacząć od rozmów o samopoczuciu ze współpracownikami. Słuchaj uważnie i podejmij proaktywne kroki, aby wspierać tych, którzy mają problemy.

Mam nadzieję, że już na stałe zagości świadomość znaczenia zdrowia psychicznego dla firm i gospodarki. Nie tylko wśród większych firm, posiadających środki finansowe do inwestycji w swój najcenniejszy zasób, czyli ludzi, ale we wszystkich organizacjach.

Utalentowani pracownicy chcą pracować i być produktywni. Potrzebują jedynie wsparcia mądrych menedżerów i wyjątkowego doświadczenia. Twórzmy organizacje, które zaspokajają te potrzeby, upoważniają swoich ludzi do bycia wysoce produktywnymi bez wypalania się.

Z wypaleniem zawodowym, kiedy już nas dotknie, można walczyć. Najlepiej jest jednak mu przeciwdziałać i nie dopuszczać do sytuacji niosących ryzyko pojawienia się tego zaburzenia.



Andrzej Pacek

ABSL Chapter Leader Warsaw Region

NOTA O AUTORACH

ABSL



Anna Berczyńska

Wiceprezeska ds. Talentów ABSL, dyrektorka zarządzająca centrum usług wspólnych z ponad 20-letnim doświadczeniem w branży BPO/SSC. Wspiera strategiczne działania EY GDS Consulting w regionie EMEIA (Europa, Bliski Wschód, Indie i Afryka). Wcześniej pełniła funkcję Dyrektora Zarządzającego i Członka Zarządu w grupie Schaeffler odpowiadając za globalne centrum usług wspólnych w Europie zlokalizowane we Wrocławiu w Polsce. Tworzyła start-up'y i zarządzała operacjami dla korporacji amerykańskich i europejskich. Udzielała się w programie mentoringowym EY, fundacji "Pomiędzy", Kongresie Kobiet, m.in. będąc członkiem rady programowej ABSL czy też organizując pierwszą edycję wrocławskiego Mentoring Walk w ramach Vital Voices Chapter Poland.



Andrzej Pacek

ABSL Chapter Leader Warsaw Region, stoi na czele grupy NatWest Polska. Z wykształcenia informatyk, z zawodu konsultant ds. cyberbezpieczeństwa i transformacji cyfrowej. Wspiera pracowników w rozwijaniu potencjału i wykorzystywaniu zdolności pozyskanych w Polsce, łączy różnorodne grupy w celu wspólnego rozwiązywania problemów i pracy z nastawieniem na rozwój. Razem z doświadczonym zespołem tworzy bezpieczny bank dla klientów, wspierający ich w podejmowaniu decyzji w oparciu o analitykę danych.

Luxmed



Marek Solecki

Zastępca Dyrektora ds. Promocji Zdrowia i Profilaktyki, Departament Strategii Medycznej i Profilaktyki, Pion Medyczny, LUX MED. Specjalista zdrowia publicznego w Biurze Edukacji Zdrowotnej od 2019 r. Zajmuję się planowaniem i wdrażaniem strategii profilaktycznej i wellbeingowej u Klientów Biznesowych, poprzedzonych analizami ich sytuacji zdrowotnej. Absolwent studiów magisterskich na kierunku Zarządzanie w Ochronie Zdrowia, w trakcie studiów na kierunku Doctor of Public Health w Collegium Humanum w Warszawie.

Uniwersytet SWPS



dr Malwina Puchalska-Kamińska

Psycholożka i wykładowczyni akademicka Wydziału Psychologii w Sopocie w Zakładzie Psychologii Organizacji i Marketingu Uniwersytetu SWPS. W swojej pracy naukowej koncentruje się przede wszystkim na badaniu zaangażowania, poczucia sensu pracy i job craftingu (przekształcaniu pracy). Zajmuje się również problematyką dobrostanu pracowników, budowaniem pozytywnych organizacji oraz efektywnością zawodową, satysfakcją z pracy, radzeniem sobie ze stresem. Jako trenerka biznesu i konsultantka współpracuje z różnorodnymi organizacjami, wspierając pracowników w zwiększaniu ich dobrostanu.



prof. Katarzyna Januskiewicz

Psycholog i specjalista ds. organizacji i zarządzania, dziekan Wydziału Nauk Społecznych w Warszawie Uniwersytetu SWPS. Prowadzi badania w ramach subdyscypliny zachowania organizacyjne, m.in. w obszarze zmiany zachowań ludzi w organizacji oraz metodologii badań społecznych aspektów zarządzania. Autorka ponad 60 publikacji naukowych, uczestniczka kilkunastu krajowych i międzynarodowych projektów naukowo-badawczych. Wielokrotnie nagradzana za działalność naukową oraz prace na rzecz rozwoju uczelni i dydaktyki. Wyróżniona Medalem Brązowym przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Bronisława Komorowskiego. W latach 2011–2013 dwukrotnie powołana przez Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego do Rady Młodych Naukowców MNiSW. Członek Rady Naukowej przy Rzeczniku Małych i Średnich Przedsiębiorców.



dr Magdalena Łuzniak-Piecha

Psycholog organizacji, adiunkt na Wydziale Nauk Społecznych w Warszawie Uniwersytetu SWPS. Zajmuje się badaniem czynników zwiększających efektywność funkcjonowania kultur organizacyjnych i niwelowaniem patologii organizacyjnych. Bada wpływ osobowości menedżerów na kulturę organizacyjną. Zajmuje się również zaburzeniami komunikacji, zarządzaniem różnicami i zmianami w organizacjach. Rozwijają i wdraża systemy wspierające wzrost wrażliwości międzykulturowej, zdolność do rozumienia poglądów i systemów wartości innych ludzi, komunikacji ponad granicami. Współpracuje z Uniwersytetem PUNO w Londynie i Tecnológico Monterrey w Meksyku.



dr Agnieszka Golińska

psycholożka i specjalistka ds. zarządzania, adiunkt na Wydziale Nauk Społecznych w Warszawie Uniwersytetu SWPS. Prowadzi badania m.in. w zakresie zachowań organizacyjnych oraz akulturacji psychologicznej. Interesuje się losami menedżerów oraz profesjonalistów, którzy zdecydowali się na emigrację. Zajmuje się także tworzeniem programów ewaluacji i rozwoju kompetencji w oparciu o metodę Assessment i Development Center. Ma na koncie projekty badawcze realizowane w m.in. w Wielkiej Brytanii, Polsce oraz USA. Przez wiele lat pracowała i prowadziła również badania naukowe w Tecnológico de Monterrey w Meksyku.



Kompleksowe rozwiązanie z zakresu wellbeingu oraz wsparcia psychologicznego dla firm. Oprócz łatwego dostępu do konsultacji ze specjalistami z różnych dziedzin i terapii online, użytkownicy platformy hh24.pl mogą korzystać z ponad 500 materiałów znajdujących się w Bazie Wiedzy (filmy, podcasty, artykuły) i wziąć udział w interaktywnych webinarach. **Zakres działań Helping Hand obejmuje m.in. obszary: wsparcie dla pracodawcy (managerów i pracowników), radzenie sobie z emocjami, stresem, lękami, uzależnieniami, budowanie relacji, wsparcie dla rodziców, zaburzenia odżywiania.** Helping Hand stworzył także strefę Mindfulness z szerokim wyborem materiałów do medytacji i relaksacji; edukacyjne filmy na temat diagnostyki i profilaktyki zdrowia fizycznego znajdują się w strefie MedExpert; a dzięki funkcji „Zadaj pytanie ekspertowi” można też skorzystać z porad prawnych i finansowych, o których jakość dbają partnerzy Helping Hand. Użytkownicy mają dostęp do wszystkich treści na Platformie 24/7.



Association of Business Service Leaders in Poland

Koszykowa 61 (Mindspace)

00-667 Warsaw

www.absl.pl | absl@absl.pl