

Zmęczeniu zmęczeniem

*Raport o kondycji pracowników
polskich organizacji*

Część I



REALIZATOR
BADANIA:

humanpower

PATRONI
MEDIALNI:



POLSKA
ICAN Management
Review

Personel
plus

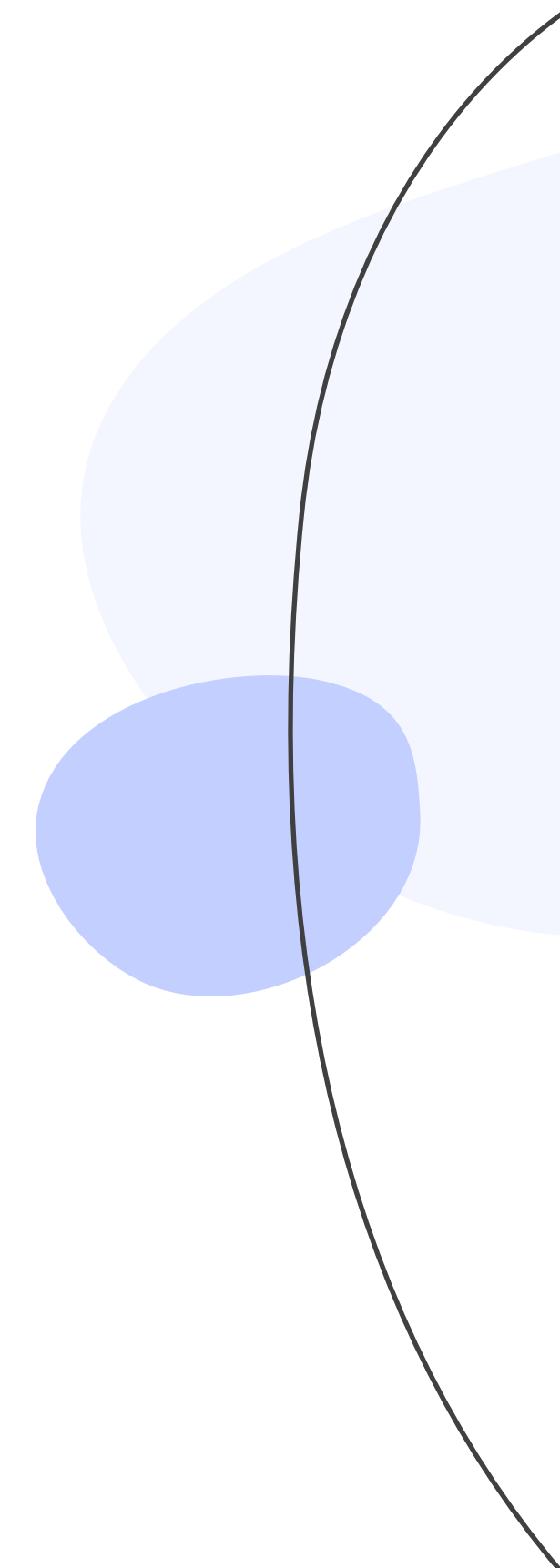
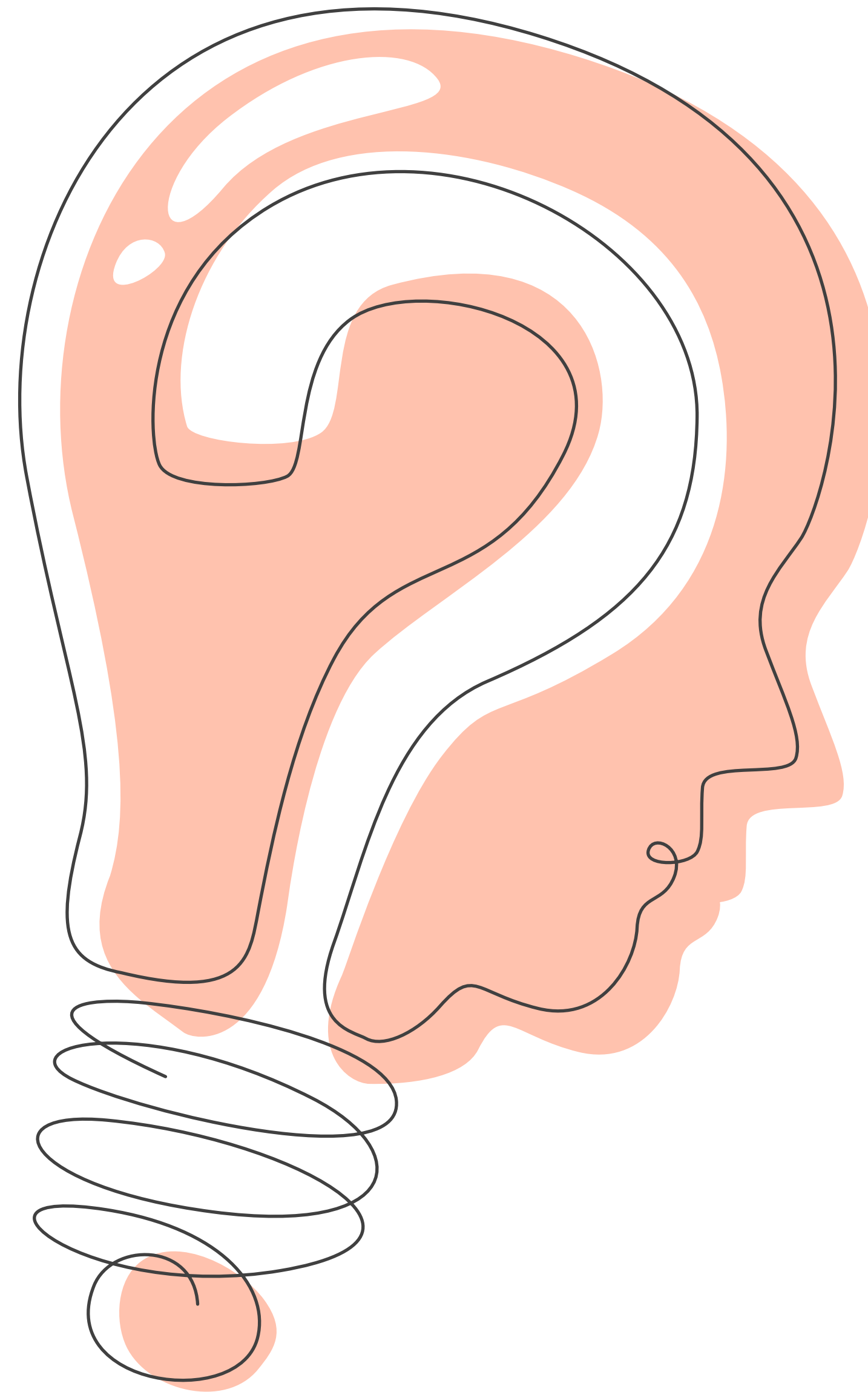
HR personel
& zarządzanie



Autorki raportu:
Patrycja Woszczyk
dr hab. Justyna Wiktorowicz, prof. UŁ
Małgorzata Czernecka

Kontakt z dziennikarzami:
Małgorzata Czernecka
hello@humanpower.pl

Opracowanie graficzne:
Bartosz Choryan



Wprowadzenie

W ostatnich dwóch latach bez wątplenia doświadczaliśmy ciągłych zmian i mierzyliśmy się z wieloma niewiadomymi związanymi z pandemią Covid-19. To, co najbardziej drenowało nasze zasoby energii to chaos informacyjny, zamknięcie w domach z bliskimi (często na małej powierzchni), konieczność przeorganizowania swojego życia i codziennych rutyn (np. od całkowitej zmiany stylu pracy, po wspieranie dzieci w nauce zdalnej), brak swobody poruszania się, nawiązywania kontaktów społecznych. W tym roku doświadczaliśmy kolejnego wyzwania – wojny w Ukrainie. Ponownie mierzyliśmy się z bardzo wysokim poziomem lęku i niepokoju. A to nie koniec. Przed nami problemy związane ze spowolnieniem gospodarczym, w tym wysoka inflacja i zmiany, które są już odczuwane przez dużą liczbę firm i ich pracowników.

Wysoki poziom niepokoju i lęku, konieczność ciągłego adaptowania się do zachodzących zmian, czy duża ilość bodźców związana z wysokim tempem pracy, to czynniki, które towarzyszą pracownikom polskich or-

ganizacji od dwóch lat, przekraczając poziom nasilenia, który dotąd znali. Część z nich czuje już dziś, że ich kondycja jest osłabiona, a zasoby za małe w stosunku do wyzwań, jakie przed nimi stoją. I o tym mówi nasz najnowszy raport z badań. Jest głosem pracowników.

Fakt, że 8 na 10 badanych mówi o tym, że czuje się zmęczona, a częściej niż co drugi o zdecydowanym braku siły na hobby, spotkania z bliskimi, ćwiczenia, zaprasza do głębokiej refleksji na poziomie indywidualnym i organizacyjnym. Do zatrzymania się, przyjrzenia się temu, jak funkcjonujemy na co dzień oraz do wprowadzenia takich zmian, które pomogą nam odbudować nadszarpnięte zasoby energii. To również dobra okazja do dokonywania świadomych wyborów, nauki mówienia „nie” i mądrego eliminowania. Sprawdzania, co na poziomie indywidualnym, zespołowym i firmowym będzie teraz naprawdę ważne i w jaki sposób chcemy i możemy na nadchodzące wyzwania odpowiadać.

Raport bez wątpienia nie pokazuje całej złożoności problemów, z którymi się teraz mierzymy – to tylko wycinek rzeczywistości, który mówi o naszych nadwyżężonych zasobach. Warto też podkreślić, że zmęczenie nie musi oznaczać tylko problemów – jest to naturalna, fizjologiczna reakcja organizmu, która zaprasza do regeneracji. Jeśli odpowiednio się nim zajmujemy, będziemy działać w rytmie, od pełnej mobilizacji do pełnej regeneracji. Na tym najbardziej nam zależy – na zachęceniu naszych czytelników do refleksji i zaproszeniu do zmiany w obecnym sposobie działania.

O tym, co robić aby wychodzić ze zmęczenia, odbudowywać siłę i energię witalną, opowiemy w drugiej części raportu, którego premiera zaplanowana jest na wrzesień 2022. Zapraszamy serdecznie do lektury i merytorycznego dialogu na temat zmęczenia.

***Małgorzata Czernecka**
Psycholożka, Ekspertka ds. wellbeing,
założycielka Human Power*



***Patrycja Woszczyk**
Socjolożka, Ekspertka ds. wellbeing
Human Power, pomysłodawczyni badania*

Nota metodologiczna

Badanie zostało przeprowadzone za pomocą metody CAWI w dniach 02.06 – 21.06.2022. W badaniu wzięło udział 2152 osób. Badani byli proszeni o wypowiedzenie się na temat swojej kondycji w ciągu ostatnich 4 tygodni poprzedzających badanie. Odpowiedzi były udzielane na skali

1-5, gdzie 1 wariant oznaczał zdecydowanie nie, 5 – zdecydowanie tak*. Sposób sformułowania stwierdzeń poddawanych ocenie wiąże się z tym, że dla każdego z badanych aspektów na większy poziom zmęczenia wskazuje wyższa ocena.

• Ogólna charakterystyka próby

n = **2152**

• Płeć:

kobiety: **1880 (87,3%)**,
mężczyźni: **266 (12,4%)**,
inna: **6 (0,3%)**

• Wiek:

do 29 lat: **221 (10,3%)**,
30-39 lat: **462 (21,5%)**,
40-49 lat: **852 (39,6%)**,
50-59 lat: **563 (26,2%)**,
60+: **54 (2,5%)**

• Tryb pracy:

stacjonarny: **1324 (61,5%)**,
hybrydowy: **278 (12,9%)**,
zdalny: **311 (14,5%)**,
trudno powiedzieć: **239 (11,1%)**

* Skala zmęczenia (FS – fatigue scale) składała się z 20 pytań (itemów). Ocena jej własności metrycznych przeprowadzona została z wykorzystaniem analizy czynnikowej i miar rzetelności na podstawie danych z badania pilotażowego wśród 286 pracowników losowo dobranych organizacji. Zastosowana eksploracyjna analiza czynnikowa (EFA) wykazała, że w ramach skali zmęczenia można wyodrębnić trzy podskale (Skala 1: skala pogorszenia samopoczucia, well-being deterioration scale (WBDS), Skala 2: skala obniżenia produktywności, productivity decreasing scale (PDS) oraz skala osłabienia koncentracji, concentration decreasing scale (CDS)). Warunki wstępne EFA (KMO = 0,926, w teście sferyczności Bartletta $p < 0,001$) potwierdzają, że przyjęte 20 twierdzeń stanowi adekwatny zestaw zmiennych. Zarówno ogólną skalę zmęczenia, jak i każdą z podskal charakteryzuje wysoka rzetelność, o czym świadczy wartość współczynnika alfa-Cronbacha na poziomie 0,942 dla pomiaru ogólnego poziomu zmęczenia, 0,871 dla skali WBDS, 0,882 – dla skali EDS oraz 0,842 – dla skali CDS.

Jak bardzo odczuwamy zmęczenie?

8/10

ankietowanych
czuje się **zmęczona**

8 na 10 ankietowanych poinformowało, że czują się zmęczeni. Większość badanych (6 na 10) odczuwała zmęczenie zaraz po przebudzeniu, co pokazuje, że odpoczynek nocny nie spełnia swojej roli. Okazuje się również, że czas wolny nie regeneruje – 7 na 10 pytanych nie widziało poprawy samopoczucia po weekendzie, czy kilku dniach wolnego.

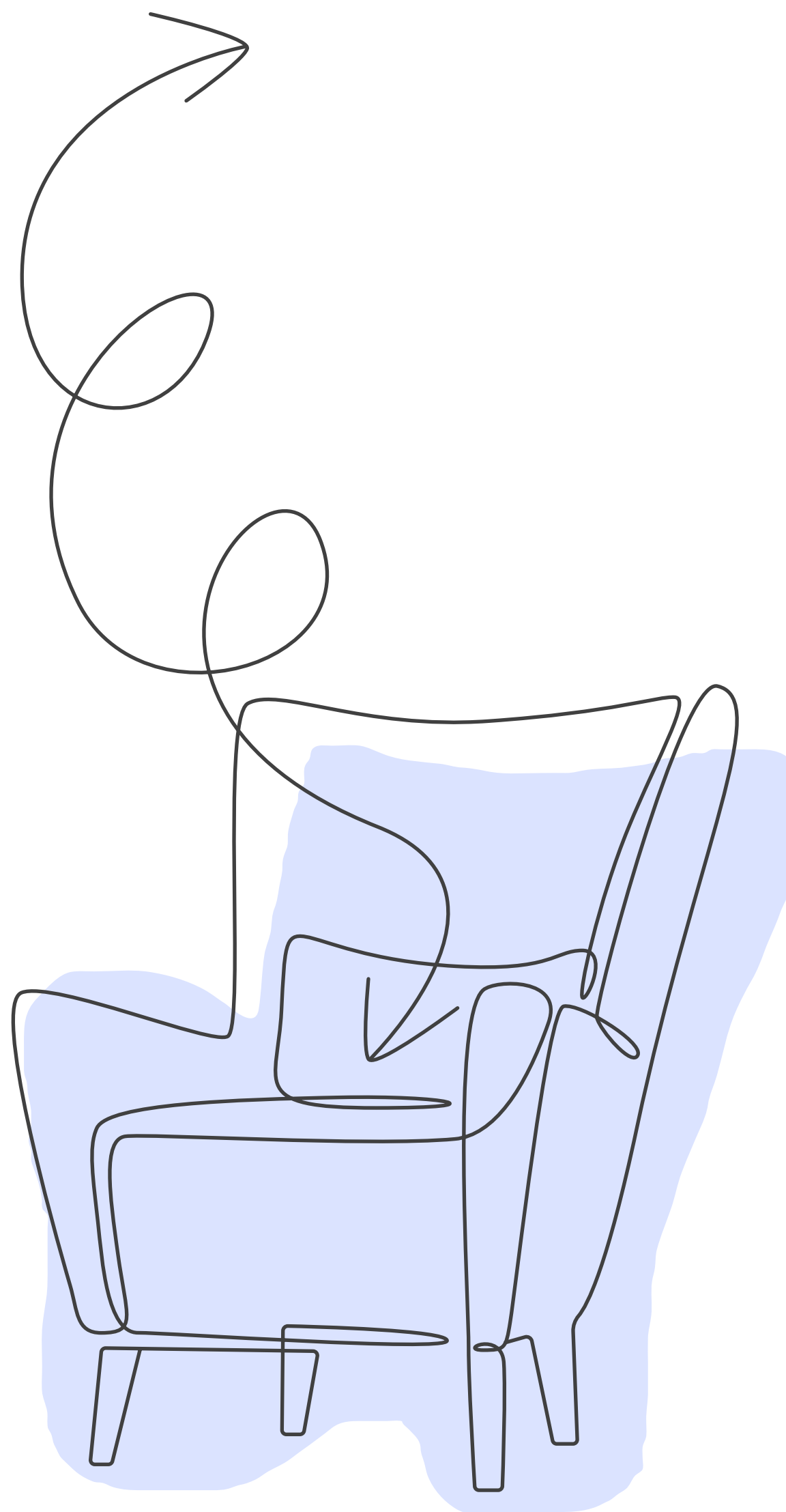
Niemal co drugi ankietowany (46,7 proc.) wybrał odpowiedź mówiącą o zdecydowanym odczuwaniu zmęczenia. O braku zmęczenia (zdecydowanie nie) poinformowało zaledwie 3,9 proc. ankietowanych. Podobne odsetki uzyskano w pytaniu na temat oceny swojej kondycji – blisko 50 proc. określiła ją jako zdecydowanie kiepską, a jedynie 3,9 proc. pytanych nie miało tu zastrzeżeń. Dodatkowo zgromadzone odpowiedzi pokazują, że regeneracja nocna nie przynosi rezultatu – większość ankietowanych (63,4 proc., w tym 36,4 proc. zdecydowanie tak) czuła zmęczenie rano, zanim jeszcze dzień rozpoczął się na dobre, a tylko 7,2 proc. pytanych zdecydowanie nie potwierdza porannego zmęczenia.

Ważną informacją mówiącą o samopoczuciu jest to, czy po czasie wolnym czujemy się zregenerowani. Bardzo liczna grupa (41,4 proc. uczestników badania) mówiła o tym, że czas wolny zdecydowanie nie przynosił odpoczynku. Poczucie odświeżenia po weekendzie czy kilku dniach bez pracy było udziałem zaledwie 12,8 proc. pytanych. Zmęczenie może również wiązać się z częściej odczuwanymi dolegliwościami bólowymi, np. głowy, pleców, brzucha – objawy tego typu widziało u siebie aż 42,1 proc. ankietowanych. Zaledwie 16,9 proc. osób zaznaczyło, że nie miała tego typu symptomów (w tym 8,5 proc. odpowiedzi zdecydowanie nie). Ankietowani deklarowali dużą tęsknotę za nicnierobieniem. Blisko 60 proc. pytanych zdecydowanie potwierdziło, że gdyby to od nich zależało najchętniej nie robiliby nic przez kilka dni.

Pierwsze symptomy przeciążenia wiążą się ze sferą emocjonalną, a za nią podąża samopoczucie fizyczne, wydolność układu nerwowego, poziom energii i zaangażowania. Najczęściej możemy obserwować wśród

pracowników: niechęć do pracy, drażliwość, agresywność lub apatię, niechęć do angażowania się, trudności w koncentracji, obniżenie motywacji, trudność w podejmowaniu decyzji (nawet prostych). Zmęczenie przekłada się zatem na emocje – będąc w obniżonej kondycji częściej odczuwamy zdenerwowanie, irytację, mamy mniej cierpliwości. O łatwiejszym wpadaniu w tego typu stan mówiło 71,3 proc. ankietowanych (w tym blisko połowa uczestników badania zdecydowanie potwierdziło ten problem).

Warto podkreślić, że **pytaniem, które wypadło najgorzej w całym badaniu (średnia 4,24) było to związane z brakiem energii na rzeczy, które chciałoby się robić**. Ponad połowa ankietowanych (55,2 proc.) wybrała odpowiedź mówiącą o zdecydowanym braku siły na rzeczy, które przynoszą prawdziwą regenerację, czyli hobby, spotkania z bliskimi, czy aktywność fizyczną.



Ostatnie lata obfitują nie tylko w badania naukowe na temat roli snu, ale również w literaturę popularno-naukową na ten temat. Nie bez przyczyny. Sen pełni kluczową rolę w procesach regeneracyjnych organizmu. Na trudności związane z zasypianiem, przebudzeniem się w nocy lub zbyt wczesnym przebudzeniem skarży się prawie 40 proc. Polaków. Dużym problemem jest m.in. niezachowywanie odpowiedniej higieny snu, co wiąże się ze snem niskiej jakości. Dobry jakościowo sen przekłada się m.in. na to, że czujemy odświeżenie po przebudzeniu, nie czujemy senności w ciągu dnia, nie musimy sięgać po energetyki i kofeinę. O tym, jak niwelować poranne zmęczenie i wychodzić ze zmęczenia, możesz przeczytać w drugiej części raportu, która ukaże się już we wrześniu.

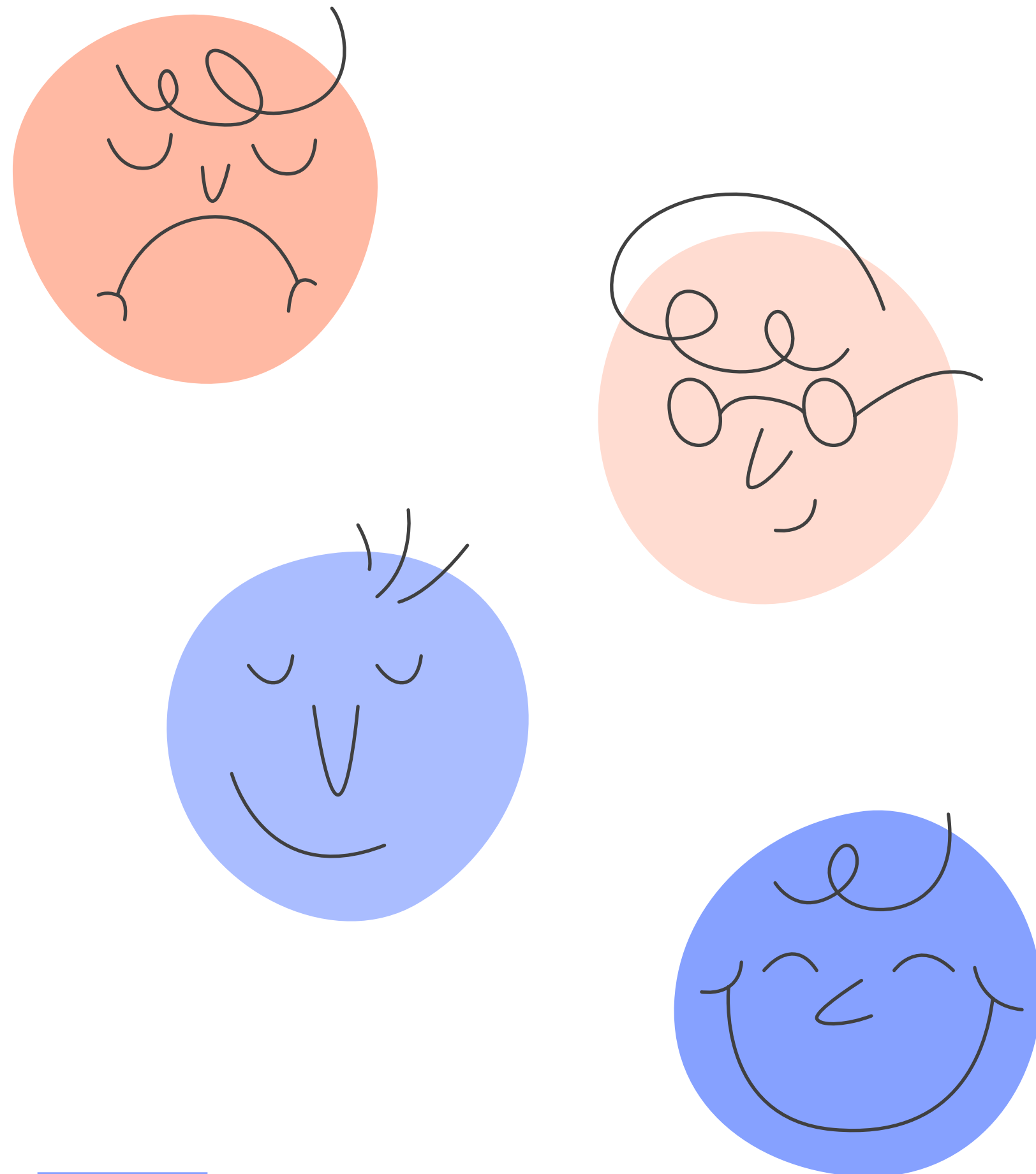


Tabela 1.

Zestawienie odpowiedzi na pytania z obszaru pogorszenie samopoczucia.

1 oznacza zdecydowanie nie, 5 – zdecydowanie tak. Im ciemniejszy kolor, tym większy % odpowiedzi.

Pytania	1	2	3	4	5
Czuję się zmęczona/y	3,9%	3,7%	14,6%	31,0%	46,7%
Czuję zmęczenie rano, zanim jeszcze dzień rozpoczął się na dobre	7,2%	10,2%	19,2%	27,0%	36,4%
Weekend czy kilka dni wolnego mnie nie regeneruje	5,3%	7,4%	15,5%	30,4%	41,4%
Obserwuję więcej dolegliwości bólowych, np. głowy, pleców, brzucha	8,5%	8,4%	16,0%	25,0%	42,1%
Czuję, że jestem w kiepskiej kondycji	3,9%	6,8%	15,8%	28,1%	45,4%
Łatwiej się denerwuję, irytuję, mam mniej cierpliwości	4,4%	7,6%	16,6%	26,6%	44,7%
Gdyby to ode mnie zależało, najchętniej nie robiłabym/robiłbym nic przez kilka dni	5,0%	6,6%	10,5%	20,4%	57,6%
Brakuje mi energii, siły na rzeczy, które chciałabym robić (np. spotkania z bliskimi, ćwiczenia, hobby)	3,6%	4,9%	10,2%	26,1%	55,2%

”

Zmęczenie pracowników to wyzwanie dla pracodawców, ponieważ istotnie wpływa na funkcjonowanie zawodowe. Może przyczynić się do obniżenia naszej skuteczności funkcjonowania poznawczego i emocjonalnego w wielu obszarach pracy np. tempo oraz jakość podejmowanych decyzji i realizowanych zadań lub relacje ze współpracownikami i klientami. Trudności z tym związane mogą w jeszcze większym stopniu obniżyć nasz nastrój i pogłębić problem. Dlatego samopoczucie to element, na który pracodawcy powinni zwrócić uwagę i tworzyć rozwiązania, które pozwalają pracownikom zrozumieć wspomniane zależności oraz wpływać na nie poprzez edukację i promocję pozytywnych praktyk. Ważne jest stworzenie przestrzeni do refleksji oraz dostarczenie wiedzy i narzędzi, które pozwolą zarówno menadżerom, jak i specjalistom trafnie identyfikować wrażliwe sytuacje i właściwie na nie reagować.

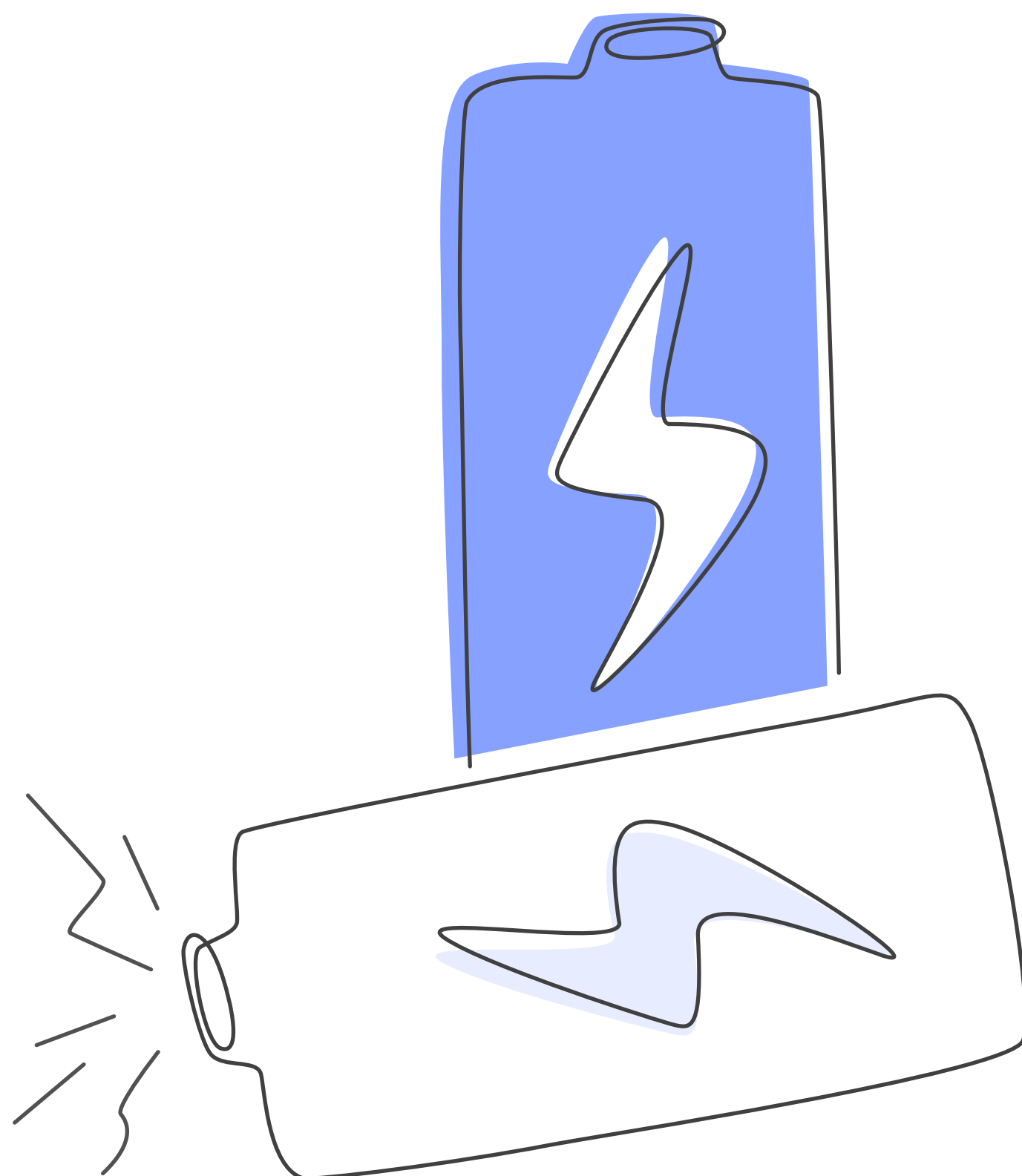
Istotnym aspektem, na które zwracają uwagę badania jest regeneracja, na którą możemy wpływać pośrednio tworząc zachęty do pełnego wykorzystania czasu wolnego. Mogą to być rozwiązania skłaniające np. do wykorzystania długich urlopów lub poświęceniu wolnego czasu na hobby i aktywności, które sprawiają nam przyjemność i sprzyjają zdrowiu. W Credit Agricole promujemy m.in. aktywny wypoczynek poprzez wspólne wyzwania sportowe i budowanie społeczności, która inspiruje się wzajemnie do zdrowego spędzania wolnego czasu. Innym praktycznym rozwiązaniem mogą być sieci pracownicze, które integrują pracowników i wzmacniają relacje oparte na wspólnych zainteresowaniach i wartościach.



Anna Podlewska

Dyrektor ds. Strategicznych Inicjatyw HR
Credit Agricole Bank Polska S.A.

Czym jest zmęczenie i ile kosztuje pracodawców?



Zmęczenie to zmniejszona zdolność do wykonywania czynności na pożądanym poziomie z powodu wyczerpania siły psychicznej i/lub fizycznej. Zmęczenie jest naturalnym stanem fizjologicznym, który jest konsekwencją aktywności umysłowej i/lub fizycznej. Aby zniwelować objawy zmęczenia i powrócić do pełnej zdolności do pracy potrzebna jest odpowiednia liczba godzin snu, odpoczynku, dzięki którym organizm się zregeneruje i wróci poczucie odprężenia oraz siła. Problem pojawia się, jeśli zmęczenie kumuluje się z powodu np. niekorzystnych warunków fizycznych, czy też ponadprzeciętnego stresu, tempa pracy, przeciążenia umysłowego czy sensorycznego. W normalnych warunkach zmęczenie znika po okresie odpoczynku, zmianie rodzaju wykonywanych zadań lub zwolnieniu tempa pracy. Jeżeli jednak wysiłek jest nadmierny, a odpoczynek nieadekwatny, pojawiają się problemy zdrowotne oraz stan zmęczenia chronicznego.

Pierwsze symptomy przeciążenia wiążą się ze sferą emocjonalną, a za nią podąża samopoczucie fizyczne, wydolność układu nerwowego, poziom energii i zaangażowania. Najczęściej możemy obserwować wśród pracowników: niechęć do pracy, drażliwość, agresywność lub apatię, niechęć do angażowania się, trudności w koncentracji, obniżenie motywacji, trudność w podejmowaniu decyzji (nawet prostych), różnego typu dolegliwości fizyczne, spadek jakości pracy, większa liczba błędów (w tym również większa wypadkowość). Dodatkowo, przemęczeni pracownicy mają mniej empatii i rzadziej podejmują etyczne zachowania, co wpływa nie tylko na atmosferę pracy, ale również na jakość obsługi klientów (por. Techera i inni 2016).

Chroniczne (przewlekłe) zmęczenie może objawiać się jako efekt uboczny ciężkich chorób lub terapii. Objawy chronicznego zmęczenia są podobne do objawów zmęczenia ostrego, z tym wyjątkiem, że są stale doświadczane i nie można ich złagodzić poprzez odpoczynek (źródło: Techera i inni 2016).

Zmęczenie psychiczne wiąże się z obniżoną motywacją do kontynuowania bieżącej aktywności i uczuciem znużenia. Zmęczenie psychiczne zmniejsza zdolność przetwarzania informacji i reagowania na nie (źródło: Techera i inni 2016).

Zmęczenie mięśni to zmniejszenie fizycznej zdolności do wywierania siły lub wykonywania zadania. Zmęczenie mięśni jest najczęściej spowodowane dużą intensywnością pracy, długim czasem pracy lub niewłaściwą postawą podczas pracy (źródło: Techera i inni 2016).

American College of Occupational and Environmental Medicine zwraca uwagę, że **zmęczenie w miejscu pracy może skutkować spowolnieniem czasu reakcji, zmniejszoną czujnością i zdolnością podejmowania decyzji, złym osądem, rozproszeniem podczas wykonywania złożonych zadań i nieodpowiednią reakcją w sytuacjach krytycznych.**



Czym jest zmęczenie i ile kosztuje pracodawców? C.D.

Szacunki Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (OSHA) podają, że utrata produktywności z powodu zmęczenia kosztuje firmy 136,4 miliardów dolarów rocznie, na co wpływa przede wszystkim spadek wydajności (często przy wydłużających się godzinach pracy), większa absencja, czy „prezentyzm”, czyli nieefektywna obecność w pracy, wynikająca z tego, że pracownik będąc chorym podejmuje pracę. Zmęczeni pracownicy charakteryzują się 66 proc. wskaźnikiem utraty produktywności z powodu pogorszenia funkcji poznawczych i niemożności skupienia się.

Doniesienia National Safety Council (NFC) z 2018 r. pokazywały, że 69 proc. pracowników w USA doświadcza zmęczenia w miejscu pracy.

Z wyliczeń NFC wynika, że amerykańska firma zatrudniająca 1000 osób traci około 1,4 miliona dolarów rocznie z powodu zmęczenia. Co składa się na tę kwotę? Koszt absencji, prezentyzmu, opieki zdrowotnej oraz wypadków w pracy.

Wśród aspektów zagrażających zdrowiu psychicznemu i dobremu samopoczuciu pracownicy najczęściej wymieniają: oczekiwanie 100% dostępności, nadmierne obciążenie pracą, niską autonomię, brak wsparcia społecznego (źródło: McKinsey Health Institute 2022).

Pracownicy, którzy doświadczają niskiego poziomu energii, gorszej jakości snu lub uczucia zmęczenia tracą średnio 5,6 godzin tygodniowo (źródło: EHS Today 2007).

49% pracowników przeniósłoby się do innej organizacji, gdyby ta oferowała im wellbeing na wyższym poziomie (źródło: Mercer Global Talent Trends 2020–21).

”



Krzysztof Puchalski

Socjolog zdrowia, ekspert promocji zdrowia w organizacjach,
v-ce przewodniczący Zarządu Sekcji Socjologii
Zdrowia i Medycyny Polskiego Towarzystwa Socjologicznego,
adiunkt w Instytucie Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera

Silne, często powtarzające się, długotrwałe zmęczenie jest niewątpliwie problemem zarówno dla samej zmęczonej osoby, jej najbliższych, jak również dla pracodawcy. Jest ono problemem samo w sobie (zmniejszona odporność, większe ryzyko zachorowania, niedobór energii, niechęć do aktywności, mniejsza wydajność, obniżony nastrój, wrogie emocje, etc.), ale może też być elementem innych, syndromatycznych problemów, jak m.in. depresja czy wypalenie zawodowe.

Jednakże zmęczenie nie zawsze jest czymś negatywnym. Jest naturalnym zjawiskiem, i podobnie jak stres, pełni w naszym życiu istotne funkcje. Po wysiłku umysłowym wiele osób szuka okazji, by zmęczyć się fizycznie, co jest dla nich sposobem na odprężenie. Rekreacyjna aktywność fizyczna na ogół wiąże się ze zmęczeniem, które odbieramy pozytywnie, jako rodzaj nagrody. Intensywny, aktywny urlop czy aktywny weekendowy wypoczynek także bywa męczący, jednakże przez swą odmiennność od codzienności jest właśnie wypoczynkiem.

Zmęczenie to także niezwykle potrzebny osobisty sygnalizator. Pokazuje ono, że nasza aktywność jest na tyle długotrwała czy intensywna, że warto zmienić jej rodzaj, zrobić przerwę, zregenerować się. Gdy nie umiemy odczytać tego sygnału, albo gdy z jakichś powodów nie chcemy lub nie możemy ograniczyć lub zmienić aktywności i odpocząć, wtedy zmęczenie może zadziałać jak bezpiecznik w obwodzie elektrycznym i po prostu „wyłączyć” nas, uniemożliwić kontynuację wysiłku. Chroni nas w ten sposób przed nadmiarowym zaangażowaniem, przerastającym możliwości fizyczne lub/i psychiczne naszego organizmu.

Nie warto walczyć ze zmęczeniem, podobnie jak nie warto walczyć ze stresem. Warto natomiast na poziomie osobistym uczyć się samego/samej siebie, odczytywać sygnały płynące z organizmu. Warto dać sobie prawo do odpoczynku, znaleźć zdrowe sposoby na efektywną regenerację i możliwości ich realizacji. Jednocześnie ważne jest, by organizacje podjęły refleksję, jakie są główne źródła zmęczenia ich personelu.

Koszty absencji – jak je liczyć?

Absencja może być rozumiana jako nieobecność w miejscu pracy, spowodowana chorobą pracownika, czy opieką nad członkiem rodziny, urlopem na żądanie czy nieusprawiedliwioną nieobecnością. W ramach wskaźników związanych z absencją wyróżnia się najczęściej:

- **poziom absencji** liczony jako liczba opuszczonych dni pracy / liczba wszystkich dni pracy * przeciętna liczba pracowników;
- **częstotliwość absencji** liczony jako liczba zwolnień / liczba pracowników w organizacji;
- **średni czas trwania nieobecności** liczony jako ogólny czas trwania nieobecności zgłoszonych w danym okresie / liczba zgłoszonych nieobecności;
- **wskaźnik Bradforda** liczony jako $(S \times S) \times D$, gdzie S to liczba epizodów absencji w danym

okresie, D – łączny czas trwania wszystkich absencji w danym okresie. Wskaźnik ten służy do pomiaru krótkich i często nieplanowanych nieobecności w pracy i jest bardziej wrażliwy na liczbę zwolnień niż na liczbę dni zwolnień: jedno zwolnienie na okres dziesięciu dni daje wartość wskaźnika równą 10 $((1 \times 1) \times 10)$, podczas gdy dziesięć zwolnień na okres jednego dnia daje wartość równą 100 $((10 \times 10) \times 1)$. Jeśli zrobimy symulację wskaźnika mierzonego rocznie (uwzględniając 26 dni urlopu w skali roku), to wynik do 250 punktów jest traktowany jako normalny, wynik między 250 a 450 może wskazywać na problemy zdrowotne, osobiste, niewłaściwe psychofizyczne środowisko pracy, brak równowagi praca-życie lub spadek zaangażowania. Wynik powyżej 450 jest alarmujący i świadczy o dużym problemie. Badania Rongen, Robroek, Schaufeli i Burdorf (2014) oraz Schaufeli, Bakker i van Rhenen

(2009) pokazują korelację między wysokim współczynnikiem Bradforda a niskim zaangażowaniem pracownika.

Wskaźniki związane z absencją dają możliwość stosunkowo łatwego policzenia kosztów pośrednich i bezpośrednich z nim związanych. Warto tutaj skorzystać z materiału opracowanego przez CIOP (https://m.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/72103/absencja_chorobowa_szacowanie_kosztow.pdf).

Wskaźniki związane z absencją można zestawiać ze wskaźnikiem wellbeing, poziomem zmęczenia, poziomem stresu, ocenami pracy liderów, wynikami badań zaangażowania, w tym Pulse Check.

Uwaga: Wskaźnik absencji może być istotną informacją o kondycji psycho-fizycznej pracowników. Co ważne, wysoki poziom absencji powinien zachęcić w pierwszej kolejności do przyjrzenia się pracy menedżerów. Niska ocena pracy liderów wiąże się z przekonaniem o trudnych warunkach pracy, a to sprzyja absencji niezamierzonej. Niezadowolenie z pracy szefów jest jednym z głównych czynników generujących absencję pracowników.

W badaniu Krajowego Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy Instytutu Medycyny Pracy im prof. J. Nofera, przeprowadzonym w grudniu 2019 r. w ogólnopolskiej reprezentacji pracowników średnich i dużych firm, 38% respondentów potwierdziło, że w ich firmach oczekuje się, że pomimo choroby będą przychodzić do pracy.

Niektórzy badacze rekomendują, aby wykorzystywać np. wskaźnik Bradforda jedynie na potrzeby wewnętrzne w ramach ważnego, ale nieoficjalnego

monitoringu i obserwacji prowadzonych przez HR. Z jakich powodów? Kiedy pracownicy będą wiedzieć, że krótkie 1-2-dniowe nieobecności mogą być dla ich pozycji w firmie niekorzystne, mogą zacząć ich unikać w sytuacji, w której są chorzy. Może to prowadzić do pojawienia się zjawiska prezenteizmu, czyli sytuacji, w której przeziębiony, chory pracownik jest w organizacji, ale jego praca jest nieefektywna. Takie postępowanie wydłuża czas zdrowienia i naraża współpracowników na zarażenie się np. grypą. Z tych powodów wskaźniki związane z absencją należy stosować ze zdrowym rozsądkiem i ostrożnością.

Koszty prezenteizmu – jak je liczyć?

Prezenteizm to przychodzenie do pracy pomimo złego stanu zdrowia. Szacuje się, że koszt prezenteizmu jest sześciokrotnie wyższy niż koszt absencji. Jak go obliczyć? Warto tutaj zainspirować się podejściem zespołu Nagaty (2018). W badaniu z 2018 r. badacze ci wyróżnili 34 symptomy chorobowe (np. bóle żołądka, problemy z alergią, przeziębienie itd., w kolejnych latach listę tych symptomów ograniczyli do 14 (Mori i in., 2021)). W badaniu proszono pracowników, aby określili, czy któryś z tych problemów zdrowotnych wystąpił u nich w ciągu ostatnich 3 miesiącach i ile dni to trwało. Następnie proszono pracowników o ocenę w skali 0–10, czy te problemy zdrowotne wpłynęły na ich produktywność – zapytano o jakość i ilość pracy, jaką byli w stanie wykonać, gdy cierpią na te objawy w porównaniu do stanu, w którym tych objawów nie doświadczają, przy czym 0 oznaczało brak strat w produktywności, a 10 – całkowitą utratę produktywności. Utratę produktywności (SP) liczono według wzoru: $SP = 100 - SI * SJ$, gdzie SI

odnosi się do spadku ilości wykonanej pracy, zaś SJ – do spadku jej jakości. W ten sposób badacze oceniali skalę (stopień) prezenteizmu.

Dodatkowo zaproponowali sposób szacowania rocznych kosztów prezenteizmu (Nagata i in. 2018): $DP \times SP \times LDPZ \times 4$, gdzie:

- **DP** to dzienna płaca
- **SP** to straty produktywności
- **LDPZ** to liczba dni, w ciągu których pracownicy mieli problem zdrowotny
- **Uzyskany wynik pomnożono przez 4** (jako że badani mówili o okresie 3 miesięcy).

Wśród pytań, które można zadać w anonimowej ankiecie w ramach cyklicznych, najlepiej niezależnych zewnętrznych badań prezentyzmu w orga-

nizacji są np.: *Ile dni w ciągu ostatniego miesiąca był/a Pan/i na zwolnieniu lekarskim?; Ile dni absencji związane było z wykonywaną przez Pana/i pracą (np. zmęczenie, stres, konflikt z szefem/współpracownikami, poczuciem wypalenia)? Czy zdarzyło się, że zamiast iść na zwolnienie lekarskie przyszedł/przyszła Pan/i do pracy (pomimo choroby)?; Jeśli tak, to ile dni przychodził/a Pan/i chory/chora do pracy? Co było przyczyną takiej decyzji (np. mniejsza pensja/premia; pilna praca do wykonania; brak zastępstwa; niemile widziane zwolnienia przez pracodawcę/bezpośredniego przełożonego; problem z dostaniem się do lekarza; inne – jakie?).*

Ważne: W badaniu Krajowego Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy Instytutu Medycyny Pracy im prof. J. Nofera, przeprowadzonym w grudniu 2019 r. w ogólnopolskiej reprezentacji pracowników średnich i dużych firm 47% respondentów (spośród tych, którzy w minionych 12 miesiącach chorowali i czuli, że powinni się leczyć – 76% ogółu)

potwierdziło, że co najmniej kilka dni przychodzili chorzy do pracy, natomiast kolejne 21% przyznało, że zdarzył im się jeden taki dzień.



Produktywność do poprawy?

Blisko

70%

badanych jest przytłoczona pracą.

Wśród pytań z obszaru produktywność – największą uwagę przykuwa poczucie przytłoczenia pracą, które było obecne w odpowiedziach blisko 70 proc. pytanych.

O zdecydowanym przytłoczeniu pracą mówiło 4 na 10 ankietowanych. Ponad 40 proc. badanych pracowało dłużej, ale nie obserwowali, aby ponadstandardowy wysiłek przekładał się efekty (w tym 24,0 proc. zdecydowanie tak).

Tabela 2.

Zestawienie odpowiedzi na pytania z obszaru produktywność. Wariant 1 oznacza zdecydowanie nie, 5 – zdecydowanie tak. Im ciemniejszy kolor, tym słabiej oceniana jest dana kwestia.

Pytania	1	2	3	4	5
Pracuję dłużej, jednak godziny pracy nie przekładają się na efekty	16,5%	15,3%	22,3%	21,9%	24,0%
Obserwuję, że wykonanie nawet szybkich i łatwych zadań zajmuje mi więcej czasu	9,2%	12,9%	21,7%	28,1%	28,1%
Mam wrażenie, że jestem niezorganizowana/y	7,8%	10,5%	20,5%	26,5%	34,7%
Mam poczucie przytłoczenia pracą	5,6%	9,0%	16,9%	26,6%	41,9%
Oceniam swoją produktywność jako niższą	4,1%	8,8%	25,8%	30,3%	30,9%

W opinii 56,2 proc. uczestników badania nawet łatwe zadania trwały dłużej niż zwykle. Nieco częściej niż 5 na 10 ankietowanych ocenia siebie jako niezorganizowanych, co również może mieć związek z poziomem zmęczenia. Jeszcze więcej osób, bo aż 60,0 proc. badanych zauważyło spadek swojej produktywności w ostatnich czterech tygodniach poprzedzających badanie – w tym blisko co trzeci jako zdecydowanie niższą. Dla porównania, przeciwnego zdania było zaledwie 12,9 proc. pytanych, w tym 4,1 proc. zdecydowanie.

””

Ostatnie 3 lata żyjemy w bardzo nieprzewidywalnym świecie. Powoduje to wyzwania w życiu zawodowym i prywatnym. Firmy szukają nowych modeli biznesowych, stylów działania, a często nie zadają sobie pytania jaka jest kondycja pracowników oraz ich kompetencje by dostarczać w nowej rzeczywistości. To życie w ciągłej transformacji, uczenie się nowego i sięganie po coraz bardziej ambitne cele. Ciągłe poszukujemy zdrowej integracji pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym, by budować zaangażowane środowisko w pracy i spełnienie we wszystkich aspektach życia. W pracy mówimy coraz częściej o efektywności modeli hybrydowych oraz zadajemy sobie pytanie czy są one produktywne.

Badanie pokazuje iż 4 na 10 ankietowanych mówi o znaczącym przetłoczeniu pracą. To naturalny efekt gdy organizacje zmieniają się, często „odchudzają”, oczekiwania rosną, a procesy się nie zmieniają. Żyjemy w coraz bardziej skomplikowanym świecie, a to że pracujemy dłużej nie gwarantuje nam lepszych

efektów. Potwierdza to ponad 40% badanych, którzy mimo dłuższej pracy nie obserwowali przełożenia na lepsze efekty. Co bardziej martwiące z perspektywy firm ponad 60% badanych zauważa spadek produktywności.

Wyniki badania potwierdzają, że dodając kolejnych zadań nie osiągamy więcej. Musimy pracować na płaszczyźnie wyboru kluczowych zadań, które mają największy wpływ, a nie robienie wszystkiego.

Przed firmami, ich liderami coraz większe wyzwanie w zarządzaniu ciągłą zmianą i równoczesne budowanie poczucia przynależności i sensu tego co wspólnie robimy. Musimy zadbać zarówno o swoje kompetencje, jak i zdrowie mentalne, fizyczne i psychiczne, aby mieć energię i czerpać satysfakcję z tego co robimy.



Andrzej Borczyk
Chief People Officer CCC Group

Główne przyczyny zmęczenia

Czego nie robisz dla siebie?

Czynniki indywidualne – wynikające z braku odpowiednich nawyków dbania o siebie, niskiej profilaktyki prozdrowotnej, np. zbyt krótki sen i/lub niska higiena snu, nieodpowiedniego odżywiania, braku odpoczynku w czasie i po pracy, niskiej aktywności ruchowej, długiego czasu spędzanego z ekranami, niewykonywania badań kontrolnych, niekorzystania z urlopów. Czego nie robisz dla siebie? Zmęczenie może również wynikać z chorób przewlekłych.

Czynniki środowiska pracy – wśród głównych można wymienić: praca obciążająca fizycznie lub psychicznie, monotonne, nudne, powtarzalne zadania, stres, praca zmianowa (zwłaszcza praca w nocy), długie godziny pracy, nieodpowiednie warunki pracy, np. słabe oświetlenie, ekstremalne temperatury, hałas, wibracje, częste zmiany organizacyjne, niska kultura zarządzania, nieodpowiednie relacje międzyludzkie, niewłaściwy obieg informacji, brak klarowności oczekiwań. Które z tych czynników występują na Twoim stanowisku pracy?

Które z tych czynników występują na Twoim stanowisku pracy?

Czy też masz takie poczucie?

Czynniki kulturowe – żyjemy w kulturze zajętości i wydajności, dostępności 24/7 i przeświadczenia, że na odpoczynek trzeba sobie zasłużyć. Czy też masz takie poczucie?

Rozproszenie uwagi. Czy możemy mówić do widzenia koncentracjo?

Stan psycho-fizyczny może powodować, że tracimy ochotę nawet na robienie zadań, które lubimy. Taką informację na temat siebie dało nam blisko 7 na 10 pytanych. Niewiele mniej osób (6 na 10) mówiło o kłopotach z pamięcią i podejmowaniem decyzji. Niewiele mniej osób (6 na 10) wskazywało na kłopoty z pamięcią i podejmowaniem decyzji.

Jednym z objawów zmęczenia jest popełnianie większej ilości błędów, np. literówek, przeoczeń. Co drugi pytany ocenił, że zrobił ich więcej niż zwykle (w tym 23,9 proc. zdecydowanie to potwierdził).

Kolejny obszar, który podupada w obniżonej kondycji to umiejętność podejmowania decyzji (nawet tych łatwych). Jedna trzecia ankietowanych widzi zdecydowane problemy w tym obszarze – dla porównania brak trudności zgłosiło niespełna 8 proc. pytanych. Ponad połowa pytanych dostrzega, że podczas spotkań, rozmów jest nieobecna (w tym 28,7 proc. zdecydowanie tak się czuje). Tyle samo badanych mówi o trudnościach z koncentracją

i skupieniem. Ponad połowa mówi o kłopotach z utrzymaniem koncentracji przez dłuższą chwilę (w tym 27,6 proc. zdecydowanie tak). Co trzeci ankietowany zauważa, że ma zdecydowane trudności z zapamiętywaniem czy przypomnieniem sobie szczegółów rozmów, tego co jest do zrobienia, a co czwarty ma zdecydowany problem z kończeniem zadań, które wymagają skupienia, zastanowienia. Blisko 70 proc. respondentów widziało u siebie brak ochoty na realizowanie zadań, które lubi (w tym 40,2 proc. zdecydowanie tak).

Stan psycho-fizyczny

aż **70%**

pracowników powoduje, że **nie mają ochoty robić nawet tych zadań, które lubią.**

Tabela 3.

Zestawienie odpowiedzi na pytania z obszaru produktywność.

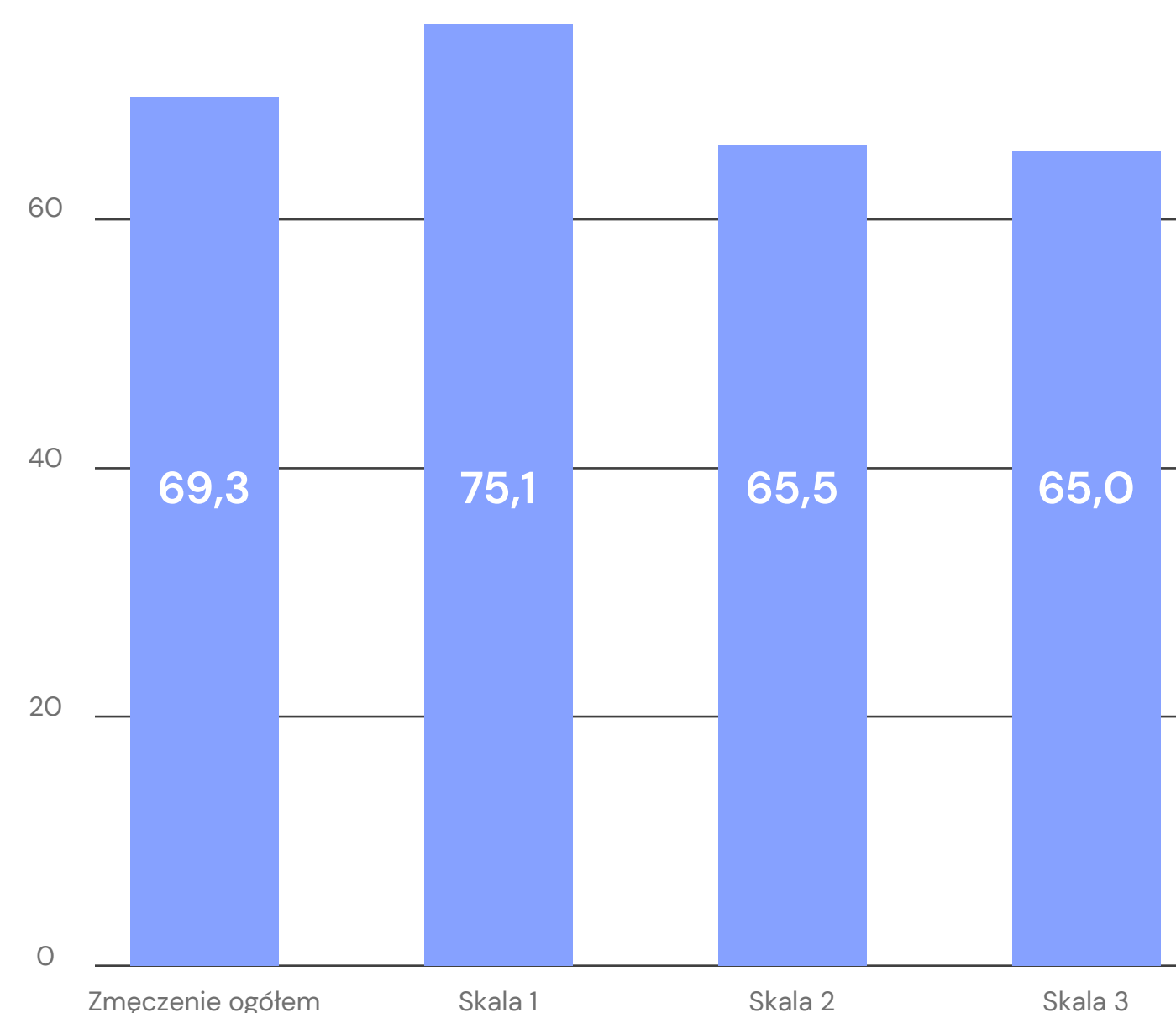
Wariant 1 oznacza zdecydowanie nie, 5 – zdecydowanie tak.

Im ciemniejszy kolor, tym słabiej oceniana jest dana kwestia.

Pytania	1	2	3	4	5
Trudniej podejmować mi decyzje	7,9%	9,0%	21,0%	28,6%	33,5%
Widzę, że popełniam więcej błędów niż zwykle	10,2%	15,2%	25,3%	25,4%	23,9%
Łapię się na tym w ciągu dnia, że podczas spotkań, rozmów jestem nieobecna/y	8,5%	12,3%	23,6%	27,0%	28,7%
Mam trudności z zapamiętywaniem czy przypominaniem np. szczegółów rozmów, tego co jest do zrobienia	7,1%	11,9%	19,0%	27,2%	34,8%
Mam trudności z kończeniem zadań, które wymagają skupienia, zastanowienia	10,7%	13,3%	23,3%	26,8%	25,8%
Łapię się na tym, że nie mam ochoty wykonywać zadań, które lubię	5,5%	8,3%	17,5%	28,5%	40,2%

Spojrzenie z lotu ptaka – w których obszarach jest najwięcej do zrobienia?

Oceniając sumarycznie poziom zmęczenia w badanej grupie, z całą pewnością trzeba powiedzieć, że jest on wysoki. Średnio rzecz biorąc ogólny poziom zmęczenia sięga średnio 69 (w skali 0–100), a połowa osób ocenia go na nie mniej niż 73. Najłagodniejszy wynik – 100 – odnotowano dla 5% badanych, z kolei wynik poniżej 20 – dla 2%. Porównując trzy analizowane wymiary zmęczenia, najgorzej wypada obszar 1 – pogorszenie samopoczucia (skala



1), w przypadku którego średnia ocena wynosi 75, a połowa osób ma ocenę nie niższą niż 78 (w skali 0–100). Średnie dla skali 2 i 3 są analogiczne – ok. 65 (w skali 0–100), przy czym dla skali 3 mediana jest nieco niższa (67 wobec 70 dla skali 2). Reasumując – do zrobienia jest wiele we wszystkich obszarach, przy czym najbardziej wymaga wsparcia samopoczucie pracowników.

Z całą pewnością **poziom zmęczenia** pracowników polskich organizacji **jest wysoki**, biorąc pod uwagę sumaryczne wyniki badania.

Wykres 1.

Średnie uzyskane w badaniu oraz w poszczególnych skalach.

”

Wyniki raportu wyraźnie wskazują na bardzo słabą kondycję pracowników. Przyczyny tego problemu są złożone i na pewno wynikają z kilku składowych: sytuacji gospodarczej, wysokiego tempa pracy, pandemii czy wojny w Ukrainie. Na te czynniki nie mamy wpływu. Efektywne funkcjonowanie w trudnych warunkach wymaga przede wszystkim dużej uważności na siebie i swój organizm oraz umiejętności wspomagania procesów regeneracji. Z tym zawsze jest trudno zwłaszcza, jeżeli nie mamy wypracowanych odpowiednich nawyków. Podstawowe błędy żywieniowe, które będą mieć wpływ na nasze samopoczucie to: zbyt mała ilość płynów, niewielka ilość owoców i warzyw w diecie, duża ilość produktów zawierających węglowodany przetworzone (cukier, biała mąka) zamiast tych wartościowych (warzywa, kasze) i przede wszystkim mało urozmaicona dieta. To wszystko powoduje, że mamy niewystarczający poziom składników niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania i regeneracji układu nerwowego, pracy mitochondriów czy neuroprzekaźników, które

bezpośrednio wpływają na nasz poziom energii i motywacji do działania, nastrój, czy możliwość relaksu.

Wyeliminowanie podstawowych błędów w zakresie odżywiania czy wprowadzenie kilku odżywczych produktów do diety może dać naprawdę szybkie i odczuwalne efekty. Problem jednak polega na tym, że każda zmiana wymaga zasobów, których przemęczeni pracownicy często nie mają. Aby osobę z bardzo niewielkimi zasobami skutecznie przeprowadzić przez proces zmiany, który spowoduje wzrost poziomu energii, trzeba go bardzo dobrze zaplanować. Ważny jest dokładny wywiad. Tu jest miejsce do działania dla specjalistów np. z zakresu odżywiania i stosowania odpowiednich narzędzi wspomagających te procesy. Nie ma rozwiązań, które sprawdzą się u wszystkich, ale ich repertuar jest duży – mamy z czego korzystać i to jest bardzo dobra wiadomość. Dużą rolę odgrywają tu pracodawcy, którzy mogą zwiększać świadomość pracowników. Od niej wszystko się zaczyna.



dr Ewa Chojnowska

Dietetyk Kliniczny,
Ekspertka merytoryczna Human Power

Poznaj najlepsze rozwiązania w obszarze
wellbeing i mental health w Polsce.

Dołącz do programu zmieniającego
życie ludzi w organizacjach!

Start:
Wrzesień 2022

więcej informacji:
www.akademia.humanpower.pl

Zostań absolwentem Akademii Wellbeing Human Power

””

Wiele zdarzeń, które dotykają nas przez ostatnie lata – pandemia, trudna sytuacja geopolityczna, wojna, inflacja czy widmo kryzysu energetycznego i gospodarczego – potęguje poczucie zmęczenia i braku stabilności. Jak pokazują badania Human Power w kolejne miesiące i nadchodzące wyzwania będziemy wkraczać z zaciągniętym długiem narastającego zmęczenia. Także badania Kincentric pokazują, że globalnie poziom satysfakcji z zachowywanej równowagi między pracą a życiem osobistym spadł z 68% w 2019 do 63% w 2022 – mimo ogromnego wzrostu elastyczności form i stylu pracy.

Konsekwencją tego braku satysfakcji i często zmiany priorytetów życiowych jest obserwowane na całym świecie zjawisko tzw. „Great Resignation” – czyli masowego odchodzenia od dotychczasowej pracy. Przy jednoczesnym wciąż widocznym rynku pracownika i niskim poziomie bezrobocia trudności z wypełnieniem wakatów napędzają dodatkowo obciążenie pracą pozostałych osób. Największe wyzwania w tym obszarze obserwujemy w grupie menedżerów średniego szczebla, którzy

są pod silną presją z dwóch stron – zarówno ze strony rosnącej presji na zachowanie rentowności biznesu przy galopująco rosnących kosztach, z drugiej – oczekiwań pracowników. Skarżą się oni najmocniej na problemy związane z utrzymaniem efektywności pracy, zapewnianiem wakatów czy utrzymaniem zespołów.

W tym kontekście wyzwania związane ze zmniejszającą się produktywnością wydają się jeszcze bardziej palącym problemem do rozwiązania – gdyż rosnąca presja biznesowa wymagać będzie większego nacisku na wzrost efektywności w miejsce zatrudniania dodatkowych osób.

Warto podkreślić, że jednym z ważniejszych elementów zmniejszających poczucie stresu i zmęczenia związanego z pracą – jest budowanie poczucia sensu i dodająca energii (i nadziei!) wizja przyszłości. Jest to zadanie dla Zarządów i menedżerów. W skrajnie nieprzewidywalnym otoczeniu polityczno – gospodarczym jest to ogromne wyzwanie, ale jednocześnie jedno z najważniejszych zadań Liderkich na najbliższe lata.



Magda Warzybok

Partner, Poland Market Lead
Kincentric, A Spencer Stuart Company

Wyniki, które dają do myślenia i wymagają dalszych analiz

Pracownicy
pracujący w systemie
hybrydowym są
najmniej zmęczeni.

Jedną ze zmiennych metryczkowych kontrolowanych w badaniu był system pracy, w którym pracują ankietowani. Okazuje się, że wśród osób pracujących w systemie hybrydowym było najmniej osób, które wybierały skrajne odpowiedzi (zdecydowanie tak – świadczące o niekorzystnej sytuacji). **Analizując odsetki osób, które wybrały odpowiedzi zdecydowanie tak (patrz poniżej) wyraźnie widać, że najczęściej osób mówiących zdecydowanie o swoim zmęczeniu było wśród pracujących stacjonarnie. Dotyczy to wszystkich badanych aspektów!**

Najstabsza ocena (60% osób wskazało odpowiedź zdecydowanie tak) dotyczy właśnie pracujących stacjonarnie, odnośnie do dwóch aspektów: „Brakuje mi energii, siły na rzeczy, które chciałabym robić” oraz „Gdyby to ode mnie zależało, najchętniej nie robił(a) bym nic przez kilka dni”. Szczególnie silnie różnice zaznaczają się w przypadku pierwszego z tych aspektów – osoby pracujące hybrydowo niemal dwukrotnie rzadziej zdecydowanie potwierdzały ten problem.

Podobnie znaczące różnice dotyczyły kwestii:

- **czuję się zmęczona/y** (51% vs. 31%);
- **łatwiej się denerwuję**, irytuję, mam mniej cierpliwości (49% vs. 30%);
- **obserwuję więcej dolegliwości bólowych**, np. głowy, pleców, brzucha (45% vs. 26%);
- **łapię się na tym, że nie mam ochoty wykonywać zadań, które lubię** (44% vs. 26%);
- **trudniej podejmować mi decyzje** (36% vs. 22%);
- **czuję zmęczenie rano**, zanim jeszcze dzień rozpocznie się na dobre (40% vs. 26%).

Analizując przeciętną ocenę w ramach każdego z trzech obszarów, jak i ogólną ocenę zmęczenia, dotychczasowe wnioski pozostają aktualne – ocena ta była najniższa (najwyższa średnia) w przypadku pracy stacjonarnej, zaś poziom zmęczenia pracujących hybrydowo był niższy, a jednocześnie analogiczny jak w przypadku pracy zdalnej. Szczególnie wysoki poziom zmęczenia odnotowano w przypadku pogorszenia samopoczucia pracujących stacjonarnie.

Tabela 4.

Zestawienie odpowiedzi udzielanych przez osoby pracujące w różnych systemach pracy.

Pytania	Stacjonarny (biuro, fabryka)	Hybrydowy (biuro + praca z domu)	Zdalny (praca z domu)
Czuję się zmęczona/y	51%	31%	39%
Czuję zmęczenie rano, zanim jeszcze dzień rozpoczął się na dobre	40%	26%	33%
Mam poczucie, że weekend czy kilka dni wolnego mnie nie regeneruje	45%	30%	34%
Oceniam swoją produktywność jako niższą	33%	22%	27%
Obserwuję więcej dolegliwości bólowych, np głowy, pleców, brzucha	45%	26%	34%
Czuję, że jestem w kiepskiej kondycji	49%	33%	35%
Łatwiej się denerwuję, irytuję, mam mniej cierpliwości	49%	30%	34%
Gdyby to ode mnie zależało, najchętniej nie robiłabym/robiłbym nic przez kilka dni	60%	50%	51%
Łapię się na tym, że nie mam ochoty wykonywać zadań, które lubię	44%	26%	31%
Mam wrażenie, że jestem niezorganizowana/y	37%	26%	31%
Mam poczucie przytłoczenia pracą	46%	35%	29%
Pracuję dłużej, jednak godziny pracy nie przekładają się na efekty	24%	22%	21%

Tabela 4.

Zestawienie odpowiedzi udzielanych przez osoby pracujące w różnych systemach pracy.

Pytania	Stacjonarny (biuro, fabryka)	Hybrydowy (biuro + praca z domu)	Zdalny (praca z domu)
Obserwuję, że wykonanie nawet szybkich i łatwych zadań zajmuje mi więcej czasu niż zwykle	28%	21%	24%
Brakuje mi energii, siły na rzeczy, które chciałabym robić (np. spotkania z bliskimi, ćwiczenia, hobby)	60%	38%	47%
Trudniej podejmować mi decyzje	36%	22%	26%
Widzę, że popełniam więcej błędów niż zwykle	25%	18%	18%
Łapię się na tym w ciągu dnia, że podczas spotkań, rozmów jestem nieobecna/y	31%	21%	22%
Trudno mi skoncentrować, skupić się przez dłuższą chwilę	29%	22%	24%
Mam trudności z zapamiętywaniem, czy przypominaniem sobie np. szczegółów rozmów, tego co jest do zrobienia	37%	25%	28%
Mam trudności z kończeniem zadań, które wymagają skupienia, zastanowienia	26%	22%	26%
Średnia (skala 0-100)			
Skala 1	78	67	67
Skala 2	67	61	59
Skala 3	67	59	59
Zmęczenie ogółem	72	63	63

”

Praca hybrydowa najlepiej wpływa na wellbeing pracowników – taki wniosek można wyciągnąć z raportu, porównując wyniki badania wśród osób pracujących w systemie pracy hybrydowej, zdalnej i stacjonarnej. Co może mieć wpływ na takie rezultaty badania?

Moje doświadczenia w pracy z firmami, które wprowadziły w życie pracę hybrydową pokazują, jak bardzo pozytywnie wpływają na nasz dobrostan: elastyczność, możliwość wyboru, gdzie organizuję sobie pracę, zaufanie oraz autonomia. Zwykle w tych organizacjach promowana jest otwarta komunikacja, dialog z pracownikami, współpraca zespołowa i wspólne adresowanie problemów.

Praca zdalna – styl pracy, który znalazł się na drugiej pozycji, zapewnia nam te same korzyści, ale odbywa się w izolacji społecznej, bez regularnego bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami. Jest więc dobrą opcją w kontekście dbania o własny wellbeing, o ile

zadbamy o dobre relacje online lub nawet sporadyczne interakcje z innymi w realnym świecie.

Na trzecim miejscu w wyborach respondentów badania plasuje się praca stacjonarna. Jak wynika z moich obserwacji, pracownicy po pełnym powrocie do biur zazwyczaj narzekają na czas spędzony na dojazdach do pracy i z pracy do domu, w biurach – na akustykę i powrót do pracy w open space, na rutynę spotkań, w której brakuje czasu na przerwy fizjologiczne, ale też pozwalające przestawić się mentalnie na inne tematy.

Polacy pokochali pracę w hybrydzie, więc warto dać im wybór, zwłaszcza, że to będzie procentowało w dłuższej perspektywie w takich obszarach jak produktywność czy zaangażowanie.

Wyniki, które dają do myślenia i wymagają dalszych analiz | str. 30



Tina Sobocińska

Founder HR4future, HR Strategic Advisor
HR Director z 20+ lat doświadczeniem

Kobiety odczuwają wyższy poziom zmęczenia niż mężczyźni.

Średnia punktów zdobyta przez panie wynosiła 70, podczas gdy u panów 62. Najtrudniejsza sytuacja dotyczy pogorszenia samopoczucia kobiet (średnia 76 wobec 67 dla mężczyzn), w pozostałych obszarach średnia wynosi 66–67 dla kobiet o 58 dla mężczyzn. Udział kobiet wskazujących na odpowiedź zdecydowanie tak był blisko dwukrotnie

wiekszy jeśli chodzi o to, że podczas spotkań, rozmów czują się nieobecne, z powodu przemęczenia mają problemy z efektywną organizacją, uważają, że są w kiepskiej kondycji, nawet szybkie i łatwe zadania zajmują im więcej czasu i oceniają swoją produktywność jako niższą.

Tabela 5.

Wyniki uzyskane przez kobiety i mężczyzn.

Wyszczególnienie	Kobiety	Mężczyźni
Średnia (skala 0-100)		
Skala 1	76	67
Skala 2	67	58
Skala 3	66	58
Zmęczenie ogółem	70	62

Podkreślić należy również to, że największy poziom zmęczenia odnotowano dla osób w wieku 40–59 lat – średnia zmęczenia wynosi 71. We wszystkich grupach wieku najłatwiej wypadają kwestie związane z pogorszeniem samopoczucia, szczególnie silnie dotyka to osób w wieku 40–49 lata (średnia 77), a ogólnie – osób mających 30–59 lat (średnia 75 i więcej). Relatywnie niski poziom zmęczenia (choć też ze średnią nie niższą niż 57) dotyczy osób najmłodszych (do 29 lat) i najstarszych (65+), zwłaszcza jeśli chodzi o obszar drugi i trzeci.

Tabela 6.

Wyniki uzyskane przez osoby w różnym wieku.

Wyszczególnienie	Do 29 lat	30–39 lat	40–49 lat	50–59 lat	60 i więcej lat
Średnia (skala 0–100)					
Skala 1	68	75	77	76	72
Skala 2	57	64	67	67	63
Skala 3	60	64	66	67	58
Zmęczenie ogółem	63	68	71	71	65

Co więcej...

Jak złapać szerszy kontekst wyzwań związanych ze zmęczeniem pracowników i w pełni skorzystać z wyników badania Human Power dla swojej organizacji? Doniesienia z innych polskich badań.

- *39 proc. specjalistów i menedżerów nie pamięta, kiedy ostatnio przebywało na przynajmniej dwutygodniowym urlopie*, a 31 proc. nie wyłącza służbowych urządzeń na wakacjach, 31 proc. badanych pozostawało online podczas ostatniego, dłuższego urlopu, a 29 proc. tylko częściowo wyłączyło służbowe urządzenia (Hays 2021).
- *34 proc. polskich pracodawców oczekuje od swoich podwładnych dostępności podczas wakacji* (Randstad 2020).
- *Co drugi badany byłby gotowy zrezygnować z obecnej pracy* nawet bez posiadania innych propozycji, jeśli obecne miejsce

pracy miałyby mieć negatywny wpływ na ich zdrowie fizyczne (źródło: „Nowe oblicza pracy 2022”, Pracuj.pl).

- *35 proc. osób w swoim miejscu pracy chciałoby rozbudowanego pakietu opieki medycznej*, 29 proc. badanych opowiada się za 4-dniowym tygodniem pracy, 28 proc. marzy o dodatkowych dniach wolnych od pracy, a 23 proc. chciałoby skrócenia dnia pracy o jedną godzinę (źródło: Barometr polskiego rynku pracy 2022. Raport Personnel Service, III edycja).
- *Polacy słabo przestrzegają zaleceń ekspertów dotyczących profilaktyki chorób oraz zdrowego stylu życia*, a tym samym słabiej dbają o swoje zdrowie, niż działo się to przed pandemią (źródło: „Narodowy Test Zdrowia Polaków. Raport 2022”).

- **53 proc. dorosłych Polaków ocenia swój stan zdrowia fizycznego jako bardzo dobry i dobry.**

Wynik ten jest aż o 6 pp. niższy niż w 2021 roku. Najgorzej swój stan zdrowia ocenia grupa 18–24-latków oraz osoby w wieku 25–34 (źródło: „Narodowy Test Zdrowia Polaków. Raport 2022”).

- **12 proc. Polaków uważa, że ich stan psychiczny** (w porównaniu z rówieśnikami) **jest zły lub bardzo zły** (źródło: „Narodowy Test Zdrowia Polaków. Raport 2022”).

- **Polacy często się stresują** – stresujących sytuacji doświadcza codziennie 23 proc. badanych, kilka razy w tygodniu – 29 proc. (źródło: „Narodowy Test Zdrowia Polaków. Raport 2022”).

- **Warzywa codziennie jada zaledwie 30 proc. Polaków**, częściej niż co drugi Polak (53 proc.) nie uprawia żadnego sportu (źródło: „Narodowy Test Zdrowia Polaków. Raport 2022”).

- **Mało osób robi podstawowe badania profilaktyczne** – w ciągu ostatniego roku tylko 39 proc. Polaków zbadano poziom cholesterolu, 39 proc. wykonało badanie ogólne moczu, 49 proc. sprawdziło poziom cukru we krwi, 53 proc. wykonało morfologię krwi (źródło: „Narodowy Test Zdrowia Polaków. Raport 2022”).

- **Wśród dolegliwości zdrowotnych najczęściej Polaków wymienia ból pleców, psychiczne, emocjonalne lub fizyczne wyczerpanie pracą, senność w ciągu dnia i ból głowy.** Co czwarta osoba ma problem z bezsennością (źródło: „Narodowy Test Zdrowia Polaków. Raport 2022”).

- **Co trzeci badany ma problemy ze snem**, 31 proc. zauważyło spadek kondycji (źródło: „Świadomość i działania Polaków w okresie Covid-19”).

Ilu jest zmęczonych wśród nas? A ilu jest zagrożonych zmęczeniem?

Wysoki poziom zmęczenia dotyczy aż **57%** uczestników badania.

Wysoki poziom zmęczenia dotyczy (aż!) 57 proc. uczestników badania. Pokazuje to, że w analizowanym badaniu wzięły udział osoby silniej zdeterminowane, jeśli chodzi o potwierdzenie swojego odczucia zmęczenia, a więc prawdopodobnie odczuwający zmęczenie na ponadprzeciętnym poziomie. O tym, że nie jest najlepiej, świadczy również to, że kolejne 17 proc. uczestników badania można określić jako

zagrożonych wysokim zmęczeniem, a niski poziom zmęczenia dotyczy (tylko) 13 proc. osób. Osób z umiarkowanymi wynikami jest 13 proc. Pomimo pewnej specyfiki badanej zbiorowości, przytoczone odsetki dają wyobrażenie o tym, w jakiej kondycji są pracownicy. I stanowią sygnał ostrzegawczy – dla nich samych i pracodawców.

Wykres 2.

Poziom zmęczenia wśród badanych.



Jak możesz monitorować zmęczenie w swojej organizacji?

Najprostszy sposób monitorowania poziomu zmęczenia to zadanie pytania: Jak oceniasz swój poziom zmęczenia na przestrzeni ostatnich dwóch tygodni? Ocenę wyraż na skali 0–10, gdzie 0 oznacza brak zmęczenia, a 10 wysoki poziom zmęczenia.

Monitorowanie poziomu zmęczenia może wiązać się np. obliczaniem średniej, dominanty czy mediany dla organizacji i poszczególnych jednostek oraz pokazywaniem, jaki procent pracowników/liderów znajduje się w poszczególnych grupach:

- *brak zmęczenia*

nie odczuwają zmęczenia (0)

- *małe zmęczenie*

oceniają swoje zmęczenie na 1–3

- *umiarkowane*

oceniają swoje zmęczenie na 4–6

- *wysokie*

oceniają swoje zmęczenie na 7–9

- *skrajne*

zmęczenie
oceniają swoje zmęczenie na 10.

Poziom zmęczenia warto zestawiać ze wskaźnikami: zaangażowania, deklaracji eNET, wskaźnikami produktywności, liczbą błędów, poziomem osiągnięcia celów biznesowych, wykorzystania urlopów, poziomem godzin nadliczbowych.

Uwaga: Zmęczenie należy monitorować w czasie – wysoki poziom zmęczenia nie musi być od razu manifestowany w niższych wynikach, można obserwować odroczone jego skutki.

””

W perspektywie psychologicznej wyniki raportu są zaskakujące. Tym, co szczególnie zwraca moją uwagę, są ujawnione przez respondentów deficyty uwagi – ponad połowa badanych deklaruje problemy z koncentracją przez dłuższą chwilę i zapamiętywaniem, a co czwarta osoba wykazuje trudności z kończeniem zdań. Oznacza to, że badani wykonując swoje obowiązki funkcjonują codziennie w podwyższonym ryzyku popełniania błędów, a deficyty uwagi mogą stanowić bezpośrednie zagrożenie zarówno dla efektywnej realizacji zadań, jak i samego bezpieczeństwa pracowników i ich otoczenia, a także wpływają destrukcyjnie na realizację strategii organizacji.

W dłuższej perspektywie czasowej obniżenie funkcjonowania poznawczego generuje błędne koło – aby skutecznie realizować zadania, potrzebny jest jeszcze większy wysiłek, co przy już obniżonej produktywności i wysokim poziomie zmęczenia jest prostą drogą do zaburzeń nastroju i wypalenia zawodowego, a także chorób psychosomatycznych. Dodatkowymi czynnikami rozwoju depresji i wypalenia zawodowego w tej sytuacji są także

pojawiające się na skutek zaburzonej produktywności: obniżenie poczucia własnej wartości, poczucie winy, brak satysfakcji oraz kwestionowanie własnej wydajności, umiejętności racjonalnego i spójnego działania. Wszystko to w dłuższej perspektywie może prowadzić do poważnych uszczerbków na zdrowiu – zarówno w obszarze, którym się zawodowo znajdują, czyli mental health, jak i typowo medycznym – kardiologicznym, diabetologicznym, internistycznym i onkologicznym. Trwanie w stanie przewlekłego zmęczenia może także znacząco zwiększać ryzyko rozwoju uzależnień, w tym od pobudzających substancji psychoaktywnych oraz czynności, pozornie i chwilowo przywracających poczucie satysfakcji i zrelaksowania.

Rozpoczęcie szczerzej dyskusji na temat poziomu zmęczenia polskich pracowników i racjonalny „rachunek sumienia” w organizacjach może, a nawet powinien być impulsem do systemowej zmiany stylu pracy. Bez tej zmiany – odchudzenia procedur i zadań – podejmowanie działań wellbeingowych przypominać będzie jedynie stosowanie opatrunku – działanie powierzchowne, a nie leczące.



Ewa Ambroziak

Psycholog zdrowia i kliniczny,
Ekspertka merytoryczna Human Power

Dyskusja wyników

Zaproponowane narzędzie do badania poziomu zmęczenia – ogółem i w ramach jego obszarów, ma bardzo dobre własności metryczne. Badanie pilotażowe potwierdziło, że może zatem stanowić uniwersalne narzędzie, łatwe do zastosowania, a pomimo swojej prostoty umożliwiające rzetelny i trafny pomiar zmęczenia. Badanie, którego wyniki zostały opisane w tym raporcie, ma również swoje słabe strony. Po pierwsze, wynika to ze struktury próby, w której nadreprezentowane są kobiety, które z kolei – jak wynika z badania – charakteryzuje wyższy poziom zmęczenia. Rzutuje to na niższe wyniki ogółem. Według danych BAEL, w I kw. 2022 r., spośród 16,7 mln pracujących w wieku 15–89 lat kobiety stanowiły 45%. Dostosowując strukturę próby do struktury populacji pracujących ze względu na płeć (poprzez zastosowanie wag analitycznych) uzyskujemy jednak tylko nieznacznie niższe wyniki – zmęczenie ogółem szacowane jest średnio na 73, średnia dla skali 1 to 77, a dla skali 2 i 3 – ok. 70. Pod względem wieku struktura próby dość do-

brze odzwierciedla rozkład pracujących w Polsce (zwłaszcza jeśli chodzi o skrajne, mało liczne grupy, odsetki te są analogiczne do udziału tych grup wieku wśród pracujących). Jak podkreślano, ocena poziomu zmęczenia w analizowanym badaniu jest wyższa, niż w badaniu pilotażowym. Powodem może być kanał, jakim docierano do respondentów, tj. social media. Tym samym udział badanych bardziej zainteresowanych potwierdzeniem swojego zmęczenia był większy. Wykorzystanie Facebooka uzasadnione było jego pozycją na rynku social mediów w Polsce – jak wynika z danych serwisu Statista, w styczniu 2022 r. liczba użytkowników Facebooka w Polsce sięgała 24,92 mln (podczas gdy liczba użytkowników Instagrama – 11,29 mln).

Bibliografia

https://www.statista.com/topics/5296/social-media-usage-in-poland/#topicHeader__wrapper (data dostępu 17.06.2022).

McKinsey Health Institute 2022, <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/addressing-employee-burnout-are-you-solving-the-right-problem>;

Mori, T., Nagata, T., Nagata, M., Odagami, K., Mori, K., Perceived Supervisor Support for Health Affects Presenteeism: A Cross-Sectional Study. *International Journal of Environmental Research. Public Health*, 19, 4340. <https://doi.org/10.3390/ijerph19074340>.

Nagata, Tomohisa MD, PhD; Mori, Koji MD, PhD; Ohtani, Makoto PhD; Nagata, Masako MD; Kajiki, Shigeyuki MD, PhD; Fujino, Yoshihisa MD, MPH, PhD; Matsuda, Shinya MD, PhD; Loeppke, Ronald MD, MPH, Total Health-Related Costs Due to Absenteeism, Presenteeism, and Medical and Pharmaceutical

Expenses in Japanese Employers, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*: May 2018 – Volume 60 – Issue.

Ronge A, Robroek S., Schaufeli W., Burdorf A. 2014, The Contribution of Work Engagement to Self-Perceived Health, Work Ability, and Sickness Absence Beyond Health Behaviors and Work-Related Factors, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 56, No. 8 (August 2014).

Schaufeli W., Bakker A., Van Rhenen W. 2009, How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/Job.595>.

Techera U., Hallowell M., Stambaugh N., Littlejohn R. 2016, Causes and Consequences of Occupational Fatigue: Meta-Analysis and Systems Model, *American College of Occupational and Environmental Medicine*.

Wiemy już, jaki jest poziom zmęczenia.
Pytanie, jak go zniwelować?
U siebie? W zespole? W swojej organizacji?

Już we wrześniu 2022 opublikujemy
II część raportu.

W raporcie pokażemy sprawdzone praktyki
z Polski i ze świata oraz rozwiązania wypracowane
z ekspertami HR, specjalistami z obszaru psychologii,
dietetyki, neurobiologii.

Jeśli masz pomysły jak zniwelować poziom
zmęczenia w swojej organizacji
– napisz do nas na hello@humanpower.pl!
Zostań Inspiratorką lub Inspiratorem dobrych praktyk!

Zmęczeni zmęczeniem. Akcja regeneracja.

Jak przywrócić poziom energii
w sobie, w zespole, w organizacji?

O Human Power

Telefon

501 402 809

WWW

humanpower.pl

Mail

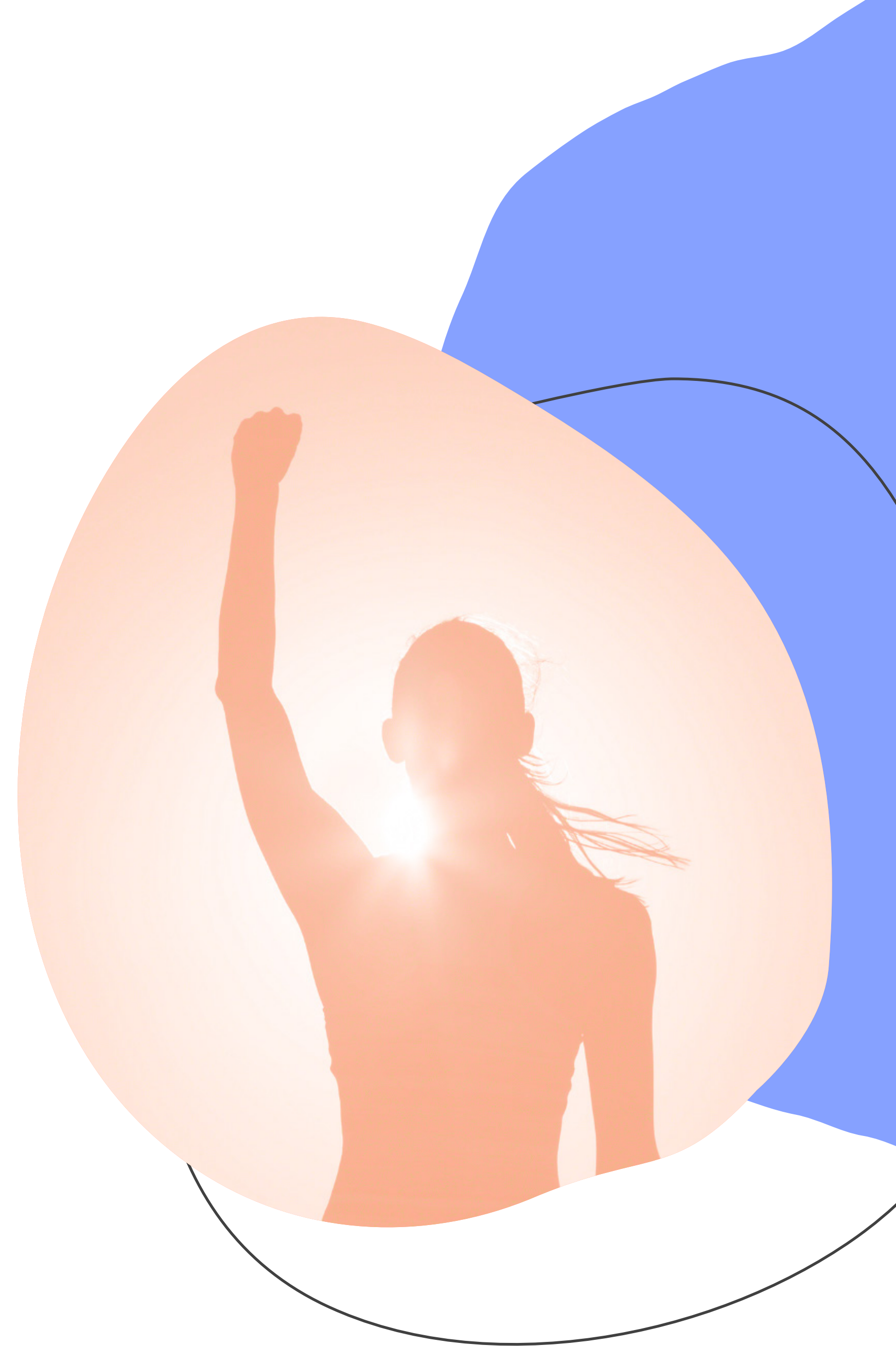
hello@humanpower.pl

LinkedIn



Human Power jest butikową firmą szkoleniowo-doradczą, wyspecjalizowaną w obszarze well-beingu strategicznego, zarządzania energią witalną i zdrowia psychicznego pracowników dużych organizacji. Nasze narzędzia diagnostyczne oraz programy inspirujących wykładów i szkoleń oparte są o najnowsze, światowe wyniki badań z obszaru neurobiologii, psychologii behawioralnej, medycyny sportowej oraz dietetyki.

Dzięki współpracy z ponad 100 transgranicznych organizacji wiemy, jak mądrze i skutecznie dbać o dobrostan pracowników i liderów, aby uwalniać ich maksymalny, biologiczny i mentalny potencjał. Wspieramy doradczo naszych Klientów, dzieląc się sprawdzonym podejściem do podnoszenia poziomu świadomości wśród pracowników, kształtowania nowych umiejętności dbania o siebie, pracy na postawach oraz optymalizacji stylu pracy na poziomie jednostek, zespołów i całych organizacji.



Zmęczeniu zmęczeniem

*Raport o kondycji pracowników
polskich organizacji*

Część I



REALIZATOR
BADANIA:

humanpower

PATRONI
MEDIALNI:



POLSKA
ICAN Management
Review

Personel
plus

HR personel
& zarządzanie