

# WYPALENIE ZAWODOWE

WYZWANIE  
DLA PRACOWNIKÓW  
I PRACODAWCÓW

RAPORT INAUGURUJĄCY KAMPANIĘ SPOŁECZNĄ  
„WYPALENIE ZAWODOWE NA CELOWNIKU”

W  
Z  
N  
C  
WYPALENIE  
ZAWODOWE  
NA CELOWNIKU

Organizator:

Inicjator kampanii:

Partnerzy główni:

Autor raportu:



# SPIS TREŚCI

Rozdział 1	3
Więcej niż przepracowanie – czym jest wypalenie zawodowe, z czego wynika i czy różni się od depresji	
Rozdział 2	7
W jakiej kondycji psychicznej jest polski pracownik	
Rozdział 3	9
Jakie korzyści dla firm i gospodarki generują inwestycje w zdrowie psychiczne pracowników	
Rozdział 4	12
Jak radzić sobie z wypaleniem zawodowym	
Rozdział 5	15
Jak rozwinięte organizacje dbają o pracowników – przykłady	
Rozdział 6	17
Dobre praktyki – wypalenie zawodowe okiem praktyków zarządzania w Polsce Angelini Pharma Polska British American Tobacco Provident	
O kampanii	20
Przypisy	21

# ROZDZIAŁ 1

## Więcej niż przepracowanie – czym jest wypalenie zawodowe, z czego wynika i czy różni się od depresji



### Wypalenie zawodowe

Wypalenie zawodowe zostało ujęte w Międzynarodowej Klasyfikacji Chorób (ICD-10, ICD-11) przygotowanej przez Światową Organizację Zdrowia (World Health Organization – WHO, 2019) jako czynnik mający wpływ na stan zdrowia. Nie jest klasyfikowane jako stan chorobowy, ale przez ekspertów jest traktowane jako poważne zjawisko, mające wpływ na kondycję człowieka.

Według definicji WHO „wypalenie zawodowe to syndrom wynikający z przewlekłego stresu w miejscu pracy, któremu skutecznie nie zaradono. Charakteryzuje się on trzema wymiarami:

1. poczuciem wyczerpania,
2. zwiększonym dystansem psychicznym do wykonywanej pracy oraz poczuciem negatywności lub cynizmu związanego z wykonywaną pracą,
3. obniżoną skutecznością zawodową.

Wypalenie odnosi się do zjawisk w kontekście zawodowym i nie powinno być stosowane do opisu doświadczeń w innych dziedzinach życia”.

Wprowadzenie terminu „wypalenie” do leksykonu badawczego w 1974 roku przypisuje się psychologowi **Herbertowi Freudenbergerowi**. Wypalenie zawodowe zdefiniował on jako utratę

motywacji i rosnące poczucie emocjonalnego wyczerpania i cynizmu, które zaobserwował wśród wolontariuszy pracujących w publicznej klinice w Nowym Jorku. Pracownicy, którzy wcześniej byli idealistyczni i pozytywnie nastawieni, stali się wyczerpani i znużeni, a także czuli niechęć do pacjentów i kliniki.

Do popularyzacji pojęcia „wypalenia zawodowego” przyczyniła się **Christina Maslach**, wieloletnia profesor Uniwersytetu Kalifornijskiego w Berkeley. Jest ona uznana za jedną z czołowych badaczek wypalenia zawodowego. Rozpoczęła badania nad tym zjawiskiem w latach 70., przeprowadzając serię obszernych wywiadów z pracownikami organizacji usługowych. Analizując te wywiady, Maslach i jej współpracownicy zauważyli pewien trend, a mianowicie, że pracownicy często zgłaszali uczucie głębokiego wyczerpania emocjonalnego, negatywne nastawienie do klientów i pacjentów oraz kryzys poczucia kompetencji zawodowych. Podobnie jak symptomy depresji, wypalenie dusiło ambicje, idealizm i poczucie wartości. Opublikowany w 1976 roku w czasopiśmie „Human Behavior” artykuł Maslach „Burned-Out” wywołał ogromny odzew społeczny i spopularyzował pojęcie wypalenia zawodowego w prasie popularnej.

**Christina Maslach i Susan E. Jackson** (Rutgers University) razem współpracowały nad publikacją, która stała się najbardziej wpływową podstawą definiowania i oceny wypalenia zawodowego. W 1981 r. został opublikowany dokument opisujący Inwentarz Wypalenia Zawodowego Maslach. Znalazła się w nim skala, na podstawie której wypalenie ocenia się poprzez trzy kluczowe reakcje na stres: przytłaczające poczucie wyczerpania, poczucie cynizmu i oderwania od rzeczywistości oraz poczucie braku skuteczności zawodowej i braku osiągnięć. To te reakcje są fundamentem definicji podanej przez WHO.

Powszechnie panuje błędne przekonanie, że winowajcą wypalenia zawodowego jest po prostu zbyt długa lub zbyt ciężka praca – badania wskazują, że inne czynniki, zarówno indywidualne, jak i organizacyjne, mogą być tak samo szkodliwe. Na przykład kompleksowy raport na temat stresu psychospołecznego w miejscu pracy opublikowany przez Światową Organizację Zdrowia zawiera spójne dowody na to, że „wysokie wymagania zawodowe, niska kontrola oraz brak równowagi pomiędzy wysiłkiem a nagrodą są czynnikami ryzyka dla problemów ze zdrowiem psychicznym i fizycznym”.

Ostatecznie wypalenie zawodowe pojawia się, gdy równowaga terminów, wymagań, godzin pracy i innych czynników stresogennych przeważa nad nagrodami, uznaniem i relaksem.

W obrazowy sposób przedstawili to badacze zarządzania z Uniwersytetu Waszyngtona **Kelly Gabriel i Herman Aguinis**<sup>1</sup>. Pokazują oni, że wypalenie pojawia się wtedy, gdy niskie zasoby dostępne w pracy (zasoby rozumiane szeroko – fizyczne, psychiczne, społeczne, organizacyjne) łączą się z wysokimi wymaganiami. Z kolei najlepsze środowisko jest takie, w którym wysokie zasoby łączą się z umiarkowanymi lub niskimi wymaganiami. **Gdy pracownicy mają duże zasoby pracy i niskie wymagania, efektem jest zaangażowanie: pozytywny, satysfakcjonujący stan umysłu związany z pracą, charakteryzujący się wysoką energią, odpornością psychiczną, zaangażowaniem, entuzjazmem i radosnym zaabsorbowaniem.**



W ciągu ostatnich 20 lat Maslach i jej współpracownicy stworzyli kompleksowy model identyfikujący sześć kluczowych komponentów środowiska pracy, które przyczyniają się do wypalenia zawodowego:

01  
obciążenie pracą

02  
kontrola

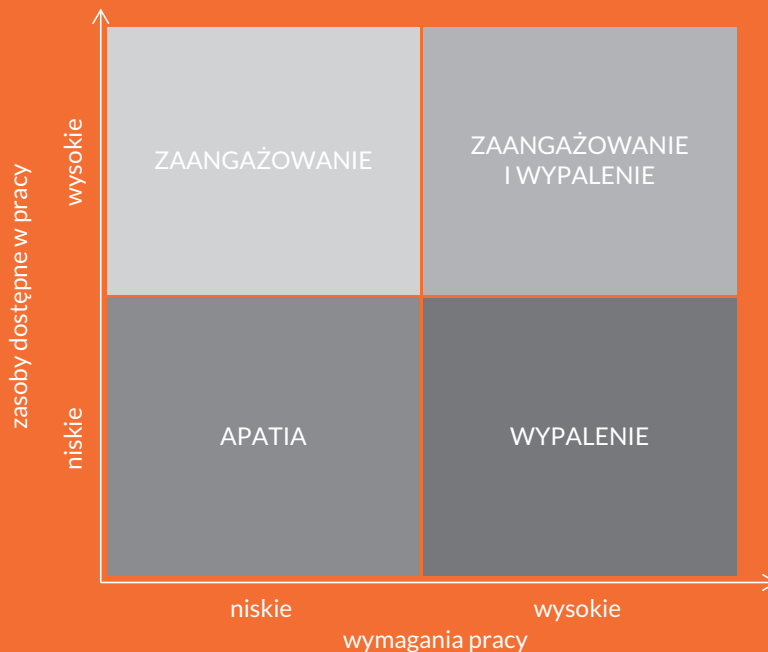
03  
nagroda

04  
społeczność

05  
sprawiedliwość

06  
wartości

Rysunek 1 / Modele przyczyn wypalenia zawodowego



Rysunek 2 / Przyczyny wypalenia zawodowego



Źródło: Gabriel, Agunis (2014)

Wypalenie pojawia się, kiedy jeden lub więcej z tych sześciu obszarów jest chronicznie niedopasowany do danej osoby i jej pracy. Z czasem, wyjaśnia Maslach, pasja słabnie nie tylko dlatego, że ludzie mają zbyt wiele do zrobienia, ale także z powodu innych czynników.

**Richard Gunderman**, lekarz, który jest profesorem radiologii i filozofii na Uniwersytecie Indiana, opisał stopniowe pojawianie się wypalenia zawodowego jako „nagromadzenie setek lub tysięcy drobnych rozczarowań, z których każde samo w sobie jest ledwo zauważalne”.

Jako metafora drenowania energii wypalenie zawodowe odnosi się do tłumienia ognia lub zgaszenia świecy. Oznacza to, że kiedyś ogień płonął, ale nie może on dalej płonąć jasno, jeśli nie ma wystarczających zasobów, które są stale uzupełniane. Z czasem pracownicy doświadczający wypalenia zawodowego tracą zdolność do zapewnienia intensywnego wkładu, który wywiera wpływ. Jeśli kontynuują pracę, rezultat bardziej przypomina tłący się ogień – niewyraźny i nieistotny – niż płonący ogień.

Pojawia się oczywiście pytanie, czym wypalenie zawodowe różni się od depresji, oprócz tego, że dotyczy sytuacji ograniczonych do życia zawodowego? **O ile wypalenie jest traktowane jako czynnik wpływający na zdrowie, o tyle depresja jest definiowana jako choroba – zaburzenie psychiczne, które wymaga leczenia.**

Według definicji WHO depresja „charakteryzuje się okresem obniżonego nastroju lub zmniejszonego

zainteresowania czynnościami występującymi przez większość dnia, prawie codziennie przez okres co najmniej dwóch tygodni, którym towarzyszą inne objawy, takie jak trudności z koncentracją, poczucie bezwartościowości lub nadmiernego lub niewłaściwego poczucia winy, beznadziejność, nawracające myśli o śmierci lub samobójstwie, zmiany apetytu lub snu, pobudzenie lub spowolnienie psychoruchowe oraz zmniejszona energia lub zmęczenie”.

Depresja jest zatem uznawana za stan poważniejszy, jako że może prowadzić nawet do śmierci (samobójczej). Badacze podkreślają często, że różnica między depresją a wypaleniem polega na okolicznościach występowania, które są znacznie szersze w przypadku depresji – choroby mogącej wykształcić się w różnych okolicznościach życiowych, nie tylko w pracy, oraz na przyczynach, które w przypadku depresji są potencjalnie liczniejsze i mogą dotyczyć nie tylko czynników środowiskowych, ale też genetycznych (Ahola, Hakanen, Mutanen, 2014)<sup>2</sup>.

Ale nie wszyscy zgadzają się z tym, że depresję i wypalenie zawodowe można wyraźnie rozdzielić i że wypalenie jest stanem mniej poważnym od depresji. W tej sprawie nie ma jednoznacznego konsensusu naukowego. Badacze **Renzo Bianchi, Jay Verkuilen i Irvin Schonfeld**<sup>3</sup> zebrali wyniki różnych badań psychologicznych i doszli do wniosku, że depresja i wypalenie mają bardzo wiele punktów wspólnych i że wypalenie może być traktowane jako forma depresji. Takie podejście do problemu wypalenia pozwoliłoby, ich zdaniem, na formułowanie bardziej efektywnej odpowiedzi.



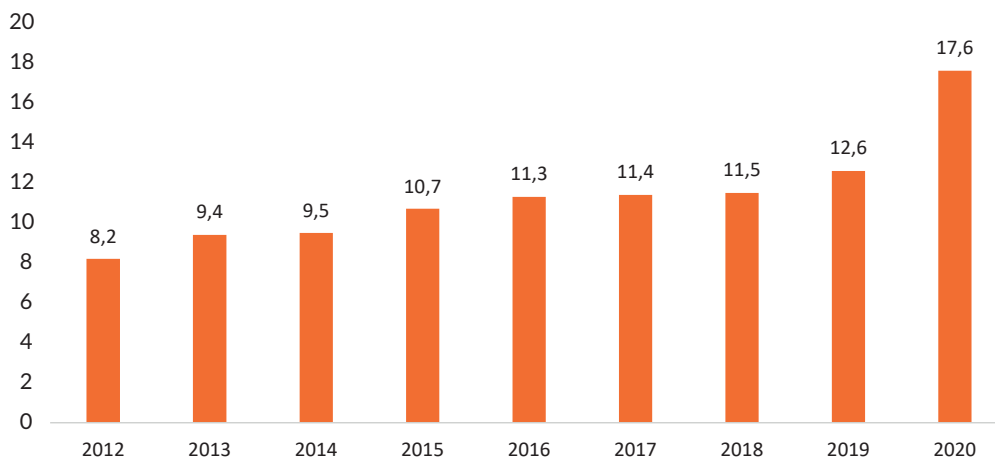
Depresja i wypalenie mają bardzo wiele punktów wspólnych / wypalenie może być traktowane jako forma depresji.



## ROZDZIAŁ 2

# W jakiej kondycji psychicznej jest polski pracownik

Rysunek 3 / Liczba dni absencji chorobowej spowodowana przez depresję i stres\* {mln}



\* reakcja na ciężki stres i zaburzenia adaptacyjne, epizod depresyjny oraz zaburzenia depresyjne nawracające

Źródło: ZUS

Z powodu depresji, zaburzeń adaptacyjnych i stresu pracownicy spędzają coraz więcej dni na zwolnieniach lekarskich. O tym rosnącym problemie i jego kosztach społeczno-ekonomicznych świadczą dane ZUS, według których w 2020 r. liczba dni absencji chorobowej z powodu reakcji na ciężki stres i zaburzenia adaptacyjne, epizod depresyjny oraz zaburzenia depresyjne nawracające wyniosła 17,6 mln i była ponad 2 razy wyższa niż w roku 2012. W tym samym czasie łączna liczba dni absencji chorobowej z powodu wszystkich przyczyn zwiększyła się o 24 proc. Udział wymienionych przyczyn (stres i depresja) w ogólnej liczbie dni absencji chorobowej spowodowanej przez wszystkie jednostki chorobowe zwiększył się z 4 proc. w 2012 r. do 7 proc. w 2020 r.

Z różnych badań wynika, że stres w pracy odczuwa między 80 a 90 proc. pracowników w Polsce. Według raportu „Bezpieczeństwo pracy w Polsce 2019”<sup>5</sup> przygotowanego na zlecenie Koalicji Bezpieczni w Pracy wśród pracowników biurowych i fizyczno-umysłowych, 29 proc. odczuwa stres w miejscu pracy od czasu do czasu, 42 proc. często, a 14 proc. praktycznie cały czas. Z przeprowadzonego ostatnio badania Hays Poland „Stres i satysfakcja” wynika, że nawet 84 proc. pracowników doświadcza w obecnej pracy czynników powodujących stres.<sup>6</sup>

Ale stres nie oznacza jeszcze poważnych problemów psychologicznych, które mogą wpływać na zdrowie pracownika i jego wydajność. **Stres bywa mobilizujący, a jego niewielkie dawki nie są szkodliwe.** Problem dla człowieka i firmy pojawia się wtedy, gdy stres prowadzi do trwałych zaburzeń w codziennym funkcjonowaniu człowieka. Patrząc na wyniki różnych badań, można dojść do wniosku, że objawy wypalenia zawodowego mogą dotyczyć nawet ok. 40-50 proc. pracowników.<sup>7</sup>

Z raportu „Praca, moc, energia w polskich firmach 2018: Jak pracownicy i liderzy zarządzają swoją energią w pracy?” wynika, że aż 47 proc. pracowników uważa, że praca negatywnie odbija się na ich relacjach z bliskimi, a podobny odsetek badanych wskazuje, że z powodu pracy nie je śniadania. Ze wspomnianego już raportu „Bezpieczeństwo pracy w Polsce” wynika, że aż 49 proc. pracowników wskazuje, że stres utrudnia im wykonywanie obowiązków zawodowych. Jak z kolei pokazują wyniki badania przeprowadzonego przez ARC Rynek i Opinia na zlecenie Gumtree.pl, 31 proc. pracowników umysłowych w Polsce twierdzi, że są wypaleni zawodowo. W pierwszej trójce możliwych przyczyn wyczerpania emocjonalnego i obniżenia oceny własnych możliwości pracownicy wskazują dużą odpowiedzialność przy niskim wynagrodzeniu (54 proc.), potrzebę rozwoju zawodowego przy małych szansach na awans (43 proc.) oraz dużą ilość pracy przy małej ilości czasu (41 proc.).<sup>8</sup>

Skoro czynniki powodujące depresję oraz wypalenie zawodowe są w dużej mierze wspólne, to warto przyrzeć się statystykom opublikowanym przez Narodowy Fundusz Zdrowia, dotyczącym właśnie rozpoznania depresji. Otóż według danych cytowanych w raporcie „NFZ o zdrowiu. Depresja”, zgodnie z szacunkami podawanymi przez Institute for Health Metrics and Evaluation (IHME) największy odsetek osób chorych na depresję w krajach europejskich odnotowano w Portugalii, Finlandii, Estonii, Szwecji oraz na Litwie – i było to ponad 5 proc. populacji.<sup>4</sup>

Według danych IHME w Polsce na depresję w 2017 r. chorowało 2,8 proc. populacji i było to o 0,36 p.p. więcej niż w 2012 r. Teoretycznie tak duża różnica między wspomnianymi krajami a Polską mogłaby być powodem do, powiedzmy, zadowolenia, gdyby nie fakt, na który uwagę zwraca IHME – różnica nie musi się brać z rzeczywiście mniejszej liczby zachorowań, a z niedostatków diagnostycznych, czyli – mówiąc wprost – z trudniejszego dostępu do opieki psychiatrycznej w naszym kraju. NFZ podaje także dane dotyczące pacjentów, którym udzielił świadczeń w wyniku rozpoznania depresji. W 2018 r. było to ponad 631 tys. osób, a 300 tys. skorzystało ze zwolnienia ze względu na stan poważnej depresji.





## ROZDZIAŁ 3

---

### Jakie korzyści dla firm i gospodarki generują inwestycje w zdrowie psychiczne pracowników

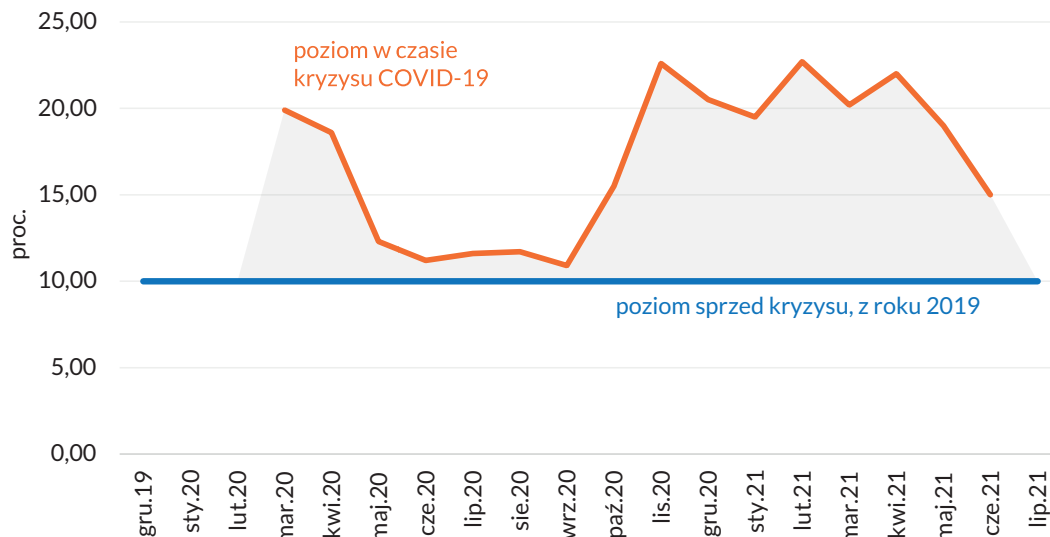


Lata 2020/2021, ze wszystkimi wstrząsami związanymi z falami pandemii, restrykcjami społecznymi, cięciami płac, zadziały jak akcelerator. Zjawiska, które przez wiele lat się tliły, zostały rozdmuchane, trendy, które rozwijały się powoli, dostały wiatru w żagle. Wstrząs wywołał kryzys, ale też przyspieszenie zmian w wielu dziedzinach życia.

Jedną z dziedzin, w których nastąpiło istotne przyspieszenie, jest kondycja psychiczna pracowników i świadomość jej dużego znaczenia dla produktywności pracy i stabilności firm. W ostatnich dwóch latach doszło do skokowego wzrostu problemów psychicznych wśród ludzi, również wśród pracowników. Wśród psychologów pojawia się często opinia, że intensyfikacja problemów psychicznych wywołana przez COVID-19 będzie zjawiskiem przejściowym<sup>9</sup>, ale mimo to dla wielu firm i pracowników był to okres na tyle trudny, że stał się bodźcem do wprowadzenia nowych polityk zarządzania zdrowiem psychicznym w miejscach pracy. W ujęciu biznesowym widać to po skokowym wzroście zainteresowania inwestycjami w firmy zajmujące się dbałością o zdrowie psychiczne. W Stanach Zjednoczonych start-upy aktywne w tym obszarze zebrały w 2020 roku finansowanie warte 1,5 miliarda dolarów – 400 proc. więcej niż pięć lat wcześniej. Do pracy w jednej z tego typu firm dołączył brytyjski książę Harry, co było jednym z głośniejszych transferów personalnych roku i wydarzeniem przyciągającym uwagę do tego segmentu gospodarki.

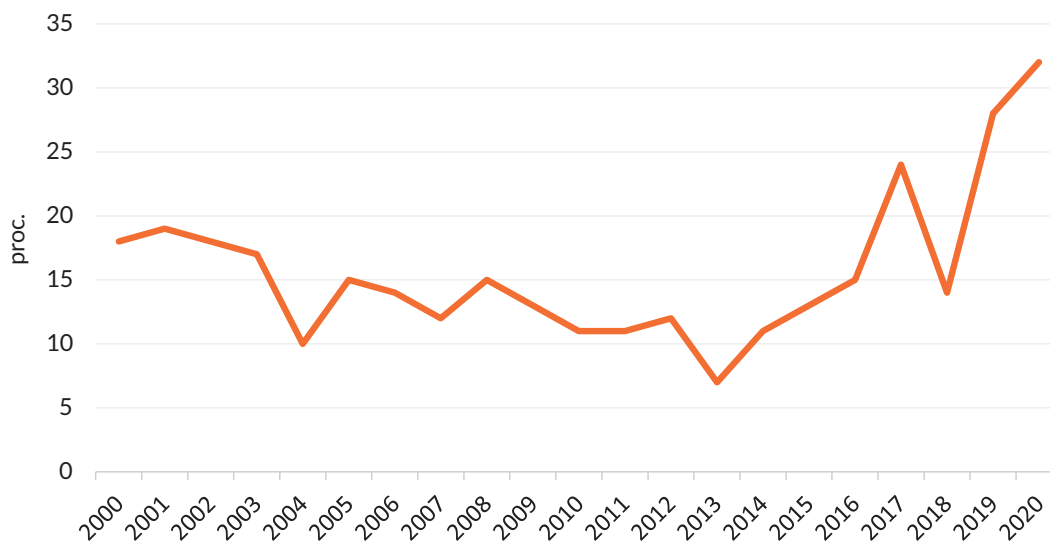
Jest wiele badań, które pokazują wzrost problemów psychicznych w latach 2020-2021, ale najlepsze pochodzą prawdopodobnie z Francji, gdzie Instytut Zdrowia Publicznego co miesiąc badał kondycję psychiczną Francuzów za pomocą specjalnie skonstruowanych ankiet<sup>10</sup>. Dzięki tym badaniom możemy zobaczyć, jak ludzie reagowali na kolejne fale pandemii. Trudno oczywiście ekstrapolować francuskie wyniki jeden do jednego na inne kraje, ale wnioski są prawdopodobnie zbliżone.

Rysunek 4 / Odsetek badanych osób wykazujących objawy depresji, na przykładzie Francji



Źródło: Instytut Zdrowia Publicznego Francji, 2021

Rysunek 5 / Odsetek badanych osób w wieku 15-24 lata deklaruujących nastroje depresyjne, na przykładzie Polski



Źródło: CBOS, 2020

Na danych francuskich, pokazanych na wykresie, trzy zjawiska są warte szczególnej uwagi.

- Po pierwsze, pandemia spowodowała ok. 2,5-krotny wzrost problemów z depresją wśród ludności.
- Po drugie, te problemy dość szybko opadały w momencie, gdy mijały restrykcje społeczne.
- Po trzecie, w 2021 roku mimo wprowadzenia szczepionek i opadnięcia fali pandemii problemy z depresją utrzymywały się na poziomie podwyższonym w stosunku do średniej z 2019 roku.



W innych krajach sytuacja była prawdopodobnie zbliżona. Badania OECD pokazują, że na wiosnę 2020 roku znaczący wzrost problemów z depresją nastąpił we wszystkich analizowanych krajach. OECD na podstawie danych z kilku krajów, w których dostępne były badania miesięczne, pokazuje też, że **intensywność problemów psychicznych była ściśle skorelowana z falami pandemii i restrykcji społecznych.**

Jeżeli pandemia minie, to napięcia psychiczne z nią związane prawdopodobnie również się istotnie zmniejszą. Jednak świadomość znaczenia zdrowia psychicznego dla firm i gospodarki utrzyma się już na stałe na podwyższonym poziomie. Można oczekiwać, że wśród firm – szczególnie większych, posiadających większe zasoby finansowe do inwestycji w kapitał ludzki – **wzrośnie znaczenie dbałości o kondycję psychiczną pracowników.** Wynika to z faktu, że kondycja ta ma duże znaczenie dla wydajności pracy. Różne badania kwantyfikują wielkość tego efektu między 10 a 40 proc. wydajności, w zależności od typu zaburzeń. Wpływ na produktywność mogą mieć najprostsze zmiany nastrojów. W 2015 roku badacze z Uniwersytetu Warwick zmierzili, że pracownicy po obejrzeniu filmu komediowego byli o 10 proc. bardziej produktywni niż podobni pracownicy bez

takiego seansu. Z kolei badacze z koreańskiego Uniwersytetu Inje szacują, że duża depresja (ang. MDD – major depressive disorder) może obniżyć wydajność pracy nawet o 30-40 proc.<sup>11</sup>

Międzynarodowa Organizacja Zdrowia (WHO) szacuje<sup>12</sup>, że depresja i stany lękowe prowadzą do rocznych strat w światowym PKB w wysokości jednego biliona dolarów. Jest to wartość równa PKB wypracowywanemu w Polsce przez dwa lata. Żeby użyć jeszcze bardziej dosadnego porównania – według Economist Intelligence Unit koszty globalnego ocieplenia do 2050 roku sięgną łącznie (!) 8 bilionów dolarów. Przez całe nadchodzące 30 lat. Tymczasem koszty depresji i lęku to bilion dolarów rocznie. Jest to też pięciokrotnie więcej niż roczne koszty katastrof naturalnych.

Co ważne, WHO szacuje, że na każdego dolara wydanego na terapię gospodarka zyskuje aż 4 dolary. Trudno znaleźć dziedzinę, w której zwrot z inwestycji jest tak duży. Oznacza to, że inwestycja w zdrowie psychiczne pracowników jest jednym z największych ukrytych potencjałów rozwojowych światowej gospodarki.

# ROZDZIAŁ 4

## Jak radzić sobie z wypaleniem zawodowym

Wypalenie zawodowe ma aspekt indywidualny i organizacyjny, zatem działania zmierzające do zwalczania tego stanu muszą być dwukierunkowe. Z jednej strony powinny być to działania nakierowane na kwestie instytucjonalne związane z przedsiębiorstwem, podejmowane głównie przez pracodawcę, z drugiej powinny być to działania związane z indywidualnym pracownikiem, podejmowane zarówno przez pracodawcę, jak i samego pracownika. **Lois Tetrick i Carolyn Winslow**<sup>13</sup> zauważają, że ten pierwszy rodzaj interwencji jest rzadki i uwaga pracodawców zwykle koncentruje się na wspieraniu indywidualnych pracowników, a nie podejmowaniu zmian w środowisku pracy. Ale twierdzą oni, że to połączenie dwóch kierunków daje szansę na zaradzenie problemowi wypalenia.

Poziomy działań zmierzających do redukcji wypalenia zawodowego:

- 01 poziom indywidualny
- 02 poziom interpersonalny
- 03 poziom organizacyjny



Wspomniani już wcześniej badacze **Kelly Gabriel i Herman Aguinis**<sup>1</sup> stworzyli, na podstawie szerokiego przeglądu literatury, listę rekomendacji dotyczącą działań zmierzających do redukcji problemu wypalenia zawodowego wśród pracowników. Lista jest ułożona według poziomów – od indywidualnego (np. zapewnienie interwencji w zakresie radzenia sobie ze stresem), przez interpersonalny (np. kultywowanie i zachęcanie do korzystania ze wsparcia społecznego), po organizacyjny (np. wdrożenie wysokiej jakości zarządzania wydajnością). Taka sekwencja od poziomu mikro do makro jest zgodna z teorią zarządzania, a także pomocna dla liderów planujących i realizujących różne rodzaje interwencji.

Rysunek 6 /

Oparte na dowodach naukowych rekomendacje i wskazówki dotyczące zapobiegania i zwalczania wypalenia zawodowego pracowników

Rekomendacja	Konkretne działania
<p>01</p> <p>Zapewnienie wsparcia związanego z zarządzaniem stresem</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indywidualny trening poznawczo-behawioralny</li> <li>• Sesje grupowe</li> </ul>
<p>02</p> <p>Umożliwienie pracownikom aktywnego kształtowania swojej pracy</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umożliwienie pracownikom autonomii i elastyczności w negocjowaniu treści pracy</li> <li>• Umożliwienie pracownikom wyboru zadań, które wykorzystują ich mocne strony, ale są również wyzwaniem</li> <li>• Zapewnienie różnorodności zadań</li> <li>• Zapewnienie możliwości rozwoju</li> </ul>
<p>03</p> <p>Kultywowanie wsparcia społecznego</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wspieranie autentycznych i wysokiej jakości relacji z pracownikami i między pracownikami – tworzenie środowiska opartego na zaufaniu</li> <li>• Stwarzanie współpracownikom okazji do rozmowy lub refleksji nad ich pracą, zwłaszcza w przypadku zawodów obciążających emocjonalnie</li> <li>• Ograniczenie stresujących i niepotrzebnych interakcji społecznych</li> <li>• Zachęcanie do wsparcia społecznego ze strony rodziny, przyjaciół i społeczności spoza pracy</li> </ul>
<p>04</p> <p>Zaangażowanie pracowników w podejmowanie decyzji</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnoza, jakich zasobów potrzebują pracownicy, aby osiągać jak najlepsze wyniki</li> <li>• Przejrzyste informowanie o tym, jak podejmowane są decyzje</li> <li>• Zapewnienie możliwości wyrażania opinii przez pracowników w trakcie podejmowania decyzji</li> <li>• Angażowanie pracowników w podejmowanie strategicznych decyzji</li> </ul>
<p>05</p> <p>Wdrażanie zaawansowanego zarządzania wydajnością</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udzielanie informacji zwrotnej, która jest terminowa, częsta, konkretna, weryfikowalna, spójna i ma konsekwencje</li> <li>• Wyznaczanie celów rozwojowych i angażowanie pracowników w proces wyznaczania celów</li> <li>• Powiązanie zarządzania wynikami z nagrodami finansowymi i pozafinansowymi</li> <li>• Wdrażanie uczciwego i sprawiedliwego zarządzania efektywnością</li> </ul>



Z kolei Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia Pracy dzieli interwencje na<sup>14</sup>:

01

interwencje  
pierwotne

02

interwencje  
drugiego stopnia

03

interwencje  
trzeciego stopnia

**Interwencje pierwotne**, określane także jako „profilaktyka stresu”, dotyczą podejmowania działań mających na celu modyfikację lub eliminację źródeł stresu (tj. zagrożeń psychospołecznych) tkwiących w miejscu pracy i środowisku pracy. Przydatne strategie redukcji czynników stresogennych w miejscu pracy mogą być następujące:

- przeprojektowanie zadań,
- przeprojektowanie środowiska pracy,
- wprowadzenie elastycznych harmonogramów pracy,
- zachęcanie do zarządzania partycypacyjnego,
- włączenie pracownika w rozwój kariery,
- analizowanie ról zawodowych i ustalanie celów,
- zapewnienie wsparcia społecznego i informacji zwrotnej,
- budowanie spójnych zespołów,
- wprowadzanie uczciwej polityki zatrudnienia,
- dzielenie się nagrodami

**Interwencje drugiego stopnia** dotyczą wykrywania i zarządzania doświadczanym stresem oraz zwiększania zdolności pracowników do bardziej efektywnego radzenia sobie ze stresującymi warunkami poprzez zwiększanie ich świadomości, wiedzy, umiejętności i zasobów. Jest to zatem budowanie konkretnych kompetencji i zdolności, które pozwolą odpowiadać na konkretne problemy.

Wreszcie **interwencje trzeciego stopnia** to strategie reaktywne, polegające na minimalizowaniu skutków problemów związanych ze stresem po ich wystąpieniu, poprzez zarządzanie i leczenie objawów choroby zawodowej.

## ROZDZIAŁ 5

---

### Jak rozwinięte organizacje dbają o pracowników – przykłady



Dbłość o zdrowie psychiczne pracowników stała się elementem odpowiedzialności biznesu, która przez duże i dojrzałe firmy jest raportowana razem z innymi elementami szeroko pojętego pakietu ESG (od ang. Environmental, Social and Governance report).

---



Na przykład osiem z dziesięciu największych firm w Unii Europejskiej raportuje, że posiada specjalne programy wsparcia zdrowia psychicznego i kondycji psychicznej pracowników. Trzy raportują, że prowadzą regularny monitoring kondycji psychicznej pracowników poprzez specjalnie skonstruowane ankiety. Są one zwykle elementem szerszych platform komunikacji z pracownikami, mających na celu zwiększenie intensywności wymiany informacji i opinii w ramach firm.

---

Jednocześnie to, że firmy poświęcają zdrowiu psychicznemu wciąż dużo mniej uwagi niż innym wyzwaniom, znacznie bardziej nośnym medialnie, mimo potencjalnie ogromnych korzyści społecznych z inwestycji w zdrowie psychiczne, pokazuje, że problem zdrowia pracowników jest wciąż powszechnie niedoceniany. Świat biznesu stawia dopiero pierwsze kroki w rozpoznaniu wyzwań związanych z tym zagadnieniem.

---

Działania firm zmierzające do dbałości o zdrowie psychiczne pracowników koncentrują się zwykle na czterech obszarach:

01

monitoring

02

komunikacja

03

bezpośrednie  
wsparcie

04

stymulowanie  
współodpowiedzialności

**Monitoring nastrojów i opinii pracowników**, jeżeli jest prowadzony, służy zwykle wymianie informacji na wiele tematów dotyczących bieżących wydarzeń w firmie, kierunku rozwoju, strategii, jakości zarządzania. Na przykład BP posiada program nazwany Live Pulse, który jest cotygodniowym kwestionariuszem wypełnianym przez wybraną do danego badania grupę pracowników, zawierającym również pytania dotyczące nastrojów i zdrowia psychicznego. Wyniki kwestionariusza są raportowane w dedykowanym dashboardzie i regularnie wysyłane do menedżerów. Pod tym względem BP wyróżnia się wśród innych dużych firm, chociaż stały monitoring prowadzi wiele korporacji. Na przykład HSBC przeprowadza raz w roku „badanie samopoczucia” (ang. well-being survey), w którym uczestniczy ponad 90 tys. pracowników (ponad 1/3 ogólnej liczby pracowników banku). Jeszcze bardziej rozwinięte narzędzie do badania stanu psychicznego pracowników posiada niemiecki Allianz. Firma z pomocą naukowców skonstruowała Indeks Zdrowej Pracy (tłumaczenie z ang. Work Well Index), który powstaje na podstawie 13 pytań zadawanych corocznie pracownikom. Im wyższa jest wartość indeksu, tym mniejszy stres odczuwają pracownicy. Allianz podaje, że w 2020 roku udało się osiągnąć poziom 70 proc. w indeksie, wobec 66 proc. w 2019 roku i 64 proc. w 2018 roku. To oznacza, że poziom stresu w trudnym roku COVID-19 został zredukowany.

Tego typu inicjatywy są szczególnie istotne w branżach, w których presja psychologiczna jest bardzo duża. Taką branżą jest na przykład transport morski, w którym pracownicy są zmuszeni do długotrwałego pozostawania bez bezpośredniego kontaktu z rodziną. W 2015 roku branża wprowadziła narzędzie zwane Seafarers Happiness Index (Indeks Szczęścia Żeglarza), które polega na monitoringu nastrojów i stanu psychicznego załóg statków. Na przykład holenderska firma handlowa Vitol stosuje wyniki SHI jako benchmark, wobec

którego stara się pozycjonować – jej celem jest utrzymanie zdrowia załogi powyżej średniej dla branży.

Duże firmy wkładają też coraz więcej wysiłku w **promowanie otwartej i swobodnej komunikacji z pracownikami**. Jednym ze sposobów na udrożnienie przepływu informacji i opinii jest zapewnienie pracownikom odpowiedniej anonimowości przy zgłaszaniu problemów. Narzędziem do tego służącym są anonimowe infolinie dedykowane pracownikom. Wspomniany Allianz posiada linię 24/7, na którą może zadzwonić każdy pracownik. Podobne rozwiązanie stosuje BP – linia nazywa się OpenTalk, jest oferowana przez niezależną firmę w formule 24/7, w 75 językach, a w 2020 roku zgłoszono za jej pośrednictwem ok. 500 spraw.

Naturalną konsekwencją zwiększonych nakładów na budowanie dobrego samopoczucia pracowników jest **oferta wsparcia w trudnych sytuacjach**. Może ona przyjmować różne formy – od bezpośredniego wsparcia psychologa, po tworzenie środowiska, w którym pracownicy poświęcają więcej uwagi sobie nawzajem. Francuska AXA wprowadziła do regularnych badań pracowników badania psychologiczne i oferuje swoim pracownikom wsparcie psychologów. Ale wiele firm odwołuje się do partnerstwa prywatnymi lub publicznymi instytucjami, które specjalizują się w tworzeniu środowiska odpornego na stres i wypalenie zawodowe. Na przykład szwajcarska firma Glencore wspiera prywatną fundację Mates in Mining, która zajmuje się budowaniem świadomości górników dotyczącej stresu, depresji i innych wyzwań psychologicznych, a także oferuje pomoc pracownikom. Ważnym elementem pracy fundacji jest budowanie lokalnych sieci wsparcia w przedsiębiorstwach, które opierają się na przeszkolonych wolontariuszach.



## ROZDZIAŁ 6

# Dobre praktyki – wypalenie zawodowe okiem praktyków zarządzania w Polsce

### Angelini Pharma Polska

Czy zastanawiali się państwo, jakie emocje i reakcje budzi hasło „wypalenie”? Zanim słowo to stało się tematem publicznych debat i pozanaukowych publikacji, w powszechnym rozumieniu plasowało się gdzieś pomiędzy „brakiem motywacji” a „zmarowanym potencjałem”. Tak uważam. Powiecie, że takie postawienie sprawy jest zbyt prowokacyjne. Cóż, zmiana zaczyna się często od konfrontacji... Trwająca już półtora roku p.....a (słowo, którego nie należy wypowiadać głośno) uczyniła ze zdrowia psychicznego niezwykle ważne zagadnienie, także w środowisku pracy. Czy staliśmy się przez to bardziej kompetentni i sprawni w jego adresowaniu? Ujmijmy to tak: jesteśmy coraz lepsi, choć stanowczo powinniśmy zachować maksimum pokory wobec własnej niewiedzy.

Wypalenie towarzyszy nam od lat. Najwyższy czas na świadome zapobieganie tej chorobie oraz okazanie wsparcia wszystkim doświadczanym nią ludziom. Reprezentuję branżę farmaceutyczną, która na wypalenie zawodowe spogląda z wielu perspektyw. Najbardziej powszechna jest perspektywa pracowników i ich rodzin oraz kadry zarządzającej. Współpracujemy także ze środowiskami naukowym i medycznym, z którymi mamy regularny i bliski kontakt. Oznacza to, że stykamy się nie tylko z wypaleniem i jego skutkami, ale także mniej lub bardziej trafną diagnozą. Ta ostatnia jest niezwykle ważna. Odwołując się do terminologii medycznej, postawienie prawidłowej diagnozy jest warunkiem niezbędnym do zastosowania skutecznej terapii i wdrożenia profilaktyki.

Kluczami do skutecznego przeciwdziałania wypaleniu i adresowaniu jego skutków są ewolucja środowiska oraz psychoedukacja. Na tych obszarach skupiamy swoje działania jako pracodawca, rozumiejąc, że to proces. Badania dowodzą, że wsparcie społeczne w środowisku pracy jest czynnikiem silnie chroniącym. Prewencja to także oddzielanie życia zawodowego od prywatnego. „Patologiczne rozedrganie ery łączności”, cytując Zygmunta Miłoszewskiego, nie pomaga w zachowaniu zdrowych proporcji. Żyjemy pod presją wyników, w kulturze osiągnięcia sukcesu i paradygmacie ciągłego wzrostu. Żyjemy w świecie ambicji i wysokiego zaangażowania, w rzeczywistości spychania na dalszy plan własnych potrzeb i zaburzonej równowagi w postrzeganiu swoich granic. W codziennej praktyce przeciwdziałania wypaleniu obserwujemy siebie samych, swoich bliskich i współpracowników, rozmawiamy i tworzymy środowisko wsparcia. Poza przejrzystym planem działań potrzeba nam dużo refleksji i zwykłej ludzkiej uważności.

Anna Mistewicz  
dyrektor HR, członek zarządu Angelini Pharma Polska  
interwent kryzysowy

## British American Tobacco

Rozwój technologii i związane z nim zmiany otaczającej nas rzeczywistości powodują, że musimy coraz szybciej się uczyć, zmieniać sposoby pracy, adaptować nowe narzędzia i rozwijać kompetencje. Między innymi po to, by skutecznie przeciwdziałać bolączkom cywilizacyjnym, do których należy wypalenie zawodowe.

Kryzys związany z pandemią dodatkowo przyspieszył decyzje o wdrożeniu wielu zmian w organizacjach. Obawa o zdrowie i bezpieczeństwo oraz przejście na pracę zdalną wszędzie tam, gdzie to było możliwe, utrudniły naturalne odcięcie się od wykonywanych zadań i zachowanie zdrowego balansu pomiędzy życiem zawodowym i czasem przeznaczonym na zdrowy odpoczynek. Suma tych okoliczności spowodowała to, że od kilkunastu miesięcy jesteśmy wystawieni na ciągły i wzmożony stres, a w efekcie rośnie ryzyko wypalenia zawodowego. W British American Tobacco również dostrzegamy to ryzyko i staramy się zapewnić wsparcie naszym pracownikom. W celu niwelowania niepewności związanej z funkcjonowaniem w środowisku pracy, dzięki dostępnym rozwiązaniom technologicznym, zwiększyliśmy szybkość przepływu informacji wewnątrz organizacji oraz jej częstotliwość. Pamiętajmy, że istotnym komponentem komunikacji wewnętrznej jest transparentna informacja o sytuacji biznesowej, pandemicznej oraz planach i kolejnych działaniach firmy.

Wsparcie dla pracowników opieramy na poznaniu ich rzeczywistych potrzeb, dlatego wprowadziliśmy także częstsze ankiety (m.in. realizowane ad hoc) oraz regularne badania opinii. Warto wspomnieć m.in. o tzw. „Feedback 180 stopni”. To nic innego, jak przeprowadzana minimum raz w roku anonimowa ankieta, która pozwala pracownikom ocenić ich przełożonego (przełożoną). Jej celem jest wskazanie, jak osoby kierujące zespołami mogą ją lepiej wspierać w rozwijaniu umiejętności i realizacji zadań, motywować oraz budować atmosferę zaufania i otwartości. Stosowanie tego narzędzia wynika z głębokiego przekonania, że to przełożony ma kluczową rolę w kreowaniu środowiska pracy wspierającego równowagę pracownika.

Istotna jest dla nas samoświadomość związana z zagrożeniem wypaleniem zawodowym, dlatego w programie szkoleń BAT znajdują się również te dotyczące zapobiegania mu, wzmacniania odporności i skutecznego radzenia sobie ze zmianami (resilience), a także szkolenia i materiały edukacyjne dotyczące profilaktyki zdrowotnej, w tym również w kontekście długotrwałej pracy z domu. Dlatego też mocno stawiamy na wzmacnianie pozytywnych relacji w zespołach, gdyż otwartość i zaufanie sprzyjają nie tylko dobrej współpracy i osiąganiu lepszych wyników, ale pozwalają zaspokoić istotne potrzeby społeczne. Edukujemy przełożonych, jak w kontekście pracy z domu zorganizować spotkania integracyjne i stworzyć platformę do codziennych kontaktów pomiędzy pracownikami. Poluzowanie obostrzeń sanitarnych związanych z pandemią i wiele innych okoliczności zewnętrznych, na przykład program szczepień, dodatkowo pomogły w otwarciu się wielu osób na kontakt osobisty.

Nasz firmowy pakiet opieki medycznej zapewnia wsparcie psychologiczne. Ważny jest nie tylko sam akt zwrócenia się po taką pomoc, ale świadomość, że można po nią sięgnąć, gdy zajdzie taka potrzeba.

Naszym celem jest tworzenie 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. Pomaga nam w tym np. program Recognition, w myśl którego każdy pracownik może nominować kolegę/koleżankę do nagrody i w ten sposób docenić pracę, wsparcie i zaangażowanie wskazanej osoby. Wierzymy też, że jednym z kluczowych elementów tworzących pozytywne doświadczenia jest przekonanie o posiadaniu realnego wpływu na rozwój własny i organizacji, w której się pracuje. Dlatego wśród pięciu podstawowych wartości, które tworzą kulturę organizacyjną British American Tobacco (tzw. BAT ETHOS), znajduje się Empowerment (z ang. upodmiotowienie). Jako organizacja zdajemy sobie sprawę z tego, że potrzeby naszych pracowników będą ewoluować w czasie, a nowym wyzwaniem może być np. decyzja o częściowym powrocie do pracy w biurach i wprowadzeniu pracy hybrydowej. Kluczem do zapewnienia skutecznego wsparcia zarówno indywidualnym osobom, jak i zespołom, jest zaakceptowanie tego, że zmiana jest częścią naszej rzeczywistości. Szybkość i elastyczność naszych reakcji na nią są jednymi z ważniejszych wyznaczników dobrego zarządzania, w tym skutecznego przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu pracowników.

Bożena Soberka,  
Head of HR Poland & Baltics,  
British American Tobacco



## Provident

Ostatni rok był dla nas wszystkich bardzo wyczerpujący. Wielomiesięczna praca w nagle zmienionych okolicznościach była dla nas wszystkich zarówno organizacyjnym jak i osobistym wyzwaniem. Bezpieczeństwo i zdrowie naszych pracowników i doradców jest priorytetem, dlatego od początku pandemii wspieraliśmy ich w tym trudnym czasie. Mocno polegamy na rozbudowanej sieci agentów w terenie, którzy odwiedzają naszych klientów w domu, więc od marca ubiegłego roku ze względów bezpieczeństwa ich wizyty były ograniczone. Choć przez całą pandemię z powodzeniem oferowaliśmy nasze produkty zdalnie, to 90 proc. naszych klientów chciałoby wznowić wizyty domowe.

Z drugiej strony, dbaliśmy o siebie nawzajem. Pandemia wzmocniła bowiem argumenty za budowaniem wszechstronnej odporności na nieoczekiwane i dramatyczne zmiany. Dlatego kluczowe dla nas stało się zdrowie psychiczne pracowników. W działaniach opieramy się na naszym bogatym doświadczeniu w promowaniu inicjatyw, które tworzą przyjazne środowisko pracy, integrują zespoły i budują pozytywne więzi emocjonalne z miejscem pracy.

Wdrożyliśmy globalny Care Plan, w ramach którego pracownicy otrzymali sprzęt ochronny, a ich miejsca pracy przystosowano do wymogów sanitarnych. Udzielaliśmy pomocy psychologicznej dotyczącej pracy zdalnej i utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Zajęcia miały formę webinarów z psychologiem, które odbywały się regularnie i uczestniczyło w nich po 600 osób. W czasie spotkań poruszane były m.in. kwestie zdrowia psychicznego - czym jest i dlaczego warto o nie dbać, radzenia sobie ze stresem w obecnej izolacji społecznej, realistycznego godzenia życia zawodowego z rodzinnym, roli snu i jego jakości dla zdrowia psychicznego i efektywności pracy.

Powołaliśmy „herosów normalności”, którzy pomagają w zaaranżowaniu przestrzeni biurowej do wygodnej pracy w warunkach epidemicznych obostrzeń. Uruchomiliśmy także Rodzicielską Grupę Mocy jako wsparcie szkoleniowe dla rodziców. Dodatkowo odbył się Tydzień Zdrowia Psychicznego, podczas którego pracownicy mogli dowiedzieć się, jak lepiej zadbać o swoje samopoczucie psychiczne i emocjonalne.

Pamiętamy również o budowaniu i utrzymywaniu nieformalnych relacji między pracownikami. Z naszych badań w ramach Barometru Providenta wynika, że w czasie pracy zdalnej najbardziej brakuje nam właśnie bezpośrednich kontaktów. Stąd pomysł by poprzez akcję „Pokaż mi swój kubek” odtworzyć w formule on-line tzw. coffee moments, czyli nieformalne rozmowy przy kawie prowadzone przy pomocy komunikatorów. Każde spotkanie było poświęcone innej tematyce: książkom, gotowaniu, serialom. Wprowadziliśmy także treningi sportowe online prowadzone przez współpracowników, w tym zajęcia z jogi, zumbi, fitnessu czy jazdy na rolkach.

Co ważne, nie traktujemy tych działań jako pomysłów na doraźne wsparcie pracowników podczas pandemii. Dlatego przyłączyliśmy się do kampanii edukacyjno-informacyjnej Pracodawców RP „Zrozum. Poczuj. Działaj!”, która ma uświadomić wpływ problemów emocjonalnych na środowisko pracy oraz edukować o wartości zdrowia psychicznego. Jest to dla nas naturalna kontynuacja działań, które podejmowaliśmy podczas pandemii. Dzięki temu będziemy mogli dzielić się z innymi naszymi doświadczeniami w dbaniu o zdrowie psychiczne i psychologiczne pracowników.

Wkrótce wrócimy z powrotem do naszych biur, ale praca w nich nie będzie już wyglądać tak samo. Dlatego w Providencie przygotowujemy nową aranżację przestrzeni biurowej. Z jednej strony stworzy komfortowe warunki do kreatywnej pracy i budowaniu relacji między pracownikami, z drugiej zaś stworzy przyjazną atmosferę, która będzie sprzyjać pozytywnemu emocjonalnemu zaangażowaniu pracowników w wykonywane zadania.

Kondycja psychiczna istotnie wpływa na wydajność w pracy, więc jako pracodawcy powinniśmy zadbać o komfort naszych pracowników. Dlatego w Providencie skupiliśmy się na trosce o wellbeing pracowników by nie tylko dbać o ich dobre samopoczucie, ale również budować w nich poczucie przynależności do firmy będącej przyjaznym i godnym zaufania miejscem pracy.

Zbigniew Hojka  
dyrektor ds. zasobów ludzkich, członek zarządu  
Provident Polska



# O KAMPANII



Kampania społeczna „Wypalenie zawodowe na celowniku” jest inicjatywą koalicji firm stworzonej przez Związek Przedsiębiorców i Pracodawców. Celem kampanii jest zwrócenie uwagi i wszechstronne edukowanie na temat zjawiska wypalenia zawodowego i jego wpływu na zdrowie psychiczne pracowników i efektywność działania organizacji.

---

W ramach kampanii przeprowadzony zostanie cykl spotkań i debat ze specjalistami z dziedziny psychologii biznesu, menedżerami a także osobowościami świata mediów, polityki i sportu, podczas których przedstawiony zostanie szeroki aspekt zagadnień związanych z problemem wypalenia zawodowego. Począwszy od uporządkowania wiedzy, poprzez przedstawienie wpływu wypalenia zawodowego na życie pracowników, efektywność organizacji a także kreowania przyjaznej i efektywnej kultury firmy. Praktycy biznesu a także zaproszeni goście podzielą się swoimi doświadczeniami i przeżyciami, których doświadczyli zmagając się z wypaleniem zawodowym.

---

W ramach kampanii przygotowane zostanie pierwsze w Polsce autorskie badanie poświęcone problematyce wypalenia zawodowego. Będzie ono przeprowadzone wśród szerokiej grupy kadry menedżerskiej a także szeregowych pracowników firm. Wyniki badania przedstawione i omówione zostaną podczas tematycznej konferencji skierowanej do menedżerów i działów personalnych.

---

Inicjatorem kampanii jest firma Angelini Pharma Polska a partnerami są Provident Polska i BAT Polska.

---

# PRZYPISY

- 1 Gabriel, Kelly & Aguinis, Herman. (2021). How to Prevent and Combat Employee Burnout and Create Healthier Workplaces During Crises and Beyond. *Business Horizons*. 10.1016/j.bushor.2021.02.037

---

- 2 Ahola, Kirsi & Hakanen, Jari & Perhoniemi, Riku & Mutanen, Pertti. (2014). Relationship between burnout and depressive symptoms: A study using the person-centred approach. *Burnout Research*. 1.10.1016/j.burn.2014.03.003

---

- 3 Verkuilen, Jay & Bianchi, Renzo & Schonfeld, Irvin & Laurent, Eric. (2020). Burnout/Depression Overlap: Exploratory Structural Equation Modeling Bifactor Analysis and Network Analysis. *Assessment*. Advance online publication. 10.1177/1073191120911095

---

- 4 „Bezpieczeństwo pracy w Polsce 2019”, Koalicja Bezpieczni w Pracy, 2019, link: <http://bezpieczniwpracy.pl/wp-content/uploads/2019/10/Raport-Bezpiecze%C5%84stwo-Pracy-w-Polsce-2019.pdf>

---

- 5 „Stres i satysfakcja”, Hayes Poland, 2018, link: <https://www.hays.pl/badania/raport/satysfakcja>

---

- 6 „Praca, Moc, Energia w polskich firmach 2018: Jak pracownicy i liderzy zarządzają swoją energią w pracy?”, link: <https://humanpower.pl/raport-2018-edycja-ii/>

---

- 7 „Gdzie jest granica elastyczności w czasie pracy zdalnej?”, Randstad Polska, Gumtree, ARC Rynek i Opinia, maj 2020, link: <https://www.randstad.pl/strefa-pracownika/centrum-prasowe/badanie-gumtreepl-we-wspolpracy-z-randstad-pracownik-z-gumy-czyli-gdzie-jest-granica-elastycznosci-w-czasie-pracy-zdalnej/>

---

- 8 „NFZ o zdrowiu. Depresja”, NFZ, Departament Analiz i Innowacji, luty 2020

---

- 9 ZUS

---

- 10 Akinin L., Zaki J., Dunn E., „The Pandemic Did Not Affect Mental Health the Way You Think”, *The Atlantic*, lipiec 2021, link: <https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2021/07/covid-19-did-not-affect-mental-health-way-you-think/619354/>

---

- 11 “CoviPrev : une enquête pour suivre l'évolution des comportements et de la santé mentale pendant l'épidémie de COVID-19”, *Sante Publique France*, sierpień 2021, link: <https://www.santepubliquefrance.fr/etudes-et-enquetes/coviprev-une-enquete-pour-suivre-l-evolution-des-comportements-et-de-la-sante-mentale-pendant-l-epidemie-de-covid-19>

---

- 12 Woo JM, Kim W, Hwang TY, Frick KD, Choi BH, Seo YJ, Kang EH, Kim SJ, Ham BJ, Lee JS, Park YL. Impact of depression on work productivity and its improvement after outpatient treatment with antidepressants. *Value Health*. 2011 Jun;14(4):475-82. doi: 10.1016/j.jval.2010.11.006. Epub 2011 Apr 22. PMID: 21669372.

---

- 13 “Mental Health in the Workplace”, WHO, link: <https://www.who.int/teams/mental-health-and-substance-use/mental-health-in-the-workplace>

---

- 14 Tetrick, Lois and Winslow, Carolyn, *Workplace Stress Management Interventions and Health Promotion* (April 2015). *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 2, Issue 1, pp. 583-603, 2015, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2594246> or <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111341>