



**Anna Kucharska, Kamila Pawłowska,
Agnieszka Kaszubska, Łukasz Sztych, Joanna Bartoszek**

Prezentacja dobrych praktyk w zakresie prewencji zagrożeń psychospołecznych

① PORADNIK DLA PRACODAWCÓW

www.pip.gov.pl

Anna Kucharska, Kamila Pawłowska,
Agnieszka Kaszubska, Łukasz Sztych, Joanna Bartoszek

Prezentacja dobrych praktyk w zakresie prewencji zagrożeń psychospołecznych

Poradnik dla pracodawców

Projekt serii wydawniczej
Departament Prewencji i Promocji

Opracowanie merytoryczne publikacji:
**Anna Kucharska, Kamila Pawłowska,
Agnieszka Kaszubska, Łukasz Sztych,
Joanna Bartoszek**

Opracowanie redakcyjne:
**Izabella Dobrzańska
Magdalena Regulska-Kiwak
Monika Kolińska-Sokół**

Opracowanie typograficzne i łamanie
Paula Buler

Copyright © Państwowa Inspekcja Pracy,
Wydanie 1/2025
stan prawny: listopad 2025

PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
GŁÓWNY INSPEKTORAT PRACY
WARSZAWA 2025

www.pip.gov.pl

Spis treści

Wstęp	5
Rozdział I	
Ramy prawne	6
1. Definicje	7
Rozdział II	
Kategorie dobrych praktyk w zakresie prewencji zagrożeń psychospołecznych	9
1. Bezpieczeństwo psychiczne w miejscu pracy	9
1.1. Przeciwdziałanie mobbingowi i innym niepożądanym zachowaniom w miejscu pracy	9
1.2. Pomoc psychologiczna dla pracowników	12
1.3. Ocena okresowa i konstruktywna informacja zwrotna	14
Rozdział III	
Kształtowanie pozytywnej atmosfery pracy	16
1. Sprawny i przyjazny proces onboardingu	16
2. Integracja pracowników. Angażowanie zespołu w inicjatywy prospołeczne i akcje charytatywne	17
3. Wydarzenia okolicznościowe, kampanie społeczne, dni tematyczne	20
4. Aktywne słuchanie głosu pracowników	27
Rozdział IV	
Działalność edukacyjna	33
1. Szkolenia dla pracowników	33
2. Popularyzacja wiedzy	40
3. Edukacja to podstawa!	41
Rozdział V	
Działania na rzecz dobrostanu pracowników	42
1. Elastyczna organizacja czasu pracy	42
2. Opieka medyczna	44
3. Promowanie aktywności fizycznej	46
Rozdział VI	
Wdrożenie dobrych praktyk w innych przedsiębiorstwach	48
Rozdział VII	
Lista pracodawców, którzy zaprezentowali wdrożone dobre praktyki	51
Pracodawcy zatrudniający do 49 pracowników.	51
Pracodawcy zatrudniający od 50 do 249 pracowników.	51
Pracodawcy zatrudniający powyżej 249 pracowników.	51
Instytucje publiczne – bez względu na wielkość zatrudnienia.	52

Wstęp

Obecnie środowisko pracy charakteryzuje się dynamicznymi i wielowymiarowymi przeobrażeniami. Czynniki takie jak: przyspieszenie tempa życia, rozwój technologiczny (automatyzacja, cyfryzacja) oraz zmiany społeczno-demograficzne prowadzą do głębokiej transformacji warunków zatrudnienia. Zmienia się zarówno model pracy, jak i poziom dobrostanu pracowników. Konsekwencją tego zjawiska jest eskalacja zagrożeń psychospołecznych.

Zagrożenia psychospołeczne to takie aspekty organizacji i zarządzania pracą oraz społecznego kontekstu pracy, które mogą negatywnie wpływać na zdrowie psychiczne i fizyczne pracowników, a tym samym ich efektywność zawodową. Nie są one bezpośrednio widoczne tak jak tradycyjne zagrożenia, tj.: hałas czy zapylenie, ale mają poważne skutki zarówno dla jednostki, jak i całej organizacji.

Najczęstsze zagrożenia psychospołeczne wynikają bezpośrednio ze stresorów zawodowych, tj. czynników generujących stres i są to m.in.:

- przeciążenie pracą – zbyt duża liczba obowiązków, presja czasu, zwiększone tempo pracy,
- niejasność pełnionej roli zawodowej – brak jasnych informacji, kto za co odpowiada, brak otwartej komunikacji,
- brak wsparcia ze strony przełożonych lub współpracowników – poczucie osamotnienia w pracy, izolacja,
- konflikt roli – napięcia, zachowania mobbingowe, brak szacunku,
- brak kontroli nad pracą – pracownicy nie mają wpływu na sposób wykonywania zadań,
- niepewność zatrudnienia – lęk przed zwolnieniem lub zmianami organizacyjnymi,
- brak równowagi pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym (work-life balance).

Długotrwała ekspozycja na stresory psychospołeczne może prowadzić do poważnych konsekwencji zdrowotnych. Wśród nich najczęściej wymienia się:

- chroniczny stres,
- wypalenie zawodowe,
- depresję i zaburzenia lękowe,
- obniżoną odporność organizmu.

Zdrowie psychiczne i dobrostan pracowników stanowią fundament bezpiecznego oraz efektywnego środowiska pracy. Zagrożenia psychospołeczne stają się jednym z kluczowych wyzwań w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy. Wielu badaczy wskazuje wręcz, że pojęcie higieny pracy winno być ujmowane szerzej, nie tylko w aspekcie spełnienia podstawowych zasad ergonomii, lecz także tzw. higieny psychicznej, która daje pracownikowi komfort pracy w sprzyjających warunkach.

Konsekwencje zagrożeń psychospołecznych są dotkliwe zarówno dla jednostki, która ich doświadcza, jak i dla całej organizacji, począwszy od jej wizerunku poprzez kulturę organizacyjną aż po konsekwencje finansowe.

Osoba doświadczająca zagrożeń psychospołecznych staje się mniej efektywna, fizycznie jest w pracy, ale jakość wytwarzanego przez nią produktu lub usług znacznie się obniża (tzw. prezentyzm – sytuacja, w której pracownik fizycznie przebywa w pracy, ale nie jest w stanie pracować z pełną wydajnością – najczęściej z powodu choroby, wyczerpania, stresu, wypalenia zawodowego lub problemów osobistych).

Z perspektywy organizacji oznacza to realne koszty ekonomiczne – zarówno bezpośrednie (np. związane z rotacją kadry), jak i pośrednie (spadek produktywności, błędy w pracy, wypadki). Badania pokazują, że koszty wynikające z problemów na tle zdrowia psychicznego pracowników sięgają miliardów złotych rocznie.

Ramy prawne

Ochrona zdrowia psychicznego pracowników jest nie tylko kwestią etyczną i organizacyjną, lecz także obowiązkiem prawnym pracodawców. Współczesne środowisko pracy, pomimo postępów w zakresie ochrony praw pracowniczych, wciąż naraża pracowników na liczne psychospołeczne czynniki szkodliwe. Zjawiska takie jak: **mobbing**, **dyskryminacja** oraz **molestowanie**, w tym **molestowanie seksualne**, są poważnymi problemami, które negatywnie wpływają na zdrowie psychiczne pracowników, atmosferę pracy oraz efektywność organizacji. W polskim systemie prawnym kwestie te reguluje m.in. Kodeks pracy.

Ustawodawca w art. 94³ § 2 Kp definiuje mobbing jako działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników. Zgodnie z art. 94³ § 1 Kp pracodawca jest obowiązany przeciwdziałać mobbingowi.

Istota zachowań mobbingowych zawiera się w ich wielokrotności i rozciągnięciu w czasie. Aby wypełnić przesłankę długotrwałości, nie wystarczy jednorazowy akt poniżenia pracownika, konieczna jest ich powtarzalność, pewna systematyczność. Z kolei uporczywość – w odróżnieniu od długotrwałości – prócz wielokrotności zachowania sprawcy w określonym przedziale czasowym, wskazuje na nasilenie jego złej woli, podkreśla nieustępliwość i szczególnie negatywne nastawienie psychiczne mobbera do ofiary.

Mobbing dotyczy wyłącznie istniejącej relacji pracowniczej (w odróżnieniu od dyskryminacji, która może występować już na etapie rekrutacji). Jest to o tyle uzasadnione, że kontakt z kandydatem do pracy ma zazwyczaj charakter incydentalny, co z oczywistych względów wyłącza możliwość zaistnienia dwóch podstawowych przesłanek mobbingu, tj. uporczywości i długotrwałości nękania lub zastraszania. Nigdy też działania sprawcy nie miałyby na celu izolowania lub wyeliminowania ofiary z zespołu współpracowników, gdyż podejmowane byłyby względem osoby, która do zespołu nie należy.

Formułując definicję kodeksową mobbingu, ustawodawca nie poprzestał na ogólnym wskazaniu rodzaju bezprawnych zachowań sprawcy (nękanie lub zastraszanie), lecz poszerzył ją o cele, do osiągnięcia których sprawca może zmierzać i skutki, jakie te zachowania miałyby wywołać. Co istotne, uznanie określonego zachowania za mobbing nie wymaga ani stwierdzenia po stronie prześladowcy działania ukierunkowanego na osiągnięcie celu (zamiaru), ani wystąpienia skutku (wyrok Sądu Najwyższego z dnia 22 lutego 2023 r., sygn. I PSKP 8/22).

Zachowanie sprawcy nie musi polegać wyłącznie na działaniu, może przybrać bowiem postać zaniechania, np. gdy pracodawca wbrew ciężącej na nim powinności nie dostarcza pracownikowi zadań do wykonania, pozostawiając go beczynnym mimo zgłaszanej gotowości do pracy. O ile Kodeks pracy określa mobbing jako działania długotrwałe i uporczywe, o tyle w ujęciu psychologicznym większy nacisk kładzie się na skutki, jakie mogą wywoływać niewłaściwe (nawet jednorazowe) zachowania.

Wymaga bowiem podkreślenia, że te same zachowania ze strony przełożonego lub współpracowników mogą wywołać odmienny skutek w zależności od stopnia wrażliwości poszczególnych osób. To, co jeden pracownik uznaje za dopuszczalne i w pełni akceptowalne, dla drugiego może być przyczyną poważnego stresu, a nawet prowadzić do istotnego pogorszenia jego stanu zdrowia. Dla uznania określonego zachowania za mobbing z art. 94³ § 2 Kp wymagane jest zatem stwierdzenie, iż pracownik był obiektem oddziaływania, które według obiektywnej miary może być ocenione jako wywołujące jeden

ze skutków określonych w art. 94³ § 2 Kp. Przy ocenie tej przesłanki niezbędne jest stworzenie obiektywnego wzorca ofiary rozsądnej, co z zakresu mobbingu pozwoli wyeliminować przypadki wynikające z nadmiernej wrażliwości pracownika (M. Piankowski, J. Stelina, W. Uziak, A. Wypych-Żywicka, M. Zieleniecki, *Kodeks pracy z komentarzem*, Fundacja Gospodarcza, 2004, wyd. IV, do art. 94³ Kp).

Z kolei dyskryminowanie bezpośrednie, zgodnie z definicją kodeksową istnieje wtedy, gdy pracownik z jednej lub z kilku prawem zakazanych przyczyn był, jest lub mógłby być traktowany w porównywalnej sytuacji mniej korzystnie niż inni pracownicy (art.18^{3a} § 3 Kp). O tym rodzaju dyskryminacji mówimy, np. w przypadku odmowy awansu lub zwolnienia pracownika z pracy w związku z wyznawaną przez niego religią; typowania na szkolenia umożliwiające podnoszenie kwalifikacji zawodowych i przez to awans zawodowy wyłącznie osób pełnosprawnych, z pominięciem osoby niepełnosprawnej; uporczywego pomijania osoby homoseksualnej w ścieżce awansu zawodowego; odmowy udziału w szkoleniu doskonalącym osoby w wieku przedemerytalnym. Natomiast dyskryminacja pośrednia zachodzi wówczas, gdy na skutek pozornie neutralnego postanowienia, zastosowanego kryterium lub podjętego działania występują lub mogłyby wystąpić niekorzystne dysproporcje albo szczególnie niekorzystna sytuacja w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych wobec wszystkich lub znacznej liczby pracowników należących do grupy wyróżnionej ze względu na jedną lub kilka zabronionych przyczyn [np. zaniżanie stawki godzinowego wynagrodzenia osobom pracującym w niepełnym wymiarze czasu pracy, jeśli kobiety dominują w tej grupie zatrudnionych – orzeczenie Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości z dnia 31 marca 1981 r. w sprawie J.P.Jenkins v Kingsgate (Clothing Productions) Ltd. (Case 96/80)], chyba że postanowienie, kryterium lub działanie jest obiektywnie uzasadnione ze względu na zgodny z prawem cel, który ma być osiągnięty, a środki służące osiągnięciu tego celu są właściwe i konieczne (art.18^{3a} § 4 Kp).

Za przejaw dyskryminowania, poza działaniem polegającym na zachęcaniu innej osoby do naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu lub nakazaniu jej naruszenia tej zasady, ustawodawca uznaje niepożądane zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika i stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery (molestowanie). Z kolei molestowanie seksualne, stanowiące dyskryminowanie ze względu na płeć, to każde niepożądane zachowanie o charakterze seksualnym lub odnoszące się do płci pracownika, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika, w szczególności stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery; na zachowanie to mogą się składać fizyczne, werbalne lub pozawerbalne elementy.

Opisując ramy prawne odnoszące się do negatywnych zjawisk psychospołecznych, nie sposób nie przywołać treści art. 94 pkt 10 Kp oraz art. 207 § 1 i 2 Kp. Pierwszy z nich wskazuje, iż do podstawowych obowiązków pracodawcy należy wpływanie na kształtowanie w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego. Z kolei druga z norm przewiduje odpowiedzialność pracodawcy za stan bezpieczeństwa i higieny pracy w zakładzie pracy, co obejmuje również czynniki psychospołeczne jako element środowiska pracy. Pracodawca jest również zobowiązany chronić zdrowie i życie pracowników przez zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy.

Skuteczna profilaktyka psychospołeczna to nie tylko obowiązek pracodawcy wynikający z przepisów prawa, ale przede wszystkim inwestycja w zdrowie i rozwój zespołu.



1. Definicje

Zagrożenia psychospołeczne – to czynniki wynikające z organizacji pracy, relacji międzyludzkich oraz warunków społecznych i psychologicznych, które mogą negatywnie wpływać na zdrowie pracowników, prowadząc do stresu, wypalenia zawodowego czy konsekwencji zdrowotnych.

Stres zawodowy – to stan obciążenia psychicznego powstający, gdy wymagania środowiska pracy przekraczają możliwości lub zasoby pracownika.

Wypalenie zawodowe – to syndrom objawów będący reakcją na długotrwały stres zawodowy, objawiający się chronicznym wyczerpaniem fizycznym, psychicznym i emocjonalnym jednostki, obniżonym poczuciem skuteczności zawodowej oraz dystansowaniem się od obowiązków i współpracowników.

Dobrostan pracownika – to ogólny stan równowagi psychicznej, fizycznej i emocjonalnej pracownika, który umożliwia mu skuteczne i satysfakcjonujące realizowanie obowiązków służbowych.

Prewencja zagrożeń psychospołecznych – to działania podejmowane w celu zapobiegania ich występowaniu oraz minimalizowaniu skutków stresorów zawodowych oraz wspieraniu pracowników w radzeniu sobie z trudnościami wynikającymi z wyzwań stwarzanych przez środowisko pracy.



Kategorie dobrych praktyk w zakresie prewencji zagrożeń psychospołecznych

Współczesne wyzwania rynku pracy w połączeniu z rosnącą świadomością wpływu warunków zatrudnienia na efektywność i dobrostan pracowników, stawiają przed organizacjami nowe priorytety. **Odpowiedzią na te potrzeby jest – Prezentacja dobrych praktyk w zakresie prewencji zagrożeń psychospołecznych – publikacja zaprojektowana jako praktyczne narzędzie wspierające pracodawców, kadrę zarządzającą oraz samych pracowników w budowaniu zdrowego, bezpiecznego i sprzyjającego rozwojowi środowiska pracy.**

Siła dobrych praktyk tkwi w empirycznym fundamencie publikacji. Powstała ona na bazie doświadczeń 50 firm z całej Polski, które w 2025 roku podzieliły się z Państwową Inspekcją Pracy swoimi inicjatywami, praktykami i działaniami mającymi na celu poprawę zdrowia, samopoczucia i komfortu pracy załogi. To bogactwo różnorodnych, realnie wdrożonych rozwiązań, z uwagi na odmiennosć sektorów i wielkości przedsiębiorstw, zostało pogrupowane w nadrzędne kategorie dla zapewnienia czytelności i łatwości ich wdrożenia. Należy jednak pamiętać, że opisane praktyki stanowią deklaracje pracodawców i nie zostały poddane weryfikacji przez autorów dokumentu.

Dokument ten ma charakter uniwersalny, a jego adresatami są nie tylko pracodawcy i menadżerowie odpowiedzialni za politykę personalną i warunki pracy, ale także specjaliści ds. HR, bhp, psychologowie pracy, przedstawiciele związków zawodowych oraz wszyscy pracownicy. Głównym celem publikacji jest dostarczenie pomysłów, inspiracji oraz konkretnych narzędzi, które realnie pomogą w ograniczaniu zagrożeń psychospołecznych i wynikających z nich negatywnych konsekwencji. Stanowi on zatem, praktyczne wsparcie w transformacji każdego miejsca pracy w przestrzeń bezpieczną i przyjazną.

1. Bezpieczeństwo psychiczne w miejscu pracy

1.1. Przeciwdziałanie mobbingowi i innym niepożądanym zachowaniom w miejscu pracy

Przeciwdziałanie mobbingowi i wszelkim innym niepożądanym zjawiskom powinno być postrzegane przez pracodawców jako praktyka leżąca w ich strategicznym interesie, a nie tylko jako ustawowy obowiązek. Środowisko pracy wolne od mobbingu jest środowiskiem bezpiecznym pod względem psychologicznym. Taka atmosfera sprzyja wsparciu i rozwojowi zarówno całej organizacji, jak i jej poszczególnych pracowników. Dobra atmosfera to, obok wynagrodzenia i stabilności, kluczowy czynnik wpływający na atrakcyjność pracodawcy. Skuteczna profilaktyka wymaga wdrożenia wielu działań, poczynając od jasnej i egzekwowanej polityki antymobbingowej. Należy wprowadzać zasady oznaczające bezwzględne i natychmiastowe reagowanie na mobbing. Ważne jest też, aby tworzyć atmosferę zaufania, która pozwoli ofiarom mobbingu uzyskać pomoc. Pamiętajmy również o wsparciu dla pracownika, który został niesłusznie oskarżony. Dzięki temu pracodawca buduje zdrowe i wydajne miejsce pracy.

Przykłady dobrych praktyk:

Duży pracodawca z woj. opolskiego wdrożył Politykę antymobbingową oraz system zgłaszania nieprawidłowości. Motywacją do podjęcia tych działań było zwiększenie bezpieczeństwa psychicznego pracowników oraz zapobieganie występowaniu negatywnych zjawisk psychospołecznych w miejscu pracy. Praktyka ta ma również na celu stworzenie przejrzystego i skutecznego systemu reagowania na zgłoszenia o nieprawidłowościach, wzmocnienie kultury organizacyjnej opartej na szacunku, otwartości i odpowiedzialności oraz poprawę komunikacji i relacji w zespole poprzez jasne zasady postępowania w sytuacjach konfliktowych.

Wprowadzenie Polityki antymobbingowej zostało poprzedzone analizą ryzyk związanych z występowaniem zachowań niepożądanych w miejscu pracy, zarówno w kontekście relacji międzyludzkich, jak i zgodności z przepisami prawa i etyki. Ponadto członkowie Komisji Antymobbingowej uczestniczyli w odpowiednich szkoleniach z zakresu postępowania wyjaśniającego oraz zachowania neutralności i poufności. Wyznaczono kanały zgłoszeń (e-mailowy, listowy, bezpośredni) oraz osobę odpowiedzialną za ich przyjmowanie. Dodatkowo wdrożono system wewnętrznych szkoleń dla kadry kierowniczej i pracowników, zwiększających świadomość w zakresie przeciwdziałania mobbingowi oraz roli i zasad systemu whistleblowingowego. Wszystkim tym działaniom towarzyszyła kampania informacyjna prowadzona w intranecie, na tablicach ogłoszeń oraz podczas spotkań zespołowych.

Przy wdrażaniu i realizacji tej praktyki zastosowano następujące metody:

- metodę cyklu PDCA (Plan-Do-Check-Act) w celu ciągłego doskonalenia procedur,
- zewnętrzne konsultacje prawnicze,
- regularne anonimowe ankiety diagnozujące klimat organizacyjny,
- ustalenie wskaźników skuteczności, np. liczbę zgłoszeń, czas reakcji, poziom zaufania.

W opinii pracodawcy wdrożenie Polityki antymobbingowej oraz systemu zgłaszania nieprawidłowości przyniosło wymierne efekty zarówno w obszarze bezpieczeństwa psychologicznego pracowników, jak i funkcjonowania organizacji jako całości w postaci poprawy atmosfery pracy, zmniejszenia liczby zgłoszeń konfliktów eskalowanych oraz wzrostu zaangażowania kadry kierowniczej. W efekcie wzmocniona została kultura organizacyjna oparta na otwartości, zaufaniu i odpowiedzialności, co pozytywnie wpływa na retencję pracowników oraz postrzeganie firmy.

OPINIE PRACOWNIKÓW

Dobrze, że firma otwarcie mówi o takich tematach – daje to poczucie, że nikt nie zostanie sam z problemem.

Wcześniej nie wiedziałem, gdzie zgłaszać takie sytuacje – teraz mam pewność, że są konkretne procedury i osoby, które się tym zajmują.

Dzięki szkoleniom wiemy, jak reagować, zanim konflikt się rozwinie. To dużo zmienia w codziennej pracy.

Duży pracodawca z woj. kujawsko-pomorskiego wdrożył Kodeks postępowania w celu wyjaśnienia sposobu, w jaki firma prowadzi działalność na całym świecie dla utrzymania doskonałej reputacji i dobrostanu jej pracowników. Kodeks oparty jest na wizji, misji i wartościach. Jasno określa zasady etyczne firmy i zachowania, wspiera kulturę uczciwości oraz pomaga pracownikom podejmować właściwe decyzje w trudnych sytuacjach. Opisane w nim zasady dotyczą następujących obszarów:

- etyki w biznesie,
- zachowania jednostek, prawa pracy i praw człowieka,
- bezpieczeństwa i higieny pracy,
- środowiska naturalnego i odpowiedzialności społecznej,
- poufności i ochrony danych.

Każdy nowo zatrudniony pracownik na szkoleniu onboardingowym jest informowany o funkcjonujących w firmie politykach, wartościach i zasadach oraz otrzymuje Kodeks Postępowania w postaci książeczki. Pracownicy mają również dostęp do jego wersji elektronicznej.

REZULTATY:

wprowadzenie Kodeksu postępowania pozwoliło ujednolicić standardy zachowania, wzmocniło kulturę organizacyjną oraz kompetencje pracowników w zakresie reagowania kryzysowego.

Pracodawca wprowadził procedurę Speak Up, która ma na celu wspieranie kultury otwartości i uczciwości w firmie, umożliwiając pracownikom bezpieczne zgłaszanie nieprawidłowości. Pomaga szybko wykrywać i rozwiązywać problemy, chroni firmę przed ryzykiem prawnym i reputacyjnym oraz wzmacnia przestrzeganie Kodeksu postępowania. Oto kilka różnych sposobów na zgłaszanie problemów:

- **pierwszy:** w przypadku większości wątpliwości naturalną rzeczą jest ich omówienie z bezpośrednim przełożonym bądź kierownikiem. Wszyscy kierownicy i przełożeni mają obowiązek wysłuchać obaw pracowników i poszukać najlepszego rozwiązania, które jest zgodne z Kodeksem postępowania,
- **drugi:** w pewnych sytuacjach pracownik może nie chcieć omawiać danego problemu ze swoim przełożonym. W zależności od rodzaju problemu zachęcamy wówczas pracowników do kontaktu z działem personalnym, inspektorami ds. bhp lub innymi kluczowymi osobami mającymi odpowiednie doświadczenie i wiedzę.
- **trzeci:** nie ma przeszkód, by skontaktować się z kierownikami wyższego szczebla w sprawie wątpliwości dotyczących Kodeksu postępowania. Wszyscy kierownicy wyższego szczebla w firmie zostali zobowiązani do poważnego traktowania wątpliwości pracowników i udzielenia im pomocy w wyszukiwaniu rozwiązań. Pracownicy nie mogą być karani za zgłaszanie wątpliwości,
- **czwarty:** pracownicy mogą zgłaszać swoje wątpliwości bezpośrednio do specjalisty ds. etyki. Ze specjalistą można skontaktować się osobiście lub telefonicznie. Wszystkie rozmowy będą traktowane jako poufne,
- **piąty:** każdy może skontaktować z zewnętrzną firmą świadczącą procedurę „Speak Up” przez telefon, pisemnie lub e-mailowo. Wszystkie połączenia są poufne.

REZULTATY:

wprowadzenie procedury Speak Up pozwala na wczesne wykrywanie problemów i nieprawidłowości, dzięki czemu można szybko reagować, zanim przerodzą się w poważne kryzysy. Pracownicy widzą, że firma traktuje zasady poważnie i nie toleruje nieetycznych zachowań.

Duży pracodawca z woj. małopolskiego w celu zapobiegania naruszeniom praw pracowniczych oraz skutecznego eliminowania konfliktów interpersonalnych, wdrożył Politykę ochrony dobra społecznego. Dokument ten stanowi fundamentalne narzędzie regulujące standardy etyczne i promujące bezpieczne środowisko pracy.

Polityka określa zasady podejmowania działań interwencyjnych oraz pozwala na niwelowanie stwierdzonych przypadków naruszeń etyki, a także dopuszcza możliwość wyciągania konsekwencji wobec osób naruszających obowiązujące wszystkie zasady. Oczekiwanym efektem jest umocnienie pozytywnych relacji pomiędzy pracownikami i wzajemnego zaufania oraz budowanie kultury opartej na uczciwości, szacunku i odpowiedzialności.

W ramach polityki powołana została Komisja etyki, do zadań której należy rozpatrywanie zgłaszanych naruszeń zasad etyki, czyli prowadzenie postępowań wyjaśniających, wydawanie opinii i rekomendacji oraz analizowanie trendów, raportowanie potencjalnych zagrożeń i potrzeby zmian w obowiązujących zasadach.

REZULTATY:

wdrożenie Polityki ochrony dobra społecznego zaowocowało znaczącym wzrostem świadomości etycznej wśród pracowników, sprzyjając kształtowaniu kultury zaufania i odpowiedzialności.

OPINIE PRACOWNIKÓW

Udział w komisji pozwolił mi lepiej zrozumieć, jak ważne są jasne zasady postępowania w organizacji.

Dzięki pracy w komisji wiem, jak reagować na trudne sytuacje jak wspierać innych w rozwiązywaniu dylematów etycznych.

Duży pracodawca z woj. mazowieckiego opracował i wdrożył Kodeks etyczny, Procedurę antydyskryminacyjną i antymobbingową oraz Procedurę zgłaszania nieprawidłowości. Każda osoba wprowadzana do firmy jest informowana i odbywa szkolenie z wyżej wymienionych procedur. Wcześniej wspomniane procedury zamieszczane są na dysku sieciowym, do którego mają dostęp pracownicy zakładu oraz znajduje się w ogólnodostępnych miejscach ogłoszeń na terenie firmy. Co więcej, zasady są systematycznie przypominane w wewnętrznych biuletynach i na spotkaniach kaskadowych. Ponadto pracodawca przeprowadził za pośrednictwem niezależnych ekspertów anonimowe ankiety wśród załogi, mające na celu zebranie opinii pracowników na temat współpracy z kadrą kierowniczą, współpracy w ramach zespołów, środowiska pracy, wiedzy o możliwości zgłaszania naruszeń w organizacji jako przyjaznego środowiska pracy. Wyniki ankiet były omawiane z zarządem spółki, kadrą kierowniczą, przedstawicielami związków zawodowych oraz z samymi pracownikami. Na podstawie wyników tych ankiet pracodawca podejmuje odpowiednie działania korygujące.

1.2. Pomoc psychologiczna dla pracowników

W dzisiejszych realiach rynku pracy, obok możliwości samorealizacji i osiągania satysfakcji, pojawia się ryzyko znacznego obciążenia psychicznego. Naturalnymi elementami tej dynamiki są: kryzysy, frustracja, utrata motywacji czy poczucie nadmiernych wymagań. Choć samodzielne odzyskiwanie równowagi jest możliwe, to w wielu przypadkach staje się to niewystarczające. Wówczas istotne jest zapewnienie profesjonalnego, zewnętrznego wsparcia specjalistycznego.

W momentach, gdy przestajemy widzieć rozwiązanie, a problemy (zarówno te zawodowe, jak i pozazawodowe) zaczynają rzutować na efektywność, skupienie i aktywność w pracy, spotkanie z psychologiem staje się cennym zasobem. Specjalista nie dostarcza gotowych odpowiedzi, ale oferuje inną perspektywę, zadaje właściwe pytania i jest słuchającym i empatycznym przewodnikiem. To w rezultacie pozwala samemu pracownikowi odnaleźć klucz do rozwiązania problemu.

Świadomi pracodawcy dostrzegają, że zdrowie psychiczne pracowników to najważniejszy element sukcesu i stabilności firmy. Zapewnienie dostępu do konsultacji psychologicznych nie jest już benefitem, lecz strategiczną formą profilaktyki, inwestowaniem w kapitał ludzki. Etyczne firmy dążą do wzmacniania odporności pracowników na stres oraz prowadzenia profilaktyki wypalenia zawodowego. Ostatecznie, celem pracodawców jest szybka i fachowa pomoc w kryzysie oraz kształtowanie postawy nastawionej na konstruktywne rozwiązywanie problemów.

Jeśli pracownik wie, że ma możliwość skorzystania z profesjonalnego wsparcia, w miejscu pracy buduje się wzajemne zaufanie i poczucie bezpieczeństwa, co stanowi fundament przyjaznego i zdrowego środowiska pracy.

Przykłady dobrych praktyk:

Duży pracodawca z Łodzi wdrożył kompleksowy system wsparcia, którego celem jest skuteczna pomoc pracownikom w radzeniu sobie zarówno z wyzwaniem zawodowym, jak i z trudnościami życia osobistego. Decyzja o zatrudnieniu psychologa i powierzeniu mu zadania stworzenia kompleksowego systemu wsparcia była poprzedzona dogłębną diagnozą potrzeb pracowników. Stwierdzono wysoki poziom stresu o różnicowanym pochodzeniu, a w strukturach brakowało kompetentnej osoby, która mogłaby się tym zająć. W efekcie psycholog:

- jest dostępny w siedzibie spółki lub dojeżdża do wskazanego przez pracownika zakładu eksploatacji,
- prowadzi konsultacje, udziela wsparcia psychologicznego, prowadzi poradnictwo psychologiczne po-

przez spotkania bezpośrednie, online i rozmowy telefoniczne – może zgłosić się każdy pracownik z dowolnym pytaniem,

- udostępnił numer telefonu służbowego, rozdawane są ulotki i wizytówki, a każdy nowo zatrudniony pracownik jest informowany o możliwości wsparcia psychologicznego oraz otrzymuje kontakt do specjalisty,
- prowadzi interwencję kryzysową, nadzoruje pracownika aż do momentu wyjścia z kryzysu i powrotu do pracy.

REZULTATY ZATRUDNIENIA PSYCHOLOGA:

zatrudnienie psychologa stworzyło w świadomości załogi przekonanie, że dba on o dobrostan psychiczny pracowników. Obecność specjalisty umożliwiła pracownikom korzystanie ze wsparcia zarówno do-
raźnie, jak i długoterminowo. Dzięki jego aktywności, mówienie o zdrowiu psychicznym zostało w za-
kładzie znormalizowane. Zwiększyła się również świadomość wpływu wydarzeń życiowych na gotowość
do wykonywania pracy. Poziom otwartości pracowników na wsparcie jest szczególnie cenny wśród za-
łogi z przewagą mężczyzn, co wymagało przełamывania stereotypów. Korzystanie ze wsparcia po zda-
rzeniach kryzysowych przyczynia się do szybszego powrotu do pracy i skrócenia absencji. Dodatkowo,
menadżerowie otrzymali wsparcie w zarządzaniu pracownikami mającymi trudności. Ogólnym efektem
jest poprawa atmosfery oraz wzrost zaangażowania w firmie.

OPINIE PRACOWNIKÓW

Sama świadomość, że mogę do Pani zadzwonić, już mi pomogła.

To, że mam tutaj 20 minut spokoju dużo dla mnie znaczy, mogę ochłonąć.

Gdy powiedziałem lekarzowi rodzinnemu, co radzi mi psycholog zakładowy, zrobił wielkie oczy i zapytał, to gdzie ja pracuję, że nawet mam psychologa w firmie? Poczułem się wtedy podbudowany i dumny.

To, że mogę odesłać pracownika do Ciebie, gdy już nie mam na niego pomysłu, jest bardzo pomocne (komentarz menadżera).

Gdyby nie Pani, to bym już dawno tu nie pracował. Może nawet mnie by nie było na tym świecie.

Duży pracodawca z woj. wielkopolskiego wdrożył program Wsparcia Pracowniczego, który jest bezpłatnym świadczeniem dla pracowników i ich rodzin, oferującym kompleksowe wsparcie w zakresie dobrostanu psychicznego. Program zapewnia profesjonalne doradztwo, coaching oraz praktyczne narzędzie pomocne w radzeniu sobie z wyzwaniami emocjonalnymi, finansowymi, prawnymi i zawodowymi. Od 1 dnia zatrudnienia do 90 dni po jego zakończeniu pracownicy i ich rodziny mogą skorzystać z pomocy. Każdemu członkowi rodziny i gospodarstwa domowego pracownika (włącznie z dziećmi od 5 lat) przysługują sesje doradcze. Z usług można korzystać 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu. Najprostszą metodą pierwszego kontaktu jest skorzystanie z mobilnej aplikacji pracowniczej. Dla osób preferujących kontakt bezpośredni dostępna jest całodobowa infolinia. Można również skorzystać z czatu na dedykowanej stronie lub z formularza online. Wszystkie zgłoszenia są całkowicie poufne. Po nawiązaniu pierwszego kontaktu, specjalista pomaga w doborze najbardziej odpowiedniej formy wsparcia. Zadaniem zainteresowanego jest opisanie, jakiego rodzaju pomocy poszukuje. Wykwalifikowani doradcy pomagają w kwestiach związanych z rozwojem osobistym, wspierają w sprawach edukacyjnych, towarzyszą podczas zmian zawodowych i życiowych, służą wsparciem w sprawach zdrowotnych, finansowych. Program obejmuje również pomoc w budowaniu i utrzymaniu relacji międzyludzkich, a także w radzeniu sobie z emocjami. Dzięki szerokiemu zakresowi usług i łatwej dostępności program realnie przyczynia się do poprawy dobrostanu psychicznego pracowników i ich rodzin.

Duży pracodawca z woj. zachodniopomorskiego wprowadził kompleksowy program wsparcia psychologicznego „Psychiczna Tarcza”, w ramach którego dostępne są dla pracowników m.in. indywidualne konsultacje psy-

chologiczne. Psychoterapeuci udzielają pomocy pracownikom w kryzysie, aby umożliwić im odzyskanie równowagi i efektywne funkcjonowanie.

REZULTATY:

pracodawca odnotowuje poprawę motywacji i samopoczucia załogi. Pracownicy, czując się bezpieczni i docenieni dzięki oferowanemu wsparciu psychologicznemu, wykazują wyższy poziom zaangażowania w wykonywaną pracę. Spadła również absencja pracowników: otrzymują odpowiednią pomoc i szybciej radzą sobie z trudnościami, co redukuje liczbę dni chorobowych i zmniejsza rotację w firmie. Odejścia pracowników są spowodowane w większości czynnikami ekonomicznymi lub niekorzystną podmiejską lokalizacją firmy.

OPINIA PRACOWNIKA

Otrzymałam wsparcie i pomoc, jakiej się nie spodziewałam. Dział HR i moja kierowniczka bardzo o mnie zadbały w sytuacji trudnej, w jakiej się znalazłam. Sesje z psychoterapeutą były bardzo pomocne i pomogły mi się podnieść w trudnej sytuacji.

Inny duży pracodawca z Poznania uruchomił platformę online, która umożliwia pracownikom łatwy dostęp do zasobów, takich jak artykuły edukacyjne, narzędzia do zarządzania stresem czy formularze do umawiania konsultacji. Podejmowane są działania zapobiegawcze, takie jak edukacja w zakresie zdrowia psychicznego, zarządzania stresem czy budowania odporności emocjonalnej. Organizowane są lokalne warsztaty oraz webinary, które pomagają pracownikom rozwijać umiejętności radzenia sobie z wyzwaniami.

Program jest regularnie promowany za pomocą materiałów wizualnych, e-maili oraz informacji publikowanych w internetowych kanałach komunikacji. Podczas lokalnych spotkań zespołowych liderzy przypominają pracownikom, że można z niego skorzystać.

1.3. Ocena okresowa i konstruktywna informacja zwrotna

Właściwie przeprowadzona ocena okresowa stanowi dla pracodawcy nieocenione źródło informacji wykraczające poza relację przełożony-podwładny, obejmując wszystkie grupy w organizacji. Wdrożenie tego rozwiązania umożliwia wykorzystanie zebranych danych w kluczowych dziedzinach zarządzania: motywowaniu, planowaniu rozwoju oraz delegowaniu zadań. Proces ten gwarantuje również pracownikowi bezcenną informację zwrotną na temat jego funkcjonowania, jasno określając oczekiwania i wskazując możliwości rozwoju.

Optymalna ocena powinna być procesem transparentnym, skupiającym się na analizie mocnych i słabych stron, sukcesów oraz obszarów wymagających poprawy. Najbardziej obiektywną metodą jest ocena 360°, która zbiera perspektywy przełożonego, współpracowników, a często także podwładnych i klientów. Ponadto pracodawca gotowy na otwartą rozmowę, zyskuje wgląd w kondycję psychofizyczną załogi. Zadając ukierunkowane pytania, np. o przyczyny sukcesów i niezrealizowanych zadań, może zidentyfikować czynniki ryzyka w organizacji i efektywnie im przeciwdziałać.

Przykłady dobrych praktyk:

Duży pracodawca z woj. podkarpackiego wdrożył program „Matryca umiejętności jako narzędzie rozwoju i wsparcia psychospołecznego” – w odpowiedzi na podwyższony poziom stresu i niepewności – wynikający ze zmian organizacyjnych, rozszerzenia asortymentu produkcyjnego oraz uruchomienia nowych linii i maszyn. Najważniejszym celem tej inicjatywy było zmniejszenie stresu wśród pracowników działów produkcji, magazynu i utrzymania ruchu. Równocześnie pracodawca dążył do wzmocnienia poczucia bezpieczeństwa psychospołecznego oraz pewności siebie pracowników poprzez transparentne określenie wymaganych kompetencji i ścieżek rozwoju.

Realizacja tej praktyki postępowala etapowo. Wdrożenie programu rozpoczęło się od identyfikacji najważniejszych zadań w każdym obszarze produkcyjnym. Następnie przeprowadzono analizę bieżących kompetencji pracowników, co umożliwiło precyzyjne zidentyfikowanie luk kompetencyjnych w zespole. Na tej podstawie zaplanowano działania rozwojowe i stworzono przejrzyste matryce umiejętności, obrazujące aktualny oraz docelowy poziom kompetencji każdego pracownika. Proces opracowania i wdrożenia matryc zajął około 6 miesięcy. Matryce są cyklicznie aktualizowane w zależności od rozwoju kompetencji pracowników oraz zmieniających się potrzeb organizacji.

Pracownicy wyrażają pozytywne opinie dotyczące większej przejrzystości wymagań oraz możliwości rozwoju w przewidywalnych zakresach. Wskazują również na zauważalny spadek stresu związanego z koniecznością podejmowania nowych zadań dzięki ясному określeniu ról i oczekiwań. Potwierdzają to wyniki regularnie przeprowadzanych ankiet pracowniczych, w których badane jest zaangażowanie i satysfakcja z pracy. W ostatnich latach wskaźnik zaangażowania wykazuje tendencję wzrostową, co można wiązać z wdrożeniem matryc umiejętności oraz związanym z nimi lepszym wsparciem rozwoju i komunikacji w firmie.

Duży pracodawca z Poznania wdrożył proces oceny rocznej, aby nie tylko oceniać wyniki pracy, lecz także móc wyznaczać cele, planować ścieżki rozwoju dla pracowników, poprawić komunikację w zespole, przeciwdziałać konfliktom, wypaleniu zawodowemu oraz złej organizacji pracy. Proces oceny ma charakter dwuetapowy i rozpoczyna się od samooceny dokonanej przez pracownika. Kolejnym etapem jest spotkanie podsumowujące pracownika z przełożonym, mające na celu omówienie samooceny, identyfikację obszarów wymagających poprawy i ustalenie planu rozwoju. Kluczowym elementem jest również wyznaczenie strategicznych celów i zadań.

Efekty, jakich oczekuje pracodawca, to poprawa komunikacji między pracownikiem i menadżerem, diagnozowanie problemów związanych z przeciążeniem pracą, konfliktów w zespole, udzielanie informacji zwrotnej na temat pracy i oczekiwań pracodawcy i pracownika oraz możliwość zgłaszania propozycji usprawnień.



Kształtowanie pozytywnej atmosfery pracy

1. Sprawny i przyjazny proces onboardingu

Rozpoczęcie pracy w nowej organizacji jest w sposób oczywisty związane z podwyższonym poziomem stresu, a jednym z głównych jego źródeł jest niejasność pełnionej roli zawodowej. Nowy pracownik musi szybko przyswoić ogrom informacji – nie tylko o zadaniach, lecz także kulturze, hierarchii i logistyce firmy. Z tego powodu tradycyjny, formalny onboarding skupiony wyłącznie na dokumentach i regulaminach jest niewystarczający. Skuteczna strategia wprowadzenia musi być skoncentrowana na budowaniu pozytywnych relacji, wsparciu i poczuciu bezpieczeństwa.

Kluczem do przyjaznego onboardingu jest wprowadzenie opiekuna, tzw. buddy'ego. To doświadczony pracownik, którego zadaniem jest płynne wprowadzenie nowej osoby w środowisko pracy. Funkcja ta wykracza poza kompetencje menadżerskie, koncentrując się na praktycznych aspektach funkcjonowania. Opiekun dba o integrację, przedstawia współpracowników oraz wskazuje, do kogo zwrócić się w przypadku problemów (np. technicznych). Co równie ważne, przekazuje niezbędne informacje organizacyjne – od kodu dostępu po zasady parkowania – eliminując drobne, lecz irytujące stresory pierwszych dni.

Wybór odpowiedniego opiekuna jest niezwykle istotny. Musi to być osoba doświadczona, otwarta, z rozwiniętymi zdolnościami komunikacyjnymi i pozytywnie zmotywowana do pełnienia tej funkcji. Najważniejsze jest jednak założenie strukturalne: „buddy” nie może być bezpośrednim przełożonym, ani nikim z kadry kierowniczej. To rozróżnienie jest celowe – zapewnia nowemu pracownikowi bezpieczną przestrzeń do zadawania pytań bez obawy przed oceną i formalnymi konsekwencjami.

W ten sposób, sprawny onboarding, oparty na relacji z pracownikiem wprowadzającym, przekształca wstępne zagubienie w poczucie przynależności. Jest to inwestycja, która minimalizuje ryzyko szybkiej rezygnacji i buduje trwałe zaangażowanie pracownika od samego początku.

Ważną funkcją nowoczesnego onboardingu jest profilaktyka zagrożeń psychospołecznych. Poprzez ukierunkowanie na wsparcie, relacje i poczucie bezpieczeństwa, proces ten bezpośrednio minimalizuje podstawowe stresory. Sprawny i przyjazny onboarding działa jak mechanizm ochronny, budując stabilną i zdrową podstawę dla długoterminowej współpracy.

Konkretne korzyści z wdrożenia onboardingu:

- zmniejszenie stresu związanego z nową rolą,
- budowanie poczucia przynależności i wsparcia,
- ograniczenie ryzyka konfliktów,
- budowanie zaangażowania i motywacji,
- lepsze radzenie sobie z wymaganiami w pracy,
- zapobieganie ryzyku wystąpienia zjawisk niepożądanych: mobbingu, dyskryminacji, wykluczenia.

Przykłady dobrych praktyk:

Duży pracodawca z woj. kujawsko-pomorskiego wdrożył program „Trenerzy”. To systemowe rozwiązanie wdrażania nowych pracowników na stanowiskach produkcyjnych i pośrednio produkcyjnych. Polega na wyznaczeniu doświadczonych pracowników – trenerów wewnętrznych – którzy pełnią rolę mentorów i opiekunów dla osób nowo zatrudnionych. Trenerzy są odpowiedzialni za przekazanie wiedzy praktycznej związanej z obsługą

maszyn, narzędzi oraz procedur produkcyjnych, szkolenie w zakresie zasad bhp na stanowiskach pracy, przekazanie standardów jakości wykonywanej pracy, wprowadzenie do kultury organizacyjnej firmy i monitorowanie postępów oraz udzielanie informacji zwrotnej nowemu pracownikowi.

Program „Trenerzy” to narzędzie, które łączy efektywne wdrożenie kadry, poprawę jakości i bezpieczeństwa pracy z budowaniem pozytywnej kultury organizacyjnej.

REZULTATY:

szybsze wdrożenie nowych pracowników, ograniczenie liczby błędów produkcyjnych i wypadków, zmniejszenie rotacji i większa satysfakcja pracowników, budowanie kultury uczenia się i współpracy oraz standaryzacja procesów szkoleniowych.

Duży pracodawca z woj. kujawsko-pomorskiego poprzez program mentoringu wspiera rozwój pracowników. Polega on na dzieleniu się wiedzą, budowaniu relacji i identyfikacji talentów. Pomaga także nowo zatrudnionym osobom wdrożyć się zarówno w zadania na stanowisku, jak i w kulturę organizacyjną – co przekłada się na lepsze wyniki i silniejsze zespoły. Grupa kilkudziesięciu mentorów i trenerów wewnętrznych została wyłoniona na podstawie wiedzy i umiejętności technicznych, a także zgodności postaw z wartościami organizacyjnymi. Wspierają oni zarówno onboarding nowych pracowników, jak i szkolą kolegów, którzy nie osiągnęli jeszcze wymaganego poziomu umiejętności zgodnie z funkcjonującymi matrycami umiejętności. Mentor pomaga i szkoli nowych pracowników przez okres pierwszych 3 miesięcy i jest za to nagradzany finansowo.

Mentoring skraca czas wdrożenia i zwiększa efektywność onboardingu nowych pracowników. Osoby objęte mentoringiem częściej zostają w firmie, czując się wspierane i doceniane. Mentoring pozwala również na mierny rozwój kompetencji pracowników.

Urząd z woj. opolskiego organizuje krótkie spotkania z psychologiem w dniu zatrudnienia: w pierwszym dniu pracy, pomiędzy szkoleniami (bhp, IWO itp.) – zapewniony jest miniwykład pt. „Drobne czynności – wielkie zmiany”. W ciągu 10 minut, psycholog mówi, o czym warto pamiętać na co dzień w kontekście doświadczania stresu, przekazuje materiały z kontaktem do specjalisty. Celem praktyki jest normalizowanie wsparcia w trudnych sytuacjach zawodowych. Dzięki tej praktyce osoby wchodzące do organizacji wiedzą, gdzie szukać pomocy, gdy zajdzie taka potrzeba.

2. Integracja pracowników. Angażowanie zespołu w inicjatywy prospołeczne i akcje charytatywne

Spotkania integracyjne stanowią istotny element działań prewencyjnych w obszarze zagrożeń psychospołecznych w środowisku pracy. To doskonały sposób na budowanie więzi między pracownikami. Działania te sprzyjają współpracy, tworzeniu pozytywnych relacji i wzmacniają poczucie przynależności do zespołu i identyfikacji z firmą.

Dobre relacje w zespole redukują poczucie izolacji, sprzyjają otwartej komunikacji, przez co ułatwiają rozwiązywanie konfliktów oraz zwiększają poczucie przynależności. Spotkania tego typu to także świetny sposób na odoreagowanie stresu. W efekcie pracownicy mają większą motywację do współpracy.

Integracja wzmacnia kulturę organizacyjną zbudowaną na wzajemnym szacunku i otwartości, a to bezpośrednio przekłada się na poprawę dobrostanu psychicznego i zmniejsza ryzyko pojawienia się sytuacji stresowych czy zachowań o charakterze mobbingowym i dyskryminacyjnym.

Szczególną rolę odgrywają aktywności rekreacyjne takie jak: zajęcia sportowe, wyjazdy turystyczne czy inicjatywy prozdrowotne. Badania pokazują znaczący wpływ aktywności fizycznej na redukcję stresu poprzez spalanie tzw. hormonów stresu i zastępowanie ich pozytywnymi endorfinami. Wspólne działania o charakterze sportowym uczą także zdrowej rywalizacji oraz działań nastawionych na osiągnięcie wspólnego celu. Umoż-

liwiają regenerację fizyczną i psychiczną, rozwój zainteresowań pozazawodowych, a także podnoszą odporność na obciążenia psychospołeczne.

Dobrym rozwiązaniem jest połączenie spotkań integracyjnych z elementami rekreacyjnymi. Organizowanie wydarzeń łączących aspekt społeczny z aktywnością fizyczną wspiera zdrowie i kondycję psychofizyczną pracowników, co bezpośrednio przekłada się na wymiar profilaktyczny – zmniejsza ryzyko absencji chorobowej oraz chroni przed wypaleniem zawodowym.

Warto zwrócić uwagę również na działania integracyjne, które wiążą się z udziałem w akcjach charytatywnych i inicjatywach społecznych takich jak: zbiórki darów, wolontariat pracowniczy, udział w biegach charytatywnych. Tego typu działania niosą ze sobą podwójne korzyści – z jednej strony pomoc osobom potrzebującym, z drugiej umacniają więzi w zespole, budując poczucie, że „łączy nas coś więcej niż praca”.

Przykłady dobrych praktyk:

Duży pracodawca z Sandomierza bierze udział w akcjach dobroczynnych takie jak Szlachetna Paczka czy Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy. W ramach działań organizowane były m.in.: kiermasze świąteczne i okolicznościowe, podczas których pracownicy przygotowywali domowe wypieki, rękodzieło oraz inne produkty, z których dochód w całości przekazywany był na cele charytatywne. Dużą popularnością cieszyła się również e-skarbonka, dzięki której pracownicy mogli w szybki i wygodny sposób wspierać zbiórkę na rzecz WOŚP. W wielu lokalizacjach ustawiono również tradycyjne puszkarki. W ramach akcji Szlachetna Paczka pracownicy dobierali się w zespoły i kompletowali paczki dla rodzin znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej. Zakupy były planowane wspólnie, często z dużym zaangażowaniem całych działów – od podstawowych produktów spożywczych, przez odzież, aż po sprzęt RTV i AGD. Dodatkowo pracownicy biorą udział w lokalnych turniejach charytatywnych, gdzie drużyny reprezentujące spółkę rywalizowały w duchu fair play, wspierając przy tym zbiórki na rzecz chorych dzieci, lokalnych fundacji czy domów dziecka. Często łączono element sportowy z rodzinnym piknikiem i wspólnym kibicowaniem.

Sukces inicjatyw charytatywnych był rezultatem współpracy różnych jednostek organizacyjnych, których zaangażowanie odegrało kluczową rolę w realizacji celów. W przedsięwzięcie zaangażowali się pracownicy z działów takich jak: marketing – odpowiadał za promocję inicjatyw, komunikację wewnętrzną i wizualną stronę akcji, administracja – wspierała działania techniczne i organizacyjne, w tym m.in. logistykę zbiorów, przygotowanie przestrzeni na kiermasze, dystrybucję puszek czy transport paczek, HR – odgrywał ważną rolę w integrowaniu pracowników wokół wspólnego celu, wspierając rozwój postaw prospołecznych, zarząd – dał zielone światło i aktywnie wspierał oraz uczestniczył w działaniach, co stanowiło ważny sygnał dla pracowników, że tego typu inicjatywy są spójne z wartościami firmy.

Pracodawca podkreśla, że największą wartość miało autentyczne zaangażowanie pracowników – to oni byli sercem wszystkich akcji. Ich dobrowolny, liczny udział pokazał, jak silna może być motywacja wewnętrzna i jak ważne jest tworzenie przestrzeni do działań wykraczających poza obowiązki zawodowe.

Mały pracodawca z woj. kujawsko-pomorskiego promuje integrację poprzez sport i wspólną zabawę. Buduje to dobrą atmosferę pracy i redukuje stres. W firmie organizowane są coroczne spotkania integracyjne, które odbywają się m.in. w kręgielni i podczas gry w paintball. Zorganizowano również wyjazd w formie rowero-motorowej, wyprawy do Zielonej Szkoły. Uczestnicy wyruszyli w dwóch grupach na trasę ok. 8 km, po drodze realizując cztery zadania terenowe w grupach. Każdy angażował się w ich wykonanie, co bardzo scaliło zespół i pozwoliło lepiej się poznać. Po dotarciu na miejsce czekał na wszystkich obiad i słodki poczęstunek. Następnie odbyły się gry i zabawy integracyjne: kalambury, mecze szachowe, piłki nożnej, siatkowej i hokeja, strzelanie z łuku do tarczy, konkurencje sprawnościowe oraz przeciąganie liny w drużynach mieszanych. Dzień zakończyło ognisko z pieczeniem kiełbasek i karaoke, które trwało do późnych godzin wieczornych. Spotkanie zostało zorganizowane przez właścicieli firmy, którzy nie tylko przygotowali całość, ale także brali czynny udział w każdej aktywności razem z pracownikami i uczniami. To miało szczególne znaczenie, ponieważ pracownicy byli mocno przepracowani. Integracja była dla nich odskocznią od rutyny i okazją do naładowania pozytywną energią.

OPINIE UCZESTNIKÓW

Było super, można było poznać się od innej strony niż w pracy.

To była chyba najlepsza integracja ze wszystkich do tej pory, bo mogliśmy poświęcić sobie tyle czasu, był czas na swobodne pogadanie, no i te konkurencje – super pomysł.

Pierwszy raz miałem okazję grać w jednej drużynie z mistrzem-mechanikiem – fajne doświadczenie.

Takie spotkania naprawdę odstresowują i dają kopa do dalszej pracy.

Zadania po drodze to był sztos, zmusiły nas do współpracy – dzięki temu poznaliśmy się jeszcze lepiej.

Mam niezłe zakwasy po tych wszystkich konkurencjach, ale było świetnie, musimy to jeszcze powtórzyć.

Średni pracodawca z woj. wielkopolskiego zorganizował roczne Spotkanie Firmowe – Galę Podsumowań i Wy różnień. Działanie to jest umocnieniem kultury organizacyjnej opartej na uznaniu, docenieniu, wspólnym świętowaniu, integracji pracowników, budowaniu tożsamości firmy oraz umożliwia przedstawienie kierunków rozwoju i planów na kolejny rok. Na koniec każdego roku planowana jest uroczysta gala firmowa – wyjątkowe wydarzenie, będące zwieńczeniem wspólnej pracy, sukcesów i zaangażowania pracowników. Spotkanie ma charakter święta całej organizacji i zawiera następujące elementy:

- podsumowanie roku – przedstawienie najważniejszych osiągnięć, realizacji projektów i kamieni milowych,
- prezentacja planów na przyszłość – omówienie kierunków strategicznych, wyzwań i nowych celów na nadchodzący rok,
- wybór i wyróżnienie pracowników – wręczenie nagród w kategoriach: Pracownik Roku, Wzór Koleżeńskości,
- część artystyczna i rozrywkowa – występy muzyczne, kabaretowe lub występy zaproszonych gości,
- uroczysta kolacja i nieformalna część integracyjna – wspólne świętowanie sukcesów w luźnej, radosnej atmosferze.

Średni pracodawca z woj. pomorskiego wdrożył programy wellbeingowe – „Happiness at work”. Pod tym hasłem firma tworzy środowisko pracy, w którym pracownicy czują się dobrze, komfortowo i są zmotywowani. Kampania „Happiness at work” została stworzona, aby przeciwdziałać stresowi, wypaleniu i brakom w komunikacji zespołowej, promując zdrowie psychiczne i fizyczne poprzez działania integracyjne, elementy zabawy i świadome projektowanie przestrzeni pracy. Działania obejmują: spotkania integracyjne, zawody sportowe, wędkarskie, gry zespołowe, wspólne warsztaty, konkursy angażujące pracowników i rodziny, np. konkurs na ozdobę świąteczną, udział w biegach, zawodach i zajęciach sportowych na cele charytatywne. Angażowanie i wspieranie udziału odbywa się poprzez dawanie przykładu przez dyrekcję zakładu, opłacanie kosztów związanych z udziałem oraz zakup odzieży sportowej lub sprzętu. Inicjowane są działania na rzecz zdrowego i aktywnego stylu życia, nie tylko w pracy, ale również w życiu codziennym, np. rowerowe lato, rodzinny spływ kajakowy, sprzątanie świata. Tradycją są coroczne zawody wędkarskie i sportowe środy. W kampanie zaangażowane są wszystkie działy w organizacji, w zależności od rodzaju wydarzenia.

OPINIA UCZESTNIKA

Bardzo dobra praca wykonana przez dział HR oraz dyrektor zakładu w związku z imprezami i eventami w firmie. Fajnie, że komunikujemy wyniki i działania podejmowane w firmie, uświadamiamy bardziej pracowników.

Instytucja z woj. opolskiego organizuje integracyjne spotkania zespołu z elementami rozwoju kompetencji. Celem praktyki jest zwiększenie integracji w zespole rozproszonym geograficznie, redukcja stresu związanego z izolacją i poprawa atmosfery poprzez wspólne aktywności i szkolenia rozwijające kompetencje przydatne zawodowo. Praktyka polega na organizowaniu cyklicznych, odbywających się co około dwa miesiące, spotkań ze-



społu. Każde spotkanie zawiera element szkoleniowy oraz część integracyjną w formie wspólnego wyjścia lub aktywności. Szkolenia obejmują praktyczne tematy przydatne w codziennej pracy, tj. obsługa mediów społecznościowych, promocja projektów, tworzenie grafik. Część integracyjna, to np. wizyty w muzeach, kopalniach, spacery miejskie lub wspólne posiłki. Spotkania odbywają się w różnych, atrakcyjnych dla pracowników miejscach. W praktyce biorą w nich udział wszyscy pracownicy organizacji oraz praktykanci i wolontariusze.

Mały pracodawca z woj. opolskiego, docenia lojalność i długoletnią współpracę. Pracownicy, którzy obchodzą jubileusze pracy w firmie (5, 10, 15, 20 i więcej lat), otrzymują kwiaty, kosze prezentowe lub inne upominki, a nagradzanie odbywa się podczas zespołowego lunchu. Wkład pracowników w rozwój firmy oraz ich wieloletnia praca są regularnie honorowane i podkreślane w trakcie uroczystości korporacyjnych.

Urodziny pracownika to szczególny moment – okazja do złożenia życzeń i docenienia pracownika. Spółka wysyła tradycyjną kartkę z życzeniami bezpośrednio na adres domowy, by podkreślić osobisty charakter tego dnia. Zgodnie z firmową tradycją, w biurach organizowane są wspólne spotkania przy kawie i poczęstunku, które sprzyjają integracji i tworzeniu przyjaznej atmosfery. Dodatkowo każdy pracownik otrzymuje bonus urodzinowy w formie pieniężnej.

3. Wydarzenia okolicznościowe, kampanie społeczne, dni tematyczne

Wyzwania zawodowe wymagają od firm strategicznego podejścia do zdrowia psychospołecznego pracowników, a szczególnie ważnym narzędziem w tym procesie są celowane inicjatywy angażujące całą społeczność. Organizacja wydarzeń okolicznościowych, dni tematycznych czy różnorodnych kampanii społecznych wykracza poza czystą rozrywkę, stając się skutecznym mechanizmem przeciwdziałania zagrożeniom psychospołecznym. Inicjatywy te pełnią podwójną rolę: z jednej strony zwiększają świadomość istniejących problemów, z drugiej – aktywnie wzmacniają zaangażowanie kadry.

Poprzez wspólną realizację projektów rozwojowych, pracownicy zyskują możliwość otwartego dialogu i wzajemnego wsparcia, co jest fundamentem zdrowej kultury organizacyjnej. Tego typu działania integrują zespół, promując proaktywne podejście do własnego i cudzego dobrostanu psychicznego. Skupienie na refleksji i wsparciu przyczynia się bezpośrednio do wzmocnienia odporności psychicznej jednostek, a także

zauważalnie poprawia relacje międzyludzkie wewnątrz firmy. W efekcie te spójne działania nie tylko kształtują bezpieczniejsze i bardziej empatyczne otoczenie, ale również budują zrównoważone środowisko pracy, będące podstawą długoterminowego sukcesu organizacji.

Przykłady dobrych praktyk:

Średni pracodawca z Leszna organizuje Dzień dojazdu rowerem do pracy. Dojazd rowerem do pracy niesie ze sobą mnóstwo korzyści dla zdrowia pracownika, promuje zdrowy styl życia, wspomaga równowagę psychofizyczną oraz poszerza świadomość ekologiczną. W ostatnim czasie zorganizowano ogólnofirmowy Dzień dojazdu rowerem do pracy. Celem było zachęcenie jak największej liczby pracowników do wyboru roweru jako środka transportu – choćby jednorazowo. Na uczestników czekały: zdrowe smoothie witaminowe serwowane przy wejściu do firmy, symboliczne upominki, wspólne zdjęcie „ekorowerowej ekipy”. Wydarzenie miało nie tylko wymiar prozdrowotny, ale również integracyjny – kilka osób przyjechało wspólnie lub dzieliło się doświadczeniami i rowerowymi trasami. Było to jednorazowe wydarzenie, którego odbiorcami byli wszyscy pracownicy firmy.

REZULTATY:

ponad 40% pracowników wzięło udział w akcji, nastąpił wzrost zainteresowania zdrowym stylem życia, zainicjowano rozmowy na temat montażu dodatkowych stojaków rowerowych.

OPINIE UCZESTNIKÓW

Świetny pretekst, by w końcu wsiąść na rower.

Fajnie zobaczyć, że firma wspiera zdrowe nawyki.

Dzień Dziecka w firmie to okazja, by zorganizować coś wyjątkowego dla pracowników, którzy mają dzieci oraz stworzyć miłą atmosferę dla całego zespołu. W ten sposób wzmacniamy więzi rodzinne i budujemy wizerunek firmy jako miejsca przyjaznego rodzinie. W firmie organizowany był wyjątkowy Dzień Dziecka, podczas którego dzieci pracowników odwiedziły swoich rodziców. Program obejmował: zwiedzanie firmy z przewodnikiem z zachowaniem zasad bhp, specjalnie przygotowaną strefę zabaw i kreatywnych konkursów, aktywności prowadzone również przez samych pracowników, wspólne zdjęcia i drobne upominki dla każdego dziecka. Dzieci mogły zobaczyć, jak wygląda codzienna praca ich opiekunów, co często wzbudzało duże zainteresowanie i dumę. Dla rodziców była to okazja do integracji i rozmów w nieformalnej atmosferze. Było to jednorazowe wydarzenie, którego odbiorcami były wszyscy rodzice w firmie wraz ze swoimi dziećmi.

REZULTATY:

bardzo duże zainteresowanie – udział wzięło ponad 50 dzieci, pozytywny odbiór wydarzenia i wzrost satysfakcji pracowników-rodziców, budowanie wizerunku firmy jako miejsca rodzinnego i przyjaznego.

OPINIE UCZESTNIKÓW

Moje dziecko było zachwycone! Przez cały weekend opowiadało o tym, jak wygląda moje biurko.

To świetna inicjatywa – dzięki niej poczułam, że firma naprawdę wspiera pracowników – również w roli rodzica.

Dzień Walki z Depresją to inicjatywa służąca podwójnemu celowi: edukacji pracowników w zakresie depresji i jednocześnie destygmatyzacji kryzysów psychicznych, co bezpośrednio przekłada się na wzrost dobrostanu w organizacji. Zorganizowano kampanię edukacyjną obejmującą: prelekcję psychologa klinicznego z lokalnej uczelni, dostęp do anonimowych konsultacji, dystrybucję materiałów edukacyjnych. Było to jednodniowe wydarzenie. Wykład odbył się w dwóch blokach – łącznie 3 godziny, którego odbiorcami byli chętni pracownicy wszystkich działów (obowiązywały zapisy online).

Dzień Zdrowia i Bezpieczeństwa, który zorganizowany został z okazji Światowego Dnia Bezpieczeństwa i Ochrony Zdrowia w Pracy – to specjalne wydarzenie poświęcone promocji zdrowia fizycznego, psychicznego oraz zasad bezpieczeństwa. Pracownicy mogli skorzystać z przygotowanych stanowisk profilaktycznych prowadzonych przez studentów medycyny. Wśród dostępnych punktów znalazły się: „Pink Lips” – stanowisko edukacyjne dotyczące profilaktyki raka szyjki macicy, „Remember” – informacje na temat profilaktyki raka jąder i prostaty, „Endometrioza” – edukacja i dostępne metody wsparcia dla osób zmagających się z tą chorobą, „Serce Masz Tylko Jedno” – pomiar ciśnienia tętniczego i poziomu glukozy, „Zdrowe żywienie” – analiza składu ciała i konsultacje dietetyczne. Integralną częścią dnia był również wykład młodych lekarzy poświęcony radzeniu sobie ze stresem oraz wypaleniem zawodowym, który spotkał się z dużym zainteresowaniem pracowników. Kolejnego dnia odbył się pokaz obsługi podręcznego sprzętu gaśniczego, zorganizowany przez Państwową Straż Pożarną, podczas którego uczestnicy mogli samodzielnie przetestować różne typy gaśnic i dowiedzieć się, jak postępować w sytuacjach zagrożenia pożarowego. Było to jednorazowe wydarzenie, którego odbiorcami byli wszyscy pracownicy firmy.

REZULTATY:

wysoka frekwencja i pozytywny odbiór wydarzenia, zwiększenie świadomości zdrowotnej w zakresie profilaktyki onkologicznej i chorób cywilizacyjnych, podniesienie kompetencji pracowników w zakresie bhp i reagowania w sytuacjach kryzysowych, pozytywna integracja między zespołami w luźniejszym, edukacyjnym kontekście.

OPINIE UCZESTNIKÓW

*Świetnie, że poruszono temat stresu i wypalenia – często o tym zapominamy, a dotyczy nas wszystkich.
Fajna okazja, żeby się zbadać – cukier, ciśnienie, sprawdzić na specjalnej wadze wiek metaboliczny!*

Piątek, Piąteczek – celem praktyki jest wzmocnienie integracji zespołu, budowanie przejrzystej komunikacji oraz poczucia wspólnoty w organizacji. Piątek, Piąteczek to cykliczna inicjatywa, która odbywa się w każdy pierwszy piątek miesiąca (z wyjątkiem miesięcy wakacyjnych). W ramach tego wydarzenia wszyscy pracownicy spotykają się przy wspólnym posiłku, co sprzyja budowaniu nieformalnych relacji i przyjaznej atmosfery. Po części integracyjnej następuje krótka, otwarta prezentacja prowadzona przez prezesa lub wybranego menadżera. Omawiane są wówczas: wyniki i sukcesy osiągnięte w ostatnim miesiącu, ważne zmiany i wyzwania stojące przed zespołem, nadchodzące inicjatywy i cele organizacyjne. Spotkania mają nieformalny, przyjazny charakter i są jednocześnie ważnym elementem transparentnej komunikacji wewnętrznej. Odbiorcami praktyki są wszyscy pracownicy firmy.

REZULTATY:

wzrost poczucia zaangażowania i identyfikacji z firmą, lepsze zrozumienie celów i strategii organizacji przez wszystkich pracowników, ułatwiona integracja międzydziałowa, spadek napięć związanych z brakiem informacji lub niedomówieniami.

OPINIE UCZESTNIKÓW

Świetna okazja, żeby porozmawiać z ludźmi i zjeść lunch.

Doceniam to, że firma dzieli się z nami otwarcie tym, co się dzieje i co nas czeka.

Duży pracodawca z Poznania powołał do działania Grupę Czempionów Health & Wellbeing. Czempioni działają na rzecz destygmatyzacji problemów związanych ze zdrowiem psychicznym. Angażują się w edukację pracowników na temat zdrowia i dobrostanu. Prowadzą warsztaty, szkolenia czy kampanie informacyjne. Wspierają kulturę, w której zdrowie i dobre samopoczucie są priorytetem, zarówno na poziomie zespołów, jak i całej organizacji. Promują równowagę między pracą a życiem osobistym, zachęcają do korzystania z urlopów, przerw w pracy i innych narzędzi wspierających regenerację.

Czempioni działają jako przykład, inspirują swoich kolegów do podejmowania działań na rzecz zdrowia i dobrostanu. Aktywnie angażują się w organizację lokalnych inicjatyw, które integrują zespoły i wspierają ich rozwój. Zachęcają do podejmowania działań na rzecz zdrowia fizycznego, takich jak: aktywność fizyczna, zdrowe odżywianie czy regularne badania profilaktyczne. Organizują wydarzenia i kampanie, które wspierają pracowników w dbaniu o swoje zdrowie.

Strategia Health & Wellbeing (H&W/Zdrowie i Dobrostan) – celem praktyki jest podniesienie świadomości znaczenia zdrowia i dobrostanu poprzez:

- edukowanie pracowników na temat wpływu zdrowia fizycznego i psychicznego na ich produktywność, satysfakcję z pracy oraz ogólną jakość życia,
- wprowadzenie regularnych kampanii informacyjnych, szkoleń oraz warsztatów związanych z tematyką zdrowia i dobrostanu,
- promowanie zdrowego stylu życia, zachęcanie pracowników do podejmowania działań na rzecz zdrowia, takich jak zdrowe odżywianie, aktywność fizyczna, odpowiednia ilość snu czy regularne badania profilaktyczne,
- udostępnianie narzędzi wspierających zdrowie, np.: programów fitness, aplikacji do monitorowania zdrowia czy zdrowych opcji żywieniowych w miejscach pracy,
- wprowadzenie inicjatyw mających na celu destygmatyzację problemów związanych ze zdrowiem psychicznym,
- zapewnienie pracownikom dostępu do zasobów takich jak: Employee Assistance Program (EAP), sesje mindfulness, czy narzędzia do zarządzania stresem,
- tworzenie równowagi między pracą a życiem osobistym – promowanie elastycznych form pracy, takich jak praca zdalna czy elastyczne godziny pracy,
- zachęcanie pracowników do korzystania z urlopów, przerw w pracy oraz do dbałości o regenerację,
- budowanie kultury wsparcia i zaangażowania,
- wzmocnienie działań liderów, którzy aktywnie promują zdrowie i dobrostan w swoich zespołach.

Grupa Czempionów Health & Wellbeing odgrywa ważną rolę w promowaniu zdrowia, dobrostanu oraz równowagi między życiem zawodowym a prywatnym w miejscu pracy i w zbieraniu informacji o potrzebach pracowników. Czempioni są pracownikami, którzy dobrowolnie zgłaszają się do pełnienia funkcji ambasadorów zdrowia i dobrostanu w swoich zespołach. Działają na poziomie lokalnym, wspierają dostosowanie globalnych strategii do specyficznych potrzeb, kultury oraz oczekiwań pracowników w danej lokalizacji. Ich celem jest wspieranie inicjatyw Health & Wellbeing, edukowanie pracowników oraz tworzenie środowiska sprzyjającego zdrowiu i wysokiej efektywności pracy. Koordynowanie pracy zespołu czempionów podlega pod zespół bhp.

Czempioni informują pracowników o dostępności wsparcia psychologicznego oraz zachęcają do korzystania z jego zasobów. Tworzą i rozpowszechniają materiały, które promują zdrowie i dobrostan. Podczas lokalnych spotkań przypominają pracownikom o dostępnych narzędziach i programach wspierających zdrowie. Regularnie zbierają opinie od pracowników na temat organizowanych inicjatyw, aby ocenić ich skuteczność i wprowadzać ulepszenia. Lokalne grupy czempionów raportują swoje działania do zespołu bhp, co pozwala na dzielenie się najlepszymi praktykami oraz realizację wspólnych celów.

REZULTATY:

- poprawa zdrowia pracowników – pracownicy są bardziej zdrowi nie tylko psychicznie, ale też fizycznie dzięki dostępowi do narzędzi, zasobów i wsparcia w ramach realizowanych inicjatyw,
- wyższe zaangażowanie i satysfakcja z pracy – inicjatywy związane z dobrostanem przekładają się na zwiększenie zaangażowania i motywacji pracowników,
- zwiększona efektywność i rozwój zawodowy – bardziej zdrowi, zmotywowani pracownicy osiągają lepsze wyniki, co pozytywnie wpływa na efektywność zespołów i całej organizacji,
- budowanie kultury otwartości i zaufania – funkcjonowanie grupy czempionów przyczynia się do budowania kultury, w której pracownicy mają poczucie wpływu na organizację.

Promowanie inkluzywności – grupy pracownicze wspierają tworzenie kultury otwartości, w której każdy pracownik czuje się doceniony i akceptowany, niezależnie od swojej płci, pochodzenia, orientacji seksualnej, zdolności fizycznych, wieku czy innych cech. Działają na rzecz zwiększenia świadomości na temat inkluzywności i jej pozytywnego wpływu na organizację. Grupy oferują wsparcie emocjonalne oraz pomoc w radzeniu sobie z trudnościami w pracy i życiu osobistym. Wzmacniają więź między pracownikami, pomagają im czuć się częścią większej społeczności. Działalność grupy angażuje pracowników w inicjatywy, które mają znaczenie zarówno dla nich samych, jak i dla firmy. Często angażują się w działania na rzecz społeczności lokalnych, takie jak: wolontariat, kampanie edukacyjne czy zbiórki charytatywne.

Duży pracodawca z woj. wielkopolskiego wprowadził Projekt Harmonia, którego ważnym celem jest poprawa poczucia bezpieczeństwa psychologicznego wśród pracowników oraz szerzenie wiedzy na temat różnorodności, równości i inkluzywności. Inicjatywa ta dąży do stworzenia środowiska pracy, w którym każdy czuje się szanowany i doceniany, niezależnie od swojego pochodzenia, tożsamości czy przekonań. Działania realizowane są poprzez: zbieranie informacji o potrzebach pracowników, rozwijanie kompetencji przełożonych oraz edukację społeczności w zakresie bezpieczeństwa psychologicznego. Dzięki szeroko zakrojonym konsultacjom zespół projektowy skupił się na działaniach odpowiadających trzem najważniejszym potrzebom wskazanym przez pracowników: potrzebie dialogu opartego na szacunku i empatii, potrzebie bycia wysłuchanym, potrzebie bezpieczeństwa w wyrażaniu opinii. Dzięki temu opracowano konkretne inicjatywy, które wspierają zarówno kadrę zarządzającą, jak i pracowników na innych poziomach organizacji. Pracodawca skupia się na budowaniu kultury inkluzywnych spotkań. Organizuje szkolenia z zakresu inteligencji emocjonalnej oraz tworzy przestrzeń do otwartej dyskusji i budowania więzi w zespole.

Wybrane przykłady działań w ramach Projektu Harmonia:

- działalność związana z akcją Słoneczniki – Ukryte Niepełnosprawności w ramach Projektu Harmonia. Edukacja pracowników, czym są ukryte niepełnosprawności,
- zainstalowanie różowych skrzyneczek w toaletach damskich we wszystkich halach produkcyjnych,
- szkolenie pracowników administracji, czym jest różnorodność, neuroróżnorodność, równość i sprawiedliwość.

Kampania Zdrowia Psychicznego i Fizycznego Twoja w tym głowa, której celem jest podniesienie świadomości o zdrowiu psychicznym, zwiększenie otwartości w mówieniu o nim. Powołana została grupa projektowa – 6 osób, które są generatorami i inicjatorami pomysłów. Dodatkowo akcje są konsultowane z pracowniczym działem doradczym, w którego skład wchodzi przedstawiciele wszystkich hal produkcyjnych. Jest to grupa około 25 pracowników. Do głównych działań, w ramach kampanii zdrowia psychicznego i fizycznego, należą: szkolenia dla wszystkich przełożonych przeprowadzone przez konsultanta zewnętrznego „Jak zarządzać pracownikiem będącym w kryzysie psychicznym”, bezpłatna pomoc psychologiczna, warsztaty z psychologiem dla pracowników, spotkanie z psychologiem dla dzieci pracowników na półkoloniach współfinansowanych przez pracodawcę, Pigułki psychologiczne – materiały przygotowane przez członków grupy projektowej (po konsultacji z psychologiem), cyklicznie publikowane są na monitorach informacyjnych, które są umieszczone we wszystkich kantynach i miejscach publicznych w firmie, spotkanie z policjantem z lokalnej komendy policji na temat

uzależnień wśród młodzieży, profilaktyka zdrowia dla kobiet – mammobus i cytobus na terenie firmy, profilaktyka zdrowia dla mężczyzn.

Wprowadzono również dodatkowy benefit dla pracowników w postaci Pracowniczego Programu Wsparcia Pracowników – jest to darmowa pomoc w 3 filarach – pomoc finansowa, pomoc prawna oraz pomoc osobista (stres, wyczerpanie, uzależnienie, problemy w relacjach, problemy w wychowywaniu i edukacji dzieci, problemy rodzinne, zaburzenia psychiczne, sytuacje kryzysowe).

Średni pracodawca z woj. wielkopolskiego wprowadził Dzień Bezpieczeństwa. To promowanie kultury bezpieczeństwa i dobrostanu psychicznego. Praktyka ma na celu podniesienie świadomości i kompetencji pracowników w obszarze bezpieczeństwa pracy oraz zdrowia psychicznego. Szczególna uwaga skupia się na identyfikacji i prewencji zagrożeń psychospołecznych, obejmujących m.in.: stres, wypalenie zawodowe, konflikty w zespole i barierę zgłaszania nieprawidłowości. Dzień Bezpieczeństwa integruje zespół i wzmacnia zaangażowanie pracowników w budowanie kultury bezpieczeństwa oraz wzajemnego szacunku. Było to całonocne wydarzenie edukacyjno-integracyjne, w którym udział wzięli pracownicy oraz zaproszeni eksperci zewnętrzni, m.in.: z Państwowej Inspekcji Pracy, środowisk akademickich, branży bhp i psychologii pracy. Zakres działań obejmował: prelekcje i warsztaty o bezpiecznych i zdrowych warunkach pracy, szkolenia z prewencji zagrożeń psychospołecznych, ćwiczenia praktyczne i symulacje w zakresie ergonomii i reagowania w stresie, indywidualne konsultacje z psychologiem, stoiska informacyjne PIP z materiałami edukacyjnymi. Było to jednodniowe wydarzenie, planowane jako cykliczna inicjatywa – organizowana raz w roku, z działaniami towarzyszącymi przez cały rok (np. kampanie informacyjne, plakaty, newslettery, miniszkolenia). Odbiorcami byli wszyscy pracownicy firmy. Aktywności były również dostępne dla studentów, partnerów zewnętrznych, przedstawicieli lokalnych instytucji współpracujących oraz największych pracodawców regionu, co łącznie dało udział ok. 350 osób.

REZULTATY:

wzrost świadomości pracowników w zakresie zagrożeń psychospołecznych i sposobów ich zapobiegania, zmniejszenie barier w zgłaszaniu problemów – budowanie otwartego klimatu w organizacji, usprawnienie komunikacji między pracownikami a kadrą kierowniczą, integracja zespołu wokół wartości bezpieczeństwa i dobrostanu, ugruntowanie profilaktyki zdrowia psychicznego jako stałego elementu polityki bhp firmy, pozytywny odbiór wydarzenia przez pracowników i partnerów zewnętrznych.

OPINIE UCZESTNIKÓW

To nie tylko szkolenie, ale realna zmiana podejścia do dobrostanu psychicznego w pracy.

Dobrze, że firma mówi otwarcie o stresie – czuję się bardziej zaopiekowany.

Warsztaty z psychologiem i ergonomii to coś, czego bardzo brakowało.

Duży pracodawca z woj. wielkopolskiego organizuje Tydzień zdrowia psychicznego i fizycznego. Celem praktyki jest edukacja prozdrowotna, zwiększanie świadomości pracowników w obszarze zarządzania stresem, zarządzania emocjami, zapobieganie zjawisku wypalenia zawodowego oraz poprawa komunikacji między pracownikami oraz między działami organizacji. Inicjatywa koncentruje się również na świadomości o kluczowej roli wysiłku fizycznego w budowaniu odporności organizmu, w tym zwiększaniu tolerancji na stres. Program obejmuje spotkania na żywo oraz online pracowników firmy ze specjalistami z różnych dziedzin: psychologii, medycyny zdrowia, trenerami biznesu i coachami zdrowia. W ramach programu organizowana jest także aktywność ruchowa, polegająca na zrobieniu jak największej liczby kroków w określonym czasie, najczęściej 2 tygodni – program nazywa się „Step challenge”. We współzawodnictwie mogą wziąć udział wszyscy pracownicy. W trakcie trwającego wyzwania odbywają się również spotkania ze sportowcami, mówcami motywacyjnymi

oraz pracownikami, którzy dzielą się swoimi sportowymi osiągnięciami, po to, by dodatkowo zmotywować i zmobilizować pracowników do wprowadzania prozdrowotnych zmian w życiu. Praktyka jest realizowana cyklicznie, przynajmniej raz w roku, najczęściej trwa od tygodnia do miesiąca, w zależności od szczegółowej agendy. Nagrane materiały, wykłady specjalistów są dostępne dla wszystkich pracowników non-stop, online na platformie firmowej. Program obejmuje wszystkich pracowników mających dostęp do firmowej platformy internetowej.

REZULTATY:

wzrosła świadomość pracowników dotycząca elementów dobrego samopoczucia i warunków tzw. dobrostanu. Poprawiła się atmosfera pracy i wzrosło zaangażowanie pracowników, współpraca między działami również uległa poprawie. Polepszyła się ogólna kondycja psychofizyczna pracowników, zmalał wskaźnik absencji chorobowej.

OPINIE UCZESTNIKÓW

Potraktowałam te minizawody jako kolejną sportową przygodę i nie wyobrażam sobie już bez nich życia. Chodzenie stało się moim odkryciem, o wiele większym niż bieganie.

W tym miesiącu całkowicie zrezygnowałam z transportu samochodowego w mieście, chodzę pieszo do pracy, na siłownię, do sklepu i wszędzie indziej, dokąd muszę się udać pieszo. Spacer to dla mnie przyjemność. Ostatnie wakacje spędziłam na wędrownkach w górach.

Urząd z woj. kujawsko-pomorskiego, w którym dyrektor regularnie ogłasza konkursy dla pracowników. Inicjatywa ta koncentruje się na poprawie atmosfery i komunikacji wewnętrznej, integracji zespołów oraz niwelowaniu konfliktów. Kreuje ona alternatywne środowisko pracy, sprzyjające zrozumieniu, wzajemnemu uwrażliwieniu i odkrywaniu nieznanych potencjałów u współpracowników. Każdorazowo dyrektor ogłasza konkurs, wysyłając e-mail z zasadami do wszystkich pracowników. Przekazywana jest informacja o zasadach konkursów i o termi-



nach realizacji. Zwycięzców wyłaniają przedstawiciele każdego z zespołu, który zgłosił udział – z reguły jest ich kilkanaście, co wskazuje na zaangażowanie całego urzędu. Przedstawiciele zespołów tworzą jury oceniające efekty prac poprzez przyznawanie poszczególnym pracom określonej liczby punktów według przyjętych wcześniej kryteriów. Zwycięskie zespoły otrzymują symboliczne – zabawne nagrody od dyrektora.

Uczelnia z woj. opolskiego umożliwia pracę ze swoim pupilem. W ramach działań antystresowych, jeśli tylko charakter pracy danego pracownika pozwala, może on do pracy przyjść z psem lub kotem. Warunkiem jest niekolidowanie tej opieki z pracą oraz brak zastrzeżeń ze strony współpracowników. Firma planuje także imprezę plenerową z Towarzystwem Przyjaciół Zwierząt. W uczelni były też organizowane Dni zwierzaka. Wówczas każdy mógł przyprowadzić swojego pupila do pracy. Odbiorcami praktyki są wszyscy pracownicy.

Zorganizowano cykl prezentacji dotyczących ochrony zdrowia: raka piersi, profilaktyki bólów kręgosłupa, profilaktyki zdrowego żywienia wraz z pokazem prostych ćwiczeń do wykonania w miejscu pracy, dzień z prelekcjami zorganizowany został jednorazowo, wydarzenie planowane jest raz w roku.

Duży pracodawca z woj. kujawsko-pomorskiego organizuje Dni bhp – regularne szkolenia i wydarzenia związane z bezpieczeństwem i higieną pracy. Pracownicy zapoznawani są z najnowszymi trendami w ochronie bhp. Uczą się zasad bezpiecznego wykonywania obowiązków, poznają procedury reagowania w sytuacjach zagrożenia i uczestniczą w warsztatach praktycznych. Zapraszano takie instytucje jak: PIP, CIOP, UDT i firmy zewnętrzne – 3M, ANSSEL, Alfa i Omega, ITURRI na różne bloki tematyczne np.: prace na wysokości, ochrona dłoni (badanie naskórka i dobór kremów przed i po pracy), skanowanie stóp pracownikom, konkursy: najlepszy operator wózka jezdniowego, najbardziej świadomy pracownik. Projekty społeczne i środowiskowe angażują pracowników we wspólne aktywności, poprawiając relacje i atmosferę w pracy.

Duży pracodawca z woj. opolskiego organizuje kilka razy do roku Zdrowy dzień. Inicjatywa jest dostępna dla wszystkich pracowników w formie całonocnego eventu w trakcie pracy. Firma promuje zdrowy styl życia, oferuje dostęp do wsparcia ratownika medycznego i fizjoterapeuty. Pracownicy mają możliwość wykonania analizy składu ciała, mogą skosztować dostępnych świeżych soków owocowo-warzywnych oraz wziąć udział w quizie sportowym z nagrodami. Rowerzyści mają szansę zrobić przegląd swojego roweru oraz przetestować jazdę na rowerze elektrycznym.

Duży pracodawca z Opola organizuje corocznie Mental health days z okazji Światowego Dnia Zdrowia Psychicznego. Pracodawca realizuje kompleksową kampanię promocyjną w celu wsparcia dobrostanu pracowników. Obejmuje ona dedykowane wydarzenia oraz materiały edukacyjne skupiające się na profilaktyce i świadomości zagrożeń, takich jak depresja czy wypalenie zawodowe.

Uczelnia z woj. pomorskiego organizuje Dni Mózgu w Trójmieście. To coroczna akcja w ramach Światowego Tygodnia Mózgu, mająca na celu popularyzację wiedzy o jego funkcjonowaniu. Podczas organizowanych wykładów, warsztatów oraz pokazów laboratoryjnych uczestnicy dowiadują się, w jaki sposób za pomocą oddechu, diety oraz aktywności fizycznej poprawić funkcjonowanie nerwu błędnego.

4. Aktywne słuchanie głosu pracowników

Niezmiernie ważnym rodzajem prewencji zagrożeń psychospołecznych jest angażowanie pracowników w działania firmy, nie tylko od strony zawodowej, ale także od strony jej ulepszania, modernizowania, dostosowywania do potrzeb pracowników. Nie sposób rzetelnie i sensownie prowadzić takich działań bez pytania ich o zdanie. Jeżeli zależy nam, by pracownik czuł się w pracy dobrze, czuł się jej częścią, zależy nam, by chciał pracować i widzimy tego wymierne efekty w postaci dobrze wykonanej pracy, to warto znać odpowiedzi na pytania: Czego potrzebujesz? Co Ci odpowiada, a co przeszkadza? Jak układają się relacje w zespole, a jak z przełożonym? Jakie masz pomysły na ulepszenie obecnej sytuacji?

Powyższym celom służą zarówno różnego rodzaju badania ankietowe, badania satysfakcji z pracy, nastrojów, jak również szeroko pojęta polityka otwartych drzwi, kiedy pracownik wie, że może się zgłosić do przełożonych z każdą sprawą.

Programy partycypacji pracowniczej stanowią istotny element budowania optymalnego kształtu organizacji. Poprzez systematyczne zachęcanie kadry do dzielenia się innowacyjnymi pomysłami na usprawnienia oraz do aktywnego zgłaszania nieprawidłowości, przedsiębiorstwo demonstruje chęć ciągłego doskonalenia. Firmy, które proaktywnie zabiegają o ten krytyczny feedback i doceniają go, zyskują w zamian nie tylko rzetelność w wykonywaniu obowiązków, ale także wzrost zaangażowania, lojalności i poczucie przywiązania pracowników do organizacji.

Przykłady dobrych praktyk:

Duży pracodawca z woj. kujawsko-pomorskiego stworzył program innowacji pracowniczych, aby wykorzystać potencjał i pomysły pracowników do usprawniania procesów, zwiększania efektywności i budowania kultury innowacyjności. Dla pracowników to szansa na realny wpływ na rozwój firmy, rozwój kompetencji, większe zaangażowanie oraz możliwość uzyskania uznania czy nagród. Programy te wspierają współodpowiedzialność i pokazują, że każdy głos ma znaczenie. Pomysły proponowane w ramach tych inicjatyw mogą mieć charakter indywidualny lub zespołowy, a ich zakres może obejmować zarówno duże, przełomowe innowacje, jak i drobne ulepszenia. Ważne, aby dotyczyły jednej z czterech kategorii, takich jak: wydajność, jakość, bezpieczeństwo lub ochrona środowiska. Raz na kwartał zbiera się lokalna komisja, która przyznaje nagrody rzeczowe lub pieniężne dla najlepszych. Następnie innowacje przekazywane są do globalnego programu, który ma na celu promocję wyróżniających się rozwiązań i dzielenie się nimi z fabrykami na całym świecie. Autorzy najlepszych pomysłów otrzymują tytuł Innowatora oraz bon podarunkowy. Wybierana jest również „innowacja roku”, która ma szczególne znaczenie dla rozwoju organizacji i może stanowić inspirację dla całego przedsiębiorstwa.

REZULTATY:

wzrost zgłaszanych przez pracowników innowacji. Proponowane przez nich usprawnienia obniżają koszty lub skracają czas realizacji zadań. Pracownicy czują się bardziej zaangażowani, gdy ich pomysły są słuchane i wdrażane.

Program ambasadorów bezpieczeństwa został wdrożony, aby aktywnie angażować pracowników w budowanie kultury bezpieczeństwa, zwiększać świadomość zagrożeń oraz promować odpowiedzialne zachowania. Dzięki temu firma nie tylko minimalizuje ryzyko wypadków, ale też wzmacnia zaangażowanie i współodpowiedzialność zespołu. 8 wybranych ambasadorów bezpieczeństwa koncentruje się na promowaniu kultury bezpieczeństwa w zespołach pracowniczych poprzez wspieranie proaktywnego podejścia do bezpieczeństwa, zachęcanie do bezpiecznych praktyk i pomaganie wszystkim w tworzeniu bezpiecznego środowiska pracy. Odbywają się cykliczne spotkania ambasadorów, na których omawiane są bieżące tematy bhp i analizowane zgłoszenia pracowników.

REZULTATY:

lepsza komunikacja między pracownikami a działem bhp, poprawa bezpieczeństwa, co przekłada się na mniejszą liczbę niebezpiecznych incydentów i wypadków.

Town hall to inicjatywa, która służy otwartej komunikacji między firmą a pracownikami – umożliwia dzielenie się ważnymi informacjami, wzmacnia zaangażowanie i daje przestrzeń do zadawania pytań oraz budowania wspólnoty. Town hall to spotkania pracowników z dyrektorem i kierownictwem, organizowane przy wsparciu działu HR. Na czas wydarzenia produkcja zostaje wstrzymana, aby każdy pracownik mógł wziąć udział. Pod-

czas spotkania omawiane są aktualne tematy, wyniki oraz kierunki działań firmy. Pracownicy mają możliwość zadawania pytań – zarówno anonimowo, poprzez specjalną skrzynkę dostępną tydzień wcześniej, jak i bezpośrednio podczas spotkania.

REZULTATY:

spotkania Town hall poprawiły komunikację wewnętrzną, wzmocniły transparentność, a tym samym zaufanie pracowników.

Round Table – program ten wprowadza formułę spotkań pracowników przy okrągłym stole, podczas których wspierane są otwarte dyskusje na różne tematy istotne dla firmy. Spotkania te stanowią platformę do dzielenia się spostrzeżeniami, pomysłami i obawami w bezpiecznym i przyjaznym środowisku. Mają na celu budowanie otwartej komunikacji i przekazywanie opinii na temat różnych aspektów organizacji, takich jak np. zasady, procesy czy kultura miejsca pracy. Sugestie, które pojawiają się podczas spotkań, są wykorzystywane do identyfikowania wyzwań i rozwiązywania problemów. Jest to też okazja do dzielenia się swoimi doświadczeniami czy pomysłami. Spotkania odbywają się w grupach 8-12 osobowych, trwają około godziny, a zapraszani na nie są pracownicy wydziałów produkcyjnych, okołoprodukcyjnych oraz pracownicy administracji. Dobór pracowników jest losowy. Po każdym spotkaniu pracownik HR sporządza podsumowanie, które za pośrednictwem systemu przekazywane jest do wszystkich pracowników fabryki.

REZULTATY:

spotkania Round Table umożliwiają dostęp do opinii pracowników, pozwalają na szybkie identyfikowanie problemów oraz odpowiednie reagowanie na nie, powodują wzrost zaangażowania wśród pracowników.

Duży pracodawca z Olsztyna wprowadził ankietę Wspólna Droga do Postępu. Termometr działalności w zakresie 12 obszarów (Zaangażowanie, Wizja Firmy i Komunikacja, Szacunek dla Ludzi, Klient/Jakość w centrum uwagi, Skuteczność operacyjna, Mój Przełożony, Uodpowiedzialnianie pracowników, Jakość Środowiska Pracy, Kariera i Rozwój, Uznanie i Wynagradzanie, Wnioski z ankiety, Podsumowanie ICARE). Wyniki ankiety są okazją dla wszystkich zespołów do dyskusji o tym, co idzie dobrze oraz jakie są trudności w zespole. Opinie pomagają w rozwoju i identyfikacji mocnych stron, jak również obszarów do poprawy, na podstawie których można wdrożyć odpowiednie plany działania na wszystkich poziomach organizacji.

Ankieta jest barometrem, z którego firma odczytuje, jak pracownicy odbierają zmiany, inicjatywy, procesy i zasady. Widzi także, które zakłady, zespoły i/lub menadżerowie potrzebują większego wsparcia. Coroczna ankieta wspiera dynamikę ciągłego postępu na wszystkich poziomach: kierownictwa, pracowników, zespołów, lokalizacji i krajów.

Prewencja i zarządzanie ryzykiem psychospołecznym – ocena ryzyka psychospołecznego dokonywana jest na poziomie stanowiska pracy, na poziomie indywidualnym i na poziomie zespołu.

Ocena ryzyka psychospołecznego na poziomie stanowiska pracy jest wykonywana przez zespół interdyscyplinarny co najmniej raz na 3 lata i aktualizowana w przypadku zmian koniecznych do uwzględnienia w analizie ryzyka. Wyniki oceny są wprowadzane przez Serwis Bezpieczeństwa do karty oceny ryzyka zawodowego. Każdy pracownik ma obowiązek zapoznania się z dokumentem i ocenami ryzyka na stanowisku.

Ocena ryzyka psychospołecznego na poziomie indywidualnym – serwis personalny po zgłoszeniu przez pracownika przypadku dyskryminacji, mobbingu, molestowania czy innego rodzaju nadużycia uruchamia działania mające na celu ochronę pracownika i udzielenia odpowiedniego wsparcia. Pracownik może dokonać zgłoszenia bezpośrednio do swojego przełożonego, kierownika personalnego czy na Linię Etyki. Każde zgłoszenie rozpatrywane jest indywidualnie z zachowaniem zasad poufności. Menadżer i pracownik, podczas cyklicznych



spotkań w ciągu roku, oceniają poziom obciążenia pracą (workload). Przy obciążeniu pracownika powyżej poziomu akceptowalnego konieczne jest podjęcie działań mających na celu zredukowanie/modyfikację organizacji pracy na stanowisku.

Ocena ryzyka psychospołecznego na poziomie zespołu: menadżer cyklicznie raz na rok analizuje wraz z zespołem wyniki ankiety Wspólnej Drogi Do Postępu (WDDP) w obszarze: szacunek dla ludzi, jakość środowiska pracy, mój menadżer. Na podstawie wyników, wspólnie definiowane są działania mające na celu usprawnienie organizacji pracy oraz działania poprawiające aspekty relacyjne między członkami zespołu. Menadżer zespołu wraz z zespołem analizuje dodatkowo wyniki ankiety Mental Health pogłębiające ocenę ryzyka psychospołecznego poprzez uwzględnienie: aspektów środowiska pracy, jakości i liczbę wykonywanych zadań, poczucia stabilności, autonomii, sensu i znaczenia pracy oraz jakości relacji między współpracownikami. Na podstawie wyników, wspólnie definiowane są działania mające na celu usprawnienie organizacji pracy zespołu oraz działania poprawiające aspekty relacyjne między członkami zespołu.

Ocena poziomu kondycji psychospołecznej z poziomu makro (fabryki) przez Komisję Sterującą Ryzykiem Psychospołecznym (RPS) – Komisja składa się z przedstawicieli różnych grup zawodowych. Ma to na celu jak najszersze rozumienie problematyki RPS i wybór jak najbardziej trafnych rozwiązań i przedsięwzięć. Komisja raz na 6 miesięcy ocenia poziom kondycji psychospołecznej z uwzględnieniem imputów z całej fabryki. Na ich podstawie definiuje akcje prewencyjno-korygujące na poziomie fabryki, np. zmiany organizacyjne, rozszerzenie pakietów benefitów, rozszerzenie wachlarza dostępnych narzędzi wsparcia psychicznego, pakietu szkoleń/warsztatów. Komisja przedstawia wyniki analizy oraz proponowane akcje Ekipie Dyrekcyjnej Fabryki do zatwierdzenia i wdrożenia.

Średni pracodawca z woj. kujawsko-pomorskiego wdrożył Program Pomysłów Pracowniczych POMYSŁOMANIA. To systemowe podejście do zbierania, oceny i wdrażania pomysłów zgłaszanych przez pracowników, które mają na celu poprawę funkcjonowania organizacji. Dotyczy to w szczególności obszarów, tj. bezpieczeństwo pracy, jakość, efektywność, ergonomia, środowisko pracy czy innowacje techniczne.

REZULTATY:

poprawa bezpieczeństwa i ergonomii pracy, wzmocnienie poczucia sprawczości i przynależności, budowanie zaangażowania oraz poczucia sensu pracy, polepszenie współpracy i komunikacji w zespołach, zwiększenie motywacji, realne usprawnienia redukują stres w pracy.

Wyniki corocznej ankiety satysfakcji z pracy z roku na rok są coraz lepsze. Jest to efektem konsekwentnie wdrażanych działań wspierających zaangażowanie i satysfakcję pracowników. Jednym z najważniejszych projektów, który przyczynił się do tego wzrostu, jest program pomysłów pracowniczych POMYSŁOMANIA. Program zwiększa poczucie wpływu pracowników na funkcjonowanie firmy, umożliwia dzielenie się wiedzą i inicjatywą, a także zapewnia realne uznanie i nagradzanie za wkład w rozwój organizacji. Dzięki temu pracownicy czują się bardziej doceniani, wysłuchani i zaangażowani, co bezpośrednio przekłada się na wyższy poziom lojalności.

BBS System obserwacji zachowań w zakresie bezpieczeństwa to podejście do zarządzania BHP, które koncentruje się na obserwacji zachowań pracowników w miejscu pracy oraz ich korygowaniu, aby zmniejszyć liczbę wypadków. Celem jest identyfikacja bezpiecznych i niebezpiecznych działań w miejscu pracy. Obserwacje prowadzone są systematycznie przez przeszkolonych obserwatorów – może to być każdy chętny pracownik w organizacji. Pracownicy obserwują pod względem zachowań pracowników na innych stanowiskach. Z obserwacji tworzony jest plan działania, za realizację którego odpowiadają wskazane osoby.

Celem BBS nie jest kontrola, lecz angażowanie pracowników w aktywne budowanie bezpiecznego środowiska pracy poprzez świadomość i odpowiedzialność za własne oraz cudze bezpieczeństwo.

REZULTATY:

zaangażowanie pracowników w budowanie kultury bezpieczeństwa, zmniejszenie liczby wypadków i absencji chorobowych, wzrost motywacji przez realny wpływ na pracę.

Średni pracodawca z Lublina przynajmniej raz na kwartał bada zadowolenie pracowników. Celem przedsięwzięcia jest stworzenie „barometru nastrojów”, który poprzez odpowiednią analizę danych daje możliwość zareagowania na niepokojące zjawiska i podjęcie działań prewencyjnych. W badaniu spółka mierzy, na ile pracownicy są gotowi polecić pracę w zakładzie swoim bliskim, znajomym etc. Analizując wyniki na bieżąco dla poszczególnych obszarów, pracodawca ma możliwość zdiagnozować, z czego wynika pogorszenie nastrojów. Jeżeli jest to np. przypadek niskiej oceny relacji z menadżerami, pracodawca zaczyna dokładniej diagnozować zagadnienie i stara się skorygować sposób pracy. Odnosi się to zarówno do kwestii technicznych (organizacja, zasoby etc.), jak i kwestii relacyjnych oraz atmosfery pracy w zespole. Pracodawca zawsze komunikuje wyniki pomiaru na witrynie intranetowej, a dodatkowo raz na kwartał organizuje spotkania informacyjne, podczas których informuje o wynikach badania. Przynajmniej raz w roku realizuje krótki wykład o zapobieganiu negatywnym zjawiskom – od dyskryminacji, poprzez nowoczesne niewolnictwo, do mobbingu. Dzięki temu pracownicy stają się świadomi tych zjawisk.

Istotne jest, aby proponować pracownikom kompleksowe działania. To ma być system: od misji, wizji i wartości, poprzez rekrutację, szkolenia dla pracowników i menadżerów, pozyskiwanie danych, procesy zgłaszania naruszeń, zapewnienie bezpieczeństwa etc.

Duży pracodawca z Poznania raz do roku przeprowadza ankietę roczną „Badanie satysfakcji pracownika”. Celem badania jest zebranie opinii pracowników na temat firmy w celu usprawniania procesów i ulepszania środowiska pracy, mierzenie poziomu zaangażowania pracowników. Pracodawca systematycznie poprawia komunikację wewnętrzną, a problemy wynikające ze złej organizacji pracy są na bieżąco diagnozowane i rozwiązywane. Ankieta jest anonimowa i umożliwia pracownikom wypowiedzenie się na temat wielu aspektów pracy: wspól-

pracy w zespole, współpracy z menadżerem, utożsamiania się z wartościami i celami firmy, swobody pracy i wynagradzania.

REZULTATY:

- poprawa komunikacji między pracownikiem i menadżerem, możliwość diagnozowania problemów związanych z przeciążeniem pracą, konfliktami w zespole, udzielanie informacji zwrotnej na temat pracy i oczekiwań pracodawcy oraz pracownika, możliwość zgłaszania propozycji usprawnień;
- promowanie otwartej komunikacji – zwracanie się do siebie po imieniu, polityka otwartych drzwi w HR – brak wyznaczonych godzin przyjęć interesantów, dodatkowe spotkania dla pracowników – możliwość rozmowy z pracownikiem HR;
- poprawa komunikacji w firmie, usprawnienie przepływu informacji.

Mały pracodawca z Opola na co dzień stara się prowadzić politykę otwartych drzwi. Komunikacja odbywa się zarówno w formie bezpośrednich spotkań, jak i poprzez kanały wirtualne tak, by pracownicy mogli swobodnie w każdym momencie móc zgłaszać przełożonym problemy, podzielić się swoimi opiniami i sugestiami zmian. Ponadto odbywają się wizytacje kwartalne w formie spotkań indywidualnych oraz zespołowych, podczas których pracownicy mogą bezpośrednio zgłaszać wszelkie problemy, uwagi bądź pomysły. Omawiane są relacje w zespole, jak również bieżące postępy i wyzwania w pracy. Spotkania te kończy wspólny lunch, będący okazją do integracji i mniej formalnych rozmów.

REZULTATY:

otwarta komunikacja pomaga szybciej reagować na potrzeby pracowników.

Działalność edukacyjna

1. Szkolenia dla pracowników

Edukacja pracowników staje się kluczowym i powszechnym elementem prewencji zagrożeń psychospołecznych. Pracodawcy coraz chętniej inwestują w szkolenia z zakresu przeciwdziałania mobbingowi, radzenia sobie ze stresem oraz skutecznej komunikacji. Postrzegają oni wiedzę jako cenny zasób, który jednocześnie podnosi dobrostan pracowników i wzmacnia potencjał firmy. Znajomość zasad pozwala sprawnie działać, a wiedza o mobbingu umożliwia jego lepszą identyfikację. Szkolenia dotyczące stresu wyposażają pracowników w konkretne metody i techniki minimalizowania trudnych sytuacji. Mądry pracownik to mądra firma, zdolna do efektywnego funkcjonowania. Jak trafnie zauważyła jedna z firm, cykl warsztatów ma potencjał, by poprawić nie tylko zdrowie psychiczne i fizyczne, ale także atmosferę, współpracę i komunikację. W dłuższej perspektywie ta inwestycja przyczynia się do rozwoju i sukcesu całej organizacji. Ostatecznie każda nowoczesna firma dąży do holistycznych efektów.

Przykłady dobrych praktyk:

Duży pracodawca z Łodzi zorganizował cykl 6 warsztatów dla pracowników „Jak radzić sobie ze stresem”. Warsztaty miały formę interaktywnych spotkań prowadzonych przez doświadczoną psycholog. Zawierały część wykładową, ćwiczenia, część interaktywną oraz możliwość indywidualnej konsultacji z psychologiem. Celem szkolenia były: redukcja stresu, poprawa współpracy i komunikacji wśród pracowników wszystkich szczebli fir-



my, zadbanie o dobrostan psychiczny pracowników oraz wzmocnienie kultury organizacyjnej firmy opartej na otwartości, zaufaniu, empatii i pomocy.

Decyzję o organizacji warsztatów podjęto w odpowiedzi na sygnały pracowników różnych szczebli, którzy zgłaszali nasilające się napięcie psychiczne oraz trudności w codziennym funkcjonowaniu. W trakcie rozmów wewnętrznych oraz spotkań z bezpośrednimi przełożonymi i działem HR pracownicy wskazywali, że źródłem obciążenia są nie tyle kwestie zawodowe, ale zmęczenie, czy kombinacja różnorodnych czynników, głównie zewnętrznych takich jak: skutki niedawnej pandemii, wojny na świecie i wynikająca z nich niepewność geopolityczna (częścią zespołu są również obywatele Ukrainy), inflacja i wzrost kosztów życia, prywatne kryzysy emocjonalne i rodzinne, ogólna atmosfera napięcia i destabilizacji społecznej.

REZULTATY:

w warsztatach wzięło udział 144 pracowników reprezentujących wszystkie działy i szczeble struktury organizacyjnej. Udział był dobrowolny, a zaproszenie zostało wysłane do wszystkich pracowników firmy. Frekwencja potwierdziła wysokie zainteresowanie oraz potrzebę organizowania tego typu działań w przyszłości. 96% osób oceniło szkolenie jako bardzo wartościowe i przydatne w codziennym życiu zawodowym i prywatnym. Większość uczestników podkreśliła, że warsztaty pozwoliły im lepiej zrozumieć mechanizmy stresu i dały konkretne narzędzia do pracy nad sobą, wielu pracowników zgłosiło chęć uczestnictwa w kolejnych tematycznych spotkaniach psychologicznych. Dodatkowo, rozmowy z przełożonymi uczestników potwierdziły, że warsztaty miały realny, pozytywny wpływ na atmosferę i dynamikę pracy w zespołach. Zaobserwowano m.in. większy spokój i opanowanie w sytuacjach stresowych, poprawę komunikacji i relacji interpersonalnych, większą gotowość do otwartego mówienia o trudnościach i szukania wsparcia. Odbiór uczestników, jak i obserwacje kadry menadżerskiej wskazują, że tego typu działania realnie wzmocniają dobrostan psychiczny pracowników i poprawiają funkcjonowanie firmy.

Pracownicy lepiej rozumieją, czym jest stres, jakie są jego przyczyny i jak wpływa na ich zdrowie oraz wydajność. Znając techniki redukcji stresu – mogą natychmiastowo poprawić swoje samopoczucie w stresujących sytuacjach. Przeprowadzony cykl warsztatów ma potencjał, by poprawić nie tylko zdrowie psychiczne i fizyczne pracowników, ale także atmosferę, współpracę i komunikację w firmie. W dłuższej perspektywie może to przyczynić się do rozwoju i sukcesu całej organizacji.

OPINIE PRACOWNIKÓW

Dzięki szkoleniu wiem, jak w szybki i prosty sposób zareagować na stres i spowodować jego szybkie obniżenie.

Szkolenie za krótkie. Chętnie rozszerzyłabym wiedzę, szczególnie na temat kolejnych technik relaksacji. Bardzo przydatne warsztaty.

Zaprezentowane ćwiczenia możemy stosować w codziennej pracy.

Duży pracodawca z Olsztyna wdrożył programy szkoleniowe z dziedziny kompetencji behawioralnych, zgodnie z Modelem Przywództwa I CARE. Z raportu Światowego Forum Ekonomicznego (World Economic Forum) wynika, że obecnie najbardziej pożądane kompetencje na rynku pracy to: analityczne myślenie i innowacyjność, umiejętność uczenia się przez całe życie (L3M), inteligencja emocjonalna, kompleksowe rozwiązywanie problemów, elastyczność i odporność na stres.

Pracodawca wspiera pracowników, zauważa ich potrzeby i pomaga w ich rozwoju zawodowym. Proponuje najlepsze warunki do osiągnięcia sukcesu. Dzięki szkoleniom behawioralnym każda osoba ma możliwość rozwinięcia pełnego potencjału. Przykładowe tematy szkoleń to: Safe Space dla menadżerów, czyli jak budować bezpieczeństwo psychologiczne, Kultura Feedbacku – jak przyjmować informację zwrotną i jej udzielać, intelligen-

cja emocjonalna, O! Presja – jak wzmacniać swoją odporność psychiczną, efektywność osobistą i zarządzanie sobą w czasie. Oferta 34 szkoleń behawioralnych w oparciu o model I CARE ma innowacyjną formę rozwijania kompetencji, zapewniającą efektywność i długotrwałe wyniki; prosty, modułowy program rozwojowy, skoncentrowany wyłącznie na praktycznym podejściu; każdy sam decyduje, jakie są jego potrzeby oraz wybiera adekwatne szkolenie z dostępnych w matrycy.

Talent Campus – każdy pracownik może uczyć się i rozwijać przez całą ścieżkę zawodową. Do dyspozycji jest interaktywny i łatwy w obsłudze Katalog Szkoleń (około 300 modułów), pomagający znaleźć takie szkolenie, którego dany pracownik potrzebuje. Talent Campus wspiera w wyborze ścieżki zawodowej i w ciągłym rozwoju kompetencji. Portal zawiera różne oferty szkoleniowe wspierające uczenie się przez całe życie i umożliwia dostosowanie ich do potrzeb pracownika.

Każdy pracownik uczestniczy w szkoleniach ponad 8 dni roboczych w ciągu roku.

Wyniki, w tym także jakości szkoleń, mierzone są poprzez coroczną ankietę Wspólna Droga do Postępu, którą wypełniają wszyscy pracownicy. Pracodawca obserwuje w systemie ciągły wzrost kompetencji pracowników, co jest najlepszym wskaźnikiem efektywności szkoleń.

OPINIE PRACOWNIKÓW

Dobre szkolenie pozwalające wejść bardziej w tzw. feedback, który wydaje się czymś zwykłym i codziennym, a w rzeczywistości wcale nie jest czymś prostym, jeżeli chcemy to robić właściwie. I druga strona medalu – jak go przyjmować, szczególnie, jeśli nie jest pozytywny. Myślę, że opanowanie tej sztuki i stosowanie jej potem na co dzień może nam oszczędzić nerwów i frustracji. Takie szkolenie przydałoby się wszystkim, również menadżerom.

Jasno, konkretnie z ogromnym zaangażowaniem.

Wprowadzić więcej tego typu szkoleń, które napędzają nas do działania i ukierunkowują nas do zmianę siebie samych.

Duża wiedza i doświadczenie, nie tylko dotyczące stricte tematu szkolenia. Bardzo żywa, ciekawa animacja, dobra atmosfera.

Indywidualne konsultacje z uczestnikami – rewelacja!

Temat szkolenia bardzo interesujący, ale ze względu na obszerność tematu przeznaczony jeden dzień to zbyt mało. Największa wartość dodana to możliwość indywidualnej rozmowy z psychologiem.

Urząd z woj. opolskiego wdrożył superwizję kierownicze: spotkania partnera personalnego i psychologa z kierownikami w wybranych urzędach. Czas trwania każdego spotkania: 1-2 godz. Forma – stacjonarnie w celu zwiększania zaangażowania w dyskusję i budowania bezpiecznego środowiska do wyrażania swojego zdania i dzielenia się doświadczeniami. Bieżące omawianie sytuacji niejednoznacznych, trudności związanych z kierowaniem ludźmi, dzielenie się doświadczeniami związanymi z rolą kierownika, dyskusje o możliwości usprawnienia komunikacji, poszerzanie perspektywy oraz rozwijanie empatycznego podejścia do ludzi, przypomnianie o ważności dbania o swój dobrostan, przedstawianie i omawianie różnych narzędzi rozwojowych, które mogą być przydatne w pracy lidera. Z ankiet oceniających – zbadanie, co najbardziej podobało się w projekcie. Wspólne omawianie i rozwiązywanie problemów, wymiana doświadczeń, dyskusja, wiedza osób, które prowadziły spotkania, konkretne wskazówki i przykłady, przestrzeń na rozmowę, możliwość swobodnego wypowiadania się, podsumowania, pytania zachęcające do refleksji.

REZULTATY:

wzmocnienie kompetencji kierowniczych, stworzenie wspierającego środowiska pracy, redukcja stresu, normalizowanie potrzeby wsparcia.

Duży pracodawca z woj. śląskiego zorganizował warsztaty „Neuronauka i jej praktyczne zastosowanie we współpracy zespołowej”. Celem szkolenia było przeciwdziałanie przemęczeniu psychicznemu, trudnościom we współpracy oraz wypaleniu zawodowemu poprzez pogłębianie świadomości uczestników na temat funkcjonowania ludzkiego mózgu – zwłaszcza w kontekście komunikacji i budowania relacji zespołowych. Podczas szkolenia uczestnicy nie tylko poznali jedne z najnowszych odkryć naukowych z zakresu funkcjonowania mózgu, ale także nauczyli się, jak wykorzystać tę wiedzę w praktyce, tj. jak dostosować komunikaty do indywidualnych potrzeb poznawczych, budować lepsze porozumienie z osobami funkcjonującymi odmiennie niż oni. Dodatkowo poruszono zagadnienia związane z efektywnym odpoczynkiem oraz zjawiskiem stanu flow, jako czynnikiem zwiększającym satysfakcję i zaangażowanie w pracy.

Przeprowadzono 18 warsztatów, w których wzięło udział ok. 700 pracowników. 123 uczestników zgłosiło się na wewnętrzne szkolenie „Mózg najlepsza karta pamięci”, które jest rozwinięciem tematyki poruszanej podczas warsztatów z neuronauki.

REZULTATY:

uczestnicy deklarują poprawę atmosfery wewnątrz zespołu.

OPINIE PRACOWNIKÓW

Nie wiedziałem, że mózg tak działa i wpływa na to, jak się dogadujemy. Teraz rozumiem, dlaczego niektórym trzeba mówić konkretnie, a inni wolą więcej rozmowy. Było ciekawie i przydatnie.

Dużo dała mi część o typach zachowań. Dzięki temu łatwiej mi zrozumieć, dlaczego w zespole czasem się spieramy – nie dlatego, że ktoś jest złośliwy, tylko inaczej myśli, co wynika z jego natury.

Dużą wartością była obecność całego zespołu. Mogliśmy od razu przełożyć teorię na praktykę.



Duży pracodawca z woj. wielkopolskiego w ramach Kampanii Zdrowia Psychicznego i Fizycznego zorganizował m.in. szkolenia dla wszystkich przełożonych przeprowadzone przez konsultanta zewnętrznego „Jak zarządzać pracownikiem będącym w kryzysie psychicznym”. Celem szkolenia było uwrażliwienie przełożonych, żeby nie bagatelizowali objawów kryzysu psychicznego u ich pracowników i pomoc w przygotowaniu się do przeprowadzenia rozmowy z podwładnym, jak również promowanie wśród pracowników korzystania z pomocy psychologicznej.

Realizowano również warsztaty z psychologiem dla pracowników – przykładowe tematy to używki i uzależnienia, jak przygotować siebie i dziecko do roku szkolnego. Odkonstulano się spotkanie z policjantem z lokalnej komendy policji na temat uzależnień wśród młodzieży – wykład połączony z edukacją, jak przykładowo rozpoznać, że nasze dziecko może być pod wpływem narkotyków. Zorganizowano warsztaty z psychologiem dla dzieci pracowników przebywających na półkoloniach współfinansowanych przez firmę.

REZULTATY:

powyższe działania miały na celu podniesienie świadomości o zdrowiu psychicznym oraz zwiększenie otwartości na rozmowę tego rodzaju.

Duży pracodawca z Poznania zorganizował cykl warsztatów z zakresu komunikacji w zespole, rozwijających umiejętność aktywnego słuchania, udzielania konstruktywnej informacji zwrotnej i rozwiązywania konfliktów. Przykładowe tematy szkoleń to: „Komunikacja w zespole”, „Program rozwoju menadżerskiego”, „Rozmowy oceniające”, „Narzędziownik menadżera”. Odkonstulano się również szkolenia z zakresu radzenia sobie z trudnym klientem/pasażerem, uczące technik deeskalacji, zarządzania emocjami i ochrony własnego dobrostanu psychicznego. Wraz z wprowadzeniem Polityki antymobbingowej zorganizowano szkolenie „Mobbing i dyskryminacja w zakładzie pracy. Praktyczne aspekty z punktu widzenia kadry kierowniczej”.

REZULTATY:

wzrost świadomości w organizacji, upowszechnianie wiedzy dotyczącej poprawy warunków pracy, troska o dobrostan pracowników i wyposażanie ich w narzędzia ułatwiające radzenie sobie w trudnych sytuacjach.

OPINIE PRACOWNIKÓW

Bardzo przydatne szkolenie, jeśli chodzi o umiejętność podejścia do pewnych grup specyficznych podróźnych.

Tematy były ciężkie, ale pokazano wiele wyjść z ciężkich sytuacji, wiele podpowiedzi, jak podejść do trudnych sytuacji.

Przekazana wiedza pozwoliła poszerzyć horyzonty i ukazać pewne aspekty, których wcześniej nie zauważyłem; na wielki plus były odgrywane scenki.

Urząd z woj. kujawsko-pomorskiego pod nazwą „Zdrowa praca – zdrowe życie” rozpoczął cykl warsztatów, koncentrując się na efektywnym zarządzaniu stresem, profilaktyce wypalenia zawodowego oraz zachowaniu równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Realizacja projektu przyniosła wymierne korzyści w zakresie podniesienia świadomości. Uświadczenie załodze fundamentalnego znaczenia dobrostanu psychicznego zaowocowało wdrożeniem przez znaczną część kadry technik redukcji stresu i radzenia sobie z trudnymi sytuacjami w codziennej praktyce. Program ten skutecznie wypełnił zidentyfikowany deficyt w ofercie rozwojowej, przekładając się na znaczną poprawę ogólnej kondycji psychofizycznej personelu.



OPINIA PRACOWNIKA

Dzięki nowemu stanowisku pracy i dodatkowym szkoleniom czuję się o wiele bardziej wydajny i zmotywowany. To świetna sprawa.

Duży pracodawca z Poznania zorganizował szkolenie „Zarządzenie zespołem międzypokoleniowym” dla kadry zarządzającej, aby poprawić komunikację w zespole między menadżerem a zarządzanym zespołem. Jednocześnie zorganizował program szkoleń dla kadry zarządzającej Management Master Class, skupiający się na efektywnym zarządzaniu zespołem i rozwijaniu kompetencji miękkich. Celem programu była redukcja problemów z komunikacją, organizacją pracy, konfliktami w zespole i motywacją pracowników.

REZULTATY:

zdobycie wiedzy na temat komunikacji między różnymi grupami wiekowymi pracowników, zdobycie praktycznych wskazówek z zakresu komunikacji z zespołem międzypokoleniowym.

Uczelnia z woj. opolskiego zorganizowała szkolenia z przeciwdziałania mobbingowi, przeciwdziałania negatywnym skutkom stresu w miejscu pracy oraz zarządzania zespołem i rozwoju osobistego dla kadry kierowniczej. Kadra kierownicza ma dostęp do platformy szkoleniowej i może podnosić kompetencje w zakresie zarządzania zespołem i rozwoju osobistego. Działania szkoleniowe mają na celu rozwój kompetencji kadry w zakresie radzenia sobie w trudnych sytuacjach oraz przeciwdziałania niepożądanym zachowaniom. Kolejnym celem jest podniesienie świadomości, że zagrożenia psychospołeczne – takie jak mobbing, stres i wypalenie zawodowe – mają charakter uniwersalny i mogą dotknąć każdego członka zespołu.

Uczelnia z Gdańska zorganizowała szkolenia i warsztaty „Wsparcie dobrostanu”, które mają na celu poprawę zdrowia psychicznego i fizycznego pracowników. Zajęcia pomagają w identyfikacji indywidualnych zasobów

wspierających dobrostan psychiczny. Uczestnicy uczą się technik radzenia sobie ze stresem i zarządzania czasem.

REZULTATY:

poprawa dobrostanu psychicznego pracowników – uczestnicy deklarują większe poczucie sprawczości, większą wiedzę o zasobach wsparcia oraz większą motywację do podejmowania działań na rzecz własnego zdrowia psychicznego i fizycznego.

Duży pracodawca z woj. opolskiego zorganizował warsztaty z psychodietetyki dla pracowników: „Jak nie rezygnować z ulubionych potraw i wciąż jeść zdrowo?”, „Odżywianie dla budowania odporności”, „Filary zdrowego życia, holistyczne podejście do zdrowia, żywności i żywienia”. Ponadto zaproponował pracownikom warsztaty relaksacji i oddychania.

W działaniach mających na celu prewencję zagrożeń psychospołecznych opiera się przede wszystkim na edukacji i korzysta przy tym z różnych narzędzi, tj. warsztaty, webinary, e-booki, artykuły edukacyjne, wspólne aktywności, szkolenia. Korzysta z wiedzy i doświadczenia specjalistów z zewnątrz, kiedy sytuacja tego wymaga. Działania kierowane są do wszystkich pracowników, a pomysły na nie zazwyczaj powstają w dziale HR i Employer branding, który pyta również samych pracowników o ich potrzeby, trudności, wyzwania – aby proponowane działania były jak najbardziej adekwatne i dopasowane.

REZULTATY:

poprawa stanu fizycznego i psychicznego pracowników, motywacji do pracy, radzenia sobie z wyzwaniami, trudnymi sytuacjami, poprawa współpracy wewnątrzfirmowej i atmosfery w firmie – sprzyja osiągnięciu wspólnych celów.

OPINIE PRACOWNIKÓW

Odkryłam proste sposoby na chwilę relaksu i pochylenia się nad sobą. Poczułam, że to ważne, żeby czuć się dobrze we własnej skórze. I że fajnie jest być kobietą.

Fajnie przekazana wiedza na temat zdrowia, oddychania i przede wszystkim podkreślenie tego, aby zwracać uwagę na siebie, nie tylko od czasu do czasu.

Wróciłam do pracy ze zdwojoną siłą – dobra energia zawsze wraca. Z wdzięcznością, że mogłam uczestniczyć w spotkaniu. Jeszcze raz dziękuję. Dziewczyny, super inicjatywa!

Wszystkie informacje ze szkolenia bardzo cenne, pyszne jedzenie/picie, doskonałe towarzystwo, wspaniała okazja do spotkania z koleżankami z pracy w luźnej atmosferze. Dziękuję za super spotkanie.

Duży pracodawca z woj. wielkopolskiego organizuje interaktywne formy szkolenia dotyczące ergonomii dla wszystkich pracowników magazynowych w Polsce pod nazwą „Huddle”. Szkolenie realizowane jest w małych, maksymalnie dziewięcioosobowych grupach, bezpośrednio na hali. Uczestnicy oglądają wcześniej nagrany materiał wideo, prezentujący realistyczne scenariusze pracy. Następnie są oni aktywnie zachęceni do praktycznego symulowania i ćwiczenia poprawnych technik oraz ruchów. Sesja zajmuje orientacyjnie kwadrans. Projekt „Huddle” obejmuje 18 modułów – średnio raz na 3 tygodnie – dla pracowników ze stażem od 20 do 180 dni oraz 2 moduły przypominające dla pracowników ze stażem powyżej 180 dni. Głównym celem szkoleń jest zwiększenie świadomości pracowników na temat ergonomicznej pracy oraz nauczenie odpowiedniej mechaniki ciała podczas wykonywania pracy magazynowej. Szkole-



nia tworzą również regularną przestrzeń do wzmacniania pozytywnych interakcji społecznych i budowania zaangażowanego środowiska pracy.

OPINIE PRACOWNIKÓW

Początkowo byłam sceptyczna wobec kolejnego szkolenia, ale okazało się ono naprawdę przydatne nie tylko w pracy, ale i w czasie poza nią.

Najbardziej wartościowe były praktyczne przykłady pokazujące, jak małe zaniedbania mogą prowadzić do poważnych wypadków. Po tym szkoleniu znacznie poważniej podchodzę do kwestii przestrzegania procedur bezpieczeństwa.

Szkolenie Huddle uświadomiło mi, jak ważna jest właściwa pozycja ciała podczas pracy.

2. Popularyzacja wiedzy

Edukowanie w środowisku pracy jest tradycyjnie utożsamiane z formalnymi szkoleniami i warsztatami. Współczesna strategia rozwoju kadr wymaga jednak rozszerzenia perspektywy i wykorzystania różnorodnych kanałów komunikacji, aby efektywnie dotrzeć do całego personelu.

W dobie cyfryzacji ważną rolę w procesie ciągłej edukacji odgrywają wewnętrzne zasoby internetowe (intranety) oraz czasopisma korporacyjne. Przestrzenie te stanowią nie tylko nośnik informacji organizacyjnych i formalności, ale przede wszystkim strategiczny kanał dystrybucji wiedzy wspierającej – od psychoedukacji, po rozwój kompetencji behawioralnych.

Treści edukacyjne mogą pochodzić z różnych źródeł: od materiałów przygotowywanych przez wewnętrznych ekspertów, przez licencjonowane zasoby zewnętrzne, aż po zaangażowanie specjalistów spoza organizacji. Taka dywersyfikacja zapewnia ciągłość procesu nauki i jej adekwatność do zmieniających się potrzeb załogi.

W świetle współczesnych wyzwań ciągle psychoedukacja i rozwój kompetencji przestają być opcją, a stają się strategią budowania odporności i efektywności organizacji. Inwestycja w wiedzę, dostarczaną za pomocą nowoczesnych i łatwo dostępnych kanałów, jest podstawą budowania zaangażowanej kultury pracy.

3. Edukacja to podstawa!

Przykłady dobrych praktyk:

Urząd w Gdańsku aktywnie realizuje cykl podcastów na portalu wewnętrznym, skoncentrowanych na prewencji zagrożeń psychospołecznych, kulturze feedbacku oraz dążeniu do zdrowej organizacji poprzez promowanie pozytywnych zachowań. Celem tej inicjatywy jest edukowanie i uświadamianie pracownikom, jak ważne jest budowanie zdrowej społeczności, dbanie o relacje i wzmacnianie poczucia przynależności, co ma ostatecznie zmienić kulturę narzekania w kulturę doceniania. Podcasty cieszą się pozytywnym odzewem ze strony załogi, a ich nowatorski i inspirujący charakter przyczynia się do znaczącej poprawy atmosfery w pracy.

OPINIE PRACOWNIKÓW

Materiały, które Pani podsyła, są ciekawe, do przemyślenia i wyciągnięcia wniosków.

Znalazłem czas na odsłuchanie. Tematyka i koncept OK. Trzymam kciuki. Gratuluję.

Odsłuchałam podcast. To ważne, o czym mówisz, i co robicie.

Duży pracodawca z woj. wielkopolskiego w ramach Kampanii Zdrowia Psychicznego „Twoja w tym głowa” realizuje projekt „Pigułki psychologiczne”. Materiały te, przygotowane przez wewnętrzną grupę projektową we współpracy z psychologiem, są cyklicznie publikowane na monitorach informacyjnych umieszczonych w ogólnodostępnych przestrzeniach firmy, np. kantynach. Celem jest psychoedukacja pracowników, obejmująca m.in. zagadnienia dotyczące samoregulacji i metod radzenia sobie w trudnych sytuacjach.

Uczelnia z pomorskiego stworzyła nową stronę internetową, ustanawiając ją ważnym źródłem informacji z zakresu bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w uczelni. Zasoby te zostały rozszerzone o dodatkową zakładkę „Fizjoprofilaktyka rehabilitacyjna”. Zawiera ona filmy instruktażowe prezentujące ćwiczenia oddechowe i techniki relaksacyjne, co stanowi aktywne wsparcie w redukcji napięcia i stresu u pracowników.

Duży pracodawca z woj. opolskiego realizuje cykl webinarów – średnio 10 edycji rocznie. Jest on organizowany przez Dział Zasobów Ludzkich we współpracy z renomowanymi partnerami, takimi jak: Medcover, Benefit Systems oraz Wellbeing Polska. Sesje te są dostępne dla całej załogi w formule hybrydowej – spotkania stacjonarne i online.

Urząd z Opola zapewnił Kącik psychologiczny. Cyklicznie, raz w tygodniu, zamieszczane są w intranecie krótkie artykuły/porady o tematyce psychologicznej.

REZULTATY:

wzrost świadomości pracowników/funkcjonariuszy czytających „Kącik psychologiczny” w zakresie tematów psychologicznych i dbałości o dobrostan.

Duży pracodawca z woj. opolskiego przygotował webinar dla pracowników na temat bezsenności i lęku uogólnionego oraz e-book dla kadry kierowniczej „Pierwsza pomoc przedpsychologiczna. Jak rozpoznać pracownika w kryzysie emocjonalnym i udzielić mu wsparcia”.

Działania na rzecz dobrostanu pracowników

1. Elastyczna organizacja czasu pracy

Jednym z głównych źródeł stresu dla pracowników jest napięcie generowane przez konflikt praca – życie prywatne. Warto zaznaczyć, że stres ten nie dotyczy tylko pracownika, lecz rozlewa się zarówno na jego rodzinę (trudności w wywiązywaniu się z obowiązków rodzinnych, zaburzenie relacji rodzinnych, w ekstremalnych sytuacjach ich rozpad), jak i na zespół w pracy (trudności w skupieniu uwagi na wykonywanym zadaniu, nerwowość, zmniejszenie zaangażowania w pracę, a w ekstremalnych przypadkach zagrożenie wypadkiem w pracy). Dlatego też ostatnio tak wiele mówi się o potrzebie zachowania równowagi między tymi obszarami. Zachowanie równowagi między życiem prywatnym a zawodowym to taka organizacja czasu pracy, aby możliwe było efektywne realizowanie celów w obu tych obszarach.

Jednym z działań, które może podjąć pracodawca dbający o work-life balance w swojej organizacji, jest wprowadzenie elastycznej organizacji czasu pracy, czyli umożliwienie pracownikom dostosowanie harmonogramu pracy do ich indywidualnych potrzeb, np. poprzez wprowadzenie możliwości korzystania z pracy zdalnej, elastycznego rozkładu czasu pracy (m.in. ruchomy czas pracy czy indywidualny rozkład czasu pracy), pracy w niepełnym wymiarze. Oprócz rozwiązań wskazywanych w Kodeksie pracy pracodawca może wprowadzać własne, dostosowane do specyfiki organizacji oraz potrzeb pracowników.



Przykłady dobrych praktyk:

Duży pracodawca z woj. wielkopolskiego na wniosek pracownika pozwala na indywidualną zmianę harmonogramu czasu pracy. Głównym celem tego rozwiązania jest umożliwienie pracownikom łatwiejszego godzenia życia zawodowego z prywatnym poprzez zwiększenie ich wpływu na planowanie, czasu pracy. W opinii pracodawcy system ten daje pracownikom poczucie kontroli nad czasem i harmonogramem pracy, co jest kluczowym czynnikiem w zapobieganiu przeciążeniu psychicznemu. Praktyka ta polega na tym, że pracownik może wnioskować o zmianę dnia pracującego z dniem grafikowo wolnym, w ramach tego samego tygodnia pracy. System SWITCH jest ujęty w zbiorze zasad, który określa warunki dokonywania zmian. Dokument ten ustala jasne ramy czasowe składania wniosków, częstotliwość możliwych zmian oraz inne istotne ograniczenia, zapewniając transparentność procesu i jego zgodność z przepisami prawa pracy. Każdy wniosek przechodzi szczegółową weryfikację uwzględniającą zgodność z przepisami o czasie pracy, zachowanie wymaganych okresów odpoczynku oraz wpływ na ciągłość działalności firmy. Pracownicy mogą składać wniosek dwoma kanałami: za pomocą aplikacji samoobsługowej AtoZ lub bezpośrednio do pracownika działu HR.

W opinii pracodawcy program SWITCH jest bezprecedensowym sukcesem w skali całej organizacji – od momentu wdrożenia zrealizowano ponad 400 000 wniosków o zmianę dnia harmonogramu pracy, rocznie ok. 13 000 pracowników aktywnie korzysta z możliwości modyfikacji swojego harmonogramu pracy.

Pracodawca zaznacza, że wdrożenie tak kompleksowego systemu zmian harmonogramu w firmie logistycznej, zatrudniającej tysiące pracowników, stanowiło znaczące wyzwanie organizacyjne. Wymagało stworzenia nie tylko precyzyjnych procedur i narzędzi wspierających podejmowanie decyzji o zatwierdzeniu wniosków, ale także ogromnego nakładu pracy w zakresie koordynacji procesów, szkoleń personelu oraz ciągłego monitorowania wpływu zmian na organizację.

OPINIE PRACOWNIKÓW

Nowoczesne podejście firmy do organizacji czasu pracy sprawia, że czuję się szanowany jako pracownik. Dzięki SWITCH mam przestrzeń na realizowanie się w różnych rolach życiowych.

Cieszę się, że dzięki programowi SWITCH mogę zamienić dzień pracy i uczestniczyć w imprezach biegowych – to dla mnie dowód, że praca i pasja mogą iść w parze.

Dzięki elastycznemu harmonogramowi mogę być obecna zarówno na ważnych spotkaniach w pracy, jak i na wydarzeniach rodzinnych. To naprawdę ułatwia codzienne funkcjonowanie.

SWITCH daje mi większą kontrolę nad moim czasem pracy. Mogę zaplanować ważne sprawy osobiste bez stresu o nieobecności w pracy. Dodatkowo udaje mi się zaoszczędzić urlop.

SWITCH pozwala mi elastycznie zarządzać czasem pracy. To świetne rozwiązanie, które pomaga mi oszczędzać dni urlopowe.

Mały pracodawca z woj. podlaskiego postanowił zorganizować pracę w sposób elastyczny. Działanie to miało na celu ograniczenie zagrożeń psychospołecznych, jakim są stres i wypalenie zawodowe, a także poprawienie efektywności pracy pracowników. Elastyczna organizacja pracy umożliwia pracownikom korzystanie w godzinach pracy z dowolnej liczby przerw, o dowolnym czasie trwania. Podczas przerwy pracownicy mają możliwość odpoczynku w miejscu do tego wyznaczonym, obejrzenia TV, posłuchania muzyki czy gry w rzutki. Pracodawca zapewnia pracownikom komfortowe miejsce do spożywania posiłku, udostępnia ekspres do kawy, lodówkę oraz kuchenkę mikrofalową, a w okresie letnim zapewnia nieograniczoną ilość lodów. Pracodawca zapewnia również pracownikom dwa pokoje do prywatnych rozmów, które mają wygłuszone ściany. Dodatkowo pracownicy mogą zakończyć wcześniej pracę, o ile zrealizują wyznaczone zadania.

REZULTATY:

pracodawca zauważył, że działania te wpływają na poprawę kondycji psychofizycznej pracowników, którzy chętniej przychodzą do pracy i rzetelnie wykonują swoje obowiązki. Obniżenie poziomu odczuwane-

go stresu wpłynęło również na poprawę komunikacji w zespole oraz wzajemną życzliwość pracowników. Dodatkową zaobserwowaną korzyścią jest odciążenie wzroku od monitora ekranowego i odciążenie układu mięśniowo-szkieletowego w związku z siedzącą pracą.

Urząd z Opola zorganizował przedsięwzięcie „Chwila dla siebie”. To gratyfikacja w postaci możliwości jednorazowego skrócenia czasu pracy z okazji jubileuszu pracy zawodowej o 2-4 godz. W dowolnym dniu w ramach kolejnego okresu rozliczeniowego, osoba obchodząca jubileusz pracy zawodowej może – po uzgodnieniu z bezpośrednim przełożonym – zarejestrować określony czas (2-4 godz. w zależności od jubileuszu) jako wyjście służbowe w rejestratorze RCP z założeniem wykorzystania tej „Chwili...” na relaks, wytchnienie od obowiązków lub drobną przyjemność.

Duży pracodawca z woj. wielkopolskiego oferuje pracownikom dodatkowe dni wolne od pracy jako element pakietu benefitów pozapłacowych, stanowiący kluczowy składnik programu prewencji zagrożeń psychospołecznych i wspierania równowagi (work-life balance).

2. Opieka medyczna

Często powtarzana maksyma, że zdrowie jest najważniejsze, nabiera szczególnego znaczenia w kontekście współczesnego rynku pracy. Niestety rosnące koszty opieki medycznej sprawiają, że dla wielu osób staje się ona dobrem niedostępnym, co prowadzi do rezygnacji z regularnych badań i poszukiwania wsparcia medycznego. Taka sytuacja ma bezpośrednie przełożenie na efektywność zawodową i poziom absencji.

Coraz więcej pracodawców dostrzega ten problem. Oferowanie pakietów medycznych, często rozszerzonych na członków rodziny to jeden z ważniejszych benefitów, który przełamuje barierę kosztów. Dodatkowo, firmy organizują specjalne dni zdrowia, zapraszają specjalistów do przeprowadzania badań profilaktycznych wśród kadry.

Pracodawcy rozumieją, że zdrowy pracownik pracuje wydajniej i efektywniej, rzadziej korzysta z absencji chorobowych. Co równie istotne, poczucie bycia zadbanym i docenionym poprzez takie świadczenia zwiększa przynależność do firmy oraz lojalność. W szerszej perspektywie, biznesowo i społecznie, zdecydowanie korzystniej jest zapobiegać niż leczyć. Inwestycja w zdrowie pracowników to zatem nie tylko wyraz troski, ale strategiczna decyzja przekładająca się na sukces organizacji i jej pozytywny wizerunek.

Przykłady dobrych praktyk:

Urząd z woj. kujawsko-pomorskiego w ramach projektu „Zdrowa praca – zdrowe życie” oferuje pracownikom m.in. poprawę ergonomii stanowisk pracy poprzez doposażenie w ergonomiczne krzesła, podnóżki i podkładki pod myszki dla wszystkich uczestników projektu; indywidualne konsultacje lekarskie, z których skorzystało 86 pracowników w celu zdiagnozowania potrzeb zdrowotnych; fizjoterapię i rehabilitację – zajęcia fizjoterapeutyczne dla 68 uczestników, dostosowane do indywidualnych potrzeb oraz badania profilaktyczne – pogłębione badania zdrowotne dla 70 uczestników, obejmujące m.in. diagnostykę kardiologiczną i okulistyczną.

OPINIE PRACOWNIKÓW

Widzę, że te działania idą dużo dalej niż tylko poprawa komfortu pracy. Cały ten projekt buduje w naszym urzędzie atmosferę zaufania i wzajemnego szacunku. W środowisku, gdzie czujemy, że pracodawca dba o nas na tak wielu poziomach, po prostu nie ma miejsca na toksyczne zachowania. To jest najlepsza profilaktyka antymobbingowa, jaką można sobie wyobrazić.

Ta inicjatywa sprawiła, że czuję się w tej firmie naprawdę doceniony. To nie tylko słowa, ale konkretne działania, które mają ogromny wpływ na jakość mojej pracy i życia. Jestem dumny, że mogę być częścią takiego projektu.

Projekt, w którym uczestniczymy, sprawił, że poczułam się naprawdę bezpieczna i doceniona. Kiedy pracodawca inwestuje w nasze zdrowie fizyczne i psychiczne to jest jasny sygnał, że nie jesteśmy tylko numerami. To bu-

duże silne poczucie wspólnoty i sprawia, że każda forma mobbingu staje się nieakceptowalna.

Bardzo doceniam, że urząd dba o nasze zdrowie na tak wielu płaszczyznach. To pokazuje, że jesteśmy tu naprawdę ważni.

Duży pracodawca ze Szczecina oferuje swoim pracownikom roczny program zdrowia, który ma na celu wsparcie zdrowia psychicznego i fizycznego wszystkich pracowników. Program oferuje możliwość kontaktu z ekspertami i wideokonsultacji poprzez platformę oraz aplikację mobilną (m.in.: psycholog, dietetyk kliniczny, trener oddechu, coach, prawnik, ekspert ds. finansów, trener personalny), profilaktyczne badania krwi w biurze, cotygodniowe spotkania z masażystą w miejscu pracy, grupowe wyzwania promujące zdrowe nawyki poza godzinami pracy, infolinia wsparcia oraz wypalenia zawodowego, webinary oraz kursy dostępne na platformie oraz Stacjonarny Dzień Zdrowia z aktywnościami w siedzibie firmy (badania krwi, wystąpienie eksperta na żywo, konsultacje ze specjalistami). Efekty programu są znaczące: w ciągu zaledwie pięciu miesięcy odbyło się 120 indywidualnych konsultacji, co świadczy o dużym zainteresowaniu i realnej potrzebie. Pracownicy coraz częściej podkreślają, że czują się zaopiekowani i dostrzegają działania pracodawcy na rzecz ich dobrego samopoczucia. Najważniejszą korzyścią zdrowotną jest fakt, że dzięki udziałowi w badaniach profilaktycznych wykryto wczesne sygnały podwyższonego ryzyka choroby u kilku osób. Troska o zdrowie fizyczne i psychiczne przekłada się bezpośrednio na wzrost satysfakcji, zaangażowania i efektywności w pracy.

Średni pracodawca z woj. świętokrzyskiego wprowadził program opieki medycznej, w ramach którego umożliwiono pracownikom oraz ich rodzinom wybór spośród trzech różnych pakietów opieki: Standard, Komfort i Optimum, dostosowanych do indywidualnych potrzeb. Pracownicy, którzy z niego skorzystali, zauważyli znaczną poprawę swojego zdrowia fizycznego. Regularne konsultacje ze specjalistami oraz badania profilaktyczne pozwoliły im zadbać o kondycję i wczesne wykrywanie problemów zdrowotnych, co miało bezpośredni wpływ na ich lepsze samopoczucie. Pracownicy korzystający z opieki medycznej wykazali wyższy poziom satysfakcji z pracy. Dzięki poczuciu bycia docenianym i wspieranym ich lojalność wobec firmy wzrosła, a rotacja pracowników spadła. To wszystko przyczyniło się do większej sta-



bilności zespołów i tworzenia silniejszych więzi w pracy. Dzięki lepszemu zdrowiu fizycznemu i psychicznemu oraz usprawnionej komunikacji, pracodawca odnotował wzrost efektywności i produktywności pracy.

Duży pracodawca z woj. opolskiego oferuje pracownikom bogaty pakiet ubezpieczeń – zdrowotnych i medycznych. Organizuje spotkania ze specjalistami, tj. psychologiem, fizjoterapeutą, dietetykiem, trenerem personalnym wspólnie z dostawcą usług medycznych Medicovert, Benefit Systems Wellbeing dostępne dla wszystkich pracowników w formie stacjonarnej w firmie w trakcie pracy.

OPINIA PRACOWNIKA

Chciałam oficjalnie wyrazić opinię na temat zorganizowanych w naszym zakładzie spotkań z fizjoterapeutą. To jest absolutnie fantastyczna inicjatywa! Po pierwsze spotkania odbywają się na miejscu, bez konieczności poświęcania dodatkowego czasu, co w moim przypadku – młodej mamy z nawałem zajęć od rana do nocy jest ogromnym plusem. Po drugie i najważniejsze – fizjoterapeuta, który z nami współpracuje jest świetnym fachowcem – wizyta u niego daje natychmiastowy efekt.

Urząd z Opola powołał Zespół ds. promocji zdrowia. Jest on wsparciem pracodawcy w tworzeniu warunków pracy i służby zachęcających do prozdrowotnego trybu życia pracowników i funkcjonariuszy. Działania zespołu obejmują: profilaktykę oraz promocję zdrowia psychicznego i fizycznego, zachęcanie i propagowanie zmiany stylu życia pracowników i funkcjonariuszy, a także nawiązywanie współpracy z organizacjami zewnętrznymi w zakresie promocji i profilaktyki zdrowia.

Uczelnia z woj. pomorskiego z myślą o redukcji napięć i poprawie samopoczucia pracowników, co bezpośrednio przekłada się na wzrost efektywności pracy, zorganizowała masaż biurowy. Były to krótkie zabiegi (15–30 min.) wykonywane przez profesjonalnego masażystę w miejscu pracy, bez konieczności zdejmowania ubrania, co zapewniło komfort i intymność. Masaż obejmował głównie plecy, kark, barki oraz ręce, czyli te partie ciała, które są najbardziej narażone na przeciążenia podczas pracy siedzącej.

Duży pracodawca z woj. wielkopolskiego podjął w ramach cyklicznej Kampanii Zdrowia Psychicznego i Fizycznego „Twoja w tym głowa”, szeroko zakrojone działania profilaktyczne. Na terenie firmy zorganizowano mobilne gabinety mammobus i cytobus, z których skorzystało 36 kobiet. Z dużym sukcesem zrealizowano również profilaktykę zdrowia mężczyzn – dzięki zaangażowaniu i promocji dyrektora generalnego w badaniu przesiewowym w kierunku raka prostaty wzięło udział 187 mężczyzn.

3. Promowanie aktywności fizycznej

W obliczu rosnącego tempa życia i presji zawodowej, działania prozdrowotne są najważniejszym elementem w prewencji negatywnych skutków stresu. Do fundamentalnych działań zalicza się m.in. 7-8-godzinny sen, zdrowa dieta, higiena psychiczna i aktywność fizyczna. Każdy pracodawca powinien aktywnie uświadamiać pracownikom, jak ważne jest dbanie o kondycję fizyczną i psychiczną. Pracodawca może skutecznie motywować personel do włączenia ruchu do codziennej rutyny, ponieważ jest to działanie o wszechstronnym, dobroczynnym oddziaływaniu.

Aktywność fizyczna nie tylko chroni przed chorobami sercowo-naczyniowymi, nowotworami czy osteoporozą, ale również stymuluje układ nerwowy do uwalniania endorfin, naturalnie redukuje napięcie i poprawia nastrój. Ruch jest więc potężnym narzędziem higieny psychicznej i obroną przed spadkiem wydolności. Aby zachęcić pracowników, firmy mogą oferować karty benefitowe (dostęp do obiektów sportowych) lub organizować wspólne treningi czy zawody firmowe. Ponadto, tworzenie odpowiedniej infrastruktury – takiej jak bezpieczne miejsca parkingowe dla rowerów, prysznice i szatnie – ułatwia uprawianie sportu w drodze do i z pracy. Troska

pracodawców o aktywność fizyczną personelu to inwestycja, która przekłada się na zdrowszy, bardziej odporny na stres i efektywniejszy zespół.

Przykłady dobrych praktyk:

Duży pracodawca z woj. świętokrzyskiego wdrożył akcję „Razem w formie” obejmującą kartę MultiSport oraz dostęp do aplikacji, skierowanej do wszystkich pracowników. Ma ona na celu wsparcie zdrowia fizycznego i psychicznego poprzez system punktów w ramach aktywności fizycznej, budowanie więzi w zespole, motywacji. Akcja ta wsparta jest kampanią informacyjną obejmującą spotkania informacyjne oraz dystrybucję materiałów promujących zdrowy tryb życia.

Inicjatywa rozpoczęła się od sygnałów płynących od samych pracowników, którzy wskazali na potrzebę dostępu do aktywności fizycznej. Na tej podstawie zarząd zapewnił pracownikom dostęp do wielu obiektów sportowych i zajęć takich jak: siłownie, baseny, joga czy fitness. Dodatkowym atutem programu jest możliwość dokupienia karty MultiSport dla bliskich pracowników.

Z okazji obchodów Dnia Ziemi firma zorganizowała akcję promującą ekologiczne formy transportu, zachęcając pracowników do rezygnacji z samochodów na rzecz rowerów. We wszystkich lokalizacjach zakładu prowadzono zbiórkę kilometrów przejechanych rowerem w drodze do pracy. Była to doskonała okazja, by zadbać o środowisko, zdrowie oraz wspólnie rywalizować o nagrodę. Lokalizacja, w której pracownicy pokonali największą liczbę kilometrów, zdobyła wyróżnienie.

Wdrożenie programów było możliwe dzięki zaangażowaniu zarówno działu HR, jak i działu marketingu.

Duży pracodawca z woj. opolskiego, mając na uwadze zdrowie fizyczne pracowników, zorganizował m.in. zajęcia sportowe z siatkówki, jogi, piłki nożnej. Promuje zdrowie poprzez wspieranie eventów tj. Aktywny Adient, Piknik Lekkoatletyczny, Nocna Dycha, Dotlenieni Run – ok. 4 razy do roku. Spółka oferuje również bogaty pakiet ubezpieczeń dla pracowników – zdrowotne, medyczne, Multisport.

Wdrożone inicjatywy prozdrowotne przełożyły się na poprawę stanu zdrowia pracowników oraz obniżenie ryzyka wypalenia zawodowego. Odnotowano pozytywne wskaźniki w obszarze zarządzania personelem – udało się zapobiec absencji chorobowej i utrzymać niską rotację kadr. Działania te przyczyniły się do wzrostu atrakcyjności zatrudnienia i budowania pozytywnego wizerunku pracodawcy. Rezultatem jest poprawa atmosfery w pracy oraz zwiększenie świadomości zdrowotnej wśród całego personelu.

OPINIE PRACOWNIKÓW

Joga daje mi wytchnienie i chwilę dla siebie – to najlepsza forma relaksu dla ciała i umysłu.

Ćwicząc jogę, mam wrażenie, że dbam o swój kręgosłup, a także wspianiam się odstresowuję.

Duży pracodawca z woj. kujawsko-pomorskiego wprowadził trening rodzinny z udziałem sportowców. Wydarzenie łączy promocję zdrowego stylu życia z integracją pracowników i ich rodzin. Wspólny trening, prowadzony przez lokalnych sportowców, inspirowanie do aktywności fizycznej, a jednocześnie stanowi okazję do spędzenia czasu w rodzinnej atmosferze.

Wdrożenie dobrych praktyk w innych przedsiębiorstwach

Zapraszając przedsiębiorstwa i instytucje z całej Polski do podzielenia się dobrymi praktykami w zakresie prewencji zagrożeń psychospołecznych, poprosiliśmy również o wskazanie możliwości przeniesienia danej praktyki do innych zakładów pracy. Zależało nam, by dana firma wypowiedziała się, czy jej zdaniem można określoną praktykę wdrożyć, na ile jest ona uniwersalna i przydatna do wprowadzenia w innych miejscach. Zaskakujące, a jednocześnie bardzo budujące, było odkrycie, iż wszystkie nadesłane praktyki, w opinii ich twórców, są możliwe do wykorzystania w kształcie tożsamym jak ten, w którym zostały nadesłane i opisane. Choć powszechnie podkreśla się, że niektóre z praktyk mogą wymagać określonych zasobów finansowych i ludzkich, ich idea pozostaje niezmiennie inspirująca i może stanowić podstawę do wdrożenia elementów działań nawet w okrojonym zakresie. Co jednak najistotniejsze, jak wyraźnie wskazują autorzy w materiałach nadesłanych do Państwowej Inspekcji Pracy, podstawowym i niezbędnym warunkiem sukcesu jest autentyczna chęć i wola wprowadzenia tych zmian. Bez zaangażowania i dostrzegania wartości praktyk dla pracowników i przedsiębiorstwa, same zasoby finansowe i kadrowe stają się niewystarczające. Dostrzeganie znaczenia tych działań na poziomie indywidualnym, zespołowym i całej firmy jest kluczem do osiągnięcia wspierającego i zrównoważonego środowiska pracy.



Zadowolony, zadbane pracownik = zaangażowanie, lojalność i efektywność wykonywanej pracy.

Wybrani pracodawcy opisali możliwość wdrożenia swoich dobrych praktyk:

Duży pracodawca z woj. lubuskiego: „Polityka antymobbingowa może być z powodzeniem wprowadzona w innych podmiotach, które są zainteresowane uregulowaniem kwestii związanych z ewentualnymi sytuacjami kryzysowymi, które są nieuniknione”.

„W celu skutecznej implementacji potrzebna jest wola i wsparcie najwyższego kierownictwa oraz otwartość na zmiany i gotowość do ciężkiej pracy, związanej ze zmianą mentalności pracowników”.

Średni pracodawca z woj. pomorskiego: „Tak, jest to możliwe pod kilkoma warunkami kulturowymi, organizacyjnymi i operacyjnymi. Bardzo istotne jest, aby kultura była sprzyjająca zaangażowaniu i gotowa do zmian, wdrażanie pomysłów wymaga często dużego wysiłku i nakładów finansowych. Firma musi realnie chcieć słuchać ludzi”.

Duży pracodawca z woj. świętokrzyskiego: „Taka inicjatywa może zostać z powodzeniem wdrożona w innych firmach, niezależnie od branży czy wielkości organizacji. Kluczem do sukcesu jest zaangażowanie pracowników, wsparcie ze strony zarządu oraz dobra koordynacja działań przez poszczególne działy”.

Duży pracodawca z woj. opolskiego: „Wdrożona praktyka – obejmująca Politykę antymobbingową oraz system zgłaszania nieprawidłowości (whistleblowing) – może być z powodzeniem zastosowana w innych przedsiębiorstwach, niezależnie od branży czy wielkości organizacji. Praktyka ta ma charakter uniwersalny, ponieważ opiera się na wartościach takich jak: bezpieczeństwo pracowników, etyka organizacyjna, transparentność i odpowiedzialność.

Aby skutecznie wdrożyć podobne rozwiązanie w innych firmach, niezbędne są:

- zaangażowanie zarządu – konieczne dla nadania inicjatywie odpowiedniej rangi i spójności z kulturą organizacyjną,
- właściwe zaprojektowanie procedur – jasnych, zrozumiałych i zgodnych z przepisami prawa (m.in. Kodeks pracy, ustawa o sygnalistach, RODO),
- powołanie odpowiednich struktur wewnętrznych – np. komisji antymobbingowej, osoby odpowiedzialnej za przyjmowanie zgłoszeń, inspektora ds. etyki itp.,
- zabezpieczenie kanałów zgłoszeń – zapewniających anonimowość i ochronę zgłaszającego,
- szkolenia i kampanie informacyjne – podnoszące świadomość pracowników i budujące zaufanie do systemu,
- stały monitoring i doskonalenie – aby system nie był jedynie formalnością, ale realnym narzędziem przeciwdziałania nadużyciom.

Przeszkody we wdrożeniu mogą wystąpić u pracodawców ze słabo rozwiniętą kulturą organizacyjną, z niskim poziomem zaufania między pracownikami a kadrą zarządzającą lub tam, gdzie brakuje zasobów (czasowych, kadrowych, finansowych) do wdrożenia i utrzymania takiego systemu.

Podsumowując – praktyka jest możliwa do przeniesienia i stanowi dobrą podstawę do budowania bezpiecznego, uczciwego i odpowiedzialnego środowiska pracy w każdej organizacji, która jest gotowa na otwartą komunikację i realne wsparcie pracowników”.

Duży pracodawca z woj. śląskiego: „Model działania Komisji etyki sprawdzony w naszej spółce może z powodzeniem zostać przeniesiony do innej organizacji, niezależnie od branży czy wielkości. Kluczowe elementy, jak, jasne procedury, transparentność, poufność, otwartość na dialog oraz edukacja etyczna pracowników są uniwersalne i możliwe do adaptacji w różnych środowiskach pracy”.

Duży pracodawca z Wrocławia: „Wybór przedstawiciela pracowników do Komisji antymobbingowej można wdrożyć w innych przedsiębiorstwach i według nas jest to rozwiązanie wręcz rekomendowane jako dobra praktyka w zakresie budowania kultury organizacyjnej opartej na dialogu i partnerstwie.

Komisja z udziałem reprezentanta pracowników wzmacnia zaufanie do jej decyzji, zwiększa poczucie współodpowiedzialności, pomaga budować wiarygodny system przeciwdziałania mobbingowi. Nie ma formalnych przeszkód prawnych, które uniemożliwiałyby wprowadzenie takiego rozwiązania w innych przedsiębiorstwach – przeciwnie, może ono być traktowane jako element szerszej polityki compliance.

Warunki, jakie muszą być spełnione, aby organizacje wprowadziły takie wybory:

- jasne regulacje wewnętrzne, czyli w regulaminie lub Polityce antymobbingowej należy określić zasady powoływania komisji oraz tryb wyboru przedstawiciela pracowników,
- transparentna procedura wyboru, np. przez głosowanie,
- zastosowanie zasad równości i bezstronności – ważne, by procedura nie faworyzowała żadnej grupy i dawała wszystkim pracownikom szansę udziału,
- warto zadbać o to, by wszyscy rozumieli rolę komisji, jej zasady działania i znaczenie obecności przedstawiciela pracowników”.

Duży pracodawca z Bydgoszczy: „Wszystkie wymienione praktyki mogą zostać z powodzeniem wdrożone w innych przedsiębiorstwach, jednak ich skuteczność i trwałość zależą od solidnych podstaw organizacyjnych. Znaczenie ma oparcie wdrożeń na jasno określonej misji, wizji oraz wartościach firmy, które stanowią fundament kultury organizacyjnej.

W naszej organizacji zarządzanie przez wartości jest nie tylko deklaracją, lecz rzeczywistym drogowskazem w codziennym działaniu. Świadomość osób decyzyjnych i kadry zarządzającej, że zarządzanie kapitałem ludzkim wykracza poza ramy procedur kadrowych, jest niezbędna do budowania nowoczesnego i efektywnego środowiska pracy. To strategiczne podejście, które koncentruje się na rozwoju i optymalnym wykorzystaniu potencjału pracowników.

Organizacje, które traktują ludzi jako najważniejszy zasób i inwestują w ich rozwój, nie tylko osiągają lepsze wyniki biznesowe, ale również budują trwałą przewagę konkurencyjną. Samo posiadanie kapitału ludzkiego nie gwarantuje sukcesu – decydujące jest umiejętne i świadome zarządzanie tym zasobem.

Nie bez znaczenia pozostaje również dostępność odpowiednich środków finansowych, które umożliwiają realizację niektórych programów, np. innowacji czy integracji pracowników”.



Lista pracodawców, którzy zaprezentowali wdrożone dobre praktyki

Pracodawcy zatrudniający do 49 pracowników:

1. Cenergo Logistyka Spółka z o.o. Spółka Komandytowa, ul. Św. Proroka Eliasza 4, 15-568 Białystok.
2. Bosh Car Service Jagodziński, ul. Trzemeszeńska 32, 88-410 Gąsawa.
3. Dom Współpracy Polsko-Niemieckiej, ul. 1 Maja 13/2, 45-068 Opole.
4. E&A Sp. z o.o., ul. Kołłątaja 3/1, 45-064 Opole.
5. Centrum Logistyczne Gryf Sp. z o.o., ul. Władysława IV 1, 70-651 Szczecin.
6. Miejski Zakład Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o., ul. Wodociągowa 1A, 77-400 Złotów.

Pracodawcy zatrudniający od 50 do 249 pracowników:

1. Zakład Usług Informatycznych NOVUM Sp. z o.o., ul. Spokojna 9a, 18-400 Łomża.
2. AJ Fabryka Mebli Sp. z o.o., ul. Przemysłowa 15, Redzikowo 76-200 Słupsk.
3. PBI Logistyka, ul. Błonie 8, 27-600 Sandomierz.
4. Chemnovatic Sp. z o.o., ul. Ludwika Spiessa 9, 20-270 Lublin.
5. Job Impulse Polska Sp. z o.o., ul. Ptasia 10, 60-319 Poznań.
6. Remondis Opole S.A., al. Przyjaźni 9, 45-573 Opole.
7. Aalberts hydronic flow control Sp. z o.o., ul. Gronowska 8, 64-100 Leszno.
8. Mond-Simet Sp. z o.o., Grabonóg 77, 63-820 Piaski.

Pracodawcy zatrudniający powyżej 249 pracowników:

1. Decco S.A., ul. V Poprzeczna 15, 04-611 Warszawa.
2. Fabryka Mebli „Forte” S.A., ul. Biała 1, 07-300 Ostrów Mazowiecka.
3. Canpack S.A. w Krakowie, Fabryka puszek napojowych w Bydgoszczy, ul. Kobałtowa 2, 85-453 Bydgoszcz.
4. Belma Accessories Systems Sp. z o.o., ul. Łochowska 69, 86-005 Białe Błota.
5. Timken Polska Sp. z o.o., ul. Gen. Stefana Grota-Roweckiego 130, 41-200 Sosnowiec.
6. Grupa DB Cargo Polska, ul. Wolności 337, 41-800 Zabrze.

7. Grupa PBI, ul. Błonie 8, 27-600 Sandomierz.
8. Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacyjne Łódź Sp. z o.o., ul. Tramwajowa 6, 90-132 Łódź.
9. AQ Wiring Systems Sp. z o.o., ul. Zakładowa 97, 92-402 Łódź.
10. Michelin Polska Sp. z o.o., ul. Leonharda 9, 10-454 Olsztyn.
11. Lellek Sp. z o.o., ul. Opolska 2c, 45-960 Opole.
12. Adient Poland Sp. z o.o. Oddział Commercial Seating oraz Oddział Metal w Skarbimierzu, ul. Motoryzacyjna 1, 49-318 Skarbimierz.
13. IFM Ecolink Sp. z o.o., ul. Północna 6, 45-805 Opole.
14. 3Shape Poland Sp. z o.o., ul. Południowa 27C, 71-001 Szczecin.
15. Tarkett Polska Sp. z o.o. oddział w Jasle, ul. Mickiewicza 108, 38-200 Jasło.
16. Sia Abrasives Polska Sp. z o.o. Grupa Bosch; ul. Prosta 21, Łozienica, 72-100 Goleniów.
17. Południowy Koncern Węglowy S.A. z siedzibą w Jaworznie – Zakład Górniczy Janina ul. Górnicza 23, 32-590 Libiąż.
18. Operator Gazociągów Przesyłowych – GAZ-SYSTEM S.A., ul. Mszczonowska 4, 02-337 Warszawa.
19. Port Lotniczy Wrocław S.A., ul. Graniczna 190, 54-530 Wrocław.
20. TPV Displays Polska Sp. z o.o., ul. Złotego Smoka 9, 66-400 Gorzów Wielkopolski.
21. GSK Polska, ul. Grunwaldzka 189, 60-322 Poznań.
22. Amazon Fulfillment Poland Sp. z o.o., ul. Poznańska 1d, Sady, 62-080 Sady.
23. Sivantos Sp. z o.o., ul. Bałtycka 6, 61-013 Poznań.
24. Koleje Wielkopolskie S.A., ul. Składowa 5, 61-897 Poznań.
25. Girpoltrans Sp. z o.o. ul. Poznańska 4, 62-080 Sady.
26. NB Polska Sp. z o.o., ul. Słoneczna 29, 62-200 Gniezno.
27. Padma Art Sp. z o.o. 16-400 Suwałki, ul. Wojska Polskiego 118,;
Padma Sp. zo.o. Sp. K., ul. Brylantowa 7, 16-400 Suwałki.

Instytucje publiczne – bez względu na wielkość zatrudnienia:

1. Powiatowy Urząd Pracy we Włocławku, ul. Kapitulna 24, 87-800 Włocławek.
2. Urząd Statystyczny w Gdańsku, ul. Danusi 4, 80-434 Gdańsk.
3. Straż Miejska Szczecin, ul. Klonowica 1B, 71-241 Szczecin.
4. Miejsko – Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Jastrowiu, ul. Poznańska 19, 64-915 Jastrowie.
5. Uniwersytet Gdański, ul. Jana Bażyńskiego 8, 80-309 Gdańsk.
6. Urząd Miejski w Dąbrowie Górniczej, ul. Graniczna 21, 41-300 Dąbrowa Górnicza.
7. Samodzielny Publiczny Szpital Wojewódzki im. Papieża Jana Pawła II w Zamościu, ul. Aleje Jana Pawła II 10, 22-400 Zamość.
8. Politechnika Opolska, ul. Prószkowska 76, 45-758 Opole.
9. Izba Administracji Skarbowej w Opolu, ul. Plk. Witolda Pileckiego 2, 45-331 Opole.

➤ **Egzemplarz bezpłatny**



www.pip.gov.pl