



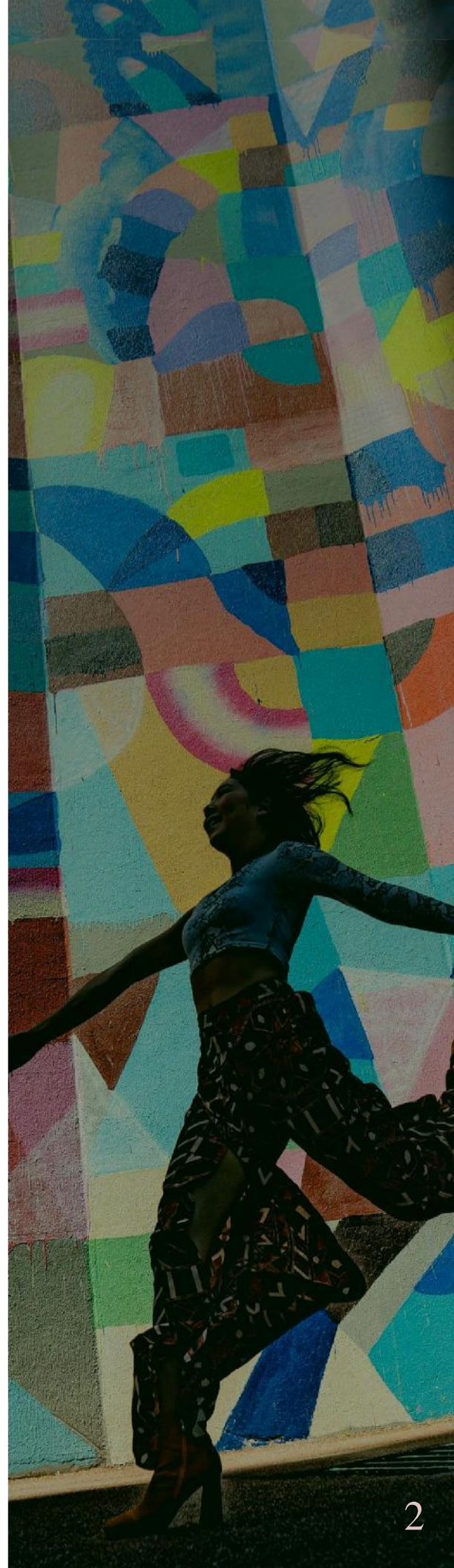
**Analiza wyzwań związanych z pracą zdalną i wypaleniem  
zawodowym kobiet.  
Zagrożenia dla kobiet w nowoczesnym miejscu pracy.**

**Raport 2023**

Raport: 1/2  
Beatburnout.eu  
2023-03-30

# Spis treści:

- 03 Opis badania
- 04 Dlaczego kobiety?
- 06 Najważniejsze wnioski w skrócie
- 08 5 wymiarów i 15 aspektów pracy zdalnej
- 10 Różnice pomiędzy poszczególnymi krajami zdiagnozowane w badaniu
- 11 Wymiar społeczny
- 19 Wymiar osobisty
- 28 Wymiar kulturowy
- 36 Wymiar planowania
- 44 Wymiar praktyczny
- 50 Dalszy rozwój
- 53 Realizatorzy projektu BeatBurnout
- 54 Bibliografia



# Opis badania

W ramach niniejszego badania zdiagnozowaliśmy doświadczenia 283 kobiet z ośmiu różnych krajów europejskich, w tym z Austrii, Szwecji, Irlandii, Włoch, Hiszpanii, Grecji, Polski i Czech, odkrywając 15 kluczowych aspektów, które wpływają na zdrowie psychiczne i dobre samopoczucie w pracy.


Dzięki połączeniu danych o charakterze ilościowym i jakościowym, udało nam się uchwycić kompleksowy obraz pracy zdalnej, podkreślając konieczność podejmowania proaktywnych działań, uwzględniających różnorodne potrzeby kobiet pracujących zdalnie. W ramach dwuletniego projektu BeatBurnout (Projekt nr: KA220- ADU-7DB7CEBF) opracowujemy rozwiązania mające na celu zapobieganie wypaleniu zawodowemu kobiet pracujących zdalnie. Raport ten prezentuje perspektywę kobiet pracujących zdalnie. Kolejny z raportów odnosił się będzie do perspektywy managerów i pracodawców zatrudniających kobiety pracujące zdalnie.

Więcej informacji: [www.beatburnout.eu](http://www.beatburnout.eu)

# Dlaczego kobiety?

Chociaż kobiety są bardziej podatne na wypalenie zawodowe, wielu organizacjom brakuje niezbędnej wiedzy, doświadczenia i zasobów, aby skutecznie ograniczyć ryzyko ich wypalenia. Jest to istotne szczególnie we współczesnym świecie, w którym praca zdalna/hybrydowa staje się normą. W 2019 roku Światowa Organizacja Zdrowia zwróciła uwagę na ten problem i podkreśliła odpowiedzialność pracodawców, definiując wypalenie zawodowe, jako syndrom związany z przewlekłym stresem w pracy, który nie jest odpowiednio zarządzany.

Rewolucja pracy zdalnej przyniosła szybką transformację środowisk pracy, oferując liczne możliwości, a także ujawniając wyjątkowe wyzwania, przed którymi stoją kobiety w miejscu pracy, zwłaszcza te pracujące zdalnie.



<i>Avocado Toast</i>	<i>\$5.50</i>
<i>Coffee</i>	<i>\$2.50</i>
<i>Tax</i>	<i>\$0.76</i>



W ramach badania zebraliśmy spostrzeżenia kobiet z różnych środowisk zawodowych, w tym zatrudnionych na stanowiskach takich, jak: stanowiska techniczne, osoby samozatrudnione, pracownice administracyjne, dyrektorki, konsultantki, edukatorki, artystki, analityczki finansowe, specjalistki ds. komunikacji, HR Business Partnerki, programistki, dyrektorki generalne, osoby z działów marketingu, nauczycielki, koordynatorki, managerki i badaczki. Wszystkie respondentki pracują zdalnie co najmniej dwa dni w tygodniu.

Większość respondentek pracuje w sektorze prywatnym (63,1%), 13,3% w sektorze publicznym, a pozostałe w organizacjach non-profit. Ta zróżnicowana reprezentacja stanowisk i branż zapewnia kompleksowe zrozumienie wyjątkowych wyzwań, przed którymi stoją kobiety pracujące zdalnie w różnych dziedzinach i sektorach gospodarki. Rozkład wiekowy respondentek przedstawia się następująco: 30,5% było w wieku 20-30 lat, 31% w wieku 31-40 lat, 26,1% w wieku 41-50 lat, natomiast 12,3% w wieku powyżej 50 lat.



## Najważniejsze wnioski w skrócie

Z naszych ustaleń wynika, że 63% respondentek pracuje w organizacjach, które albo nie mają wdrożonej polityki dotyczącej ochrony zdrowia psychicznego/dobrostanu, albo nie są świadome, czy ich organizacje mają wdrożoną taką politykę. Ponadto 44,4% respondentek uważa, że ich pracodawca nie dba o ich zdrowie psychiczne.

Z badań wynika, że 49,3% respondentek często doświadcza stresu w godzinach pracy, a 50,2% nie traktuje priorytetowo swojego samopoczucia psychicznego. Ponadto aż 28,1% respondentek nie jest zadowolonych ze swojej pracy, co może mieć różne przyczyny. Wnioski te dowodzą, iż istnieje pilna potrzeba, aby organizacje traktowały priorytetowo zdrowie psychiczne i dobrostan kobiet pracujących zdalnie.

# 37%

Respondentek pracuje w organizacjach, mających politykę ochrony zdrowia psychicznego, zaś 63% w organizacjach, które jej nie mają.

# 36,5%

Spośród kobiet biorących udział w ankiecie stwierdziło, że ich pracodawca ma dużą wiedzę na temat zdrowia psychicznego.

# 49,3%

Respondentek często doświadcza stresu w pracy.

# 47,2%

Często pracuje po godzinach, a 65,5% stwierdziło, że jest w stanie odpowiedzieć na pytania związane z pracą w czasie wolnym.

# 32,8%

Respondentek poprosiłoby o pomoc w pracy w razie potrzeby, choć aż 80,5% badanych uważa, że ma współpracowników, na których można polegać. Większość z tych osób miała od 20 do 30 lat, a 73% z nich pracowało w pełni zdalnie.

Badanie ujawniło 15 krytycznych aspektów związanych z dobrostanem kobiet pracujących zdalnie, które zostały pogrupowane w pięć wymiarów. Wymiarami tymi są:

1

**Wymiar społeczny**

Interakcje społeczne,  
Potwierdzanie i docenianie  
Presja ze strony kultury organizacyjnej/managerów,  
Współpraca, ekspresja i rozwój

2

**Wymiar osobisty**

Samoświadomość i dbanie o siebie  
Wewnętrzne i zewnętrzne czynniki motywacyjne  
Samotność i izolacja

3

**Wymiar kulturowy**

Komunikacja w zespole i organizacji  
Relacje, zaufanie i kultura pracy  
Uprzedzenia płciowe

4

**Wymiar planowania**

Zarządzanie wieloma zadaniami  
Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym  
Wielozadaniowość i zarządzanie czasem  
Struktura dnia pracy zdalnej

5

**Wymiar praktyczny**

Równoważenie obciążenia pracą ze zwolnieniami chorobowymi i opieką  
Odpowiednie wyposażenie techniczne i ergonomiczne przestrzeń w domu



**Piętnaście aspektów pracy zdalnej, przeanalizowano z czterech perspektyw, aby nadać im głębsze rozumienie. Perspektywami tymi są:**

### **Postrzeganie i odczucia**

Celem badania było nie tylko zebranie rzeczowych danych, ale także głębsze zrozumienie emocji, doświadczeń i spostrzeżeń dotyczących samopoczucia psychicznego w ramach pracy zdalnej. Chcemy opowiadać historie kobiet i uwzględniać ich osobiste postrzeganie, zadając sobie np. takie pytania, jak: W jaki sposób uwzględniamy różne osobowości i potrzeby kobiet? Jak upewnić się, że rozumiemy różne sytuacje kobiet?

### **Struktura i procesy**


W naszym badaniu zagłębiliśmy się w kluczową rolę struktury i procesów w kształtowaniu doświadczeń pracowników w zakresie pracy zdalnej. Zbadaliśmy niuanse poruszania się po systemach i procedurach organizacyjnych, podkreślając wyjątkowe wyzwania i możliwości, które pojawiają się w warunkach pracy zdalnej przez pryzmat doświadczeń kobiet. Jak rzucić wyzwanie istniejącym procesom i strukturom? Gdzie organizacje są stronnicze i jak organizacje tworzą procesy, które zachowują aktualność? Kiedy powinno się je dostosowywać i zmienić, a kiedy nie?

### **Przywództwo i samozarządzanie**

Zagłębiliśmy się w złożone wyzwania związane z przywództwem i samozarządzaniem, przed którymi stoją kobiety pracujące zdalnie. Naszym celem było zbadanie przeszkód napotykanych, gdy tradycyjne strategie przywództwa zawodzą w zdalnym trybie pracy, a także trudności, jakie napotykają pracownicy w ramach samozarządzania. Poprzez pryzmat doświadczeń kobiet, nasze badanie podkreśla pilną potrzebę zajęcia się ograniczeniami w podejściu do przywództwa i samozarządzania. Do jakiego rodzaju przywództwa zachęcają organizacje i jakiego rodzaju przywództwa chcą? W jaki sposób organizacje mogą wspierać pracowników w rozwijaniu wiedzy i zachęcać ich do samodzielnego zarządzania w organizacji?

### **Kultura i normy**

Zbadaliśmy trudności, jakie napotykają kobiety pracujące zdalnie. Naszym celem było zbadanie, dlaczego ustalone kultury i normy organizacyjne nie są w stanie dostosować się do wyjątkowych wyzwań stojących przed kobietami pracującymi zdalnie lub wspierać ich. Badając wpływ tych wyzwań kulturowych i normatywnych na indywidualne doświadczenia i ogólną wydajność organizacji, staraliśmy się odkryć potencjalne konsekwencje zaniedbania tych krytycznych aspektów w warunkach pracy zdalnej. Co to znaczy podejmować działania oparte na wartościach? Jak coś staje się normą? W jaki sposób organizacja może przejąć kontrolę nad kulturą, którą stworzyła?



## Różnice pomiędzy poszczególnymi krajami zdiagnozowane w badaniu

Pomiędzy badanymi krajami występowały istotne różnice, jednakże należy zauważyć, że otrzymaliśmy zbyt małą liczbę odpowiedzi, aby móc wyciągnąć wnioski na ich temat. Dla przykładu, w Hiszpanii większość respondentów pracowała maksymalnie osiem godzin dziennie. We Włoszech większość kobiet zgłosiła problemy związane ze sprzętem podczas pracy zdalnej. W Polsce zdiagnozowano najwyższy odsetek kobiet pracujących w organizacjach, które posiadają politykę ochrony zdrowia psychicznego, podczas gdy we Włoszech i Grecji odnotowano najniższy odsetek w tym zakresie. Kobiety w Austrii częściej zgłaszały nieodpowiednie wsparcie w miejscu pracy, podczas gdy kobiety w Szwecji zgłaszały mniej możliwości awansu zawodowego, niż kobiety w innych krajach. Mniej kobiet w Czechach deklarowało utrzymywanie w zdrowej diecie, z kolei w Polsce i Grecji mniej kobiet deklarowało aktywny tryb życia. Wreszcie w Irlandii kobiety w większym stopniu zgłaszały, że ich pracodawcy mają ograniczone rozumienie i wiedzę na temat wyzwań związanych ze zdrowiem psychicznym.

# Wymiar społeczny

Wymiar ten podkreśla znaczenie interakcji społecznych, poczucia przynależności i wyrażania emocji w miejscu pracy. Dotyczy to zarówno jednostek, jak i zespołów pracujących w zdalnym środowisku pracy. Sposób, w jaki się komunikujemy, zmienia się w ramach pracy zdalnej, podczas gdy nasze ludzkie potrzeby pozostają takie same. Omawiamy tu również zagadnienie presji wywieranej ze strony kultury organizacyjnej i managerów, która czasami ma charakter ukryty.



Interakcje społeczne,  
Potwierdzanie i docenianie



Presja ze strony kultury  
organizacyjnej/managerów



Współpraca, ekspresja i rozwój

# Interakcje społeczne, Potwierdzanie i docenianie

Interakcje społeczne i poczucie przynależności są ważne dla naszego dobrego samopoczucia. Ponieważ jesteśmy istotami społecznymi, mamy fundamentalną potrzebę kontaktu z innymi, także w pracy. Jakość środowiska społecznego w pracy jest związana ze zdrowiem psychicznym pracowników (Repetti, R. L, 1987), a niski poziom wsparcia społecznego wiąże się ze zwiększonym stresem (Ozbay, F. i in. 2007). Większość respondentów biorących udział w badaniu ma poczucie przynależności w pracy (70%), ale 30% respondentów stwierdziło, że nie czuje się włączonymi lub nie ma poczucia przynależności (brak rozróżnienia między pełnoetatowymi pracownikami zdalnymi a hybrydowymi pracownikami zdalnymi) Widać tu zatem obszar do poprawy.

Doświadczając pozytywnych interakcji społecznych w pracy, czujemy się docenieni i szanowani, co może zwiększyć naszą samoocenę, pewność siebie, a nawet zwiększyć odporność na stres (Ozbay, F. i in. 2007). Podczas pracy zdalnej nie mamy zapewnionego takiego samego poziomu więzi, jak pracując stacjonarnie. Interakcje osobiste, czy komunikacja wirtualna mogą nadal zaspokajać naszą potrzebę relacji, ale wymaga to innych narzędzi, technik i metod.

W naszym badaniu tylko 32,8% respondentek poprosiłoby o pomoc w razie potrzeby w pracy, mimo że 80,5% badanych uważa, że ma współpracowników, na których może polegać. Większość z tych osób miała od 20 do 30 lat, a 73% z nich pracowało w pełni zdalnie. Sugeruje to, że szukanie pomocy stanowi większe wyzwanie dla osób pracujących w pełni zdalnym środowisku pracy oraz dla młodszych pracowników, którzy mogą czuć się mniej bezpiecznie.

Chociaż tworzenie silnych więzi społecznych za pośrednictwem ekranu jest trudniejsze, należy zauważyć, że praca zdalna już zostanie w naszej rzeczywistości, a firmy muszą się do tego dostosować. Jedną z głównych różnic dotyczących pracy zdalnej lub hybrydowej jest możliwość i poziom komunikacji niewerbalnej. Interakcje osobiste pozwalają na wymianę sygnałów niewerbalnych, takich jak mimika twarzy, język ciała, czy ton głosu, które mogą odgrywać kluczową rolę w budowaniu zaufania i relacji z innymi. Natomiast zdalne interakcje za pośrednictwem ekranu mogą być ograniczone pod względem ilości możliwej komunikacji niewerbalnej, co może utrudniać budowanie silnych więzi społecznych.

*Ludzie mają trudności z interakcją i odczytywaniem zachowań innych w świecie wirtualnym*

*- kobieta, Szwecja*

*Na moim stanowisku łatwiej jest nam kontaktować się bezpośrednio w biurze, w którym pracujemy, natomiast trudniej nawiązać głębsze relacje z pracownikami pracującymi cyfrowo.*

*- Kobieta, Managerka - Szwecja*

Niektóre respondentki zadeklarowały, że cieszą się z możliwości pracy zdalnej, ponieważ mogą się lepiej skoncentrować, podczas gdy inne wprost przeciwnie, przyznały, że ich dzieci lub partner będący w domu, utrudniają koncentrację i wykonywanie pracy zdalnej.

Kolejną różnicą jest poziom rozproszenia uwagi. Kiedy uczestniczysz w spotkaniach zdalnych (w porównaniu z bezpośrednimi), możesz łatwiej rozpraszać się np. Powiadomieniami internetowymi, e-mailami lub pojawiającymi się dodatkowymi zadaniami. Ponadto interakcjom zdalnym może brakować takiego samego poziomu spontaniczności i naturalności, jaki może występować w interakcjach osobistych. Może to utrudnić budowanie poczucia koleżeństwa i dzielenia się doświadczeniami z innymi.

Należy jednak zauważyć, że potencjalny brak więzi społecznych i afirmacji w pracy może również stanowić problem dla pracowników pracujących w przestrzeniach biurowych. Praca zdalna stwarza nowe wyzwania w zakresie budowania zaufania i więzi społecznych, ponieważ pracownicy zdalni mogą nie mieć takich samych możliwości swobodnych interakcji i nieformalnych rozmów ze współpracownikami. Stawiając czoła tym wyzwaniom, pracodawcy powinni pomóc pracownikom zdalnym w budowaniu silnych więzi społecznych i doskonaleniu się w swoich rolach.

### **Postrzeganie i odczucia**

Pracownicy, którzy są pozbawieni relacji społecznych i nie otrzymują odpowiedniej informacji zwrotnej lub uznania, mogą czuć się odizolowani, niedoceniani i pozbawieni motywacji, co prowadzi do zmniejszenia satysfakcji z pracy i zwiększonego stresu. Praca zdalna może wyostriżyć te odczucia, ponieważ komunikacja wirtualna może nie zapewniać takiego samego poziomu interakcji społecznych i sygnałów niewerbalnych, jak interakcje osobiste. Może to powodować poczucie rozłączenia i trudności w budowaniu zaufania i relacji ze współpracownikami, co może mieć negatywne konsekwencje dla zdrowia psychicznego i ogólnego samopoczucia.

## **Struktura i procesy**

W świecie fizycznym łatwiej jest zrozumieć i zinterpretować powiązania społeczne, afirmujemy się w naturalny sposób, natomiast podczas pracy zdalnej potrzebna jest inna struktura, aby tak się stało. Spontaniczna pogawędka, uśmiech, którym obdarzasz przechodzącego kolegę, komentarz „świetna robota” od przełożonego mogą nie odbywać się tak naturalnie w cyfrowych kanałach komunikacji. Brak struktury, procesów i możliwości interakcji społecznych, regularnych przerw w ciągu dnia, nieformalnych rozmów i działań integracyjnych może również zwiększać poczucie izolacji, negatywnie wpływając na zdrowie psychiczne.

## **Przywódstwo i samozarządzanie**

Afirmacja i wsparcie, które otrzymujesz od przełożonego, mogą mieć kluczowe znaczenie dla Twojego dobrego samopoczucia, ponieważ pracownicy są różni i potrzebują innego wsparcia na różnych etapach. Na przykład zwykle potrzebujesz większego wsparcia, gdy jesteś nowy w firmie lub gdy masz do czynienia z trudnymi zadaniami. Brak informacji zwrotnej lub uznania ze strony przełożonego może przyczynić się do poczucia izolacji i niedowartościowania. Nakłada to też większą odpowiedzialność na liderów, którzy muszą rozumieć i wiedzieć, jak budować zaufanie, jak wyczuwać, kiedy pracownik potrzebuje wsparcia i jak zdalnie budować indywidualne relacje. Z kolei samozarządzanie wymaga odpowiedzialności ze strony pracowników, aby w razie potrzeby, nie bać się prosić o wsparcie i informację zwrotną.

## **Kultura i normy**

Kultura organizacyjna i normy mogą mieć istotny wpływ na sposób pracy zdalnej kobiet. Badania wykazały również, że kobiety mogą napotykać dodatkowe wyzwania i uprzedzenia w sytuacjach związanych z pracą zdalną. Brak celebrowania lub doceniania osiągnięć może przyczynić się do poczucia niedoceniania. Innym przykładem, który kilka naszych respondentek podawało podczas wywiadów i co zostało później potwierdzone w badaniu ankietowym, było to, że trudno jest prosić o pomoc w ramach pracy zdalnej, co może świadczyć o słabych relacjach między pracownikami a kierownikiem. Fizyczne spotkania towarzyskie od czasu do czasu w celu budowania więzi i integracji firmy mogą być ważną częścią, nawet jeśli firma zdecydowała się dostosować kulturę organizacyjną w pełni do pracy zdalnej.

# Presja ze strony kultury organizacyjnej/managerów

*Bardziej doświadczeni ludzie nie rozumieją, że nauka wymaga czasu, nie ma empatii.*

- *Kobieta, Włochy*

Tylko 36,5% badanych kobiet stwierdziło, że ich pracodawca ma dużą wiedzę na temat zdrowia psychicznego. Pozostawia to wiele do życzenia, gdyż istnieje ryzyko, że managerowie, nie będąc tego świadomi, mogą działać na szkodę dobrego samopoczucia psychicznego kobiet. Można powiedzieć, że dążą do krótkoterminowych zysków, ponosząc długoterminowe koszty.

Ten aspekt dotyczy kobiet doświadczających presji ze strony kultur organizacyjnych, managerów i współpracowników oraz poczucia braku kontroli. Na przykład presja, aby być zawsze dostępnym, poczucie braku kontroli nad czasem lub zadaniami, poczucie bycia zawsze na bieżąco i zachęcanie do pośpiechu, które może prowadzić do niezdrowego stresu. 13,4% badanych uważa, że nie ma wpływu na swoją sytuację w pracy, a brak kontroli jest jednym z czynników prowadzących do wypalenia zawodowego. Presja jest często trudna do wyjaśnienia, a czasami do uchwycenia, ponieważ składa się na to wiele czynników. Podczas pracy zdalnej bariery w pracy i życiu prywatnym zacierają się. Na przykład można oczekiwać, że kobiety będą stale dostępne i będą reagowały na prośby szefa, pomimo presji obowiązków domowych.

## **Postrzeżenie i odczucia**

Pracownice mogą mieć wrażenie, że nie mogą oderwać się od pracy i są stale pod telefonem, co prowadzi do uczucia niepokoju i presji, aby zawsze być „online”. Inne mogą naprawdę lubić swoją pracę i chcieć spędzać nad nią więcej czasu. Tak czy inaczej, należy zachęcać pracowników do zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, zarówno dla dobra jednostki, jak i firmy w perspektywie długoterminowej. Jak wspomniano wcześniej, praca wymaga samoświadomości, znajomości swoich potrzeb i granic oraz umiejętności ich wyrażania.

organizacja. Czasem działania te są subtelne lub niejednoznaczne. Gdy organizacja pochwała pracę w godzinach nadliczbowych, oczekuje natychmiastowych odpowiedzi lub subtelnie sugeruje, że praca w biurze jest lepsza niż praca zdalna, konsekwencje mogą być nieprzewidywalne. Kultura kładąca nacisk na stałą dostępność i pilność, może nieproporcjonalnie wpływać na kobiety, które często ponoszą większą odpowiedzialność za opiekę nad rodziną. Na przykład, jeśli oczekiwane są natychmiastowe odpowiedzi na e-maile lub wiadomości, może to prowadzić do nieustannej potrzeby sprawdzania wiadomości i odpowiadania na nie, nawet poza godzinami pracy. Może to być jeden z powodów, dla których 65,5% badanych stwierdziło, że jest dostępnych pod telefonem lub mailem po godzinach pracy. W rezultacie kobiety mogą mieć trudności ze zrównoważeniem życia zawodowego i osobistego, potencjalnie pogłębiając nierówności płci zarówno w firmie, jak i w całym społeczeństwie. Ustanowienie wyraźnych granic między pracą a życiem osobistym ma kluczowe znaczenie dla stworzenia bardziej sprawiedliwego i wspierającego środowiska pracy

### **Przywództwo i samozarządzanie**

Brak kontroli i duża presja negatywnie wpływa na samopoczucie psychiczne pracowników. Skuteczne praktyki przywódcze i samozarządzania są niezbędne, aby przeciwdziałać tym skutkom, wspierając zrównoważone środowisko pracy. Kultura firmy charakteryzująca się dużą presją może utrudnić pracownikom priorytetowe traktowanie dbania o siebie i utrzymywanie zdrowej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. W dłuższej perspektywie może to skutkować zwiększonym stresem, zmniejszoną produktywnością i większym ryzykiem wypalenia zawodowego. Dążenie jednostek do przejęcia kontroli nad swoim życiem zawodowym, wyznaczania granic i priorytetowego traktowania dobrostanu psychicznego nie musi wiązać się z ponoszeniem wysokich kosztów przez organizację.

### **Kultura i normy**

Kultura bycia zawsze dostępnym i poczucia pilności może zostać znormalizowana w organizacji. Może to być szczególnie trudne do zmiany, jeśli jest zakorzenione w kulturze przez długi czas. Ważne jest, aby organizacje aktywnie promowały kulturę równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz poszanowanie czasu i dobrego samopoczucia pracowników. Pracowników pracujących zdalnie, należy zachęcać do zastanowienia się nad własnymi motywacjami i znalezienia sposobów na zdrowe radzenie sobie z tą presją.



# Współpraca, ekspresja i rozwój

*Mój szef faktycznie poczuł, że coś jest ze mną nie tak, że już nie jest ok, że mogę się wypalić, więc podszedł do mnie i rozmawialiśmy o tym. Ale nie oferował żadnych realnych rozwiązań, to było tylko na pokaz. I tak skończyło się to odejściem z firmy.*

- Kobieta, Czechy

Badania dowodzą, że obecnie kobiety są bardziej, niż kiedykolwiek skłonne do odejścia z pracy, gdy stają w obliczu sytuacji, w której nie można nic zrobić lub gdy nie otrzymują wsparcia. Zapytaliśmy, czy respondentki uważają, że kultura firmy, w której pracują, zachęca i wspiera do wyrażania swoich potrzeb i uczuć. Odpowiedź była dość zaskakująca: mniej niż połowa kobiet (47,8%) uważała, że pracuje w organizacji, która ich wspiera.

11,3% badanych stwierdziło, że organizacja, w której pracują, nie wspiera ich indywidualnego rozwoju, a 10,9% uważa, że nie mogłaby rozwijać swoich kompetencji u obecnego pracodawcy. Może to być po prostu złe dopasowanie pomiędzy pracownikiem a pracodawcą, ale istnieje również odpowiedzialność pracodawcy za upewnienie się, że pracownicy czują się bezpiecznie, gdy wyrażają swe opinie.

Na przestrzeni lat wiele badań wykazało, że zasady dotyczące wyrażania uczuć są stosowane w różny sposób w przypadku mężczyzn i kobiet. Emocje kobiet, takie jak złość, smutek i frustracja, są generalnie oceniane surowiej, niż emocje mężczyzn. Na przykład kobiety, które płaczą w pracy, mogą być postrzegane jako słabe lub nieprofesjonalne, podczas gdy mężczyźni mają do czynienia z czynnikami zewnętrznymi. Podobnie, gniewni mężczyźni mogą być postrzegani jako zdolni i skuteczni, podczas gdy kobiety przejawiające te same emocje mogą być postrzegane jako niewykwalifikowane lub niekompetentne (Weber, 2005).

Badania wykazały, że organizacje kultywujące kulturę, w której można swobodnie wyrażać różne emocje, odnoszą liczne korzyści. Obejmują one zwiększoną kreatywność, lepsze relacje ze współpracownikami, niezawodność i produktywność (Parke, M., i Morris, R., 2017).

## **Postrzeżenie i odczucia**

Brak możliwości swobodnego wyrażania opinii, potrzeb lub uczuć może prowadzić do frustracji, niepokoju i stresu. Z punktu widzenia kobiet, istnieją granice, których należy przestrzegać: jak, kiedy i dlaczego wyrażać potrzeby? Czy tylko kobiety powinny dostosować się do zasad, czy też nadszedł czas, abyśmy wszyscy dostosowali naszą kulturę pracy do tego, aby akceptować i szanować różnice i wykorzystać potencjał wszystkich bez względu na płeć.

## **Struktura i procesy**

Struktury i procesy organizacyjne mogą nieumyślnie tworzyć bariery dla pewnych grup pracowników, takich jak kobiety czy mniejszości, ograniczając ich dostęp do możliwości wzrostu i rozwoju. Organizacje mogą nie mieć odpowiednich systemów dystrybucji informacji zwrotnych na temat wydajności, procesów lub innych aspektów środowiska pracy. Skupienie się na celach krótkoterminowych, kosztem długoterminowego wzrostu i zrównoważonego rozwoju, może stworzyć środowisko, w którym pracownicy czują presję, aby przedkładać natychmiastowe wyniki nad własny dobrostan i rozwój. Ścisła hierarchiczna struktura może ograniczać otwartą komunikację, utrudniać współpracę i dzielenie się pomysłami lub obawami z przełożonymi. Może to spowodować, że pracownicy poczują się bezsilni, pozbawieni wsparcia.

## **Przywództwo i samozarządzanie**

Liderzy są jedną z głównych sił napędowych tworzących zdrową kulturę pracy, w której uwzględnia się emocje (Parke i Morris, 2017). Niektórzy liderzy mogą mieć autokratyczne lub nadmiernie kontrolujące podejście, które może tłumić kreatywność, współpracę i zaangażowanie pracowników. Z drugiej strony zbyt pobłażliwe przywództwo może prowadzić do braku kontroli i odpowiedzialności. Liderzy, którzy nie sformułują jasnej wizji i kierunku strategicznego dla organizacji, mogą sprawić, że pracownicy poczują się niepewni co do swoich ról, obowiązków i ogólnego celu ich pracy.

## **Kultura i normy**

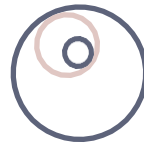
Środowisko, w którym pracownicy czują się niezdolni do wyrażania swoich opinii, może utrudniać kreatywność, hamować innowacje i ograniczać zdolność organizacji do adaptacji i rozwoju. Zniechęcanie do otwartości, może tworzyć atmosferę frustracji i niezadowolenia, negatywnie wpływając na morale, zaangażowanie i retencję pracowników. Gdy pracownicy czują się niezdolni do otwartego wyrażania obaw, rozwiązywania konfliktów, nierozwiązane problemy mogą się nawarstwiać, jeszcze bardziej niszcząc relacje, zaufanie i atmosferę zespołu.

# Wymiar osobisty

Wymiar osobisty koncentruje się na indywidualnych różnicach, doświadczeniach, potrzebach, obowiązkach i trosce o dobrostan psychiczny, jednocześnie podkreślając kluczową rolę pracodawcy we wspieraniu pracowników w rozpoznawaniu i ustalaniu priorytetów dotyczących ich zdrowia psychicznego oraz zachęcaniu do samodzielnego przywództwa.



Samoświadomość i dbanie o siebie



Wewnętrzne i zewnętrzne czynniki  
motywacyjne



Samotność i izolacja

# Samoświadomość i dbanie o siebie

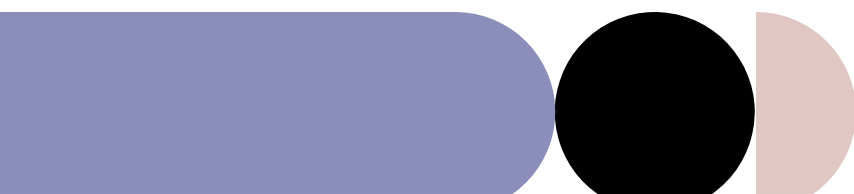
Trudno mówić o dobrym samopoczuciu psychicznym, nie wspominając o indywidualnej odpowiedzialności za nie. Wszyscy musimy zadbać o swoje podstawowe potrzeby i poznać siebie. Wszyscy jesteśmy różni, inaczej reagujemy i co najważniejsze mamy różne potrzeby. Pomimo indywidualnych różnic w reakcjach emocjonalnych, potrzebach i uczuciach, pracodawcy odgrywają kluczową rolę we wspieraniu pracowników w rozpoznawaniu i szanowaniu ich granic oraz priorytetowym traktowaniu ich zdrowia psychicznego. Jest to korzystne nie tylko dla pracowników, ale także przyczynia się do bardziej stabilnej kultury pracy, czy możliwości zmniejszenia kosztów po stronie pracodawcy. Coraz ważniejsze staje się, aby pracownicy posiadali umiejętności samodzielnego przywództwa, aby dostosować się do konkurencyjnych i szybko zmieniających się warunków (Teloren i in. 2021).

Wyniki badania dowodzą, że aż 32,5% respondentek nie wysypia się wystarczająco dobrze (7-8 godzin) każdego dnia, 45% prowadzi aktywny tryb życia (co najmniej 2,5-5 godzin umiarkowanej intensywności aktywności fizycznej/treningu tygodniowo), a 66,5% odżywia się dość zdrowo. Większość respondentek nie stawia na pierwszym miejscu swojego dobrego samopoczucia (50,2%), a około 20% nie wie, jak reaguje na stres. 56% osób, które nie traktowały swojego dobrego samopoczucia jako priorytetu, zgłosiło częste uczucie stresu, a 42% nie miało wystarczającej ilości spokojnego snu. W tym wypadku jednak trudno jest określić związki przyczynowo-skutkowe, ponieważ wszystkie wskazane czynniki są ze sobą powiązane i mogą na siebie nawzajem wpływać.

Chociaż nie można omówić przyczyn zachowania i reakcji każdej badanej osoby, należy zauważyć, że w środowisku pracy zdalej granice pomiędzy życiem prywatnym, a życiem zawodowym zacierają się. Dlatego obowiązkiem pracodawcy staje się dbanie o zdrowie psychiczne swoich pracowników w pracy, poprzez tworzenie zrównoważonych kultur pracy, które sprzyjają odstresowaniu się i normalizują „poczucie pilności”. Co więcej, działania takie zachęcają pracowników do zrozumienia własnych potrzeb i wspierają samoprzywództwo.

*Po wielu latach doświadczeń zawodowych, doszłam do punktu, w którym mogę stawiać własne granice, jeśli chodzi o pracę.*

- Kobieta, Grecja



Troska o siebie w środowisku pracy, oznacza dbanie o siebie pod względem fizycznym, emocjonalnym i psychicznym, w celu utrzymania zdrowej równowagi między życiem zawodowym, a prywatnym. Obejmuje rozpoznawanie i reagowanie na sygnały i potrzeby organizmu, takie jak robienie przerw w razie potrzeby, wystarczająca ilość snu, utrzymywanie nawodnienia i dobre odżywianie. Dbłość o siebie obejmuje również wyznaczanie granic, bycie asertywnym w komunikowaniu swoich potrzeb i nadawanie priorytetu działaniom niezawodowym. Jedna z rozmówczyń udzieliła cennego spostrzeżenia, stwierdzając: „Po wielu latach doświadczeń doszłam do punktu, w którym mogę stawiać własne granice, jeśli chodzi o pracę”. Świadczy to o tym, że stawianie granic jest umiejętnością, która może być rozwijana w miarę upływu czasu przy odpowiednim wsparciu ze strony środowiska pracy.

### **Postrzeżenie i odczucia**

Samoświadomość i dbanie o siebie są kluczowe dla wszystkich pracowników, szczególnie dla osób pracujących zdalnie. Warto jednak zauważyć, że 50,2% naszych respondentek nie stawia na pierwszym miejscu swojego samopoczucia psychicznego. Indywidualne powody, dla których dobrostan psychiczny nie jest priorytetem, mogą być różne i zależą od okoliczności, takich jak oczekiwanie stałej dostępności, niemożność wyznaczenia granic lub presja pracy w nadgodzinach z powodu napiętych terminów. Nie mówiąc już o tym, że są kobiety, które decydują się na pracę w godzinach nadliczbowych. Kobiety, które traktują priorytetowo samoświadomość i dbanie o siebie, mogą mieć większą kontrolę nad swoją pracą i mogą być lepiej przygotowane do radzenia sobie z tymi wyzwaniami.

### **Struktura i procesy**

Brak struktury, procesów i wiedzy na temat samoopieki w miejscu pracy może utrudniać kobietom ustalanie priorytetów, a także może prowadzić do przyjęcia niezdrowego stylu pracy. Praca przez dłuższy czas może prowadzić do wypalenia zawodowego, co prowadzi do niekorzystnych skutków dla zdrowia fizycznego i psychicznego. Może to objawiać się zaburzeniami snu, drażliwością i brakiem koncentracji. Przewlekły stres i wypalenie są związane z trwałymi stanami fizycznymi, takimi jak migreny, depresja, niepokój i zmniejszona wydajność pracy (University of Phoenix, 2023). Praca zdalna zaciera granice między pracą a życiem osobistym, a zawodowym, co również utrudnia wyznaczanie granic. Według raportu McKinsey „Kobiety w miejscu pracy 2022” kobiety, które pracują zdalnie, odczuwają większe poczucie bezpieczeństwa psychicznego w porównaniu z tymi, które pracują w tradycyjnych warunkach.

## **Przywódtwo i samozarządzanie**

Przywódtwo i samozarządzanie odgrywają kluczową rolę w promowaniu i wspieraniu samoświadomości i dbałości o siebie. Liderzy powinni kształtować zdrowe nawyki pracy i stawiać na pierwszym miejscu dobre samopoczucie swoich pracowników. Jednak pracownicy dla własnego dobra powinni również przejąć odpowiedzialność za troskę o siebie i wyznaczyć pewne granice. W środowisku biurowym istnieją czynniki zewnętrzne, które są ściśle monitorowane, takie jak czas przybycia do pracy, godziny pracy, czy zachowanie w pracy, zaś w środowisku zdalnym kontrolowanie tych elementów może być trudne dla pracowników. W rezultacie menedżerowie powinni zachęcać swoich pracowników do przyjmowania metod kontroli wewnętrznej zamiast polegania na czynnikach zewnętrznych. Można to osiągnąć poprzez promowanie kultury samoprywództwa w organizacji (Telore et al. 2021).

## **Kultura i normy**

Kultura i normy firmy mogą wspierać lub utrudniać samopoznanie i dbanie o siebie. Firmy, które traktują priorytetowo produktywność, mogą zniechęcić pracowników do robienia przerw lub priorytetowego traktowania dbałości o siebie. Niepokojący jest fakt, że znaczna część respondentek nie stawia na pierwszym miejscu swojego dobrego samopoczucia i nie jest świadoma swoich reakcji stresowych. Podkreśla to znaczenie promowania świadomości i edukacji w zakresie zdrowia psychicznego i dobrego samopoczucia w miejscu pracy. Statystyki podkreślają również potrzebę podjęcia przez pracodawców bardziej aktywnej roli w tworzeniu zdrowego środowiska pracy, które wspiera zdrowie psychiczne i fizyczne ich pracowników.

# Wewnętrzne i zewnętrzne czynniki motywacyjne

27,1% respondentek jest zadowolonych ze swojej pracy, a 44,8% jest raczej zadowolonych. Mimo że liczba zadowolonych pracowników jest dość wysoka, potencjał rozwojowy nadal jest ogromny. Co by się stało, gdyby wszyscy czuli się usatysfakcjonowani w pracy i czy jest to coś, do czego powinniśmy dążyć? Wewnętrzne i zewnętrzne czynniki motywacyjne odnoszą się do elementów, które wpływają na motywację danej osoby do pracy. Motywacja zewnętrzna odnosi się do czynników, które są niezależne od danej osoby, takich jak premie, uznanie społeczne i pochwały, podczas gdy motywacja wewnętrzna występuje w nas samych, np osobista satysfakcja, poczucie przynależności lub poczucie spełnienia.

W naszym badaniu wiele kobiet stanęło przed wyzwaniem utrzymania wysokiej motywacji i skupienia podczas pracy zdalnej. Kwestie te mogą wynikać z czynników, takich jak zbyt duża chęć osiągnięcia wysokich wyników, czy konieczność dotrzymywania napiętych terminów. Wpływają na to też pochwały ze strony przełożonego, czy premie, które nas motywują. Wiedza o tym, co nas motywuje i jak można to zastosować w pracy, może przynieść korzyści zarówno pracownikom, jak i pracodawcom. To samo dotyczy czynników zewnętrznych - musimy zrozumieć, jakiego rodzaju zachowania są nagradzane i dążyć do spełniania oczekiwań pracodawcy.

*To podstępne, ponieważ czuję, że moja praca sprawia mi przyjemność, ale równocześnie, czasami pochłania moją energię do tego stopnia, że nie mam jej już na życie prywatne.*

- *Kobieta, Szwecja*

To zdarza się każdemu z nas i raz na jakiś czas nie robi różnicy, ale już kilka dni w tygodniu tak. Z punktu widzenia pracodawcy większość postrzegałaby ten przykład jako krótkotrwałą korzyść, ale w dłuższej perspektywie może to powodować stres i prowadzić do wypalenia zawodowego. Nie mówiąc już o tym, że wielu pracodawców nie jest świadomych ryzyka niewłaściwego wykorzystania wewnętrznych i zewnętrznych czynników motywacyjnych. Dodatkowo poszczególne elementy motywacyjne są zależne od danej osoby.

20,7% respondentek doświadczyło braku uznania ich wysiłków w pracy. Wyjaśnieniem może być niedopasowanie oczekiwań, czy różne potrzeby odnośnie czynników motywacji wewnętrznej i zewnętrznej, które nie zostały zaspokojone. Wynik nie oznacza, że istnieją różnice między pracownikami w pełni pracującymi zdalnie, a hybrydowo. Praca zdalna stwarza wyjątkowe wyzwania dla pracodawców pod względem motywacji pracowników.

*Sposób motywacji może być dość frustrujący. Wygląda na to, że im wyżej w hierarchii, tym mniej im zależy na pracowniku. Czasami zastanawiasz się, skoro to ich tak mało obchodzi, dlaczego mnie ma obchodzić tak bardzo?*

- *Kobieta, Irlandia*

### **Postrzeżenie i odczucia**

Czynniki wewnętrzne i zewnętrzne mają istotny wpływ na to, jak postrzegamy naszą pracę i jaka jest nasza motywacja do pracy. Jeśli nie jesteśmy zmotywowani lub spełnieni w pracy, możemy doświadczać niskiej satysfakcji z pracy i niskiego poczucia przynależności oraz negatywnych uczuć, takich jak stress, czy niepokój. Ważne jest wzięcie pod uwagę różnic indywidualnych każdego z pracowników. Powyższy przypadek ilustruje sytuację, w której pracownik kwestionuje swój własny poziom zaangażowania z powodu postrzeganego braku troski ze strony przełożonych. Niemożliwe byłoby poznanie przyczyn bez dalszych pytań. Może to być złe zarządzanie, brak komunikacji, brak wiedzy na temat różnych czynników motywacji różnych osób, ale z punktu widzenia pracowników istnieje wyraźna potrzeba zajęcia się tym tematem, aby nie doprowadzić do stresu i potencjalnego wypalenia zawodowego (Brandsätter i in. 2016).

### **Struktury i procesy**

Struktury i procesy pracy zdalnej będą również wpływać na czynniki motywacyjne, np. brak jasnych celów, czy oczekiwań przełożonego. Należy jednak pamiętać o czymś jeszcze, niedopasowanie oczekiwań w obu kierunkach jest ryzykowne: pracownicy mogą doświadczyć wypalenia, jeśli mają zbyt dużą lub zbyt małą kontrolę, w zależności od ich indywidualnych potrzeb (Brandsätter i in. 2016). Tak więc, chociaż nadzorowanie struktur i procesów z punktu widzenia czynnika motywacyjnego może być dobre dla pracodawców, muszą oni wziąć pod uwagę fakt, że ich pracownicy mają różne potrzeby.



## **Przywództwo i samozarządzanie**

Liderzy odgrywają istotną rolę we wspieraniu i dbaniu o to, w jaki sposób na pracowników wpływają wewnętrzne i zewnętrzne czynniki motywacyjne. Liderzy, którzy wspierają, wzmacniają, są empatyczni oraz potrafią zrozumieć, że pracownicy są różni i mają różne potrzeby, mogą pomóc zwiększyć motywację i zaangażowanie pracowników. Z drugiej strony lekceważący lub krytyczny lider może osłabić motywację pracownika i wywołać poczucie braku zaangażowania, a nawet wypalenia zawodowego. Samoprzywództwo również odgrywa kluczową rolę. Jeśli jesteś świadomy tego, jakiego rodzaju potrzeby zaspokoić, aby czuć się zmotywowanym, staniesz się lepszy w dążeniu do tego, czego potrzebujesz. Kobiety, które potrafią wyznaczać jasne cele, ustalać priorytety i utrzymywać pozytywne nastawienie, mogą pomóc zwiększyć własną motywację i zaangażowanie.

## **Kultura i normy**

Nie ma uniwersalnego rozwiązania, które działałoby w stosunku do wszystkich, ale ustalenie, jakie są wewnętrzne lub zewnętrzne czynniki motywacyjne pracownika, jest pomocne dla organizacji. Kultura i praktyki w miejscu pracy odgrywają istotną rolę w motywacji i zaangażowaniu pracowników. Na przykład, jeśli kultura firmy kładzie nacisk na rywalizację, a nie współpracę, pracownikom może być trudno poczuć motywację do wspólnej pracy w zespole. Motywacja i zaangażowanie pracowników zależą również od tego, co firma robi, od ogólnych celów i procedur działania firmy. Na przykład literatura podaje, że osoby na niższych stanowiskach w organizacji są bardziej podatne na zewnętrzne czynniki motywacyjne, niż te na stanowiskach wyższego szczebla (Bård, 2006). Podobnie, jeśli normy firmy przedkładają długie godziny i pracę nad dbaniem o siebie i równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, pracownikom może być trudno utrzymać motywację i zaangażowanie.

# Samotność i izolacja

*Czasami tęsknię za społeczną stroną bycia w pracy, czasami czuję się trochę samotna*

- Kobieta, Irlandia

40% respondentów, za główne wyzwanie w pracy zdalnej uznało brak kontaktu społecznego, mniejszą interakcję i mniejszą ilość nieformalnych dyskusji ze współpracownikami. 18% respondentów czuło, że czasami czuje się wykluczonych, samotnych lub niepewnych co do swojej roli w zespole. Samotność była najczęstszym ryzykiem zidentyfikowanym przez respondentów ze wszystkich krajów objętych badaniem.

Przejsie w kierunku pracy zdalnej i hybrydowej uwydatniło znaczenie interakcji społecznych oraz potencjalne ryzyko izolacji i samotności. Poczucie osamotnienia w pracy może prowadzić do szeregu negatywnych konsekwencji, w tym do zmniejszenia satysfakcji z pracy, niższej produktywności, obniżonej motywacji i zwiększonego stresu. Problemy emocjonalne i społeczne są często postrzegane przez organizacje jako trudności osobiste, które nie mają bezpośredniego wpływu na ich działalność, ale badania wskazują, że nie powinny być tak rozumiane. Samotność w miejscu pracy ma bezpośredni wpływ na wyniki, takie jak wydajność, motywacja (Ertosun.Ö i Erdil.O, 2012).

Największe wyzwanie pracy zdalnej:

*Izolacja, brak relacji osobistych*

- Kobieta, Polska

Praca jest ważną częścią naszego życia w społeczeństwie. Ponieważ ludzie spędzają znaczną część swojego dnia w pracy, nie jest zaskakujące, że mogą postrzegać środowisko pracy jako bardziej odizolowane, gdy wiele interakcji społecznych zostanie przerwanych w ramach pracy zdalnej. Dzieje się tak pomimo faktu, że 84,8% respondentek w naszym badaniu ma męża, partnera, rodzinę i przyjaciół, z którymi może porozmawiać i na których może polegać. Podkreśla to potrzebę podkreślenia znaczenia kontekstu społecznego w miejscu pracy.

## **Postrzeżenie i odczucia**

Większość naszych respondentek wymieniła samotność i izolację jako jeden z największych czynników wpływających na samopoczucie psychiczne w pracy. Samotność może mieć znaczący wpływ na postrzeżenie i uczucia jednostki wobec środowiska pracy. Poczucie osamotnienia i odłączenia od współpracowników może prowadzić do braku motywacji i zaangażowania w pracę. Ważne są także uczucia takie, jak smutek, zwątpienie w siebie i frustracja, które mogą być trudne do zauważenia dla innych osób pracujących zdalnie. Pracując zdalnie, możesz postrzegać i czuć się wyizolowanym i samotnym w kontekście społecznym.

## **Struktury i procesy**

Struktury i procesy związane z relacjami z innymi w zdalnym lub hybrydowym środowisku pracy są jeszcze ważniejsze, ponieważ rozmowy przy ekspresie do kawy i spontaniczne dialogi nie będą się odbywały w sposób naturalny. Ograniczone możliwości interakcji społecznych i działań integracyjnych mogą prowadzić do poczucia większej izolacji pracowników. I odwrotnie, jeśli istnieją regularne wirtualne spotkania i kanały komunikacji, może to pomóc złagodzić poczucie samotności.

## **Przywództwo i samozarządzanie**

Liderzy są odpowiedzialni za zapewnienie, aby pracownicy czuli się wspierani, ale poznanie, że ktoś czuje się samotny lub ma tendencję do izolacji, wymaga umiejętności leaderskich. W odniesieniu do dobrego samopoczucia psychicznego w pracy, promowanie działań integracyjnych, zachęcanie do otwartej komunikacji. Jednak ważne jest również, aby jednostki wzięły na siebie odpowiedzialność i szukały wsparcia w razie potrzeby.

## **Kultura i normy**

Tworzenie kultury pracy, zachęcającej do utrzymywania relacji między pracownikami, może przynieść znaczące korzyści. Może pomóc pracownikom uświadomić sobie, że nie są sami i stworzyć komfortowe środowisko. W naszym badaniu odkryliśmy, że większość respondentów czuła się samotna i odizolowana z powodu problemów związanych z pracą zdalną, a samo mówienie o tym może otworzyć i stworzyć nowe sposoby, nawet cyfrowe, które pozwalają pracownikom wyrażać i złagodzić swoje uczucia. Chodzi o znalezienie rozwiązań, dzięki którym pracownicy będą mogli wyrażać uczucia, emocje i stan psychiczny i dzielić się swymi odczuciami z innymi współpracownikami, a także z menedżerami. 27

# Wymiar kulturowy

Wymiar kulturowy odnosi się do wpływu kultury organizacyjnej na dobrostan pracowników. Kultura organizacji, a także kultura zespołu i jednostki, wpływają na to, czy nie jesteśmy narażeni na uprzedzenia. Wzajemne zaufanie jest również ważnym elementem w miejscu pracy. Często elementy te widoczne są w komunikacji wewnątrz organizacji.



Komunikacja w zespole  
i organizacji



Relacje, zaufanie i kultura  
organizacyjna



Uprzedzenia ze względu na płeć

# Komunikacja w zespole i organizacji

Potrzeba jasnej komunikacji i informacji została zidentyfikowana przez naszych respondentów jako wyzwania, które mogą prowadzić do stresu i wypalenia zawodowego w ramach pracy zdalnej. Kultura odgrywa kluczową rolę, ponieważ ma podwójny wpływ, obejmujący kulturę samej pracy zdalnej, jak również kulturę pracowników. Na przykład nasze własne pochodzenie i kultura mają ogromny wpływ na to, jak podchodzimy do problemów i jak się komunikujemy. Również społeczności o zwiększonej różnorodności, takie jak migranci i mniejszości, wnoszące różne postawy kulturowe i różne style pracy na to wpływają. Praca zdalna nakłada dodatkową presję na komunikację, ponieważ ogranicza się przede wszystkim do narzędzi cyfrowych. Respondenci wskazywali na obniżoną wydajność ze względu na mniej bezpośrednią interakcję ze współpracownikami, brak komunikacji w zespole oraz ryzyko braku informacji, co może mieć wpływ na rozwój kariery. Istotne jest też ryzyko błędnej interpretacji oraz przepływ informacji i komunikacji. Wszystkie te elementy są czynnikami powodującymi stres w pracy i znacząco wpływają na samopoczucie.

*Nasze kierownictwo dużo mówi o dobrym samopoczuciu w miejscu pracy, ale w rzeczywistości nic się nie dzieje. Puste obietnice.*

*Kobieta, Czechy*

*Na tym polega ironia, że dostajemy wiele firmowych e-maili o dobrym samopoczuciu, o tym, jak się zrelaksować, jak sobie radzić w życiu zawodowym, ale jednocześnie jesteśmy pogrążeni w takiej ilości pracy, że nie mam nawet czasu, aby to przeczytać. Więc wszystko trafia bezpośrednio do kosza.*

*Kobieta, Czechy*

Podkreślanie znaczenia umiejętności komunikacyjnych nie wystarczy, jeśli nie jest poparte działaniami. Ponieważ praca zdalna staje się coraz bardziej powszechna, rośnie zapotrzebowanie na skuteczne praktyki komunikacyjne i narzędzia, które zapewnią wszystkim łączność i dostęp do informacji. Oczywiście jest, że komunikacja jest kluczowa i wpływa na zdolności pracowników do pracy (Prayogi i in. 2021), ale czasami trudno jest zrozumieć, czym jest dobra komunikacja, ponieważ zależy ona od kontekstu, sytuacji i zaangażowanych pracowników. Badania wykazały, że nieodpowiednia komunikacja może nawet powodować obniżenie wydajności pracowników (Prayogi i in. 2021) oraz może prowadzić do zamieszania i nieporozumień, które mogą skutkować błędami i opóźnieniami. Po drugie, może to prowadzić do frustracji, niepokoju i stresu pracowników, którzy walczą o uzyskanie informacji i wsparcia, których potrzebują, aby skutecznie wykonywać swoją pracę, o co wiele naszych respondentek wyraziło obawy. Słaba komunikacja może również prowadzić do braku wiary w swoje umiejętności i poczucia niedocenienia lub braku wsparcia, zwłaszcza gdy temat jest trudny. Dlatego ustanowienie i zachowanie wspólnie uzgodnionej kultury komunikacji jest niezbędne. Chodzi o odpowiednie narzędzia i metody komunikacji, w celu przezwyciężenia silosów komunikacyjnych i podziałów między zespołami.

### **Postrzeganie i odczucia**

Sposób, w jaki informacje są przekazywane wewnątrz i na zewnątrz, może mieć ogromny wpływ na to, jak pracownicy postrzegają swoją pracę i ogólnie firmę. Skuteczna komunikacja ma kluczowe znaczenie dla pomocy pracownikom w rozwinięciu poczucia jasności co do ich roli w organizacji, sprzyjając poczuciu związku z ich pracą. Z drugiej strony słaba komunikacja lub niejasne oczekiwania mogą prowadzić do frustracji i dezorientacji. Ważne jest, aby zapewniać skuteczne i terminowe przekazywanie informacji oraz możliwość zadawania pytań i przekazywania informacji zwrotnych, ponieważ interpretacja informacji jest subiektywna.

### **Struktury i procesy**

Przejrzyste procesy mogą pomóc zarówno firmom, jak i pracownikom zrozumieć, co należy przekazać, kiedy, jak i dlaczego. Zarówno w przypadku pracy zdalnej, jak i biurowej, ważne jest ustalenie jasnych wytycznych dotyczących komunikacji, tego, jak korzystać z różnych kanałów, dlaczego i kiedy. Ważne jest też upewnienie się, że na spotkaniach zdalnych jest miejsce na dyskusje.

*Stała i dobra komunikacja, jasne określenie zadań i celów oraz odpowiednie szkolenia to kluczowe czynniki minimalizujące wypalenie zawodowe.*

*Kobieta, Grecja*

### **Przywództwo i samozarządzanie**

Przywództwo i samozarządzanie odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu kultury komunikacji w organizacji. Skuteczni liderzy powinni modelować jasną i przejrzystą komunikację, zachęcać do przekazywania informacji zwrotnych i dialogu oraz zapewniać pracownikom możliwość zadawania pytań i wyrażania obaw.

*Rok temu miałam atak paniki, a mój pracodawca nic z tym nie zrobił (nie zmniejszył mi zadań, nie porozmawiał), chociaż wiedział o tym.*

*Kobieta, Szwecja*

Powyższa sytuacja podkreśla znaczenie dobrej komunikacji, odpowiednich struktur i przywództwa w rozwiązywaniu problemów związanych ze zdrowiem psychicznym w miejscu pracy. Słaba komunikacja może osłabić zaufanie między pracownikami a kierownictwem, prowadząc do braku zaangażowania i obniżenia motywacji. W środowisku pracy zdalnej szczególnie ważna jest wiedza na temat zdrowia psychicznego i dobrego samopoczucia oraz skuteczne strategie komunikacji.

### **Kultura i normy**

Na kulturę organizacji wpływa przyjęty sposób komunikacji, np. jeśli organizacja ceni sobie otwartą komunikację i przejrzystość, może to prowadzić do bardziej efektywnej kultury komunikacji. Z drugiej strony, jeśli istnieje kultura tajemnicy lub strachu, pracownicy mogą czuć, że zostaniesz ukarany za zabieranie głosu. Zarówno kultura korporacyjna, jak i komunikacja wzajemnie się wzmacniają, pomagają i wpływają na siebie.

# Relacje, zaufanie i kultura organizacyjna

*Myślę, że trudno jest mówić o wypaleniu. Ludzi, którzy się z tym zmagają, nie traktuje się poważnie. Tak jakby inni myśleli, że w trakcie wypalenia nie chce się pracować, jakby szukali wymówki.*

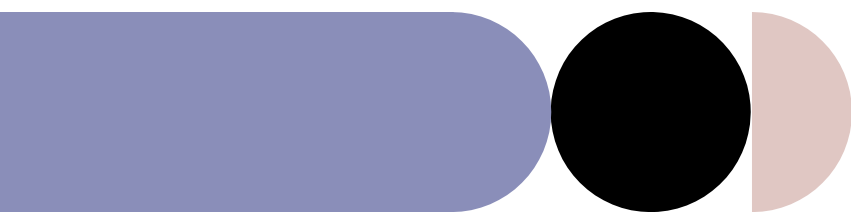
*Kobieta, Włochy*

Wiele osób uważa, że wypalenie jest stygmatyzowane i nie traktowane poważnie. Powszechnym problemem w naszych międzynarodowych badaniach jest to, że nie ma wspólnej definicji wypalenia i tego, co można uznać za wypalenie. Brak wspólnych europejskich standardów i definicji sprawia, że problem ten jest różnie pojmowany w zależności od kultury organizacyjnej. Podczas gdy większość respondentek uważa, że pracuje we wspierającej kulturze, 28% uważa, że nie są wspierane przez swojego przełożonego, co jest wysokim wynikiem. Zgodnie z nowym raportem sporządzonym przez UKG (2023), menedżerowie faktycznie mają taki sam wpływ na zdrowie psychiczne, jak współmałżonek, a nawet większy, niż terapeuta pracownika.

*Uważam, że wypalenie jest stygmatyzowane z powodu braku wiedzy i tego, że wszyscy jesteśmy różnymi osobami z różnymi potrzebami.*

*Kobieta, Szwecja*

Stygmatyzacja skutkuje wzrostem nierówności, co jest kolejnym czynnikiem utrudniającym zbudowanie zaufania i relacji w pracy i może wpływać na wydajność, a w konsekwencji na dobrostan pracowników. Niestety, kulturowe i strukturalne formy stygmatyzacji, takie jak rasizm, seksizm, dyskryminacja ze względu na wiek i inne, wciąż utrzymują się w świecie pracy, a ich wpływ na dobrostan jednostki został głęboko odzwierciedlony w wynikach pracy. Mikroagresje mogą być bardzo subtelne, a także być powodem, dla którego pracownicy chcą pracować zdalnie (The Adecco Group, 2022). W naszym badaniu 11,8% respondentek doświadczyło molestowania lub mikroagresji w pracy. Nie oznacza to jednak, że „ucieczka” z biura jest rozwiązaniem, a raczej powodem, dla którego niektóre osoby wolą pracować zdalnie. W związku z tym przeciwdziałanie nierównościom i dyskryminacyjnym zachowaniom w pracy





pomaga stworzyć bardziej integracyjne i zdrowe środowisko pracy, w którym każdy ma równe szanse na sukces i w którym można się rozwijać. Natomiast toksyczna kultura pracy może zaostrzyć problemy społeczne i doprowadzić do obniżenia ogólnego dobrostanu.

### **Postrzeganie i odczucia**

Budowanie relacji i zaufania ze współpracownikami i menedżerami jest niezbędne, aby pracownicy czuli się doceniani, wspierani i motywowani w pracy. Poszczególne osoby postrzegają środowisko pracy inaczej w zależności od tego, kim są, czego wcześniej doświadczyły i jakie są ich potrzeby, co może wpływać na ich zdolność do otwartego komunikowania. Niektórzy mogą czuć się pozbawieni wsparcia ze strony przełożonych, podczas gdy inni mogą doświadczać dyskryminacji i mikroagresji.

### **Struktury i procesy**

Struktury i procesy organizacyjne odgrywają znaczącą rolę w budowaniu zaufania i relacji w pracy. Firmy muszą wdrożyć zasady i procedury dotyczące mikroagresji i dyskryminacji. Ponadto powinny zapewniać pracownikom zasoby i możliwości otwartego omawiania swoich problemów i szukania wsparcia w razie potrzeby.

### **Przywódtwo i samzarządzanie**

Liderzy odgrywają kluczową rolę w tworzeniu pozytywnej kultury pracy, która stawia na pierwszym miejscu dobre samopoczucie pracowników, zaufanie i relacje. Wspierający menedżerowie mogą mieć znaczący wpływ na zdrowie psychiczne pracownika. Niezbędna jest empatia i zrozumienie. Należy też zachęcać pracowników do rozwijania samodzielnego przywództwa w celu zarządzania swoim zdrowiem psychicznym i skutecznego radzenia sobie z wyzwaniami w miejscu pracy, zwłaszcza w środowisku pracy zdalnej w pełnym wymiarze godzin.

### **Kultura i normy**

Zajęcie się toksycznymi normami i promowanie pozytywnych zachowań może przyczynić się do poprawy zdrowia psychicznego i zadowolenia pracowników z pracy. Tworząc środowisko pracy, które zachęca do otwartej komunikacji, współpracy i wzajemnego szacunku, organizacje mogą wspierać kulturę, która pielęgnuje zaufanie, integrację i silne relacje między pracownikami.

# Uprzedzenia ze względu na płeć

*Kobiety ciężko walczyły o równe prawa w miejscu pracy i cały czas musimy radzić sobie z tym, żeby nie uznawać nas za słabe lub nieodpowiednie do pełnienia danych funkcji.*

*Kobieta, Irlandia*

74,4% respondentek, uczestniczących w badaniu uważa, że w firmie, w której pracują, panuje wzajemny szacunek, poczucie bezpieczeństwa i otwartość na różnorodność. Uprzedzenia wobec kobiet w miejscu pracy są głęboko zakorzenione w normach i przekonaniach społecznych. Ważne jest, aby całe społeczeństwo kwestionowało te normy i promowało równość płci.

Według badania przeprowadzonego przez Komisję Europejską w 2019 r. w całej UE kobiety stanowią około jednej czwartej dyrektorów niewykonawczych (26,4%), 7,5% przewodniczących zarządów i 7,7% dyrektorów generalnych. Główną obawą jest jednak to, że postęp w osiągnięciu równości płci uległ spowolnieniu. UE wdrożyła kilka ważnych dyrektyw, takich jak dyrektywa w sprawie równowagi płci, mająca na celu osiągnięcie równowagi płci w organach spółek. To nowe prawodawstwo UE ma na celu rozbicie szklanego sufitu w zarządach spółek notowanych na giełdzie, zapewniając wielu wykwalifikowanym kobietom rzeczywiste możliwości zdobycia najwyższych stanowisk. (Roczne sprawozdanie na temat płci, Komisja Europejska, 2023 r.).

Kobiety dotknięte dyskryminacją krzyżową są jeszcze bardziej narażone na przemoc uwarunkowaną płcią. Jest to dyskryminacja ze względu na połączenie płci i innych przyczyn dyskryminacji, takich jak pochodzenie rasowe lub etniczne, religia lub światopogląd, niepełnosprawność, wiek lub orientacja seksualna. Na przykład kobiety niepełnosprawne są od dwóch do pięciu razy bardziej narażone na przemoc niż inne kobiety.

15,3% naszych respondentów doświadcza, że mężczyźni i kobiety nie mają takich samych możliwości w firmie, w której pracują.

Ogólnie rzecz biorąc, oczekiwania i uprzedzenia wobec kobiet w miejscu pracy mogą mieć znaczący wpływ na dobrostan. Ważne jest, aby organizacje pracowały nad stworzeniem integracyjnego i wspierającego środowiska, które celebryje różnorodność i promuje równość płci. Równość płci może przyczynić się do sukcesu ekonomicznego firmy poprzez zwiększenie wydajności, rentowności, zasięgu rynkowego i zadowolenia pracowników, a jednocześnie obniżenie kosztów obrotu i poprawę zarządzania ryzykiem.

## **Postrzeganie i odczucia**

Ważne jest, aby pamiętać, że uprzedzenia wobec kobiet mają zarówno krótko-, jak i długoterminowe konsekwencje, ogólne uprzedzenia mogą mieć znaczący wpływ na to, jak kobiety postrzegają siebie i swoje umiejętności. Może wywoływać uczucie zwątpienia w siebie, syndrom oszusta i presję, aby się wykazać, co może ostatecznie doprowadzić do wypalenia. Na przykład, jeśli kobieta czuje, że nie jest traktowana poważnie lub jej pomysły nie są słyszane ze względu na jej płeć, może to stworzyć negatywne postrzeganie jej umiejętności i zmniejszyć jej motywację.

## **Struktury i procesy**

Jeśli nie ma jasnych zasad lub wytycznych dotyczących tego, jak radzić sobie z uprzedzeniami i dyskryminacją, trudno jest zauważyć dyskryminację, może to również stworzyć niebezpieczne środowisko dla kobiet, aby mówić i kwestionować uprzedzenia. Na stereotypy i uprzedzenia może mieć wpływ sposób, w jaki praca jest zorganizowana np, jeśli brakuje różnorodności na stanowiskach kierowniczych, może to tworzyć kulturę, w której kobiety nie są postrzegane jako zdolne do przewodzenia, podejmowania ważnych decyzji. Ponadto organizacje, które priorytetowo traktują różnorodność, równość i integrację, mogą stosować zasady i praktyki mające na celu złagodzenie wpływu stereotypów i uprzedzeń na pracowników, takie jak szkolenia w zakresie uprzedzeń, język włączający i sposoby budowania świadomości. Posiadanie jasnych zasad dotyczących awansów, wynagrodzeń i rekrutacji, może pomóc w zapobieganiu negatywnemu wpływowi stereotypów i uprzedzeń na karierę pracowników.

## **Przywódcтво i samzarządzanie**

Liderzy mają obowiązek upewnić się, że w organizacji nie ma uprzedzeń, ani dyskryminacji. Liderzy mogą nieświadomie faworyzować lub defaworyzować pracowników, co może stworzyć niezdrowe środowisko pracy i ograniczyć możliwości wzrostu i rozwoju innym członkom zespołu. Liderzy powinni dawać przykład i aktywnie działać na rzecz tworzenia kultury inkluzywności i różnorodności. Jako jednostki, kobiety mogą również praktykować samodzielność, wyznaczając granice i zabierając głos, gdy czują, że są traktowane niesprawiedliwie, ale bardzo ważne jest, aby podkreślić, że praca na rzecz równości nie jest odpowiedzialnością wyłącznie kobiet.

## **Kultura i normy**

Kultura i normy w miejscu pracy mogą utrzymywać uprzedzenia i praktyki dyskryminacyjne. Jest to dość złożony temat, ponieważ większość firm chce pracować na rzecz bardziej integracyjnego środowiska pracy, ale może nie być świadoma uprzedzeń istniejących w firmie. Ponieważ uprzedzenia są czymś, co wszyscy mamy, firmy muszą aktywnie pracować, aby zrozumieć i zauważyć, kiedy dochodzi do dyskryminacji, a zwłaszcza stworzyć kulturę, w której pracownicy są zachęceni do wyrażania swoich obaw i zabierania głosu.

# Wymiar planowania

W tej sekcji omawiamy zarządzanie wieloma zadaniami, równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, zarządzanie czasem i strukturę dnia pracy zdalnej, które stanowią niektóre z wyzwań stojących przed kobietami w naszym badaniu. Podczas gdy praca zdalna oferuje elastyczność i oszczędność czasu, może również prowadzić do nierównego podziału pracy w domu, utrudniając kobietom osiągnięcie zdrowej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.



Zarządzanie wieloma zadaniami



Równowaga



Zarządzanie  
czasem



Struktura dnia  
w pracy zdalnej

# Zarządzanie wieloma zadaniami

*Nie tracę czasu w korkach; Jem lepiej i taniej; Mogę wykonywać inne prace domowe; Nie muszę wchodzić w interakcje z ludźmi, jeśli nie chcę; Mogę pracować z różnych miejsc.*

- Kobieta, Polska

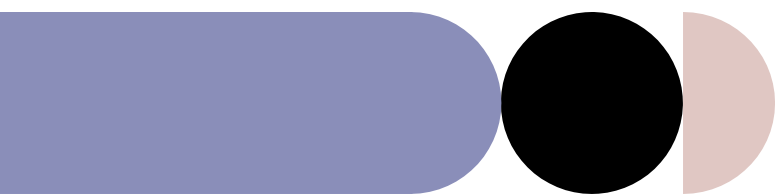
78,3% respondentek naszego badania jest w związku, a około połowa kobiet biorących udział w ankiecie ma dzieci (52,2%). Spośród nich 26,4% odpowiedziało, że częściowo otrzymało wsparcie, którego potrzebowało od swojego partnera w domu. Dodatkowa elastyczność, jaką zapewnia praca zdalna, jest błogostawieństwem, ale i obciążeniem dla kobiet. Ułatwia życie rodzinne, ale może również doprowadzić do znacznie bardziej regresywnego podziału pracy. Istnieje wiele badań na temat nieodpłatnej pracy wykonywanej przez kobiety w domu, jedno z nich przeprowadzone przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD, 2020) wykazało, że w 2020 r. 61,5% matek z dziećmi w wieku poniżej 12 lat pełniło większość lub całość dodatkowych obowiązków opiekuńczych, w porównaniu z 22,4% ojców. Ponadto badanie wykazało, że nawet gdy ojciec był bezrobotny, a matka zatrudniona, matki nadal brały na siebie większą część nieodpłatnych obowiązków opiekuńczych.

Niektóre uczestniczki naszego badania, uznały możliwość koncentracji na zadaniach za jedne z głównych korzyści pracy zdalnej. Część kobiet stwierdziła jednak, że utrzymanie skupienia i koncentracji podczas pracy zdalnej stanowi poważne wyzwanie.

*Ludzie nie rozumieją, jak nie mam czasu na prace domowe, skoro jestem w domu przez cały dzień! Nie uważają pracy z domu za rzeczywistą pracę.*

- Kobieta, Grecja

Oczekuje się, że kobiety wezmą na siebie większą odpowiedzialność za prace domowe i częściowo z tego powodu kobiety w znacznie większym stopniu chcą mieć możliwość pracy zdalnej. 13,8% respondentek w naszym badaniu uważa, że nie ma wsparcia, którego potrzebuje w domu. Wygląda na to, że w przyszłości oczekiwania wobec kobiet mogą wzrosnąć, jeśli nie zostaną rozwiązane. Mając to na uwadze, praca zdalna jest tylko symptomem problemu, którego podstawową przyczyną jest nierówny podział odpowiedzialności w domu.



## **Postrzeżenie i odczucia**

Pracownicy zdalni mogą mieć coraz większe trudności z oddzieleniem pracy od życia osobistego. Ta niewyraźna granica może powodować poczucie winy podczas zajmowania się sprawami osobistymi w godzinach pracy lub odwrotnie, pracy w czasie osobistym. Ciągła interakcja między pracą a obowiązkami osobistymi może prowadzić do zwiększonego stresu, wypalenia i niezadowolenia.

## **Struktury i procesy**

W zdalnym kontekście nie masz fizycznej bariery, takiej jak w pracy stacjonarnej, co utrudnia ustalenie wyraźnych granic. Wdrożenie struktur i procesów, takich jak wyznaczone godziny pracy, utworzenie dedykowanego obszaru roboczego i planowanie regularnych przerw, może pomóc pracownikom zdalnym w utrzymaniu zdrowej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Pracodawcy powinni również zachęcać pracowników do wyznaczania granic i wspierać ich w utrzymywaniu równowagi między pracą a obowiązkami osobistymi.

## **Przywództwo i samozarządzanie**

Liderzy odgrywają kluczową rolę w pomaganiu pracownikom zdalnym w radzeniu sobie z wyzwaniami związanymi z żonglowaniem pracą i obowiązkami osobistymi. Wspierając otwartą komunikację, ustalając realistyczne oczekiwania i rozumiejąc osobistą sytuację pracowników oraz nierówności między płciami, liderzy mogą wspierać zdrowszą równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Z drugiej strony pracownicy zdalni muszą rozwijać umiejętności samoprzywódcze, takie jak wyznaczanie osobistych granic, efektywne zarządzanie czasem i szukanie wsparcia w razie potrzeby.

## **Kultura i normy**

Kultura organizacyjna i normy społeczne mogą znacząco wpłynąć na to, jak pracownicy zdalni równoważą swoją pracę i życie osobiste. Wspierająca kultura pracy, która ceni i szanuje czas osobisty pracowników, może prowadzić do zdrowszej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Pracodawcy powinni promować kulturę, która zachęca pracowników do robienia przerw, wyznaczania granic i szukania wsparcia w obliczu wyzwań związanych z żonglowaniem pracą i obowiązkami osobistymi. Ponadto, w miarę jak praca zdalna staje się coraz bardziej powszechna i akceptowana, normy społeczne prawdopodobnie będą ewoluować, aby lepiej dostosować się do wyjątkowych wyzwań, przed którymi stoją pracownicy zdalni.

# Równowaga pomiędzy życiem zawodowym, a prywatnym

Prawie połowa (47,2%) kobiet w naszym badaniu często pracowała w nadgodzinach, a 65,5% stwierdziło, że są dostępne, aby odpowiedzieć na pytania związane z pracą w czasie wolnym.

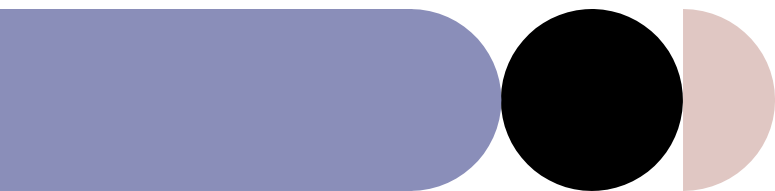
*Istnieje stereotyp bycia super mamą i super pracownikiem w tym samym czasie. Jako kobieta musisz wykonywać prace domowe, gotować, opiekować się dzieckiem i takie same oczekiwania są od twojego pracodawcy, powinieneś pracować bardzo ciężko, ponieważ masz korzyść z bycia w domu.*

- *Kobieta, Czechy*

Oczekuje się, że kobiety wezmą na siebie większą odpowiedzialność za prace domowe i częściowo z tego powodu kobiety w znacznie większym stopniu chcą mieć możliwość pracy zdalnej. 13,8% respondentek w naszym badaniu uważa, że nie ma wsparcia, którego potrzebuje w domu. Wygląda na to, że w przyszłości oczekiwania wobec kobiet mogą wzrosnąć, jeśli nie zostaną rozwiązane. Mając to na uwadze, praca zdalna jest tylko symptomem problemu, którego podstawową przyczyną jest nierówny podział odpowiedzialności w domu.

Okolo 30% respondentek miało trudności z oddzieleniem pracy od życia osobistego podczas pracy zdalnej, uważając, że powinny być zawsze dostępne.

Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym jest ważna dla całego społeczeństwa, ponieważ pozwala jednostkom prowadzić satysfakcjonujące życie poza pracą i przyczynia się do ogólnego dobrostanu. Jednak normy społeczne i oczekiwania dotyczące pracy mogą utrudniać osiągnięcie zdrowej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, zwłaszcza w przypadku kobiet. Na przykład w niektórych branżach długie godziny pracy mogą być postrzegane jako odznaka honorowa, podczas gdy w innych wzięcie wolnego może być stygmatyzowane.



### **Postrzeganie i odczucia**

Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym jest ważna dla dobrego samopoczucia i poczucia spełnienia jednostki. Kiedy pracujemy za dużo i zaczynamy zaniedbywać nasze życie osobiste, możemy zacząć czuć się zestresowani i nieszczęśliwi, a ostatecznie może to prowadzić do braku motywacji, zmniejszonej produktywności, stresu i napiętych relacji z rodziną i przyjaciółmi, a nawet wypalenia. Dodatkowo, bez równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, możemy zacząć czuć, że praca pochłania całe nasze życie, pozostawiając nas bez czasu i energii na inne ważne aspekty naszego życia.

### **Struktury i procesy**

Stworzenie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym wymaga struktury i procesów, które ją wspierają. Obejmuje to ustalanie granic godzin pracy, ustalanie priorytetów zadań i delegowanie obowiązków w razie potrzeby. Brak struktury lub procesów może utrudniać zarządzanie pracą i życiem osobistym, prowadząc do braku równowagi.

### **Przywódstwo i samozarządzanie**

Liderzy mają obowiązek promować równowagę między życiem zawodowym a prywatnym swoich pracowników poprzez zachęcanie do niej i wspieranie. Powinni dawać przykład, priorytetowo traktować własną równowagę między życiem zawodowym a prywatnym i tworzyć kulturę pracy, która ją ceni. Samoprzywództwo jest również ważne, ponieważ jednostki w końcu ponoszą główną odpowiedzialność za własną równowagę między życiem zawodowym a prywatnym..

### **Kultura i normy**

Kultura i normy miejsca pracy mogą wpływać na równowagę między życiem zawodowym a prywatnym pracowników. Jeśli kultura priorytetowo traktuje długie godziny pracy i mentalność "pracy za wszelką cenę", pracownicy mogą odczuwać presję, aby priorytetowo traktować pracę nad życiem osobistym. Natomiast kultura, która ceni równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, może stworzyć środowisko, które wspiera dobre samopoczucie i produktywność pracowników. Pracownicy, którzy mają tendencję do pracy w nadgodzinach, mogą być postrzegani jako coś pozytywnego, podczas gdy powinno to być sygnałem ostrzegawczym dla słabej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym i przyszłych kosztów dla przedsiębiorstw (Międzynarodowa Konfederacja Związków Zawodowych, 2007).



# Wielozadaniowość i zarządzania czasem

63,1% respondentek czuje kontrolę nad swoim czasem w godzinach pracy, badania wykazały, że brak kontroli może prowadzić do wypalenia zawodowego (University of Minnesota Extension, 2021).

Unijne badanie pokazuje, że stres w miejscu pracy rośnie w Europie od czasu COVID-19. Ponad czterech na dziesięciu pracowników (44 % z 27 000 pracowników, z którymi przeprowadzono wywiady) stwierdziło, że ich stres związany z pracą wzrósł, a dwa czynniki to poważna presja czasu lub przeciążenie pracą (EU-OSHA, 2021). W naszym badaniu, tylko kobiety, alarmująco wysoka liczba 49,3% często odczuwa stres w godzinach pracy.

Pracownicy zdalni często stają przed wyzwaniami związanymi z wielozadaniowością i zarządzaniem czasem, ponieważ żonglują różnymi cyfrowymi kanałami komunikacji, zadaniami roboczymi i obowiązkami domowymi. Chociaż praca zdalna może zaoszczędzić czas, eliminując potrzebę dojazdów do pracy, może prowadzić do zwiększonego ryzyka wielozadaniowości, która może przynieść efekt przeciwny do zamierzonego i potencjalnie szkodliwa, jeśli nie będzie skutecznie zarządzana.

Wielozadaniowość stała się oczekiwaniem w dzisiejszym szybko zmieniającym się świecie, ale badania wykazały, że może zmniejszyć produktywność i zwiększyć stres. Promowanie kultury, która ceni koncentrację i ustalanie priorytetów, może pomóc złagodzić potrzebę wielozadaniowości, prowadząc do lepszej ogólnej produktywności. Czynniki takie jak rosnące tempo pracy i łączenie pracy z życiem osobistym mogą przyczyniać się do rozpowszechnienia wielozadaniowości. Kobiety pracujące zdalnie mogą być bardziej skłonne do wielozadaniowości, aby zrównoważyć obowiązki opiekuńcze i zawodowe lub zrekompensować brak systemów wsparcia zwykle występujących w fizycznym miejscu pracy.

*Musimy zawsze koncentrować się na tym, co robimy. Jeśli pracuję, to w 100% poświęcam się pracy, jeśli opiekuję się córką, to w 100% się temu poświęcam. Wymaga to dobrego zarządzania czasem.*

Kobieta – Szwecja

## **Postrzeganie i odczucia**

Wielozadaniowość może wywoływać uczucie przytłoczenia i stresu, ponieważ wymaga radzenia sobie z wieloma zadaniami jednocześnie. Z drugiej strony zarządzanie czasem może pomóc osobom poczuć większą kontrolę nad pracą i zmniejszyć stres poprzez ustalanie priorytetów zadań i efektywne przydzielanie czasu. Wielozadaniowość może być postrzegana jako umiejętność niezbędna do zarządzania pracą. Kobiety pracujące zdalnie mogą czuć, że muszą wykonywać wiele zadań, aby nadążyć za obowiązkami zawodowymi, nawet jeśli może to prowadzić do zwiększonego stresu i wypalenia.

## **Struktury i procesy**

Niejasne procesy i oczekiwania mogą prowadzić do złego zarządzania czasem, ponieważ pracownicy mogą nie wiedzieć, jakie zadania traktować priorytetowo lub ile czasu przydzielić na każde zadanie. Jasne i ustrukturyzowane podejście do pracy może pomóc w bardziej efektywnym zarządzaniu pracą i zmniejszyć potrzebę wielozadaniowości. Organizacje, które mają jasne priorytety i dobrze zdefiniowane zadania, mogą ułatwić pracownikom skupienie się na jednym zadaniu, zamiast promować potrzebę wielozadaniowości. Ponadto posiadanie odpowiednich zasobów i systemów wsparcia może pomóc pracownikom w zarządzaniu obciążeniem pracą i zapobiec potrzebie wielozadaniowości.

## **Przywódtwo i samozarządzanie**

Zarówno liderzy, jak i poszczególne osoby mogą korzystać ze strategii zarządzania czasem, takich jak ustalanie priorytetów zadań, delegowanie obowiązków oraz ustalanie realistycznych celów i planów projektu. Samoprzywództwo polega na przejęciu odpowiedzialności za obciążenie pracą i proaktywnym zarządzaniu czasem i zadaniami, aby uniknąć wielozadaniowości. Liderzy, którzy modelują zdrowe nawyki pracy i nadają priorytet efektywnemu zarządzaniu czasem, mogą pomóc zmniejszyć potrzebę wielozadaniowości. Podobnie poszczególni pracownicy mogą podejmować kroki w celu zarządzania obciążeniem pracą i ustalania priorytetów zadań, takich jak ustalanie jasnych priorytetów, unikanie rozpraszania uwagi i delegowanie zadań w razie potrzeby..

## **Kultura i normy**

W niektórych miejscach pracy wielozadaniowość może być postrzegana jako pozytywna cecha, a pracownicy mogą odczuwać presję, aby stale radzić sobie z wieloma zadaniami. Organizacje, które priorytetowo traktują produktywność, mogą stworzyć środowisko, w którym pracownicy odczuwają potrzebę wielozadaniowości, aby zademonstrować swoją wartość. Może to prowadzić do zmniejszenia produktywności i ryzyka wypalenia zawodowego. Kultura, która daje priorytet efektywnemu zarządzaniu czasem i zachęca pracowników do priorytetyzacji zadań, może w tym pomóc.

# Struktura dnia w pracy zdalnej

*Jeśli nie jem odpowiednio, zawsze jestem zestresowana, a kiedy jestem zestresowana i zbyt zajęta, tracę apetyt, to jest błędne koło.*

- Kobieta, Irlandia

37% naszych respondentek pracuje w organizacji, która realizuje politykę zdrowia psychicznego / dobrego samopoczucia, podczas gdy 63% nie ma lub nie wie, czy ją posiada. Ważne jest, aby zrozumieć, że przepracowanie może być szkodliwe dla pracowników i organizacji. Wdrożenie odpowiednich rozwiązań może pomóc zagwarantować pracownikom bardziej zorganizowany dzień pracy z odpowiednimi przerwami i odpoczynkiem.

## **Postrzeganie i odczucia**

Pracownicy mogą odczuwać stres, niepokój i przytłoczenie, jeśli ich dzień pracy nie ma odpowiedniej struktury, zaplanowanych przerw lub zawiera ciągłe spotkania. Może to przyczynić się do wypalenia zawodowego i negatywnie wpłynąć na zdrowie psychiczne i fizyczne.

## **Struktury i procesy**

Pracodawcy są odpowiedzialni za zapewnienie zorganizowanego dnia pracy, obejmującego przerwy, odpoczynek i regenerację. Brak przerw może utrudniać produktywność, kreatywność i innowacyjność. Wdrażanie zasad i wytycznych dotyczących godzin pracy, przerw i planowania spotkań ma zasadnicze znaczenie dla promowania zdrowej równowagi między życiem zawodowym, a prywatnym.

## **Przywódstwo i samzarządzanie**

Skuteczne przywództwo odgrywa kluczową rolę w ograniczaniu ryzyka wypalenia zawodowego wśród pracowników zdalnych. Liderzy powinni promować kulturę równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, podkreślając konieczność robienia przerw, efektywnego planowania spotkań oraz priorytetowego traktowania odpoczynku i regeneracji. Powinni jasno komunikować swoje oczekiwania, oferować wsparcie i zapewniać zasoby. Pracownicy z kolei powinni ćwiczyć samodzielność, ustalając granice, robiąc przerwy w razie potrzeby i otwarcie komunikując swoje potrzeby, aby uniknąć wypalenia.

## **Kultura i normy**

Kultura miejsca pracy ma znaczący wpływ na samopoczucie pracowników i ryzyko wypalenia zawodowego. Ustanowienie kultury, która ceni równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, priorytetowo traktuje odpoczynek i regenerację oraz wspiera dobre samopoczucie pracowników, jest niezbędne do utrzymania zdrowego środowiska pracy zdalnej. Należy ustanowić zasady dotyczące planowania spotkań, robienia przerw i zachęcania do otwartej komunikacji na temat zdrowia psychicznego w celu promowania zdrowych nawyków pracy.

# Wymiar praktyczny

W tej sekcji omawiamy praktyczną część pracy zdalnej, która ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia pracownikom niezbędnego wsparcia i zasobów do wydajnej i bezpiecznej pracy z domu. Odpowiednie wyposażenie techniczne i miejsce pracy są niezbędne do zapobiegania urazom i dyskomfortowi, a obowiązkiem pracodawcy jest zapewnienie niezbędnych narzędzi swoim pracownikom. Ponadto istnieje potrzeba promowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz stworzenia struktur umożliwiających elastyczność w zakresie obowiązków opiekuńczych, zwłaszcza kobietom, które często przyjmują na siebie większą odpowiedzialność, niż mężczyźni.



Równoważenie obciążenia pracą ze zwolnieniami chorobowymi i opieką



Odpowiednie wyposażenie techniczne i ergonomiczna przestrzeń w domu

# Równoważenie obciążenia pracą ze zwolnieniami chorobowymi i opieką

Istnieje potrzeba promowania i priorytetyzowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, tworzenia struktur, a także zmiany zachowań w celu zapewnienia większej elastyczności. Ale są też inne aspekty. Z perspektywy płci, kobiety mają tendencję do przyjmowania większej odpowiedzialności poza pracą. Opieka nad dorosłymi niepełnosprawnymi lub dziećmi była głównym powodem, dla którego kobiety pracowały w niepełnym wymiarze godzin, w porównaniu z mężczyznami, zgodnie z rocznym sprawozdaniem Komisji Europejskiej na temat płci w 2023 r. Zróżnicowanie sytuacji kobiet i mężczyzn w zatrudnieniu w niepełnym wymiarze godzin było w 2021 r. dwukrotnie wyższe, niż różnice w całkowitym zatrudnieniu (Komisja Europejska, 2023 r.).

Właściwa przerwa w celu rekonwalescencji po chorobie, jest zalecana z kilku powodów. Badania wykazały, że praca w trakcie choroby prowadzi do gorszej wydajności, a niekorzystanie z wolnych dni podczas choroby, wiąże się ze zwiększonym ryzykiem depresji (Conway i in. 2014), a nawet wypalenia. Zachęcanie pracowników do brania zwolnień lekarskich leży w najlepszym interesie firmy.

Jest też inny aspekt – konieczność wzięcia zwolnienia chorobowego z powodu choroby dzieci. Około połowa kobiet, które odpowiedziały na naszą ankietę, ma dzieci (52,2%) z tych 26,4% odpowiedziało, że częściowo otrzymało wsparcie, którego potrzebowały od swojego partnera, 5,7% odpowiedziało, że nie. Mimo że nie jest to odpowiedzialność pracodawcy, chcemy zauważyć, że istnieją różne okoliczności i należy wspierać rodzica, opiekującego się dziećmi. Porównując kobiety posiadające dzieci i bezdzietne, nie zdiagnozowano różnicy w postrzeganiu odczuwanego stresu związanego z pracą.

W naszym badaniu stwierdziliśmy również, że 30,5% respondentek uważa, że ich obciążenie pracą nie jest rozsądne w porównaniu z liczbą godzin pracy.

## **Postrzeżanie i odczucia**

Pracownicy, którzy są chorzy lub opiekują się chorymi dziećmi, mogą czuć się zestresowani z powodu ryzyka zwolnienia z pracy, zwłaszcza jeśli czują, że ich obciążenie pracą po prostu się zwiększy i stanie się przytłaczające pod ich nieobecność. Może to być jeszcze trudniejsze dla pracowników zdalnych, którzy mogą czuć, że oczekuje się od nich stałej dostępności. Mogą mieć trudności z “odłączeniem” się od pracy, nawet gdy są chorzy. Ponieważ kobiety w przeważającej mierze biorą na siebie odpowiedzialność za opiekę nad dziećmi i są bardziej skłonne do podejmowania obowiązków opiekuńczych, gdy ich partner również pracuje, osiągnięcie równowagi staje się dla nich jeszcze ważniejsze. Presja i stres związany z godzeniem pracy i opieki mogą mieć negatywne konsekwencje, co sprawia, że konieczne jest zajęcie się kwestią nierówności płci w miejscu pracy. Innym aspektem jest to, że czasami może to nie być tak oczywiste, kiedy wziąć wolne: przeziębienie, czy złamanie nogi? Jedna z kobiet, z którymi rozmawialiśmy w Grecji, powiedziała:

**Próbowałam zasygnalizować, kiedy byłem na skraju wypalenia. Ale to trudne, bo zdałam sobie sprawę, że to już za późno. Miałam wiele do zrobienia, a zapominałam o ważnych rzeczach, nie mogłem spać, mój żołądek odmówił posłuszeństwa**

- Kobieta, Grecja

## **Struktury i procesy**

Firmy mogą nie mieć jasnych zasad radzenia sobie z obciążeniem pracą, gdy pracownicy są chorzy lub opiekują się chorymi dziećmi, co może utrudniać pracownikom i menedżerom przejmowanie zadań lub delegowanie ich innym. Praca zdalna może również zacierać granice między pracą a życiem osobistym, utrudniając pracownikom wzięcie wolnego, gdy są chorzy (zwłaszcza kobietom, które mają dzieci, ponieważ często biorą na siebie większą odpowiedzialność w domu).

## **Przywództwo i samozarządzanie**

Liderzy mają obowiązek określić jasne oczekiwania i zakomunikować znaczenie wzięcia urlopu, gdy pracownicy są chorzy lub muszą opiekować się chorymi dziećmi. Mogą również zapewniać wsparcie, tworząc systemy delegowania, a także modelując dobre praktyki w tym zakresie. Liderzy, którzy tworzą zdrową równowagę między życiem zawodowym a prywatnym i priorytetowo traktują dobre samopoczucie pracowników, w szczególności kobiety, które doświadczyły podobnych wyzwań, mogą służyć jako wzory do naśladowania i mentorzy dla pracowników, którzy mogą mieć trudności z pogodzeniem pracy i obowiązków opiekuńczych. Dla pracowników ważne jest, aby priorytetowo traktować zdrowie i komunikować się z przełożonym lub współpracownikami w temacie obciążenia pracą i wsparcia, którego mogą potrzebować, gdy są chorzy / idą na urlop opiekuńczy.

## **Kultura i normy**

Kultura firmy może wpływać na to, jak pracownicy postrzegają zwolnienia chorobowe i obciążenie pracą. Jeśli istnieje kultura braku wsparcia dla pracowników w przypadku choroby, pracownicy mogą odczuwać presję pracy, nawet jeśli nie czują się dobrze. Praca zdalna może również stworzyć kulturę bycia zawsze dostępnym i online, co może utrudnić pracownikom wzięcie wolnego czasu i priorytetowe traktowanie ich zdrowia. Pracownicy muszą czuć się komfortowo, decydując się na urlop.

# Odpowiednie wyposażenie techniczne i ergonomiczna przestrzeń w domu

Nie mam w domu tak dobrych, ergonomicznych warunków i narzędzi, jak w biurze.

- Kobieta, Szwecja

62% respondentek uważa, że firma, w której pracują, dostarczyła im sprzęt potrzebny do pracy zdalnej. Oznacza to jednak, że 38% może nie mieć odpowiednich ergonomicznych narzędzi lub miejsc pracy dostosowanych do wydajnej i wygodnej pracy w warunkach zdalnych. Posiadanie odpowiedniej przestrzeni roboczej i wyposażenia technicznego jest niezbędne dla pracowników zdalnych, aby utrzymać wydajność, uniknąć dyskomfortu oraz zminimalizować stres. Pracownicy mogą nie być świadomi potencjalnych problemów zdrowotnych spowodowanych nieodpowiednio zaprojektowanym sprzętem i siedzącym trybem życia. Mogą również nie wiedzieć, że zaburzenia układu mięśniowo-szkieletowego rozwijają się powoli i mogą być trudne do naprawienia, Ci, którzy często korzystają z komputerów, muszą zwracać szczególną uwagę na ergonomię swojego domowego biura. Organizacje powinny dzielić się najlepszymi praktykami w zakresie pracy z komputerem i papierowymi dokumentami, umożliwiając pracownikom przestrzeganie tych standardów w domu (Geldart, 2022).

## **Postrzeganie i odczucia**

Praca zdalna bez odpowiedniego sprzętu i/lub odpowiednich narzędzi cyfrowych może prowadzić do poczucia dyskomfortu, frustracji i potencjalnej niechęci do pracodawcy. Te negatywne uczucia mogą wpływać na motywację, zadowolenie z pracy i ogólne samopoczucie. Pracownicy, którzy nie mają zapewnionych odpowiednich narzędzi, mogą również czuć się niewspierani i niedoceniani przez swoich pracodawców.

## **Struktury i procesy**

Organizacje powinny ustanowić wytyczne i zdefiniować procesy w celu zapewnienia pracownikom zdalnym niezbędnego sprzętu, oprogramowania i wsparcia, którego mogą potrzebować.



### **Przywództwo i samozarządzanie**

Liderzy powinni aktywnie reagować na potrzeby pracowników zdalnych, jeśli chodzi o niezbędny sprzęt, aktualizację oprogramowania i inne narzędzia cyfrowe. Zapewniając pracownikom niezbędne zasoby, liderzy mogą pomóc w stworzeniu pozytywnego środowiska pracy zdalnej i zapobiec potencjalnym problemom zdrowotnym. Z drugiej strony pracownicy mają obowiązek informowania pracodawców o swoich potrzebach i podejmowania inicjatywy w tworzeniu odpowiedniej przestrzeni roboczej.

### **Kultura i normy**

Oczekiwania i normy społeczne dotyczące pracy zdalnej mogą również wpływać na zapewnienie odpowiednich warunków i wyposażenia w domu. Na przykład, jeśli praca zdalna jest postrzegana jako coś ekstra, dodatkowego, a nie konieczność, presja na pracodawców może być mniejsza, aby zapewnić niezbędny sprzęt i wsparcie. Z drugiej strony, jeśli praca zdalna stanie się bardziej powszechna i znormalizowana, może pojawić się większa presja na pracodawców, aby zapewnić odpowiednie wsparcie i zasoby dla pracowników zdalnych. Stworzenie kultury, która ceni zdrowie i dobre samopoczucie pracowników zdalnych, może pomóc w zapewnieniu odpowiedniego sprzętu i kreowaniu ergonomicznych miejsc pracy.

# Dalszy rozwój

Omówiliśmy szeroki zakres czynników, które mogą przyczynić się do wypalenia zawodowego wśród kobiet pracujących zdalnie. Istnieje jednak kilka obszarów, które można zbadać dalej, takich jak:



# Porównanie różnych ram prawnych

Obowiązki prawne i przepisy dla pracodawców w celu zapobiegania wypaleniu i promowania dobrego samopoczucia psychicznego różnią się znacznie w poszczególnych krajach. W niektórych krajach, takich jak Szwecja i Irlandia, istnieją solidne ramy prawne mające na celu ochronę zdrowia psychicznego i dobrego samopoczucia pracowników, a pracodawcy mają prawny obowiązek podjęcia uzasadnionych kroków w celu zapobiegania stresowi i wypaleniu w miejscu pracy.

W innych krajach, takich jak Grecja i Czechy, ochrona prawna pracowników w tym obszarze jest mniejsza. Pracodawcy mogą mieć większą swobodę w sposobie radzenia sobie z problemami zdrowia psychicznego i mogą nie być zobowiązani do zapewnienia konkretnego wsparcia lub warunków.

Należy jednak zauważyć, że ramy prawne są tylko jednym z aspektów szerszego kontekstu społecznego i kulturowego, w którym działają pracodawcy i pracownicy. W niektórych krajach o słabszej ochronie prawnej mogą istnieć silniejsze oczekiwania społeczne i kulturowe wobec pracodawców zapewniających wsparcie dla dobrego samopoczucia pracowników. I odwrotnie, w niektórych krajach o silnej ochronie prawnej nadal mogą występować stygmatyzacje lub uprzedzenia dotyczące zdrowia psychicznego, które utrudniają pracownikom szukanie pomocy lub pracodawcom zapewnienie skutecznego wsparcia.

Porównanie to jest trudne, ponieważ definicje wypalenia różnią się i nie we wszystkich krajach są takie same. Niektóre kraje, na przykład Szwecja, wcześniej sformułowały wytyczne dla wypalenia zawodowego, co pomogło przełamać tabu, zachęcając więcej osób do działania i zwiększając świadomość pracodawców. Osiem krajów biorących udział w tym badaniu posiada odrębne ramy prawne, które wymagają dalszej analizy. W przyszłych badaniach ciekawe byłoby zbadanie, w jaki sposób te różnorodne konteksty prawne wpływają zarówno na pojedynczego pracownika, jak i na organizację jako całość.

## System opieki nad dziećmi

Ogólnie rzecz biorąc, chociaż wszystkie kraje uwzględnione w badaniu mają dostępną jakąś formę wsparcia w zakresie opieki nad dziećmi, w wielu krajach istnieją obawy dotyczące jakości i dostępności usług. Może to stanowić znaczne obciążenie dla kobiet, od których często oczekuje się, że wezmą na siebie większą część obowiązków związanych z opieką nad dziećmi. Istnieje również zróżnicowanie czasu płatnego urlopu rodzicielskiego, które również wpływa na zdolność kobiet do rozwoju kariery.

## Różnorodność

Chociaż pewne uprzedzenia i stereotypy zostały poruszone w niniejszym raporcie, a perspektywa płci jest obecna w całym badaniu, organizacje mogą przyjrzeć się też innym grupom mniejszościowym, które spotykają się z dyskryminacją w miejscu pracy. Zdajemy sobie sprawę, że dyskryminacja istnieje i aby naprawdę zrozumieć te problemy, musimy aktywnie angażować się w głosy osób nią dotkniętych.



## Następne kroki w projekcie BeatBurnout

W kolejnej części projektu BeatBurnout przyjrzymy się perspektywom liderów i menedżerów HR. Zbadamy wyzwania, przed którymi stoją we wspieraniu pracy zdalnej i ustalimy, czy dostrzegają różnice w zachowaniu wobec pracowników ze względu na płeć. Zbadamy również, czy doświadczają różnic w potrzebach i wymaganiach wobec kobiet i mężczyzn w miejscu pracy.

Aby uzyskać więcej informacji odwiedź stronę:

[www.beatburnout.eu](http://www.beatburnout.eu)

# Opracowanie raportu w ramach projektu BeatBurnout

Chcielibyśmy wyrazić naszą najgłębszą wdzięczność każdej z 283 niesamowitych kobiet, które wzięły udział w naszym badaniu. Wasz czas i poświęcenie były nieocenione i jesteśmy naprawdę wdzięczni za opinie i spostrzeżenia, którymi się z nami podzieliłyście.

Raport przygotowany przez: Madeleine Harju

Pomoc w opracowaniu: Sanna Rådelius & Thomas Arctaedi

Pod redakcją partnerów:



Więcej informacji na stronie: [www.beatburnout.eu](http://www.beatburnout.eu)



Wsparcie Komisji Europejskiej dla tej publikacji nie stanowi poparcia dla treści, które odzwierciedlają jedynie poglądy autorów, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie zawartych w niej informacji.

# Bibliografia

Bård, K. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 365–385. doi:10.1002/job.377

Conway, P. M., Hogh, A., Rugulies, R., & Hansen, Å. M. (2014). Is sickness presenteeism a risk factor for depression? A Danish 2-year follow-up study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(6), 595-603. doi:10.1097/JOM.000000000000177

Ertosun, Ö., & Erdil, O. (2012). The effects of loneliness on employees' commitment and intention to leave. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41. doi:https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.057

European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). (2021). New EU survey reveals workplace stress on the rise in Europe due to COVID-19. Retrieved from <https://osha.europa.eu/en/highlights/new-eu-survey-reveals-workplace-stress-rise-europe-covid-19>

European Commission. (2023). Annual report on gender equality 2023. Retrieved from [https://commission.europa.eu/system/files/2023-03/annual\\_report\\_GE\\_2023\\_web\\_EN\\_0.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2023-03/annual_report_GE_2023_web_EN_0.pdf)

International Trade Union Confederation. (2007). Trade union manual on export processing zones. Retrieved from <https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/transnational-manual.pdf>

Michael Parke and Rob Morris, London Business School. (2017). Emotions at work. Retrieved from <https://www.london.edu/think/emotions-at-work>

OECD. (2020). Caregiving in crisis: Gender inequality in paid and unpaid work during COVID-19. Retrieved from <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/caregiving-in-crisis-gender-inequality-in-paid-and-unpaid-work-during-covid-19-3555d164/>

Ozbay F, Johnson DC, Dimoulas E, Morgan CA, Charney D, Southwick S. Social support and resilience to stress: from neurobiology to clinical practice. *Psychiatry (Edgmont)*. 2007 May;4(5):35-40. PMID: 20806028; PMCID: PMC2921311.

Prayogi M. A, Lesmana M. T., & Siregar, L. H. (2019). Proceedings of the First International Conference on Administration Science. 10.2991/icas-19.2019.88

Repetti, R. L. (1987). Individual and common components of the social environment at work and psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(4), 710–720. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.4.710>

Teloren I, Elci M, Murat G. (2021). Self-leadership to make employees give their best. *Journal of Global Strategic Management*, 15(2), 19-30. DOI: 10.20460/JGSM.2022.300

The Adecco Group. (2022). How microaggressions impact mental health. Retrieved from <https://www.adeccogroup.com/future-of-work/latest-insights/how-microaggressions-impact-mental-health/>

UKG. (2023). Mental health at work: Managers and money. Retrieved from <https://www.ukg.com/resources/article/mental-health-work-managers-and-money?ms=9414.285714285714>