



BEZPIECZEŃSTWO PRACY W POLSCE 2025

Mobbing, depresja, stres 2.0,
czyli zagrożenia w polskich firmach

Patronem raportu jest
Zakład Ubezpieczeń Społecznych.



Patronat Honorowy

Prezesa
Zakładu Ubezpieczeń Społecznych



KOALICJA
**BEZPIECZNI
W PRACY**



SPIS TREŚCI

SŁOWO WSTĘPNE	1
NAJWAŻNIEJSZE WNIOSKI I REKOMENDACJE	2
■ Wnioski z badania	2
■ Rekomendacje	3
WPROWADZENIE DO BADANIA	5
MOBBING W PRACY	6
■ Znajomość i rozumienie pojęcia	6
■ Doświadczanie mobbingu	12
■ Podejście pracowników do zachowań mobbingowych	13
■ Podejście zarządzających do zachowań mobbingowych	14
■ Działania antymobbingowe	15
POZOSTAŁE ZAGROŻENIA PSYCHOSPOŁECZNE	17
■ Doświadczanie zagrożeń psychospołecznych	17
■ Wpływ zagrożeń psychospołecznych na efektywność	24
■ Wpływ zagrożeń psychospołecznych na odczuwanie stresu	29
■ Wpływ zagrożeń psychospołecznych na wypadki przy pracy	36
DZIAŁANIA PRZECIWKO ZAGROŻENIOM PSYCHOSPOŁECZNYM	37
■ Rola firmy	37
■ Rola zarządzających	43
■ Szkolenie BHP	48
■ Skuteczność działań przeciwko zagrożeniom psychospołecznym	50
AKTUALNA OCENA MIEJSCA PRACY	52
DEMOGRAFIA	60

SŁOWO WSTĘPNE

W ostatnich latach rynek pracy stanął przed wieloma wyzwaniami, które znacząco wpłynęły na codzienne funkcjonowanie firm i pracowników. Pandemia Covid-19 spopularyzowała pracę zdalną, co z jednej strony umożliwiło kontynuację działalności, z drugiej zaś wprowadziło nowe wyzwania związane z adaptacją. Wszyscy próbujemy odnaleźć się w nowej rzeczywistości, a jednocześnie świat nie zwalnia tempa – m.in. dynamicznie postępuje cyfryzacja i udział technologii, w tym AI, w naszym życiu zawodowym. Te zmiany mają bezpośredni wpływ na zdrowie psychiczne pracowników, które staje się coraz większym wyzwaniem i powinno być priorytetem dla wszystkich podmiotów odpowiedzialnych za kształtowanie środowiska pracy.

Współczesny model pracy, oparty na wysokich oczekiwaniach, nieustannej dostępności i intensywnej konkurencji, wzmacnia odczuwanie takich zjawisk jak chroniczny stres, przeciążenie obowiązkami, zwiększających ryzyko wypalenia zawodowego. Tym samym zagrożenia psychospołeczne w pracy mogą wpływać na mniejszą efektywność pracowników, ich częstsze nieobecności i rotację, co naraża przedsiębiorstwa na znacznie wyższe koszty operacyjne. Pracownicy nie zawsze potrafią rozpoznać te zjawiska – nierzadko obwiniają siebie, tłumiąc wątpliwości i rezygnując z reakcji. Z kolei ci, którzy dostrzegają zagrożenia, nie zawsze chcą i potrafią zareagować.

Istotną rolę w zapewnieniu odpowiednich warunków pracy pełni kadra menedżerska, na której – poza zarządzaniem zadaniami – spoczywa odpowiedzialność w zakresie reagowania na zgłoszenia nieprawidłowości, prowadzenia wspierającego dialogu oraz modelowania kultury pracy. Nie sposób jednak oczekiwać skuteczności bez odpowiedniego przygotowania – w tym także dbałości o własny dobrostan i work-life balance, który w natłoku obowiązków łatwo zatracić.

Jako Stowarzyszenie Koalicja Bezpieczni w Pracy po raz pierwszy przyglądaliśmy się mobbingowi, depresji i stresowi w pracy w 2019 r. Po sześciu latach postanowiliśmy zweryfikować, w jakim miejscu znajdujemy się obecnie i jak przeciwdziałamy zagrożeniom psychospołecznym. Celem nowej edycji badania było nie tylko porównanie danych, ale przede wszystkim ocena, jak zmieniło się podejście do tych zagrożeń w środowisku pracy, w kontekście dynamicznych przemian społecznych, technologicznych i legistycznych.

Jednym z obszarów – któremu, podobnie jak w 2019 r. – postanowiliśmy bliżej się przyjrzeć, jest mobbing. To zjawisko szeroko omawiane w debacie publicznej. Obecnie trwają prace nad projektem zmian w Kodeksie pracy, w tym nad nową definicją mobbingu. Zgodnie z proponowanymi regulacjami pracodawcy będą zobowiązani aktywnie i stale przeciwdziałać mobbingowi i dyskryminacji.

To badanie nie tylko diagnozuje obecną sytuację, ale także stara się odpowiedzieć na pytanie, czy polski rynek pracy jest dziś lepiej przygotowany do przeciwdziałania zagrożeniom psychospołecznym niż w 2019 r. Sprawdzamy perspektywę pracowników, ich problemy i potrzeby. Szczególną uwagę przywiązujemy również do osób zarządzających, które są cennym źródłem wiedzy o całych organizacjach, a jednocześnie mierzą się z własnymi ograniczeniami.

Wierzmy, że przedstawione w raporcie dane, analizy i rekomendacje będą inspirującym źródłem wiedzy dla pracodawców, ekspertów BHP, decydentów oraz wszystkich osób zaangażowanych w budowanie zdrowego i bezpiecznego środowiska pracy.

Zachęcamy do lektury.



Jacek Dolibóg

Przewodniczący Koalicji Bezpieczni w Pracy
Dyrektor zarządzający CWS Workwear



NAJWAŻNIEJSZE WNIOSKI I REKOMENDACJE

WNIOSKI Z BADANIA

- **Pomimo że w 2025 r. większość pracowników i zarządzających potrafiła zdefiniować mobbing, to w porównaniu z 2019 r. zaobserwowano spadek znajomości tego terminu wśród pracowników.**
- Z danych wynika, że co czwarty badany wie, że **mobbing charakteryzuje się długotrwałością i uporczywością**, co jest kluczowe w skutecznym dochodzeniu swoich praw.
- **Mobbing jest postrzegany przede wszystkim jako zjawisko o charakterze hierarchicznym**, czyli działanie „z góry na dół”. Osoba mobbingująca jest znacznie częściej identyfikowana jako ktoś o wyższym statusie zawodowym, która posiada władzę. Tymczasem może to być osoba na równoległym lub niższym stanowisku.
- Co siódmy pracownik w Polsce doświadczył w swojej karierze mobbingu. Na to zjawisko częściej wskazywały kobiety niż mężczyźni (16% vs. 13%).
- Mimo że aż **co trzeci pracownik nie ma wiedzy o obowiązującej w firmie procedurze antymobbingowej, 63% wiedziałoby, jak ma postępować w sytuacji mobbingu**. Pierwszym ich krokiem byłoby zgłoszenie sytuacji do przełożonych lub działu HR.
- Jednocześnie 37% zarządzających zostało poinformowanych o mobbingu, w tym 9% wielokrotnie. **Blisko co czwarty zarządzający nie ma wiedzy, czy w jego firmie obowiązuje procedura antymobbingowa.**
- **Najczęstszym zagrożeniem psychospołecznym występującym w polskich firmach jest nieodpowiednie traktowanie przez przełożonego** – ponad 60% ankietowanych w każdej grupie doświadczyło tego zjawiska lub było jego świadkiem.
- **Doświadczenie zagrożeń psychospołecznych wpłynęło na połowę ankietowanych – głównie negatywnie**, obniżając samoocenę i poczucie własnej wartości, stan zdrowia psychicznego. Niektórych to doświadczenie wzmocniło.

- **Coraz częściej na efektywność pracowników wpływają problemy prywatne.** Jednocześnie wśród najczęściej wskazywanych czynników były: atmosfera w pracy, stres i ilość obowiązków.
- **Stres w pracy jest powszechnym i coraz częstszym zjawiskiem.** Często lub codziennie stresuje się blisko połowa obu grup, a głównym powodem jest nadmiar obowiązków.
- **Jedynie 29% pracowników deklaruje, że ich firma podejmuje działania przeciwko zagrożeniom psychospołecznym. Coraz rzadziej mówi się o tym również na szkoleniach BHP.** Jak wynika z badania, spadł także udział pracowników w samych szkoleniach.
- Sytuacja lepiej wygląda w oczach zarządzających. Być może postawiony jest na nich większy nacisk w obszarze edukacji na temat zagrożeń psychospołecznych. Co więcej, połowa zarządzających przyznaje, że pracodawca przekazał im instrukcje, jak postępować w przypadku mobbingu.
- **Zdaniem badanych spadła częstotliwość wypadków przy pracy spowodowanych czynnikiem psychospołecznym.**
- **Według respondentów długie zwolnienia lekarskie nie są mile widziane w organizacjach.** Jednocześnie pracownicy coraz rzadziej napotykały trudności z uzyskaniem urlopu. W miejscach pracy rzadziej zostaje się po godzinach.

REKOMENDACJE

Dla pracowników:

- Mobbing, przemęczenie i wypalenie zawodowe to poważne problemy, które mogą znacząco wpłynąć na jakość życia oraz zdrowie pracowników. Ważne jest prawidłowe rozpoznawanie objawów i zauważanie różnic między tymi stanami. Kluczowym elementem jest zapobieganie poprzez zachowanie równowagi między życiem zawodowym a osobistym, efektywne zarządzanie czasem, asertywność, regularną aktywność fizyczną oraz poszukiwanie wsparcia w relacjach z innymi.
- W przypadku podejrzenia wypalenia zawodowego warto skorzystać ze wsparcia psychologa lub lekarza. Specjaliści mogą pomóc w identyfikacji objawów wypalenia, oferując konkretne narzędzia oraz strategie radzenia sobie ze stresem.
- Pracownicy powinni mieć zapewnione wsparcie organizacyjne i społeczne, możliwość zgłaszania problemów bez obawy o konsekwencje oraz dostęp do pomocy psychologicznej w przypadku wypalenia zawodowego czy stresu.

Dla pracodawców:

- Nowoczesny pracodawca powinien dbać o fizyczne i psychiczne bezpieczeństwo zespołu. Mimo rosnącej liczby inicjatyw, aż 62% pracowników nadal doświadcza nieodpowiedniego traktowania ze strony przełożonych. Warto postawić na bezpośrednią rozmowę jako narzędzie budowania zaufania – obecnie tylko 28% zatrudnionych miało okazję poruszyć z przełożonym temat zagrożeń psychospołecznych.
- Pracodawcy powinni wdrażać i komunikować procedury antymobbingowe, reagować na zgłoszenia przeciążenia pracą oraz prowadzić regularne badania atmosfery pracy, aby skutecznie przeciwdziałać zagrożeniom psychospołecznym.

- Zaleca się rozwój kompetencji miękkich i przywódczych wśród kadry menedżerskiej, w tym umiejętności konstruktywnego reagowania, prowadzenia rozmów interwencyjnych, zarządzania stresem oraz budowania zespołów odpornych na napięcia i konflikty.
- Należy budować zaufanie do procedur zgłaszania, aby zmniejszyć lukę między rzeczywistą skalą zagrożeń psychospołecznych a liczbą raportowanych sytuacji.
- Zarządzający powinni racjonalnie planować pracę, ograniczając przeciążenie i presję czasu, jasno określać priorytety i oczekiwania wobec pracowników oraz zapewniać wsparcie i reagować na sygnały przeciążenia.
- Organizacje powinny kierować działania edukacyjne do wszystkich grup pracowników oraz zapewniać przejrzystą komunikację o podejmowanych inicjatywach, aby budować spójną kulturę organizacyjną.
- Szkolenia BHP należałoby wzbogacić o praktyczne warsztaty dotyczące radzenia sobie ze stresem, komunikacji i przeciwdziałania różnym formom przemocy oraz dyskryminacji w miejscu pracy, by realnie wyposażać pracowników w narzędzia do dbania o swój dobrostan.
- Badania potwierdzają, że dla większości pracowników i menedżerów dobre psychospołeczne warunki pracy są ważniejsze niż wyższe wynagrodzenie. To silny sygnał dla pracodawców, że inwestycja w kulturę organizacyjną, atmosferę i work-life balance jest nie tylko obowiązkiem etycznym, ale także skutecznym narzędziem do przyciągania i zatrzymywania pracowników.

Dla ustawodawców:

- Obowiązująca definicja środowiska pracy w rozporządzeniu BHP koncentruje się na aspektach technicznych. Warto rozważyć aktualizację przepisów tak, by uwzględniły również zagrożenia psychospołeczne, takie jak stres, mobbing czy wypalenie zawodowe.
- Obecne przepisy w ograniczonym stopniu chronią osoby dotknięte mobbingiem – zarówno w kontekście dochodzenia roszczeń, jak i prewencji. W ramach inicjatywy Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej dotyczącej uproszczenia przepisów, powinno zostać uwzględnione wprowadzenie obowiązku tworzenia i wdrażania procedur antymobbingowych przez pracodawców, które będzie kontrolowane przez inspektorów pracy.

Rekomendacje zostały opracowane przez ekspertki i ekspertów komentujących wyniki raportu.

WPROWADZENIE DO BADANIA

Międzynarodowa Organizacja Pracy opisuje zagrożenia psychospołeczne jako rezultat interakcji między wymaganiami i organizacją pracy a możliwościami, potrzebami i oczekiwaniami pracownika. Obejmują one m.in. wysokie wymagania, niewielką kontrolę nad pracą, niejasny podział ról, przemoc, molestowanie, a także niepewność zatrudnienia i niewystarczające wynagrodzenie. To te zależności, w przypadku, gdy są nieprawidłowo ukształtowane, mogą prowadzić do negatywnych skutków zdrowotnych, zarówno psychicznych, jak i fizycznych.¹

Jednocześnie dane z Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy wskazują, że obok tradycyjnych zagrożeń, to właśnie czynniki psychospołeczne są jednymi z najczęściej zgłaszanych zagrożeń w miejscach pracy w Unii Europejskiej. Wśród 41 tys. różnej wielkości przedsiębiorstw, działających w rozmaitych sektorach w 30 państwach europejskich, najczęściej wskazywano na presję czasu (43%) i konieczność radzenia sobie z trudnymi klientami, pacjentami, uczniami (56%). Na tle innych krajów Polska ma duży problem z angażowaniem pracowników w działania dotyczące ryzyka psychospołecznego. Tylko 40% firm w Polsce angażuje pracowników w te działania, co plasuje nas na ostatnim miejscu wśród krajów europejskich. Dla porównania w Szwecji, Danii czy Finlandii to blisko lub ponad 80%.²

Jednym z najgroźniejszych w skutkach zagrożeń psychospołecznych jest mobbing. Kodeks pracy podaje, że „Mobbing oznacza 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.”³

W Polsce trwają aktualnie prace Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej nad nową definicją mobbingu w Kodeksie pracy, obejmującą uproszczenie i uściślenie definicji oraz dokładne sprecyzowanie przykładowych przejawów nękania, takich jak poniżanie, izolowanie pracownika czy utrudnianie mu wykonywania zadań. Zmiana legislacyjna jest kluczowym krokiem w kierunku dostosowania prawa do współczesnych realiów, zobowiązując pracodawców do szerszego myślenia o bezpieczeństwie i zdrowiu w środowisku pracy.

W 2019 r. Stowarzyszenie Koalicja Bezpieczni w Pracy przyjrzało się bliżej mobbingowi oraz pozostałym zagrożeniom psychospołecznym w miejscu pracy. Wówczas 14% ankietowanych doświadczyło mobbingu, a 63% spotkało się z nieodpowiednim traktowaniem ze strony przełożonego. Raport wskazywał również na niski poziom podejmowanych działań mających na celu przeciwdziałanie mobbingowi, dyskryminacji, przemocy i innym zagrożeniom psychospołecznym – według pracowników wykonywało je tylko 26% zakładów pracy.

Celem tegorocznego badania było zweryfikowanie aktualnej sytuacji dotyczącej występowania zagrożeń psychospołecznych, w tym identyfikacja postrzegania zjawiska mobbingu przez pracowników i kadrę zarządzającą. Sprawdzono podobieństwa i różnice w obu grupach, które mogą pomóc w walce z zagrożeniami psychospołecznymi.

Grupę pracowników stanowiło 1019 osób, będących etatowymi pracownikami biurowymi i fizyczno-umysłowymi, zatrudnionych w małych, średnich i dużych firmach, uwzględniających mix branż obecnych w gospodarce, bez pracowników pracujących wyłącznie zdalnie. Badanie zostało zrealizowane techniką wywiadów online (CAWI). Kadrę zarządzającą stanowiło 246 respondentów, kierujących przynajmniej 2-osobowym zespołem. Ich perspektywę sprawdzono metodą wywiadów telefonicznych (CATI).

Obok przedstawionych danych głównych, raport zawiera również informacje wynikające z pogłębionych analiz dotyczących płci, wieku, branży i miejsca zamieszkania. Na wykresach przedstawiono dane powyżej 5%.

Badanie zostało zrealizowane w dniach 26.06-10.07.2025 r. przez SW RESEARCH Agencję Badań Rynku i Opinii.

¹ „Health Impact of Psychosocial Hazards at Work: An Overview”. © World Health Organisation 2010

² „Key insights from first findings” ESENER 2024

³ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (Dz.U. 1974 nr 24 poz. 141 z późn. zm.), art. 94(3).



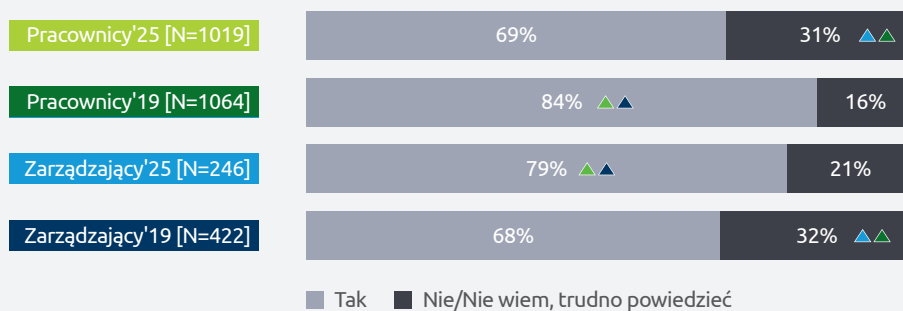
MOBBING W PRACY

ZNAJOMOŚĆ I ROZUMIENIE POJĘCIA

Pracownicy | Zarządzający

Na przełomie ostatnich sześciu lat można dostrzec znaczne zmiany w powszechności pojęcia mobbing. **W latach 2019-2025 nastąpił wyraźny wzrost kojarzenia terminu mobbing przez zarządzających i spadek wśród pracowników.** W 2019 r. 32% zarządzających nie znało lub nie było pewnych tego terminu, podczas gdy w 2025 r. odsetek ten spadł do 21%. W grupie pracowników nieznajomość terminu wzrosła z 16% do 31%. W sumie 79% zarządzających i 69% pracowników w 2025 r. potrafi zdefiniować mobbing.

Wykres 1. Czy kiedykolwiek spotkałeś/aś się z terminem mobbing?





Elżbieta Rogowska

Członek Zarządu
Stowarzyszenia
Koalicja Bezpieczni
w Pracy

V-ce Prezes
PW Krystian

KOMENTARZ EKSPERTA

W raporcie zadaliśmy respondentom dwa pytania: czy spotkali się z terminem mobbing oraz co on oznacza. W grupie zarządzających zaobserwowaliśmy znaczny wzrost znajomości samego pojęcia w 2025 r. (79%) w porównaniu z 2019 r. (68%), w tym wysoką umiejętność określenia jego znaczenia. Warto zwrócić jednak uwagę, że pierwotnie na znajomość pojęcia wskazywało nawet więcej ankietowanych – 89%*. Problem i spadek znajomości do 79% pojawił się na etapie podawania definicji. Niepokojące są jednak odpowiedzi pracowników. Choć z terminem mobbing spotkało się 85%* ankietowanych, po weryfikacji zrozumienia tego pojęcia okazało się, że tylko 69% naprawdę wie, co się za nim kryje. Co ciekawe i budujące z perspektywy pracodawcy: w 2019 r. z terminem mobbing częściej spotykali się pracownicy, podczas gdy w 2025 r. sytuacja odwróciła się i znacznie bardziej świadomą grupą okazali się zarządzający. Taki wynik może wskazywać na proces zmiany wartości po stronie pracodawców i zwróceniu większej uwagi na relacje i potrzeby pracownika. Można przypuszczać, że w porównaniu do sytuacji sprzed sześciu lat, odpowiedzialność za dbałość o dobrostan pracowników przesuwa się z poziomu indywidualnego na strukturalny – liderzy zespołów coraz częściej monitorują i wspierają potrzeby swoich podwładnych.

*dodatkowe dane – wykres nieuwzględniony w raporcie

WARTO WIEDZIEĆ!

Z terminem mobbing najczęściej spotykają się pracownicy mieszkający w miastach – od 100 do 500 tys. mieszkańców, a najrzadziej ci, którzy mieszkają na wsi.



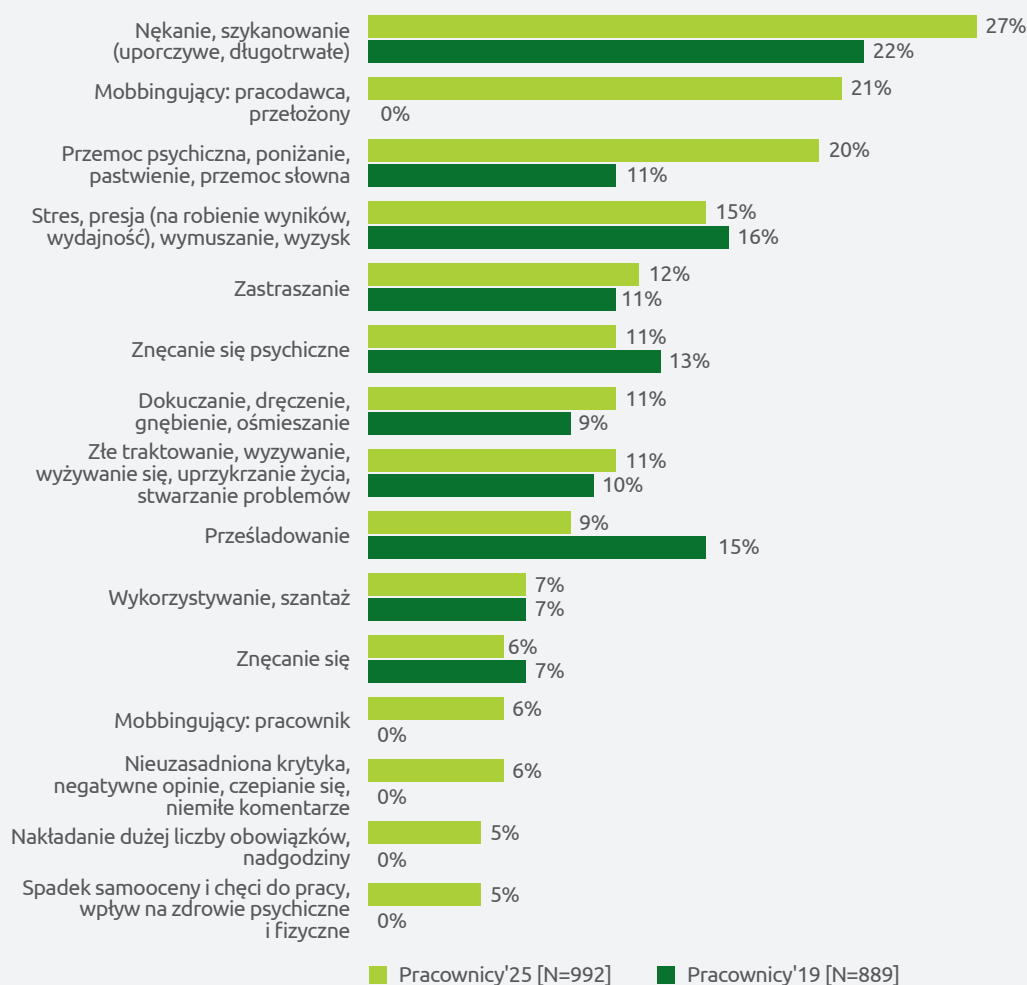
Pracownicy

W 2025 r. pracownicy utożsamiają mobbing głównie z uporczywym, długotrwałym nękaniem, szykanowaniem (27%), przemocą psychiczną, poniżaniem, pastwieniem, przemocą słowną (20%) oraz stresem, presją (na robienie wyników, wydajność), wymuszaniem, wyzyskiem (15%).

Za mobbingującego częściej uznają kogoś na wyższym stanowisku: pracodawcę, przełożonego (21%), rzadziej to miano przypisywane jest współpracownikom (6%). Respondenci często w swoich definicjach używali słów „długotrwałe”, „powtarzające się”, „uporczywe” – podkreślając tym samym ciągły charakter tego zjawiska. Opisywali także konsekwencje tych zachowań, które mogą doprowadzić do spadku samooceny, pogorszenia zdrowia psychicznego i fizycznego.

Porównując definicję pracowników z 2019 r. można zauważyć, że bazuje ona na tym samym zjawisku jakim jest nękanie, szykanowanie (uporczywe, długotrwałe) (Pracownicy'25: 27%, Pracownicy'19: 22%). We wcześniejszym badaniu jednak nieco większy nacisk położono na prześladowanie (Pracownicy'19: 15% vs. Pracownicy'25: 9%), a mniejszy na przemoc psychiczną, poniżanie, pastwienie, przemoc słowną (Pracownicy'25: 20% vs. Pracownicy'19: 11%). Nowym zjawiskiem, które się pojawiło wśród odpowiedzi jest mobbing ze strony współpracowników (Pracownicy'19: 0% vs. Pracownicy'25: 6%).

Wykres 2. Jak byś zdefiniował(a) mobbing, czym według Ciebie jest?



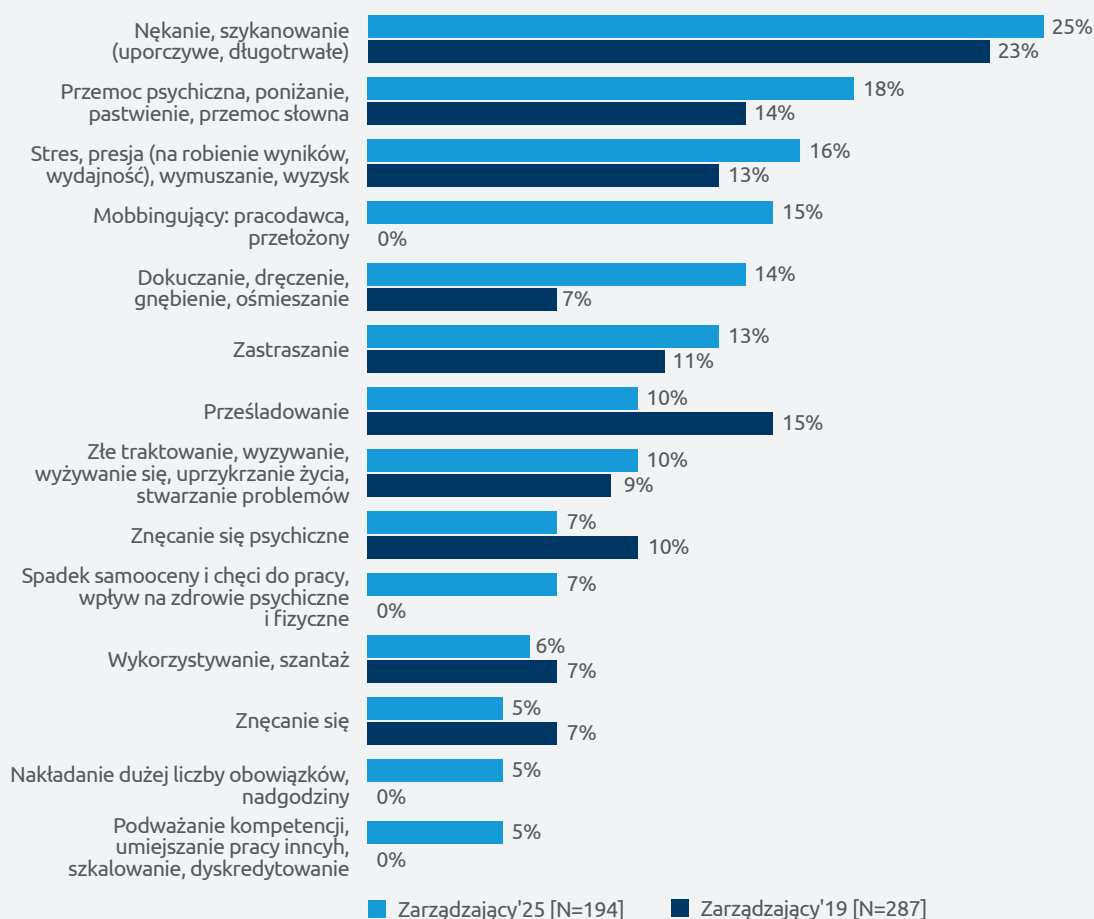
Skategoryzowane pytanie otwarte, zadawane respondentom, którzy spotkali się kiedykolwiek z terminem mobbing, bez odpowiedzi „Nie wiem, trudno powiedzieć”.

Zarządzający

Zarządzający przy definiowaniu mobbingu w 2025 r. używali podobnych określeń, co pracownicy. Również najczęściej wskazywali nękanie, szykanowanie (uporczywe, długotrwałe) (25%), przemoc psychiczną, poniżanie, pastwienie i przemoc słowną (18%). Opisywali w dużej mierze perspektywę pracownika, któremu towarzyszy stres, presja (na robienie wyników, wydajność), wymuszanie, wyzysk (16%). Według zarządzających mobbingującymi są częściej osoby posiadające władzę: pracodawca, przełożony (15%) niż inni pracownicy (4%).

W porównaniu z definicjami mobbingu z 2019 r. można zaobserwować, że po sześciu latach nie zmienił się główny pogląd zarządzających. Obie definicje koncentrują się na nękanii, szykanowaniu (uporczywym, długotrwałym) (Zarządzający'25: 25%, Zarządzający'19: 23%). W 2019 r. częściej używano określenia prześladowanie (Zarządzający'19: 15% vs. Zarządzający'25: 10%). Obecnie zarządzający silniej odnoszą się w swoich definicjach do dokuczania, dręczenia, gnębienia i ośmieszania (Zarządzający'25: 14% vs. Zarządzający'19: 7%).

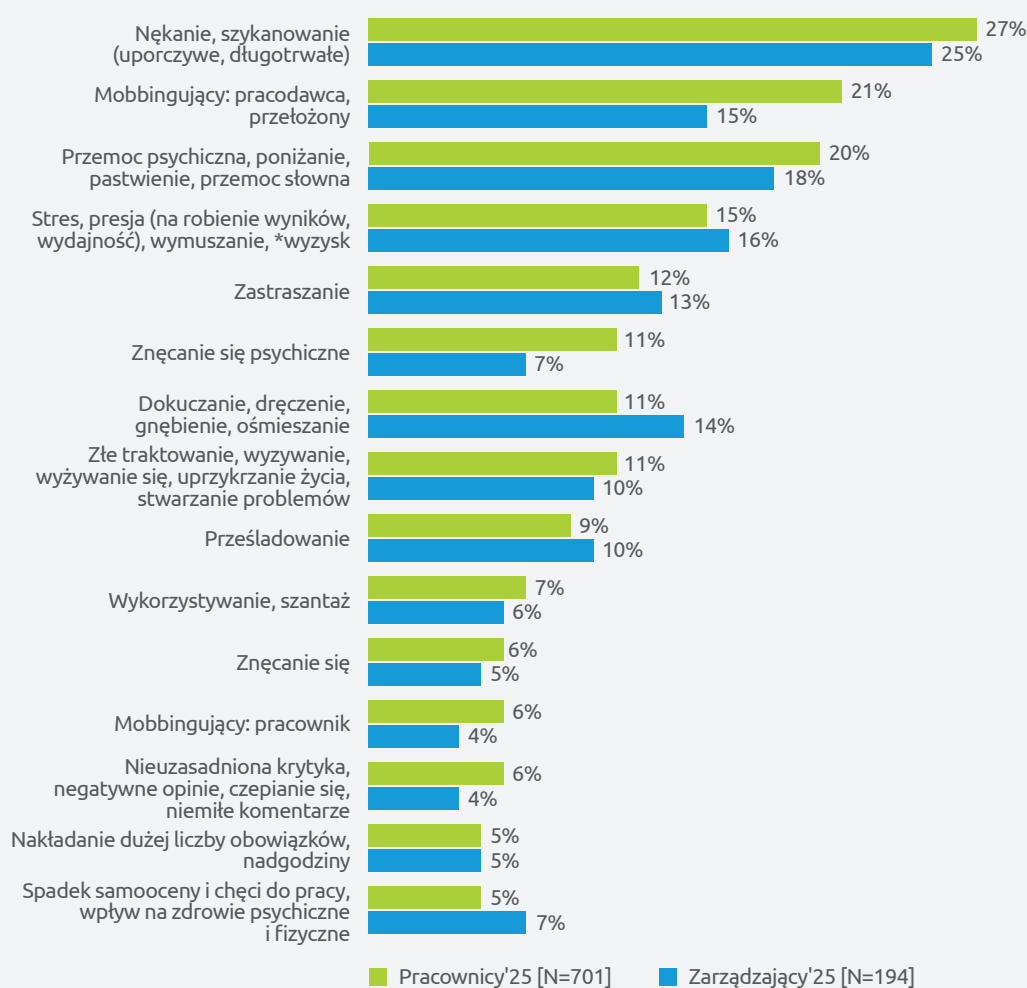
Wykres 3. Jak byś zdefiniował(a) mobbing, czym według Ciebie jest?



Skategoryzowane pytanie otwarte, zadawane respondentom, którzy spotkali się kiedykolwiek z terminem mobbing, bez odpowiedzi „Nie wiem, trudno powiedzieć”.

Porównanie Pracownicy vs. Zarządzający

Wykres 4. Jak byś zdefiniował(a) mobbing, czym jest według Ciebie?



Skategoryzowane pytanie otwarte, zadawane respondentom, którzy spotkali się kiedykolwiek z terminem mobbing, bez odpowiedzi „Nie wiem, trudno powiedzieć”.



**Katarzyna
Petrusiewicz**

Członek Zarządu
Stowarzyszenia
Koalicja Bezpieczni
w Pracy

Regional
QESH Manager,
CEE w CWS
Workwear

KOMENTARZ EKSPERTA

Zarówno pracownicy, jak i zarządzający stosunkowo dobrze rozumieją, czym jest mobbing. Ich definicje koncentrują się na najważniejszych elementach zjawiska, takich jak uporczywość i długotrwałość działań, pewnego rodzaju formie przemocy, tak psychicznej jak i słownej.

Pozytywnie należy ocenić rosnącą świadomość wśród menedżerów, jednakże niepokojący jest spadek poziomu wiedzy wśród pracowników. Może to sugerować, że szkolenia w firmach są organizowane głównie dla managerów. Zarówno pracownicy, jak i zarządzający postrzegają mobbing w podobny sposób, zgodny z obowiązującą definicją – jako uporczywe i długotrwałe nękanie, szykanowanie czy przemoc psychiczną. Widać jednak różnice w akcentach: pracownicy częściej podkreślają konsekwencje emocjonalne i zdrowotne, natomiast kadra kierownicza silniej akcentuje elementy związane z presją i wyzyskiem.

Wartym uwagi zjawiskiem jest także kwestia przypisywania odpowiedzialności - w obu grupach jako mobbingującego najczęściej wskazuje się przełożonego. Wynika to prawdopodobnie ze stereotypów oraz tradycyjnego rozumienia hierarchii w pracy i dopuszczenia możliwości nadużywania pozycji przez przełożonych, a także asymetrii sił. Jednak badanie wykazało, że pracownicy dopuszczają również możliwość mobbingu ze strony współpracowników.

Zmiana w definicjach na przestrzeni lat pokazuje, że choć zasadnicze rozumienie mobbingu pozostaje stabilne, to stopniowo rośnie nacisk na wskazywanie przemocy psychicznej i słownej, a także takich zachowań jak dręczenie czy ośmieszanie. Oznacza to poszerzanie świadomości o bardziej subtelne formy tego zjawiska. Z punktu widzenia organizacji kluczowe jest prowadzenie systematycznych szkoleń, wprowadzanie procedur przeciwdziałania mobbingowi oraz tworzenie kultury otwartości, która umożliwia zgłaszanie problemów bez obawy przed represjami.

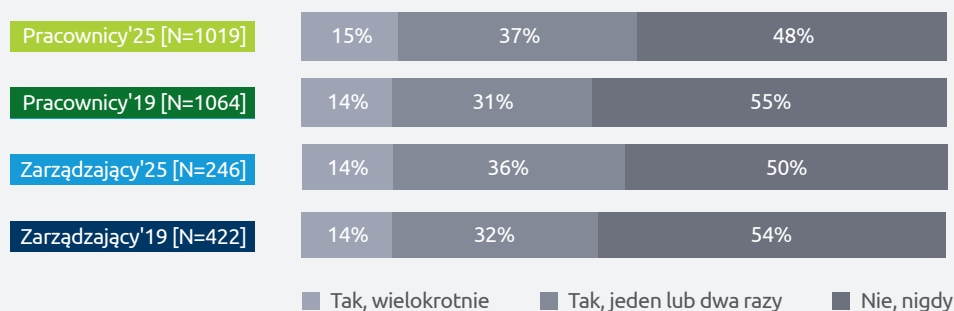


DOŚWIADCZANIE MOBBINGU

Pracownicy | Zarządzający

W 2025 r. 15% pracowników przyznało, że doświadczyło mobbingu wielokrotnie (14% w 2019 r.). Nieco częściej byli świadkami mobbingu – wielokrotnie 19% (tyle samo w 2019 r.). Jeśli chodzi o zarządzających to na wielokrotne doświadczenie mobbingu wskazało 14%, a 37% zostało poinformowanych przez pracowników o mobbingu, w tym 9% przyznało, że zgłoszenia te otrzymywało wielokrotnie. W 2019% było to 55%, w tym 20% wielokrotnie.

Wykres 6. Czy kiedykolwiek doświadczyłeś/aś mobbingu w miejscu pracy?



WARTO WIEDZIEĆ!

Kobiety częściej niż mężczyźni deklarują, że wielokrotnie doświadczyły mobbingu.*

*Dane dotyczą pracowników.

KOMENTARZ EKSPERTA

Choć świadomość społeczna na temat mobbingu rośnie, to poziom tego problemu w Polsce wciąż jest wysoki, co pokazuje złożoność zjawiska. Kluczowe jest rozróżnienie pomiędzy ustawową definicją mobbingu a przejawami zachowań o charakterze mobbingowym – wskazywanymi w odpowiedziach jako „jeden lub dwa razy”. Te incydenty, choć nie spełniają formalnych kryteriów mobbingu, wciąż wymagają dokładniejszego sprawdzenia, a następnie uwagi i działań prewencyjnych. Coraz większym wyzwaniem może być także pojawienie się form mobbingu w środowisku cyfrowym, które są znacznie trudniejsze do wykrycia.

Kobiety częściej zgłaszają, że doświadczyły mobbingu (16% vs. 13% mężczyzn), co może wynikać z większej otwartości w komunikowaniu trudnych doświadczeń, różnic w społecznym postrzeganiu lub specyfiki form, w jakich mobbing się przejawia. Konieczne są dalsze działania edukacyjne oraz tworzenie kultury szacunku, z uwzględnieniem specyfiki doświadczeń i potrzeb kobiet.



Ewa Gawrysiak

Członek Zarządu
Stowarzyszenia
Koalicja Bezpieczni
w Pracy

Regional Manager
CEE w TenCate
Protective Fabrics

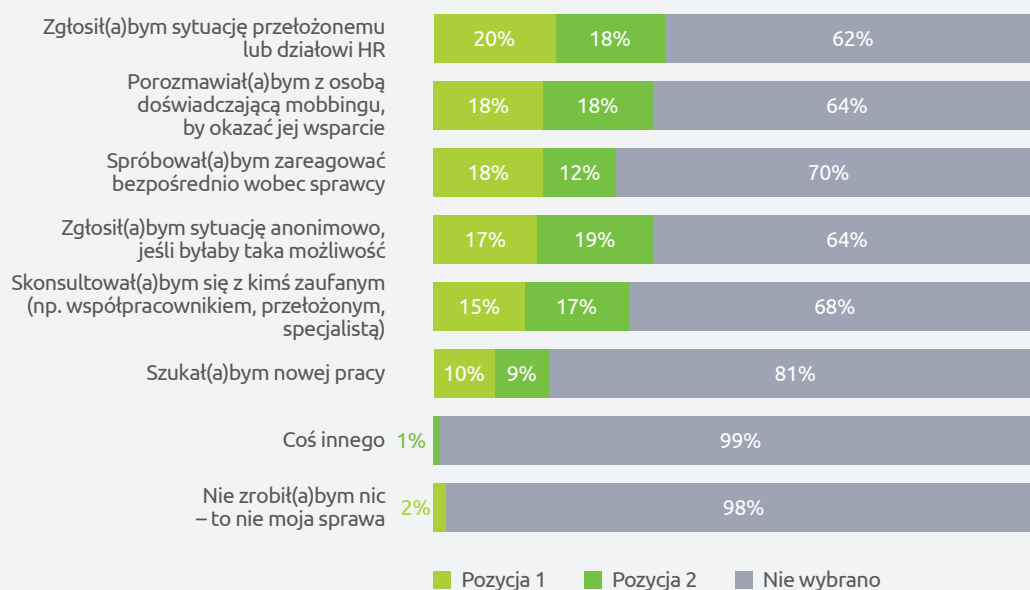
PODEJŚCIE PRACOWNIKÓW DO ZACHOWAŃ MOBBINGOWYCH

Pracownicy

W 2025 r. pracownicy zostali zapytani również o zachowanie w sytuacji bycia świadkiem mobbingu. **Ankietowani najczęściej wskazywali, że zgłosiliby sytuację przełożonemu lub działowi HR**, porozmawialiby z osobą doświadczającą mobbingu w celu okazania jej wsparcia, spróbowaliby zareagować bezpośrednio wobec sprawcy lub anonimowo zgłosiliby sytuację. 10% wskazało, że w pierwszej kolejności zaczęliby szukać nowej pracy, 9% uwzględniło to jako ich drugi krok.

Wykres 7. Który z kroków byś podjął/podjęła, gdybyś był/a świadkiem mobbingu? [N=1019]

Wskaż maksymalnie dwie odpowiedzi, które najlepiej odzwierciedlają Twoje podejście. Następnie uporządkuj je według kolejności działania, gdzie na pierwszej pozycji umieścisz pierwszy krok, który byś podjął/podjęła, a na drugim ten, który wykonał(a)byś jako kolejny.



Dane sortowane względem pierwszej pozycji
Pytania rangowane, zadawane tylko Pracownikom'25

WARTO WIEDZIEĆ!

Mężczyźni częściej niż kobiety deklarują, że wiedzą, jak postępować w sytuacji mobbingu.*

*Dane dotyczą pracowników.



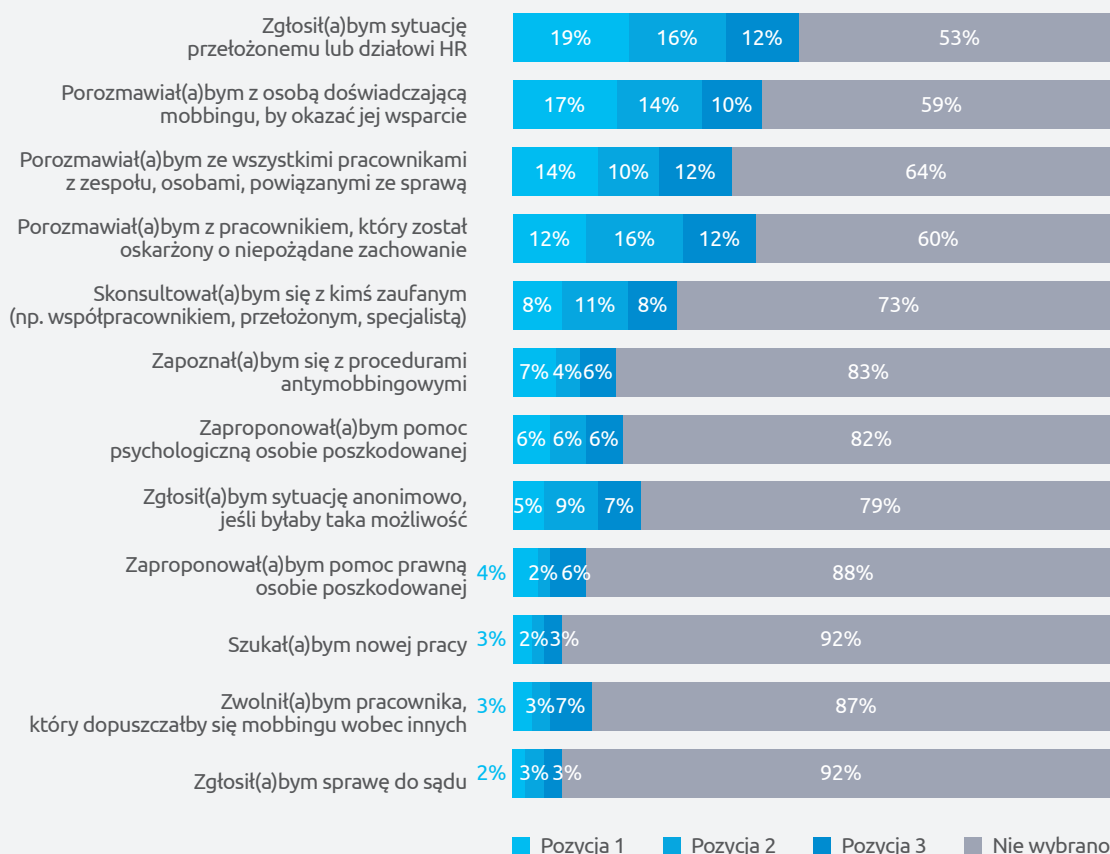
PODEJŚCIE ZARZĄDZAJĄCYCH DO ZACHOWAŃ MOBBINGOWYCH

Zarządzający

Jeśli zarządzający zauważyliby mobbing w pracy, to przede wszystkim zgłosiliby ten incydent przełożonemu lub działowi HR, przeprowadziliby rozmowę z osobą doświadczającą mobbingu w celu okazania jej wsparcia, a także porozmawialiby z pracownikiem, który został oskarżony o niepożądane zachowanie. Ankietowani wskazywali również na rozmowę ze wszystkimi pracownikami z zespołu, osobami powiązanymi ze sprawą.

Wykres 8. Który z kroków byś podjął/podjęła, gdybyś był/a świadkiem mobbingu? [N=246]

Wskaż maksymalnie trzy odpowiedzi, które najlepiej odzwierciedlają Twoje podejście. Następnie uporządkuj je według kolejności działania, gdzie na pierwszej pozycji umieścisz pierwszy krok, który byś podjął/podjęła, a na drugim i trzecim te, które wykonał(a)byś jako kolejne



Dane sortowane względem pierwszej pozycji
Pytania rangowane zadawane tylko Zarządzającym²⁵

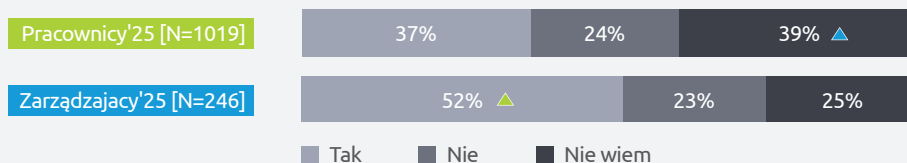
DZIAŁANIA ANTYMOBBINGOWE

Pracownicy | Zarządzający

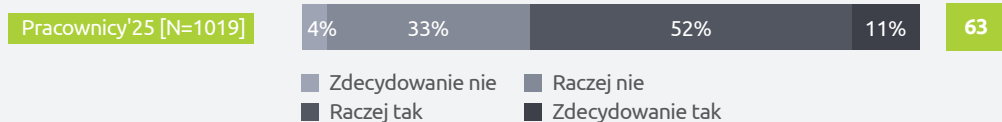
39% pracowników ankietowanych w 2025 r. nie wie, czy w ich miejscu pracy obowiązuje procedura antymobbingowa, a 37% potwierdza jej funkcjonowanie. Pomimo tego, 63% zatrudnionych wiedziałoby, jak ma postępować w sytuacji, gdyby w ich miejscu pracy doszło do mobbingu.

Inaczej kwestia ta wygląda u ankietowanych w 2025 r. zarządzających, wśród których 52% potwierdza, że procedura antymobbingowa obowiązuje w ich firmie. Z kolei 25% wskazuje, że nie ma w tym obszarze wiedzy. Połowa przedstawicieli zarządzających (51%) potwierdziła otrzymanie informacji od firmy, jak powinna postępować w sytuacji, kiedy wpłynie zgłoszenie o podejrzeniu stosowania mobbingu.

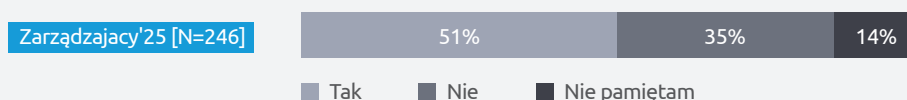
Wykres 9. Czy w Twoim miejscu pracy obowiązuje procedura antymobbingowa?



Wykres 10. Czy wiesz, jak postępować w sytuacji, w której masz do czynienia z mobbingiem?



Wykres 11. Czy otrzymałeś/aś instrukcje od firmy, w której pracujesz, jak postępować w sytuacji, kiedy otrzymasz zgłoszenie o podejrzeniu stosowania mobbingu?



WARTO WIEDZIEĆ!

Największa liczba pracowników, która nie wie czy w ich miejscu pracy obowiązuje procedura antymobbingowa znajduje się w największych miastach powyżej 500 tys. mieszkańców oraz wsiach.



KOMENTARZ EKSPERTA

Napływające do Państwowej Inspekcji Pracy skargi zawierające zarzuty dotyczące mobbingu i gwałtownie rosnąca liczba porad w tym zakresie, jakich udzielamy na naszych infoliniach, skłoniła nas do podjęcia bezprecedensowych działań dotyczących przeciwdziałania takim zjawiskom w czasie pracy. Z jednej strony zgłoszenia napływające do Inspekcji wskazują, że słowo mobbing jest obecnie jednym z najbardziej nadużywanych pojęć z zakresu prawa pracy. Jako takie postrzegane są bowiem na przykład polecenia pracodawcy dotyczące konieczności pracy w godzinach nadliczbowych w związku ze zwiększoną liczbą zamówień, czy odmowa udzielenia dodatkowej przerwy na papierosa. Dowodzi to, jak potrzebna jest kampania społeczna skierowana do wszystkich zatrudnionych i kadry zarządzającej, pokazująca, czym jest mobbing i jak zapobiegać takim zjawiskom w czasie pracy.

Pozostałe zgłoszenia dotyczą jednak rzeczywistych problemów, które w miejscu pracy nie powinny mieć miejsca. Nękanie pracowników w godzinach pracy prowadzące do ich niskiej samooceny czy wynikających z tego schorzeń zdrowotnych to zjawiska, które powinny być skutecznie i szybko eliminowane. Tymczasem obecne przepisy w niewielkim stopniu wspierają pokrzywdzonych takimi działaniami. Nie chodzi tu tylko o skuteczne dochodzenie roszczeń, ale także powszechne przeciwdziałanie mobbingowi przez pracodawców. Dlatego ważna jest inicjatywa Ministerstwa Rodziny Pracy i Polityki Społecznej zmierzająca do uproszczenia przepisów w tym zakresie. Postulujemy, aby w nowej regulacji znalazł się zapis pozwalający inspektorom pracy na wymaganie od pracodawców tworzenia procedur antymobbingowych, które obecnie występują w co drugiej kontrolowanej przez nas firmie. W praktyce okazuje się zaś, że zatrudnione tam osoby nawet o niej nie wiedzą.

W oczekiwaniu na zmiany staramy się robić wszystko co tylko jest możliwe, aby wspierać ofiary mobbingu. Inspektorzy udzielają im porad w zakresie procedur wynikających z obecnie obowiązujących regulacji, zasad gromadzenia dowodów takiego nagannego zachowania, czy przygotowania postępowania przed sądem. Jednocześnie podczas kontroli proponujemy pracodawcom przeprowadzenie ankiety wśród pracowników, która daje rzeczywisty obraz atmosfery pracy panującej w danej organizacji. By dzięki temu można było wdrożyć działania zaradcze i przeciwdziałać mobbingowi w przyszłości. Niestety tylko 42 proc. pracodawców zgodziło się w zeszłym roku na przeprowadzenie takiej ankiety. Praktycznym problemem dla inspektorów jest także to, że napływające do nas skargi dotyczące mobbingu bardzo często są anonimowe, lub pokrzywdzeni odmawiają zgody na ujawnienie, że kontrola toczy się w następstwie dokonanego zgłoszenia. Pokazuje to jak wstydlivy dla wszystkich jest ten problem. Bez właściwego wsparcia pokrzywdzonych mobbingiem, świadomości problemu wśród pracodawców i kadry zarządzającej oraz stworzenia nowoczesnego otoczenia prawnego, kwestia mobbingu w Polsce będzie bardzo trudna do rozwiązania.

Pomimo bardzo ograniczonych obecnie możliwości działania w tym zakresie Państwowa Inspekcja aktywnie podchodzi do przeciwdziałania mobbingowi. W 2025 r. prowadzimy konferencje i szkolenia w całej Polsce dotyczące mobbingu, podczas których gromadzimy pozytywne i sprawdzone wzorce działania dla pracodawców, by wesprzeć ich w skutecznym przeciwdziałaniu mobbingowi. Już teraz wiele firm, ze względu na niedoskonałość obecnych przepisów, wdraża bowiem własne procedury antymobbingowe, które pozwalają im na zapewnienie dobrej atmosfery podczas pracy. Zebrane w ten sposób dobre praktyki przedstawimy pod koniec roku w specjalnym raporcie.



Marcin Stanecki
Główny Inspektor
Pracy
Państwowa
Inspekcja Pracy

POZOSTAŁE ZAGROŻENIA PSYCHOSPOŁECZNE

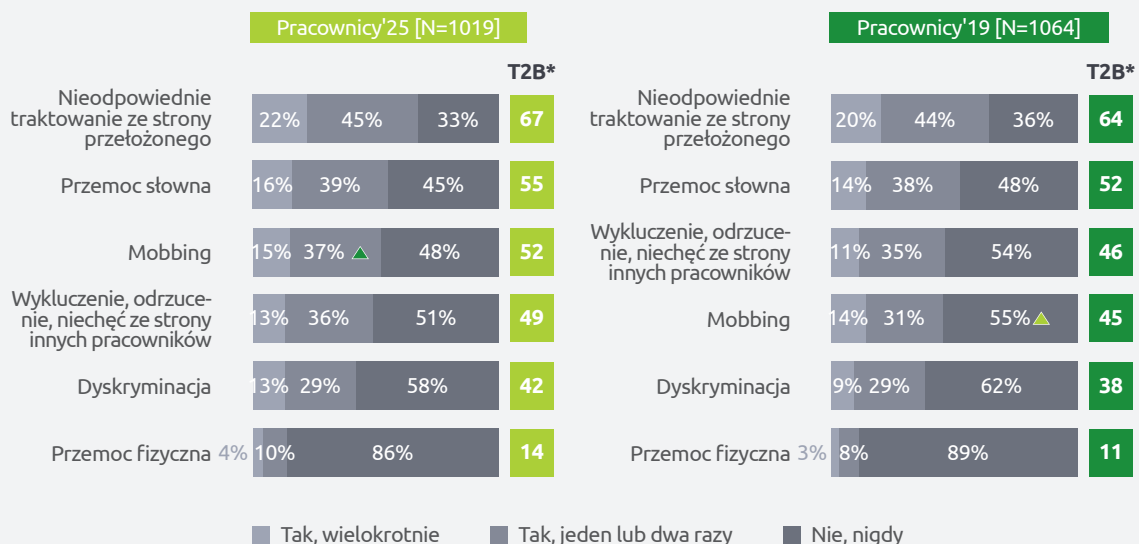
DOŚWIADCZANIE ZAGROŻEŃ PSYCHOSPOŁECZNYCH

Pracownicy

Najczęstszym zagrożeniem psychospołecznym wskazywanym w 2025 r., które dotknęło pracowników, jest **nieodpowiednie traktowanie ze strony przełożonego** – 67% przyznało, że takie zachowanie miało miejsce, a 22% wyznało, że doświadczyło go wielokrotnie. Z przemocą słowną borykało się natomiast 55%, w tym 16% wielokrotnie. Najrzadszym zagrożeniem jest przemoc fizyczna – 86% pracowników zadeklarowało, że nigdy nie doświadczyła jej w pracy.

Sytuacja podobnie wyglądała w 2019 r., gdzie również najczęściej wskazywano na problem z nieodpowiednim traktowaniem ze strony przełożonego – 64%, a także na przemoc słowną – 52%. Należy jednak pamiętać, że pytanie odnosi się do przeżytych doświadczeń, w treści pytania użyto sformułowania „kiedykolwiek”, więc zdarzenia te mogły mieć miejsce w dowolnym momencie w przeszłości.

Wykres 12. Czy kiedykolwiek doświadczyłeś/aś któregoś z poniższych zjawisk w miejscu pracy?

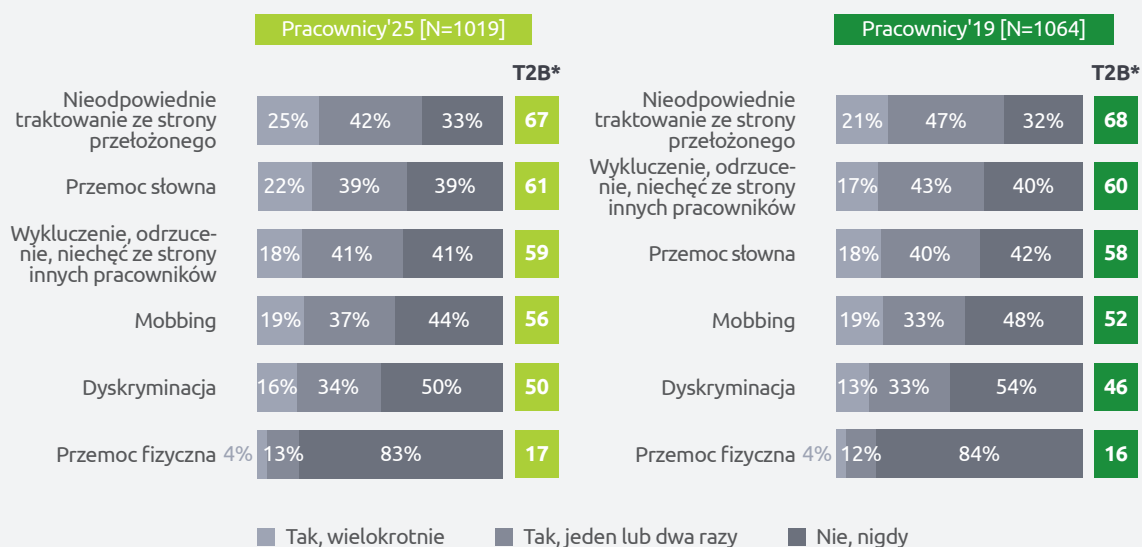


*T2B – suma odpowiedzi „Tak, wielokrotnie” i „Tak, jeden lub dwa razy”

Pracownicy zostali również zapytani, czy byli świadkami zagrożeń psychospołecznych występujących u współ-pracowników. W 2025 r. najczęściej byli obserwatorami nieodpowiedniego traktowania ze strony przełożonego (67%), przemocy słownej (61%) oraz wykluczenia, odrzucenia, niechęci ze strony innych pracowników (59%), dyskryminacji (50%).

W latach 2019-2025 nie odnotowano żadnych istotnych zmian. Brak wyraźnego wzrostu w częstości deklarowania zagrożeń psychospołecznych może sugerować ich zatrzymanie lub ustabilizowanie się skali tych doświadczeń.

Wykres 13. Czy kiedykolwiek byłeś/aś świadkiem któregoś z poniższych zjawisk w miejscu pracy?



*T2B – suma odpowiedzi „Tak, wielokrotnie” i „Tak, jeden lub dwa razy”



WARTO WIEDZIEĆ!

Kobiety częściej niż mężczyźni wielokrotnie doświadczyły nieodpowiedniego traktowania ze strony przełożonego.*

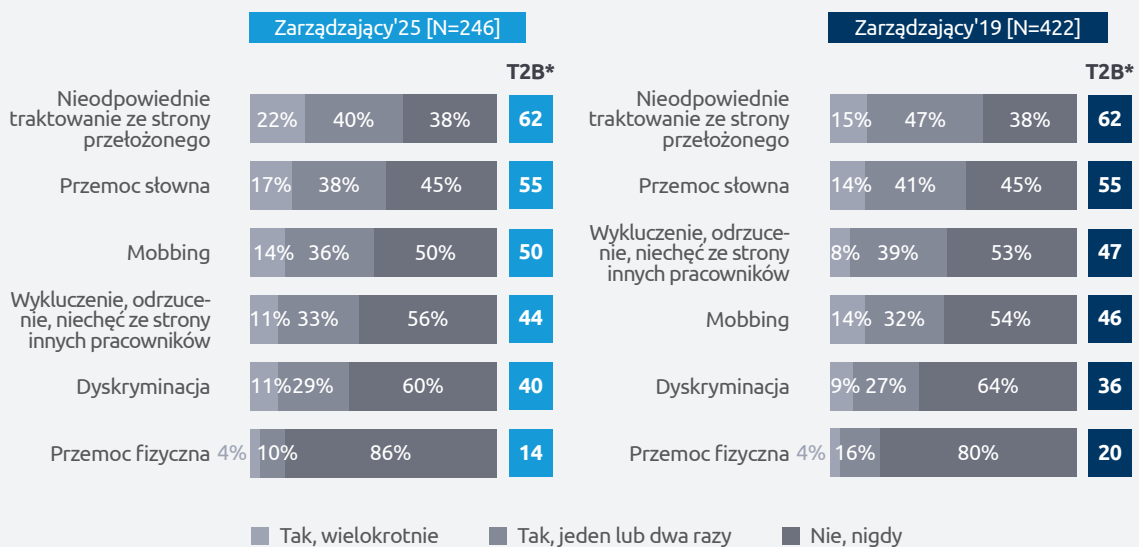
*Dane dotyczą pracowników.

Zarządzający

W 2025 r. zarządzający najczęściej mieli do czynienia z nieodpowiednim traktowaniem ze strony przełożonego (62%) oraz z przemocą słowną (55%).

Porównanie dwóch edycji badania nie ujawniło żadnych różnic istotnych statystycznie w obszarze bezpośredniego kontaktu z zagrożeniami psychospołecznymi. Zarówno w 2025 r., jak i 2019 r. najbardziej powszechnym zjawiskiem w miejscu pracy było nieodpowiednie traktowanie ze strony przełożonego – 62%.

Wykres 14. Czy kiedykolwiek doświadczyłeś/aś któregoś z poniższych zjawisk w miejscu pracy?



*T2B – suma odpowiedzi „Tak, wielokrotnie” i „Tak, jeden lub dwa razy”

Porównanie Pracownicy vs. Zarządzający

Osoby na stanowiskach pracowniczych, jak i zarządzających łączą podobne doświadczenia. Nie odnotowano między dwiema grupami żadnych różnic istotnych statystycznie. Pracownicy (67%), jak i zarządzający (62%) największy problem mieli z nieodpowiednim traktowaniem ze strony przełożonego.

Tabela 1. Czy kiedykolwiek doświadczyłeś/aś któregoś z poniższych zjawisk w miejscu pracy?

	Pracownicy'25 N=1019	Pracownicy'19 N=1064	Zarządzający'25 N=246	Zarządzający'19 N=422
Mobbing	52 ▲	45	50	46
Dyskryminacja	42 ▲	38	40	36
Przemoc fizyczna	14	11	14	20 ▲
Przemoc słowna	55 ▲	52	55 ▲	55 ▲
Wykluczenie, odrzucenie, niechęć ze strony innych pracowników	49 ▲	46	44	47
Nieodpowiednie traktowanie ze strony przełożonego	67 ▲	64	62	62

KOMENTARZ EKSPERTA

Wyniki badania pokazują, że między 2019 r. a 2025 r. nastąpił wzrost poziomu doświadczania zagrożeń psychospołecznych wśród pracowników. Największe przyrosty dotyczą m.in. mobbingu oraz niedopuszczalnego traktowania przez przełożonych, co wskazuje na rosnące napięcia w relacjach hierarchicznych. Równocześnie widać wzrost przypadków dyskryminacji, przemocy słownej i poczucia wykluczenia, co może być związane zarówno z realnym nasileniem problemów, jak i większą świadomością pracowników dotyczącą ich praw. Warto zauważyć, że wśród kadry zarządzającej zmiany są mniej dynamiczne, a część wskaźników pozostaje na zbliżonym poziomie do tego sprzed sześciu lat. Może to świadczyć o mniejszej gotowości menedżerów do przyznawania się do trudnych doświadczeń lub o tym, że dysponują oni większymi zasobami, by radzić sobie w konfliktowych sytuacjach. Na wzrost zgłaszanych problemów wpływ miały prawdopodobnie także warunki pracy w pandemii, upowszechnienie modelu zdalnego i hybrydowego oraz presja efektywności związana z wyzwaniami gospodarczymi. Zjawiska te zwiększyły ryzyko izolacji, konfliktów i stosowania twardych stylów zarządzania. Dodatkowym czynnikiem jest zmiana pokoleniowa – młodszy pracownicy częściej nazywają i zgłaszają nieakceptowalne zachowania. Całość wyników wskazuje na potrzebę systematycznej pracy nad kulturą organizacyjną, szczególnie w zakresie kompetencji przywódczych, komunikacji i przeciwdziałania przemocy psychicznej w miejscu pracy.



Anna Sikorska

Ekspertka
Stowarzyszenia
Koalicja Bezpieczni
w Pracy

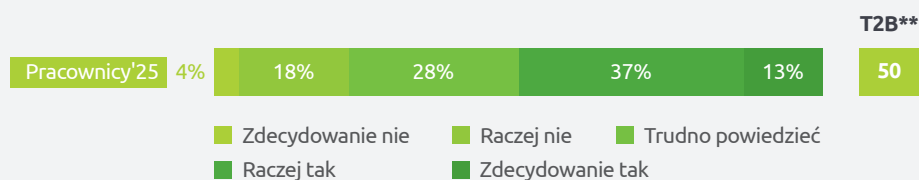
Dyrektor działu
zasobów ludzkich
i administracji
w PW Krystian

Pracownicy

Półowa pracowników ankietowanych w 2025 r., która doświadczyła któregoś z zagrożeń psychospołecznych w miejscu pracy przyznaje, że te zjawiska miały na nich wpływ (50%). Osoby te wskazują, że zmniejszyła się ich motywacja do pracy (51%) oraz zaufanie do ludzi (41%). Zjawiska wpłynęły również negatywnie na dobrostan pracowników. Obniżyła się ich samoocena i poczucie własnej wartości (40%), doświadczyli pogorszenia zdrowia psychicznego np. lęku, depresji, bezsenności (38%), a część z nich wypaliła się zawodowo (32%).

Wykres 15. Czy te doświadczenia, których doświadczyłeś/aś, wpłynęły na Ciebie? [N=804]

Jeśli doświadczyłaś/-eś więcej niż jednej z tych form przemocy, opisz proszę ogólny wpływ – lub ten, który był dla Ciebie najbardziej znaczący



*Tylko osoby, które doświadczyły wybranego z negatywnych zjawisk w pracy

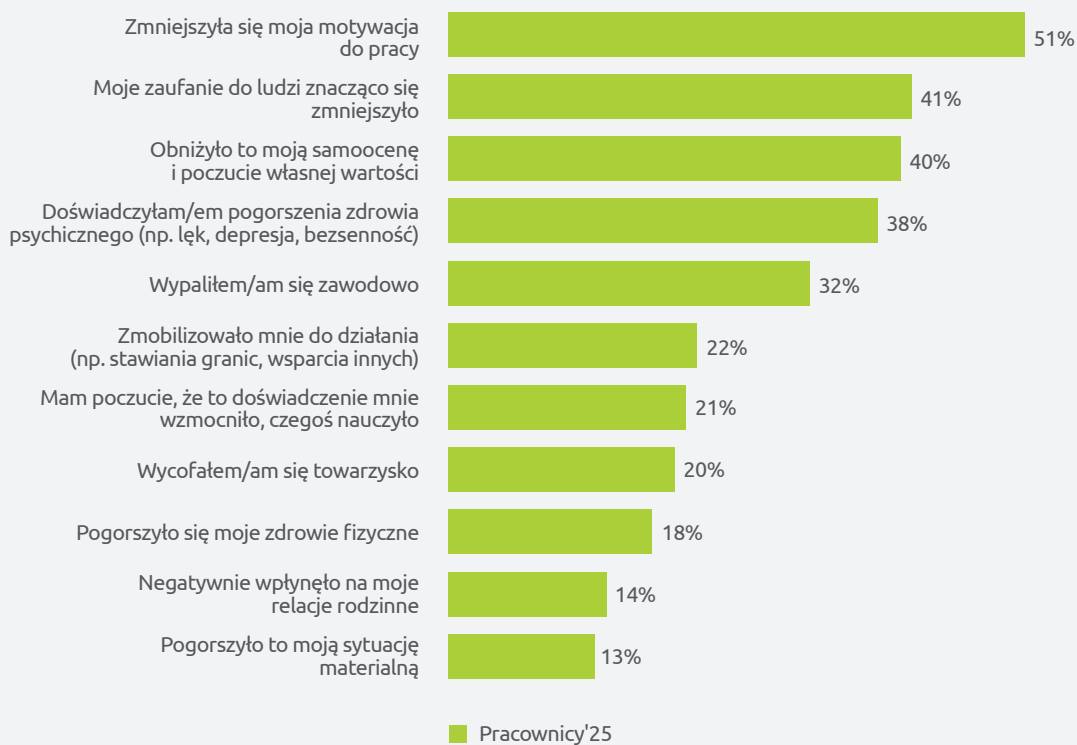
**T2B – suma odpowiedzi „Raczej tak” i „Zdecydowanie tak”

Niektórzy obrócili te przykre doświadczenia w pozytywnie – 22% pracowników poczuło mobilizację do działania (np. stawiania granic, wsparcia innych), a 21% ma poczucie, że to doświadczenie ich wzmocniło, czegoś nauczyło. Niemniej, wśród pracowników, którzy mieli bezpośredni kontakt z zagrożeniami psychospołecznymi i deklarowali ich odczuwalny wpływ, sytuacje te pozostawiły wyraźny, negatywny ślad – zarówno na poziomie zawodowym, jak i psychicznym.

Warto zaznaczyć, że 28% nie potrafiło stwierdzić, czy wskazane sytuacje miały na nich wpływ. Być może były to incydentalne zdarzenia o łagodnym charakterze, pozbawione cech uporczywości i regularności, co mogło sprawić, że nie wpłynęły one w istotny sposób na doświadczenia lub dobrostan respondentów. Z drugiej strony może ankietowani mieli problem z oceną niektórych zachowań i klasyfikacją ich.

Wykres 16. Jak te doświadczenia, których doświadczyłeś/aś, wpłynęły na Ciebie? [N=401]

Jeśli doświadczyłaś/-eś więcej niż jednej z tych form przemocy, opisz proszę ogólny wpływ – lub ten, który był dla Ciebie najbardziej znaczący



*Tylko osoby, które doświadczyły któregoś z negatywnych zjawisk w pracy i jego wpływu



WARTO WIEDZIEĆ!

Więcej kobiet niż mężczyzn deklaruje, że doświadczenie zagrożeń psychospołecznych miało na nie wpływ.*

*Dane dotyczą pracowników.



dr Magdalena
Warszevska-Makuch

Pracownia
Psychologii
i Socjologii Pracy

Zakład Ergonomii,
Centralny Instytut
Ochrony Pracy
- Państwowy Instytut
Badawczy

KOMENTARZ EKSPERTA

Wyniki raportu pokazują, że część ankietowanych deklaruje, że doświadczenie jakiejś formy przemocy w pracy, mobbingu, dyskryminacji czy wykluczenia przez innych pracowników, bądź nieodpowiedniego traktowania ze strony przełożonych nie miało na nich wpływu (22%) lub nie potrafią tego wpływu określić (28%). Taki stan rzeczy możemy wyjaśniać na kilka różnych sposobów. Po pierwsze, za takimi odpowiedziami mogą stać mechanizmy obronne i normalizacja rzeczy trudnych/traumatycznych. Ludzki umysł w sytuacji długotrwałego stresu wynikającego m.in. ze złego traktowania przez innych, ostracyzmu społecznego uruchamia mechanizmy obronne, tj. zaprzeczenie lub minimalizowanie problemu. Pracownik, aby móc codziennie funkcjonować w trudnym środowisku pracy, może podświadomie zmniejszać wagę negatywnych zdarzeń. Zjawisko to jest często powiązane z procesem normalizacji – jeśli nieodpowiednie traktowanie przez przełożonego czy przemoc słowna stają się codziennością, pracownik może przestać postrzegać je jako coś wyjątkowego i szkodliwego, a raczej jako „normalny” element kultury organizacyjnej.

Po drugie, źródłem może być opóźniony efekt doświadczania przemocy oraz brak świadomości związku przyczynowo-skutkowego. Skutki zagrożeń psychospołecznych, w tym przemocy, dyskryminacji itp. często nie są natychmiastowe. Chroniczny stres, poczucie bycia niedocenianym czy izolacja prowadzą do wypalenia zawodowego, depresji, lęków czy chorób somatycznych (np. nadciśnienia, problemów z sercem) w perspektywie długoterminowej. Pracownik pytany o te skutki w danym momencie może nie łączyć swojego pogorszonego stanu zdrowia psychicznego lub fizycznego z sytuacją w pracy, która miała miejsce kilka miesięcy wcześniej. Co gorsze często obwinia siebie za złe samopoczucie, nie dostrzegając źródła problemu w środowisku zawodowym.

Po trzecie postrzeganie skutków złego traktowania w pracy w dużej mierze może zależeć od indywidualnej odporności i pozytywnego przewartościowania negatywnych zdarzeń. Należy zauważyć, że 22% badanych stwierdziło, że trudne doświadczenie ich wzmocniło lub zmobilizowało do działania (np. stawiania granic). Jest to zjawisko tzw. wzrostu potraumatycznego. Dla części pracowników konfrontacja z przeciwnościami może stać się bodźcem do rozwoju osobistego. Jednocześnie należy wyraźnie podkreślić, że nie oznacza to, że samo zagrożenie było nieszkodliwe i należy je bagatelizować.

Mając na uwadze powyższe wyniki możemy sformułować ważny dla pracodawców wniosek: to, że połowa pracowników nie deklaruje odczuwalnego wpływu zagrożeń, absolutnie nie oznacza, że te zagrożenia nie mają przełożenia na ich zdrowie i efektywność. Wręcz przeciwnie, może to świadczyć o głębszym problemie – braku świadomości lub ukrytych, długofalowych konsekwencjach. Stąd firmy nie mogą opierać swoich działań prewencyjnych wyłącznie na zgłoszeniach pracowników. To zarządzający muszą proaktywnie identyfikować i eliminować psychospołeczne czynniki ryzyka zanim doprowadzą one do nieodwracalnych skutków zdrowotnych i spadku zaangażowania.

Raport „Bezpieczeństwo Pracy w Polsce 2025” to ważny głos w dyskusji o kondycji psychicznej polskich pracowników. Niestety wyniki badań prezentowane w raporcie malują obraz miejsc pracy, w których rośnie stres, a działania prewencyjne, choć częstsze niż w przeszłości, wciąż nie przekładają się na realną poprawę samopoczucia pracowników. Kluczem do zmiany może być m.in. zasypanie luki w postrzeganiu skali psychospołecznych zagrożeń w miejscu pracy poprzez m.in. autentyczny dialog oraz inwestycje w rozwój kompetencji kadry menedżerskiej.

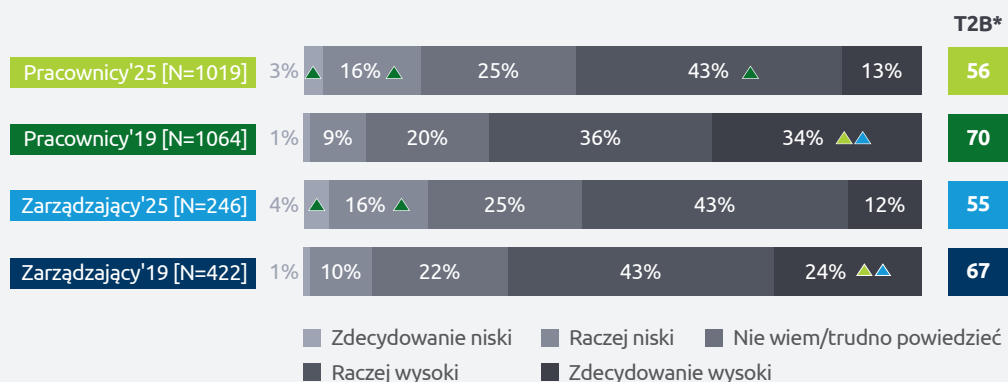


WPŁYW NA EFEKTYWNOŚĆ

Pracownicy | Zarządzający

Zdaniem ankietowanych na przestrzeni ostatnich sześciu lat **spadło postrzeganie zagrożeń psychospołecznych jako przeszkody w wykonywaniu obowiązków zawodowych**. W 2025 r. 56% pracowników i 55% zarządzających uznało, że środowisko pracy i relacje międzyludzkie mają raczej lub zdecydowanie wysoki wpływ na jakość realizowanych zadań, podczas gdy w 2019 r. uważało tak 70% pracowników i 67% zarządzających.

Wykres 17. Jak ocenił(a)byś wpływ czynników psychospołecznych (atmosfera pracy, warunki pracy, stres etc.) na Twoją zdolność do poprawnego wykonywania obowiązków zawodowych?



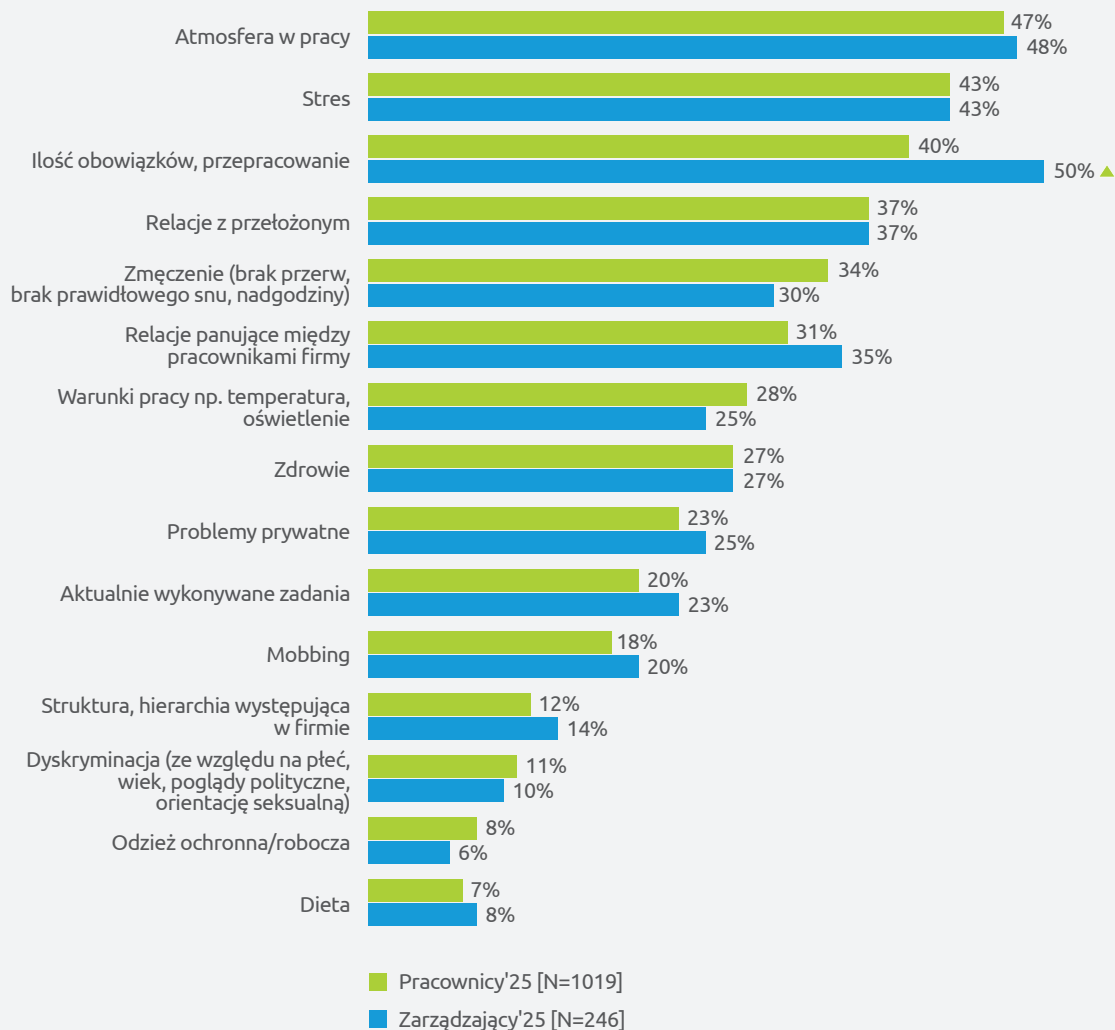
T2B* – suma odpowiedzi „Raczej wysoki” i „Zdecydowanie wysoki”

Na efektywność według pracowników ankietowanych w 2025 r. największy wpływ mają atmosfera w pracy (47%), stres (43%), ilość obowiązków, przepracowanie (40%), relacje z przełożonym (37%) oraz zmęczenie (34%).

Zarządzający przyznają, że ich efektywność najbardziej zależy od ilości obowiązków, przepracowania (50%), atmosfery w pracy (48%), stresu (43%) oraz relacji zarówno z przełożonym (37%), jak i między pracownikami firmy (35%).

Efektywność w pracy obu grup w dużej mierze zależy od tych samych czynników. Przedstawiciele kadry zarządzającej dostrzegają dużo większy wpływ ilości obowiązków, przepracowania (Zarządzający: 50% vs. Pracownicy: 40%; różnica: 10 pp.). Aspekt liczby obowiązków wybrzmiał również przy pytaniu „Które z poniższych czynników wywołują u Ciebie największy stres w miejscu pracy?”. Odpowiedź nadmiar obowiązków, „przeładowanie” pracą znacznie częściej wskazywali w 2025 r. zarządzający niż pracownicy.

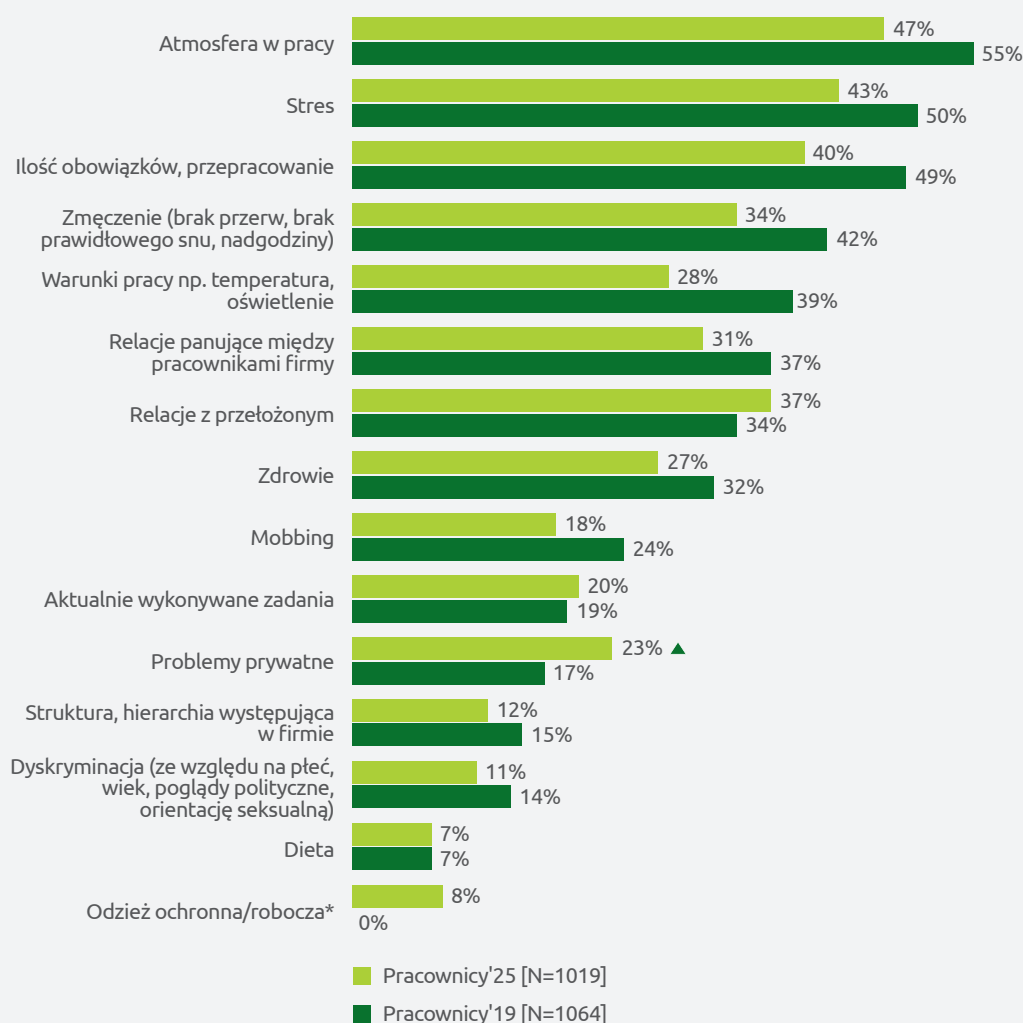
Wykres 18. Poniżej znajduje się lista czynników, które mogą wpływać na efektywność pracy. Wybierz do 5 czynników, które mają największy wpływ w przypadku Twojej pracy.



Dane sortowane malejąco względem Pracowników'25

Pracownicy przypisywali znacznie większy wpływ problemów prywatnych na efektywność w 2025 r. (23%) niż w 2019 r. (17%). Różnice istotne statystycznie dotyczyły również kwestii związanych z: atmosferą w pracy (Pracownicy'19: 55% vs. Pracownicy'25: 47%), stresem (Pracownicy'19: 50% vs. Pracownicy'25: 43%), ilością obowiązków, przepracowaniem (Pracownicy'19: 49% vs. Pracownicy'25: 40%), zmęczeniem (Pracownicy'19: 42% vs. Pracownicy'25: 34%), warunkami pracy (Pracownicy'19: 39% vs. Pracownicy'25: 28%) oraz mobbingiem (Pracownicy'19: 24% vs. Pracownicy'25: 18%).

Wykres 19. Poniżej znajduje się lista czynników, które mogą wpływać na efektywność pracy. Wybierz do 5 czynników, które mają największy wpływ w przypadku Twojej pracy.

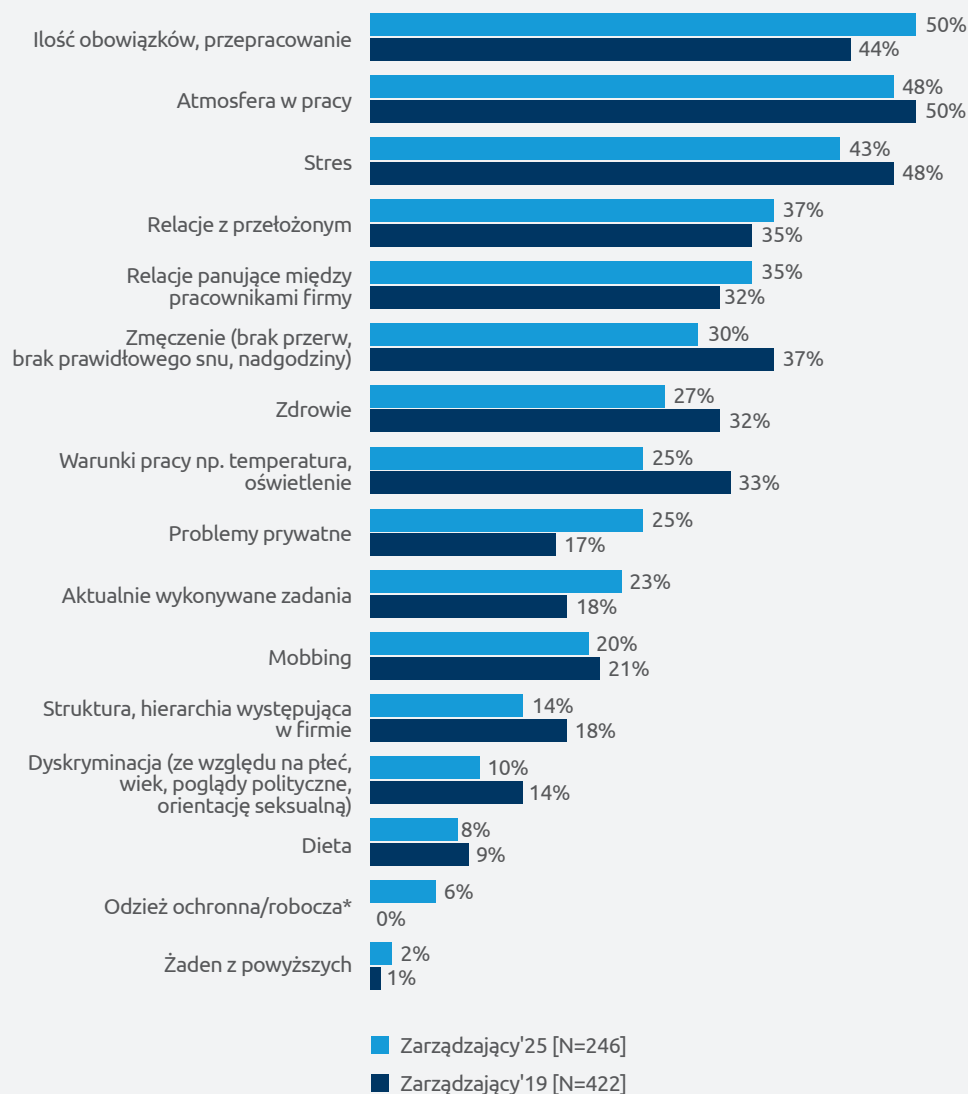


Dane sortowane malejąco względem Pracowników'25
Pytanie wielokrotnego wyboru, możliwość wyboru maksymalnie 5 odpowiedzi;
*Odpowiedź dodana w 2025 roku

Zarządzający

Wśród zarządzających nie odnotowano żadnych różnic istotnych statystycznie. Ich perspektywa nie zmieniła się aż tak znacząco jak w przypadku pracowników. Obecnie zarządzający nieco większy wpływ na ich efektywność pracy przypisują ilości obowiązków (Zarządzający'25: 50% vs. Zarządzający'19: 44%) oraz problemom prywatnym (Zarządzający'25: 25% vs. Zarządzający'19: 17%), a mniejszy zmęczeniu (Zarządzający'25: 30% vs. Zarządzający'19: 37%) i warunkom pracy (Zarządzający'25: 25% vs. Zarządzający'19: 33%).

Wykres 20. Poniżej znajduje się lista czynników, które mogą wpływać na efektywność pracy. Wybierz do 5 czynników, które mają największy wpływ w przypadku Twojej pracy.



Dane sortowane malejąco względem Zarządzających'25
Pytanie wielokrotnego wyboru, możliwość wyboru maksymalnie 5 odpowiedzi
*Odpowiedź dodana w 2025 r.

KOMENTARZ EKSPERTA

Znaczący spadek wpływu czynników psychospołecznych na efektywność może świadczyć o poprawie warunków pracy. Możliwe również, że pracownicy nauczyli się lepiej radzić sobie ze stresem czy liczbą obowiązków, a życie prywatne zyskuje na znaczeniu jako kluczowy czynnik wpływający na efektywność. Jednocześnie pracownicy coraz bardziej cenią work-life balance, co bezpośrednio przekłada się na ich samopoczucie i produktywność.

Rynek pracy dojrzewa, a priorytety ewoluują – równowaga życiowa i dobrostan osobisty stają się podstawą. Dla menedżerów oznacza to zwiększenie zakresu odpowiedzialności i naukę nowych umiejętności zarządczych, społecznych i emocjonalnych.

Chociaż rzadziej niż w poprzednim badaniu - wśród najczęstszych czynników ankietowani uwzględniali atmosferę w pracy, ilość obowiązków, przepracowanie oraz stres. Są to dalej obszary, na których powinni się skupiać wszyscy pracodawcy. Być może okaże się, że w kolejnych badaniach wpływ tych czynników zacznie być jeszcze mniejszy.



Ewa Gawrysiak

Członek Zarządu
Stowarzyszenia
Koalicja Bezpieczni
w Pracy

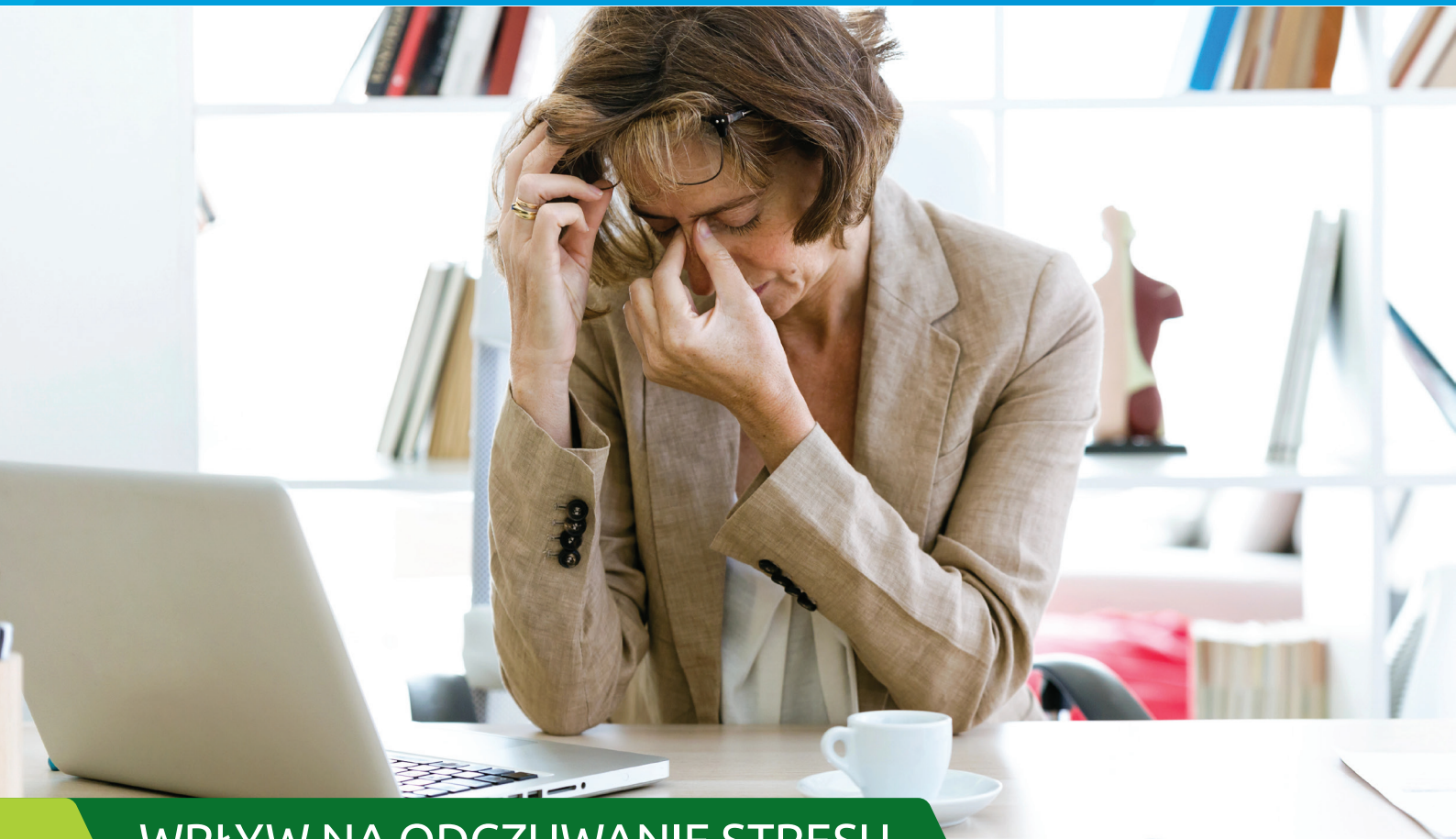
Regional Manager
CEE w TenCate
Protective Fabrics



WARTO WIEDZIEĆ!

Czynniki psychospołeczne bardziej wpływają na zdolność do poprawnego wykonywania obowiązków kobiet niż mężczyzn.*

*Dane dotyczą pracowników.



WPŁYW NA ODCZUWANIE STRESU

Pracownicy | Zarządzający

W 2025 r. zarówno pracownicy, jak i zarządzający doświadczali większego poziomu stresu w porównaniu do 2019 r. Obie grupy przyznają, że stanowi on pewną normę i pojawia się w różnych sytuacjach. Częściej doświadczają go zarządzający – w wielu sytuacjach lub codziennie w 2025 r. odczuwa go 52%, a w 2019 r. było to 46%. W przypadku pracowników wysoką częstotliwość stresu zadeklarowało w 2025 r. 46%, a w 2019 r. – 42%.

Wykres 21. Jak często doświadczasz stresu w miejscu pracy?





WARTO WIEDZIEĆ!

W pracy codziennie lub często stresuje się więcej kobiet niż mężczyzn.*

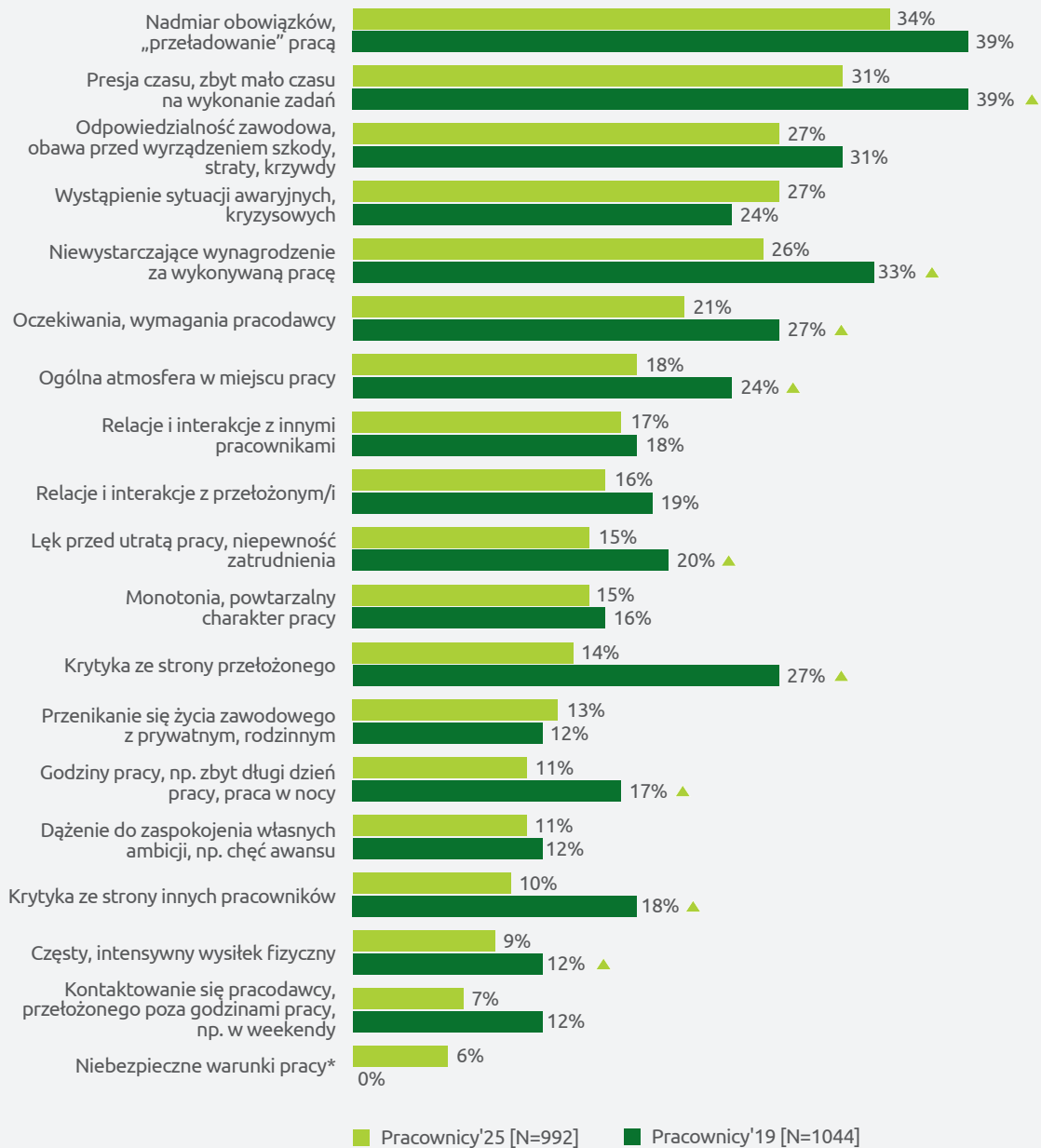
*Dane dotyczą pracowników.

Pracownicy

Najbardziej stresogenne dla pracowników ankietowanych w 2025 r. są nadmiar obowiązków, poczucie „przeładowania” pracą (34%), presja czasu, zbyt mało czasu na wykonanie zadań (31%) oraz odpowiedzialność zawodowa, obawa przed wyrządzeniem szkody, straty, krzywdy (27%). Pracowników stresują również sytuacje awaryjne, kryzysowe (27%) oraz niewystarczające wynagrodzenie za wykonywaną pracę (26%).

Analiza danych z 2019 r. pokazuje, że czynniki stresogenne były wówczas wskazywane częściej – niemal każdy z nich uzyskiwał wyższy odsetek odpowiedzi niż w edycji w 2025 r. (wyjątkiem jest odpowiedź nawiązująca do wystąpienia sytuacji awaryjnych). W ostatnich latach, choć ogólny poziom deklarowanego stresu nieco wzrósł, możliwe, że jego źródła stały się mniej dostrzegalne lub trudniejsze do jednoznacznego określenia przez respondentów. Największe rozbieżności odnotowano przy odpowiedziach: krytyka ze strony przełożonego (Pracownicy'19: 27% vs. Pracownicy'25: 14%; różnica: 13 pp.), ale również krytyka ze strony innych pracowników (Pracownicy'19: 18% vs. Pracownicy'25: 10%; różnica: 8 pp.). Pracownicy ankietowani w 2019 r. znacznie częściej przyznawali, że presja czasu, zbyt mało czasu na wykonanie zadań wywołuje u nich stres (Pracownicy'19: 39% vs. Pracownicy'25: 31%; różnica: 8 pp.).

Wykres 22. Które z poniższych czynników wywołują u Ciebie największy stres w miejscu pracy?



Dane sortowane malejąco względem Pracowników'25;
Pytanie wielokrotnego wyboru, możliwość wyboru maksymalnie 5 odpowiedzi
*Odpowiedź dodana w 2025 r.

KOMENTARZ EKSPERTA

Chociaż ogólny poziom stresu w 2025 r. nieznacznie wzrósł, to percepcja jego źródeł stała się mniej jednoznaczna. W ciągu ostatnich sześciu lat dobre warunki pracy zaczęły być normą, nastąpiła poprawa ogólnych relacji i atmosfery w miejscu pracy, a elementy kiedyś uznawane za stresory dziś są bardziej akceptowalne. W 2019 r. pracownicy częściej wskazywali na bardzo konkretne czynniki, takie jak lęk przed utratą pracy. Stres w 2025 r. ma charakter ogólny i wynika z presji zawodowej, wypalenia czy zmian rynkowych, a nie pojedynczych bodźców. Z drugiej strony może to sugerować, że źródła stresu przeniosły się na inne obszary, bardziej rozproszone i trudniejsze do zidentyfikowania niż w badaniu z 2019 r.



Ewa Gawrysiak

Członek Zarządu
Stowarzyszenia
Koalicja Bezpieczni
w Pracy

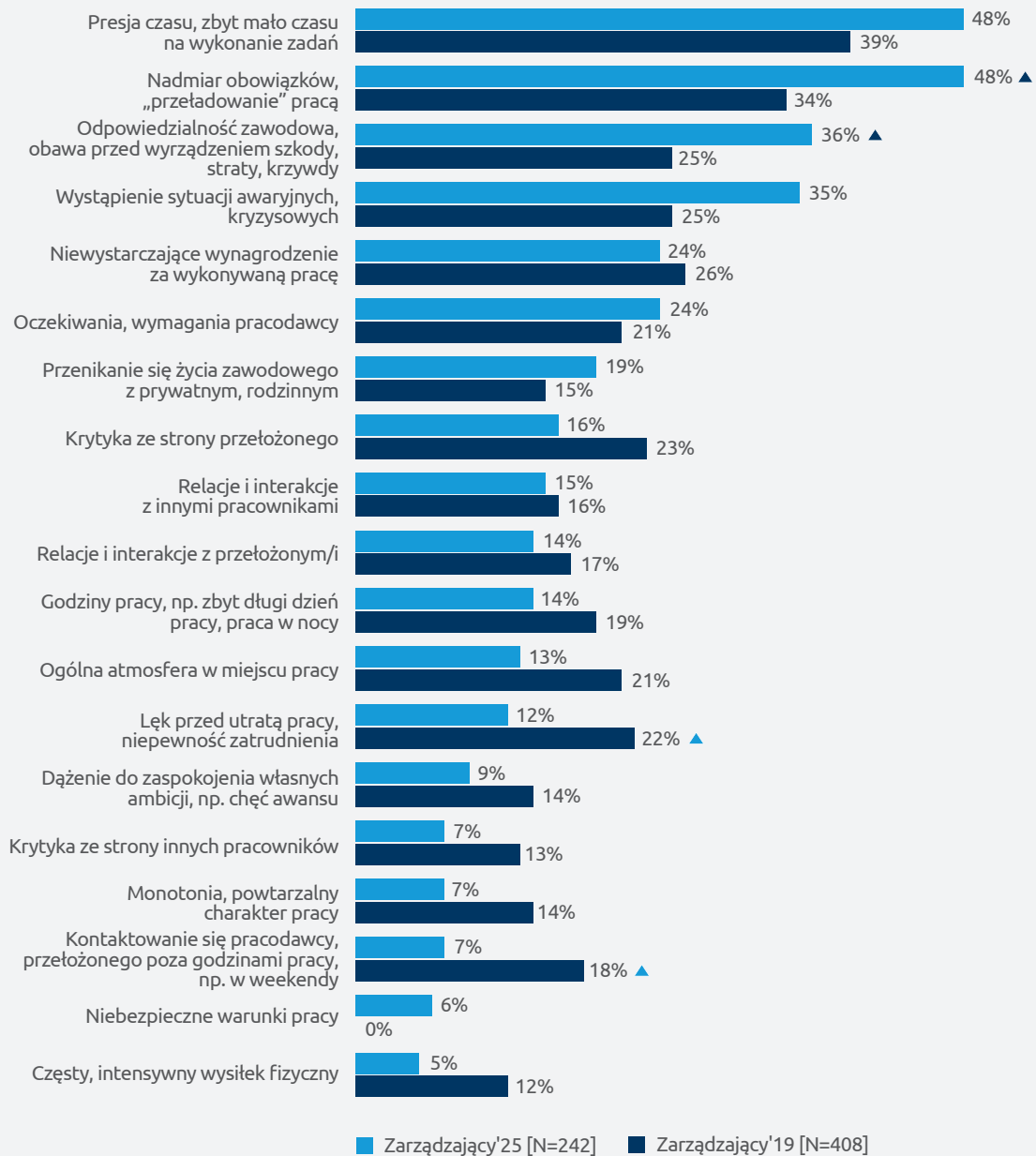
Regional Manager
CEE w TenCate
Protective Fabrics

Zarządzający

Zarządzający w 2025 r. mają podobne odczucia względem stresu co grupa pracowników. Tym samym największy stres w miejscu pracy stanowi dla nich nadmiar obowiązków, „przeładowanie” pracą (48%), presja czasu, zbyt mało czasu na wykonanie zadań (48%), odpowiedzialność zawodowa, obawa przed wyrządzeniem szkody, straty, krzywdy (36%), wystąpienie sytuacji awaryjnych, kryzysowych (35%) oraz niewystarczające wynagrodzenie za wykonywaną pracę (24%).

W porównaniu z 2019 r., zarządzający w 2025 r. znacznie częściej przyznawali, że czują się przeładowani pracą (Zarządzający'25: 48% vs. Zarządzający'19: 34%; różnica: 14 pp.) **oraz odpowiedzialnością zawodową** (Zarządzający'25: 36% vs. Zarządzający'19: 25%; różnica: 11 pp.). Z drugiej strony, w 2019 r. zarządzający znacznie silniej odczuwali lęk przed utratą pracy (Zarządzający'19: 22% vs. Zarządzający'25: 12%; różnica: 10 pp.), bardziej skarżyli się na stres wynikający z kontaktowania się pracodawcy poza godzinami pracy (Zarządzający'19: 18% vs. Zarządzający'25: 7%; różnica: 11 pp.), jak i z częstego, intensywnego wysiłku fizycznego (Zarządzający'19: 12% vs. Zarządzający'25: 5%; różnica: 7 pp.).

Wykres 23. Które z poniższych czynników wywołują u Ciebie największy stres w miejscu pracy?

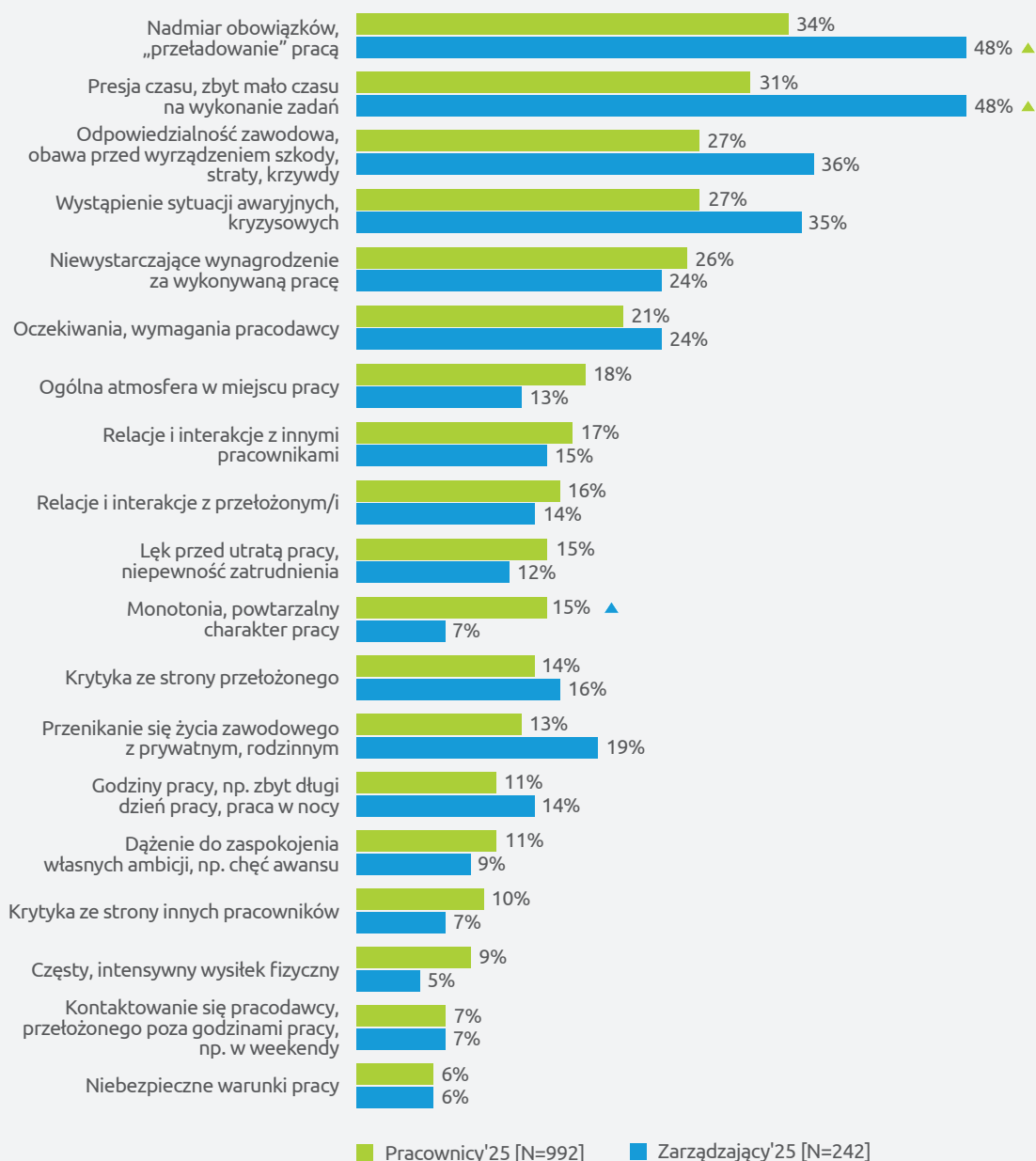


Dane sortowane malejąco względem Zarządzających'25;
 Pytanie wielokrotnego wyboru, możliwość wyboru maksymalnie 5 odpowiedzi
 Tylko osoby, które w jakimkolwiek stopniu odczuwają stres, ponieważ ich praca jest stresująca
 *Odpowiedź dodana w 2025 r.

Porównanie Pracownicy vs. Zarządzający

Pomimo podobieństw w częstotliwości doświadczanego stresu i czynników stresogennych wśród obu grup można dostrzec różnice istotne statystycznie. Zarówno nadmiar obowiązków (Zarządzający'25: 48% vs. Pracownicy'25: 34%), jak i presja czasu (Zarządzający'25: 48% vs. Pracownicy'25: 31%) znacznie silniej utrudnia pracę zarządzającym. Z drugiej strony pracownicy znacznie częściej przyznają, że źródłem stresu jest dla nich monotonia, powtarzalny charakter pracy (Pracownicy'25: 15% vs. Zarządzający'25: 7%) czy ogólna atmosfera w pracy (Pracownicy'25: 18% vs. Zarządzający'25: 13%).

Wykres 24. Które z poniższych czynników wywołują u Ciebie największy stres w miejscu pracy?



Na przestrzeni lat w każdej grupie pojawiły się zatem te same cztery czynniki:

1. nadmiar obowiązków, „przeładowanie pracą”;
2. presja czasu, zbyt mało czasu na wykonanie zadań;
3. odpowiedzialność zawodowa, obawa przed wyrządzeniem szkody, straty, krzywdy;
4. niewystarczające wynagrodzenie za wykonywaną pracę.

Jedynie pracownicy w 2019 r. wśród najczęstszych pięciu odpowiedzi wymienili krytykę ze strony przełożonego – co wyróżnia tę grupę na tle pozostałych, którzy w zamian wspominali o sytuacjach kryzysowych. Natomiast zarządzający w 2025 r. jako jedyni umieścili w swojej hierarchii „oczekiwania, wymagania pracodawcy” – może to świadczyć o nowych zadaniach, jakie im powierzono.



Jacek Dolibóg

Przewodniczący
Koalicji Bezpieczni
w Pracy

Dyrektor
zarządzający
CWS Workwear

KOMENTARZ EKSPERTA

Stres w miejscu pracy pozostaje jednym z najważniejszych wyzwań psychospołecznych dla współczesnych organizacji. Wyniki badań z 2025 r. pokazują, że zarówno pracownicy, jak i osoby zarządzające odczuwają rosnące napięcie związane z wykonywaną pracą. Jak zatem powinniśmy im zapobiegać?

Wśród pracowników organizacje mogą racjonalnie planować pracę – ograniczenie przeciążenia i presji czasu, stawiać jasne priorytety – precyzyjne określenie zadań i oczekiwań, zapewniać wsparcie przełożonych – reagowanie na zgłoszenia dotyczące przeciążenia; doceniać pracę – nagradzanie nie tylko wyników, ale i zaangażowania.

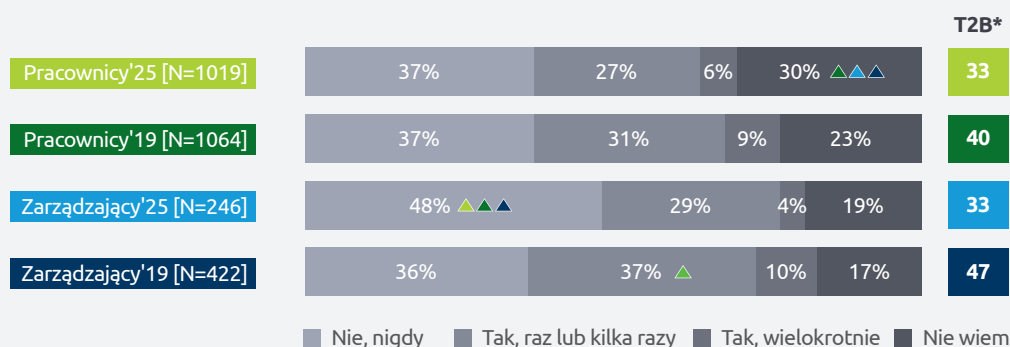
Wśród zarządzających: delegowanie zadań – unikanie przeciążenia poprzez skuteczny podział obowiązków; budowanie kompetentnych zespołów – rozwój umiejętności pracowników, by część odpowiedzialności spoczywała także na nich; coaching i mentoring – wsparcie w radzeniu sobie z odpowiedzialnością i presją decyzyjną; programy rozwoju odporności psychicznej – szkolenia z zarządzania stresem i work-life balance, wsparcie ze strony wyższego kierownictwa – jasne komunikowanie oczekiwań i realistyczne cele. Wdrażanie działań profilaktycznych musi uwzględniać różnice w źródłach i intensywności odczuwania stresu przez pracowników i zarządzających. Dla pracowników kluczowe jest wsparcie organizacyjne i społeczne, a dla zarządzających – narzędzia do skuteczniejszego radzenia sobie z odpowiedzialnością i presją decyzyjną. Dopiero kompleksowe podejście pozwoli ograniczyć negatywne skutki stresu i wspierać dobrostan całej organizacji.

WPŁYW NA WYPADKI PRZY PRACY

Zdaniem 37% pracowników badanych w 2025 r. wypadki przy pracy spowodowane czynnikiem psychospołecznym nigdy nie miały miejsca, a 30% zatrudnionych przyznało, że nie posiada takiej wiedzy.

Z odpowiedzi respondentów można zaobserwować tendencję spadkową, jeśli chodzi o częstotliwość wypadków przy pracy spowodowanych czynnikami psychospołecznymi. Zdecydowanie więcej zarządzających stwierdziło, że u nich w firmie takie zdarzenie nigdy nie miało miejsca (Zarządzający'25: 48% vs. Pracownicy'25: 37%; Pracownicy'19: 37%; Zarządzający'19: 36%). Porównując również łączną częstotliwość wypadków, które zdarzyły się raz czy kilka razy lub powtarzały się wielokrotnie można zauważyć, że rzadziej przyznają to respondenci z 2025 r. (Pracownicy'25 i Zarządzający'25: 33% vs. Pracownicy'19: 40%, Zarządzający'19: 47%).

Wykres 25. Czy w Twoim miejscu pracy zdarzył się kiedyś wypadek spowodowany czynnikiem psychospołecznym – stres, nadmiar obowiązków, presja czasu itd.?



T2B* - suma odpowiedzi „Tak, wielokrotnie” i „Tak, raz lub kilka razy”

KOMENTARZ EKSPERTA

Wyniki badania na pierwszy rzut oka mogłoby świadczyć o poprawie warunków psychospołecznych w pracy i lepszym zapobieganiu zdarzeniom wynikającym ze stresu, konfliktów czy przeciążenia psychicznego. Jednak z drugiej strony pracownicy nie zawsze rozpoznają, że przyczyny wypadku były psychospołeczne (np. stres czy zmęczenie). Zdarza się również niechęć do ujawniania występowania problemów psychospołecznych w firmie, szczególnie przez kadrę zarządzającą. Warto zwrócić uwagę, że aż 33% respondentów (zarówno pracowników, jak i zarządzających) przyznaje, że wypadki spowodowane czynnikami psychospołecznymi jednak wystąpiły – raz, kilka razy lub wielokrotnie. Jest to zatem nadal bardzo wysoki poziom wskaźnika, wymagający intensyfikacji działań prewencyjnych.



Marta Tomaszewska
Ekspertka Koalicji
Bezpieczni w Pracy
Specjalistka ds. BHP
w CWS Workwear



DZIAŁANIA PRZECIWKO ZAGROŻENIOM PSYCHOSPOŁECZNYM

ROLA FIRMY

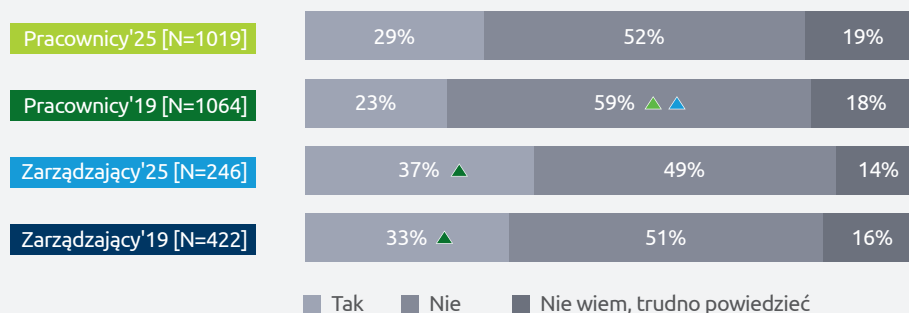
Pracownicy | Zarządzający

Zdaniem 29% pracowników ankietowanych w 2025 r. w ich firmach podejmowane są działania mające na celu przeciwdziałanie mobbingowi, dyskryminacji, przemocy, stresowi i innym zagrożeniom psychospołecznym. Z kolei 19% przyznaje, że nie wie nic o ich istnieniu.

Zarządzający przedstawili bardziej pozytywny obraz firmy niż pracownicy, gdyż 37% ankietowanych w 2025 r. potwierdziło obecność działań na rzecz zwalczania zagrożeń psychospołecznych w miejscu pracy.

Analizując wyniki z 2019 r. można dostrzec wzrost działań przeciwko zagrożeniom psychospołecznym. Wówczas pracownicy zdecydowanie częściej twierdzili, że ich firmy nie prowadzą żadnych akcji przeciwdziałających mobbingowi, dyskryminacji, przemocy czy stresowi (59%) niż pracownicy (52%) czy zarządzający (49%) w 2025 r.

Wykres 26. Czy w Twoim miejscu pracy podejmowane są jakiekolwiek działania (spotkania, ulotki itp.) mające na celu przeciwdziałanie mobbingowi, dyskryminacji, przemocy, stresowi i innym negatywnym zjawiskom?



KOMENTARZ EKSPERTA

Mimo rosnącej aktywności firm w obszarze przeciwdziałania zagrożeniom psychospołecznym, fakt, że aż 52% pracowników i 49% osób zarządzających w 2025 r. nadal jej nie dostrzega, wskazuje na dużą przestrzeń do poprawy. Dane sugerują, że firmy albo nie wdrażają wystarczających działań, albo nie komunikują ich skutecznie. Istnieje rozbieżność między tym, co deklarują zarządzający, a tym, co widzą i czują pracownicy. Wysoki odsetek osób, które nie dostrzegają takich działań, świadczy o tym, że obecne wysiłki są niewystarczające. To nie tylko kwestia wdrażania programów, ale także ich widoczności i dostępności, a w rezultacie również skuteczności z perspektywy pracowników. W dobie rosnącej świadomości na temat dobrostanu psychicznego, pracownicy oczekują proaktywnych działań. Ich brak może prowadzić do frustracji, obniżenia zaangażowania i spadku zaufania do pracodawcy.

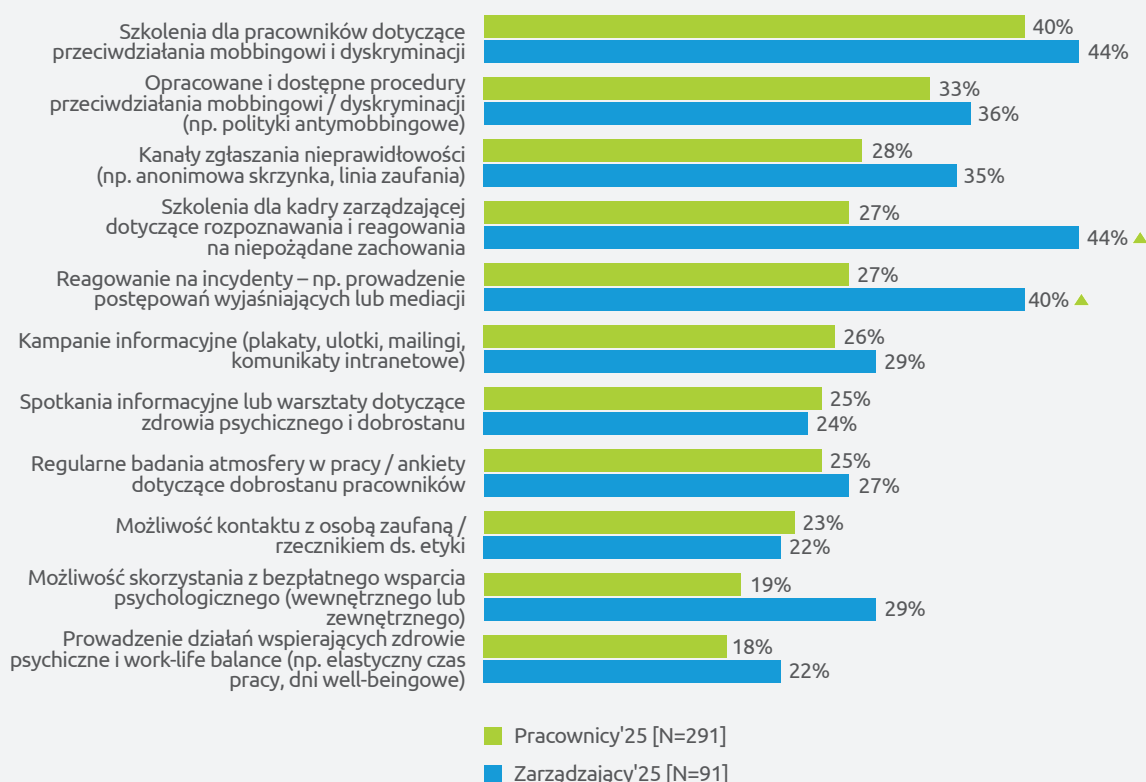


Ewa Gawrysiak

Członek Zarządu
Stowarzyszenia
Koalicja Bezpieczni
w Pracy

Regional Manager
CEE w TenCate
Protective Fabrics

Wykres 27. Jakie działania są podejmowane w Twoim miejscu pracy w celu przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji, przemocy, stresowi lub innym negatywnym zjawiskom?



Dane sortowane malejąco względem Pracowników'25;

Pytanie zadawane tylko w edycji 2025

*Tylko osoby, u których podejmowane są jakiekolwiek działania mające na celu przeciwdziałanie negatywnym zjawiskom w pracy

Z odpowiedzi pracowników ankietowanych w 2025 r., których firmy podejmują działania w celu przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji, przemocy, stresowi lub innym zagrożeniom psychospołecznym (29%), wynika, że najczęściej organizowane są szkolenia dla pracowników dotyczące przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji (40%) oraz opracowywane i udostępniane są procedury przeciwdziałania tym zjawiskom, np. polityki antymobbingowe (33%).

Na ostatnich miejscach wskazywanych działań znalazły się: umożliwienie skorzystania z bezpłatnego wsparcia psychologicznego (wewnętrznego lub zewnętrznego) (19%) czy prowadzenie działań wspierających zdrowie psychiczne i work-life balance (np. elastyczny czas pracy, dni wellbeingowe) (18%).

Z kolei według odpowiedzi zarządzających, najczęściej podejmowane działania to: szkolenia dla pracowników dotyczące przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji (44%), szkolenia dla kadry zarządzającej dotyczące rozpoznawania i reagowania na niepożądane zachowania (44%), reagowanie na incydenty – np. prowadzenie postępowań wyjaśniających lub mediacji (40%), opracowanie i udostępnianie procedury przeciwdziałania mobbingowi / dyskryminacji (np. polityki antymobbingowe) (36%) oraz uruchomienie kanałów zgłaszania nieprawidłowości (np. anonimowa skrzynka, linia zaufania) (35%).

Pracownicy

Jak wskazuje ponad połowa pracowników (52%) w 2025 r., pracodawca lub bezpośredni przełożony w rozmowie z pracownikami nie podejmuje zagadnień związanych z zagrożeniami psychospołecznymi. Z kolei 20% nie jest pewna, czy była o tym mowa. Jedynie 28% zatrudnionych twierdzi, że ich pracodawca lub przełożony rozmawiał z nimi o kwestiach związanych z zagrożeniami psychospołecznymi.

Najczęściej konwersacja dotyczyła warunków pracy (44%) oraz zadań (39%). Warto dodać, że wszystkie poruszane aspekty podczas takich rozmów przekroczyły 30% wskazań ankietowanych z wyjątkiem jednego tematu – odzieży roboczej (26%).

Rozmowy o zagrożeniach psychospołecznych były znacznie częściej podejmowane w 2019 r. - wskazało tak wówczas 37% pracowników.

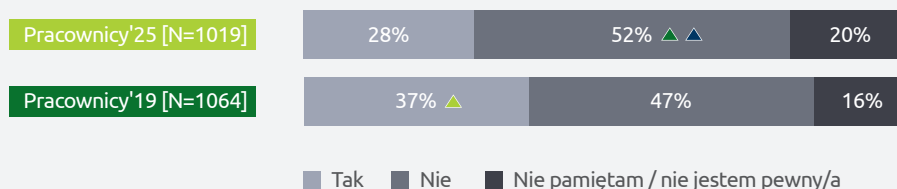
Niemal wszystkie zagadnienia związane z zagrożeniami psychospołecznymi w pracy były podejmowane podczas rozmowy z bezpośrednim przełożonym częściej w 2019 niż 2025 r. W dodatku przy większości z nich odnotowano różnice istotne statystycznie. Największe rozbieżności między grupą pracowniczą odnotowano przy rozmowach o: warunkach pracy (Pracownicy'25: 44% vs. Pracownicy'19: 70%; różnica: 26 pp.), zadaniach (Pracownicy'25: 39% vs. Pracownicy'19: 64%; różnica: 25 pp.) oraz przy jasnym zakresie pracy, możliwościach awansu (Pracownicy'25: 37% vs. Pracownicy'19: 53%; różnica: 16 pp.).

WARTO WIEDZIEĆ!

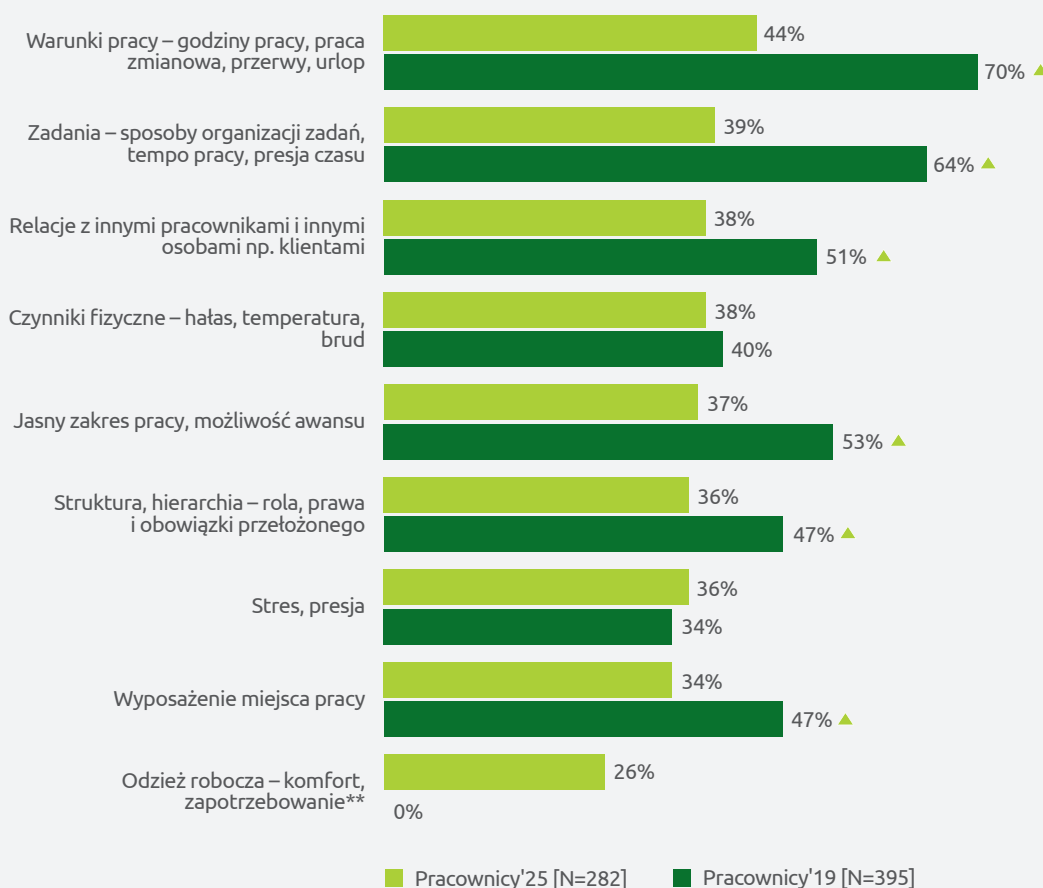
Rozmowy z pracownikiem na temat czynników i zagrożeń psychospołecznych w miejscu pracy najrzadziej odbywają się w przemyśle, budownictwie oraz handlu hurtowym i detalicznym.



Wykres 28. Czy Twój pracodawca lub bezpośredni przełożony podejmował w rozmowie z Tobą zagadnienia związane z czynnikami i zagrożeniami psychospołecznymi?



Wykres 29. *Które zagadnienia związane z czynnikami psychospołecznymi w miejscu pracy były podejmowane podczas tej rozmowy?



*Pytanie zadawane respondentom, których pracodawca lub bezpośredni przełożony podejmował w rozmowie z nimi zagadnienia związane z czynnikami i zagrożeniami psychospołecznymi

**Odpowiedź dodana w 2025 r.



Elżbieta Rogowska

Członek Zarządu
Stowarzyszenia
Koalicja Bezpieczni
w Pracy

V-ce Prezes
PW Krystian

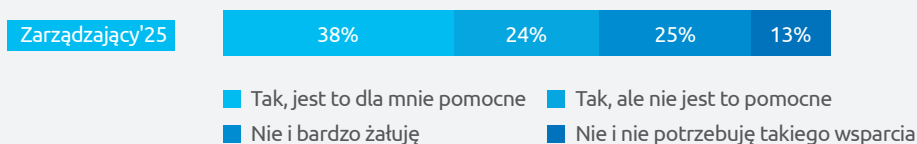
KOMENTARZ EKSPERTA

W porównaniu z 2019 r. widać wyraźny spadek liczby pracowników, którzy deklarują, że ich przełożony podejmował z nimi rozmowy o czynnikach psychospołecznych – z 37% do 28%. Trudno jednoznacznie zinterpretować ten spadek. Możliwe, że temat przestaje być tabu, powszechnie słuchamy rozmów na temat czynników psychospołecznych w radiu czy telewizji. Z perspektywy pracodawcy jest to jednak znak niepokojący. Najczęściej poruszonym tematem w 2025 r. pozostają warunki pracy, takie jak obciążenie zadaniami czy presja czasu, co wskazuje, że punkt ciężkości wciąż kładzie się na kwestie organizacyjne i produktywność. Tematykę psychospołeczną uwypukloną w 2019 r. można wiązać z doświadczeniami pandemii, które uwidoczniły znaczenie zdrowia psychicznego, równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz wpływu stresu na efektywność pracy. Pozostaje ona nadal aktualna. Równocześnie wzrosła presja regulacyjna i społeczna – coraz więcej mówi się o psychospołecznych czynnikach ryzyka, a pracownicy chętniej zgłaszają potrzebę wsparcia. Widać jednak, że rozmów o bardziej złożonych aspektach, jak relacje międzyludzkie, stres czy nierówność, nadal jest zbyt mało, co może świadczyć o braku narzędzi i kompetencji menedżerów w tym zakresie. Można też zauważyć, że kadra kierownicza częściej deklaruje prowadzenie takich rozmów niż pracownicy – co może sugerować różnice w percepcji i oczekiwaniach obu grup. Wzrost w porównaniu do 2019 r. jest pozytywnym sygnałem, ale pokazuje też, że kultura otwartości i rozmów o dobrostanie psychicznym w pracy dopiero się kształtuje.

Zarządzający

Zarządzający w 2025 r. zostali zapytani, czy otrzymują odpowiednie **wsparcie w rozwoju kompetencji zarządzania pracą innych osób** – otrzymuje je 62% zarządzających, w tym jednak 24% przyznaje, że nie jest ono pomocne. **Blisko 4 na 10 kierowników (38%) raportuje, że ich firma nie zapewnia im tego rodzaju wsparcia, z czego 25% bardzo żałuje, że ich pracodawca im go nie udziela.**

Wykres 30. Czy Twoja firma zapewnia Ci wsparcie w rozwoju kompetencji zarządzania pracą innych osób? [N=246]



Pytanie zadawane tylko Zarządzającym'25

KOMENTARZ EKSPERTA

Koalicja Bezpieczni w Pracy po raz pierwszy przyglądała się mobbingowi, depresji i stresowi w pracy w 2019 r. Po sześciu latach postanowiono to zweryfikować, ustalając w jakim miejscu znajdujemy się obecnie i jak przeciwdziałamy zagrożeniom psychospołecznym. W 2019 r. wskazywałem na konieczność dokonania zmian w definicji środowiska pracy tak, by jasne były obowiązki pracodawców. Pomimo wielu zmian legislacyjnych, zagadnienie to nie zostało zmienione. Definicja z rozporządzenia BHP nakłada na pracodawcę twarde, techniczne obowiązki związane z zapewnieniem bezpieczeństwa fizycznego. Z kolei szersze podejście Centralnego Instytutu Ochrony Pracy - Państwowego Instytutu Badawczego i rozszerzenie definicji środowiska pracy o zagadnienia psychospołeczne, odzwierciedlające ducha Kodeksu pracy, zwraca uwagę na „miękkie” aspekty środowiska pracy, które mają równie duży wpływ na zdrowie i samopoczucie pracowników. Nowoczesny i świadomy pracodawca powinien integrować oba te podejścia, dbając nie tylko o to, by stężenie pyłu na hali produkcyjnej było w normie, ale również o to, by pracownicy nie byli narażeni na przewlekły stres czy mobbing. Raport pokazuje, że rośnie liczba tych świadomych pracodawców, jednakże podtrzymuję wcześniejsze stanowisko, że niezbędne są zmiany legislacyjne. Działania pracodawców powinny być szersze niż obecnie upowszechniane wśród własnej załogi. Z badania wynika, że aż 39% pracowników ankietowanych w 2025 r. nie wie, czy w ich miejscu pracy obowiązuje procedura antymobbingowa, a tylko 37 % potwierdza jej funkcjonowanie. Inaczej kwestia ta wygląda u ankietowanych w 2025 r. zarządzających, wśród których 52% potwierdza, że procedura antymobbingowa obowiązuje w ich firmie. Z kolei 25% wskazuje, że nie ma w tym obszarze wiedzy.

Zarówno w 2025 r., jak i 2019 r. najbardziej powszechnym negatywnym doświadczeniem w miejscu pracy było nieodpowiednie traktowanie ze strony przełożonego (Zarządzający’25 i Zarządzający’19: 62%). Wynika z tego, że podejmowane przez Pracodawców działania w tym obszarze są nieskuteczne. Trzeba wypracować inne formy przeciwdziałania negatywnym zjawiskom. Może rozwiązaniem byłoby upowszechnienie bezpośrednich rozmów z pracownikami, jak wskazuje ponad połowa pracowników (52%) w 2025 r., pracodawca lub bezpośredni przełożony w rozmowie z pracownikami nie podejmowali zagadnień związanych z zagrożeniami psychospołecznymi. Z kolei 20% nie jest pewna, czy była o tym mowa. Jedynie 28% zatrudnionych twierdzi, że ich pracodawca lub przełożony rozmawiał z nimi o kwestiach związanych z zagrożeniami psychospołecznymi.

Zarządzający nie tylko dostrzegają więcej działań na rzecz walki z niepożądanymi zjawiskami w swoich firmach, ale także znacznie bardziej uważają je za skuteczne – 71% w porównaniu z 58% pracowników. Wskazana jest jednak szersza promocja podejmowanych działań, tak by ich skuteczność zwiększała poczucie bezpieczeństwa w sferze psychospołecznej. Pracodawca musi aktywnie zarządzać nie tylko ryzykiem fizycznym, ale również psychospołecznym, tworząc kulturę organizacyjną opartą na szacunku i wsparciu.



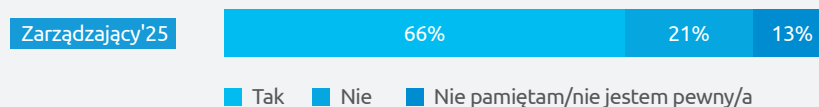
Witold Polkowski
Ekspert BHP
Pracodawcy RP

ROLA ZARZĄDZAJĄCYCH

Zarządzający

W 2025 r. 66% zarządzających przyznało, że poruszają w rozmowie z pracownikami zagadnienia związane z czynnikami i zagrożeniami psychospołecznymi. Dla porównania, jedynie 28% pracowników potwierdza, że odbyło taką rozmowę. Zarządzający podejmują ze swoim członkami zespołu przede wszystkim zagadnienia związane z warunkami pracy (62% vs. Pracownicy'25: 44%), zadaniami (62% vs. Pracownicy'25: 39%), relacjami z innymi pracownikami i innymi osobami (61% vs. Pracownicy'25: 38%) oraz ze stresem, presją (57% vs. Pracownicy'25: 36%).

Wykres 31. Czy w rozmowie z pracownikami, których pracą zarządzasz, poruszasz zagadnienia związane z czynnikami i zagrożeniami psychospołecznymi? [N=246]



Wykres 32. *Które z poniższych zagadnień związanych z czynnikami psychospołecznymi poruszasz w rozmowie z pracownikami? [N=162]



Pytanie w tej formie zadawane były tylko Zarządzającym'25

*Pytanie zadawane respondentom, którzy w rozmowie z pracownikami poruszają zagadnienia związane z czynnikami i zagrożeniami psychospołecznymi

**Odpowiedź dodana w 2025 r.

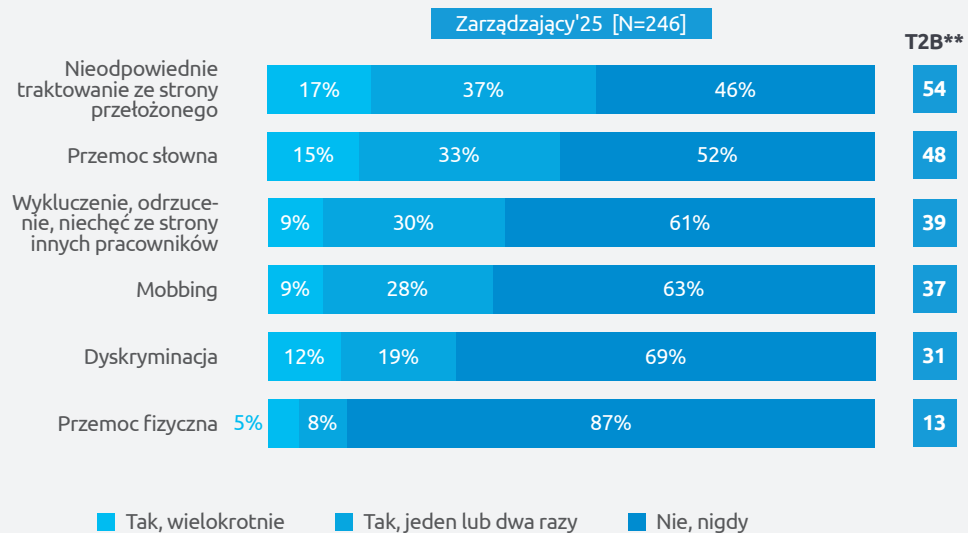
W swoich zespołach, w celu zwalczania negatywnych zjawisk, zarządzający ankietowani w 2025 r. najczęściej starają się utrzymać pozytywne nastawienie (50%), motywują pracowników (42%) oraz wyznaczają jasne cele i oczekiwania (41%). Tworzenie zespołowych rytuałów (18%) czy organizowanie burzy mózgów w celu zaangażowania pracowników w proces decyzyjny (17%) są podejmowane najrzadziej.

Wykres 33. Które z poniższych działań mających na celu zwalczanie negatywnych zjawiska (mobbing, dyskryminacja, przemoc, stres) podejmujesz w swoim zespole? [N=246]



Do ankietowanych w 2025 r. zarządzających najczęściej służywały skargi związane z nieodpowiednim traktowaniem ze strony przełożonego (54%) oraz z przemocą słowną (48%).

Wykres 34. Czy kiedykolwiek pracownik zgłosił Tobie któreś z poniższych zjawisk w miejscu pracy?



Pytanie zadawane tylko Zarządzającym'25

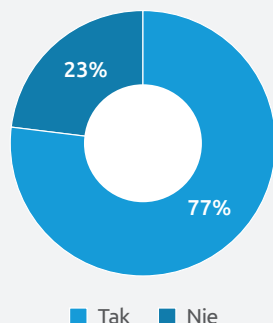
**T2B – suma odpowiedzi „Tak, wielokrotnie” i „Tak, jeden lub dwa razy”

Zdecydowana większość zarządzających w 2025 r., którym pracownicy zgłosili przynajmniej jedno zagrożenie psychospołeczne, zareagowało na nie (77%).

Najczęstszym działaniem w odpowiedzi na otrzymane zgłoszenie była rozmowa, zarówno ze wszystkimi pracownikami, osobami powiązanymi ze sprawą (58%), jak i z pracownikiem, który został oskarżony o niepożądane zachowanie (55%). Przedstawiciele kadry kierowniczej zgłaszali również sprawę do pracodawcy, zarządu lub działu HR (52%) oraz zapewnili poufność pracownikowi, który padł ofiarą negatywnych zachowań (51%).

Do najrzadszych reakcji na takie sytuacje należały te związane z prawem – 11% zarządzających zaproponowało pomoc prawną osobie poszkodowanej, a 5% zgłosiło sprawę do sądu.

Wykres 35. *Czy podjąłeś/podjęłaś jakiekolwiek działania w odpowiedzi na zgłoszenie przez pracownika sytuacji niepożądanego zachowania (np. mobbingu, dyskryminacji, przemocy)? [N=169]



■ Zarządzający'25

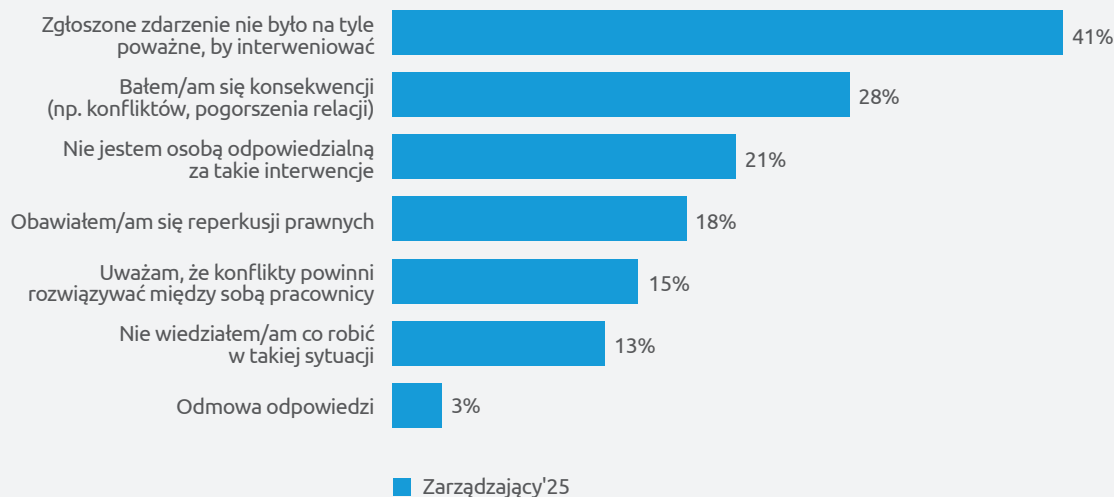
Pytania zadawane tylko Zarządzającym'25
*Pytanie zadawane Zarządzającym'25, którym ich pracownicy zgłosili przynajmniej jedną sytuację niepożądanego zachowania
** Pytanie zadawane Zarządzającym'25, którym ich pracownicy zgłosili przynajmniej jedną sytuację niepożądanego zachowania i którzy podjęli działania w odpowiedzi na zgłoszenie przez pracownika sytuacji niepożądanego zachowania

Wykres 36. **Jakie działania podjąłeś/podjęłaś w odpowiedzi na zgłoszenie przez pracownika sytuacji niepożądanego zachowania? [N=130]



Pozostałe 23% zarządzających, którzy nie podjęli żadnych działań po otrzymaniu od pracownika zgłoszenia o sytuacji zagrożenia psychospołecznego, swoją postawę argumentowali brakiem podstaw do działania, gdyż zdarzenie w ich odczuciu nie było na tyle poważne, aby interweniować (41%). Natomiast 28% zarządzających, którzy nie podjęli żadnych działań po otrzymaniu zgłoszenia o sytuacji niepożądanego zachowania, obawiali się konsekwencji w postaci konfliktów, pogorszenia się relacji.

Wykres 37. Dlaczego nie podjąłeś/podjęłaś żadnego działania w odpowiedzi na zgłoszenie przez pracownika sytuacji niepożądanego zachowania?





Anna Sikorska

Ekspertka
Stowarzyszenia
Koalicja Bezpieczni
w Pracy

Dyrektor działu
zasobów ludzkich
i administracji
w PW Krystian

KOMENTARZ EKSPERTA

W 2025 r. zdecydowana większość zarządzających, którzy otrzymali od pracowników zgłoszenie dotyczące zagrożeń psychospołecznych, podjęła konkretne działania. Najczęściej były to rozmowy – zarówno z osobami zaangażowanymi w sprawę, jak i z pracownikiem oskarżonym o niepożądane zachowanie – oraz kierowanie zgłoszeń do przełożonych, zarządu lub działu HR. Tego rodzaju działania pokazują, że menedżerowie częściej stawiają na rozwiązania wewnętrzne, skupione na komunikacji i organizacji pracy. Relatywnie rzadko pojawiały się natomiast interwencje prawne, co może wynikać zarówno z obawy przed eskalacją konfliktu, jak i z niskiego poziomu wiedzy na temat narzędzi prawnych w tym obszarze.

Jednocześnie 23% zarządzających przyznaje, że nie podjęło żadnych działań po otrzymaniu zgłoszenia. Najczęściej tłumaczą to brakiem podstaw do reakcji („zdarzenie nie było na tyle poważne”) lub obawą przed konsekwencjami – zwłaszcza konfliktem czy pogorszeniem atmosfery w zespole. Wskazuje to na istnienie bariery mentalnej i organizacyjnej: część kadry menedżerskiej woli unikać interwencji niż podejmować ryzyko trudnej konfrontacji.

Co ważne, średnia liczba zgłoszeń przekazywanych kadrze zarządzającej jest niższa niż średnia deklaracji pracowników dotyczących realnie doświadczanych zagrożeń. Największe rozbieżności występują w obszarze wykluczenia oraz mobbingu – oznacza to, że wielu pracowników doświadcza negatywnych zjawisk, ale nie decyduje się ich formalnie zgłaszać. Różnica jest szczególnie duża w przypadku sytuacji obserwowanych, a nie doświadczanych osobiście – świadczy to o niższej gotowości do reagowania na zjawiska, które nie dotyczą bezpośrednio własnej osoby. Może to wynikać z obaw przed stygmatyzacją, braku zaufania do procedur lub poczucia, że zgłoszenie i tak nie przyniesie oczekiwanego efektu.

Wyniki pokazują więc, że choć organizacje coraz częściej reagują na zgłoszenia, to nadal istnieje luka między realną skalą występowania zagrożeń psychospołecznych a liczbą sytuacji raportowanych. Świadczy to o potrzebie dalszej pracy nad kulturą bezpieczeństwa psychologicznego, wzmacnianiem zaufania do procedur i budowaniem u menedżerów kompetencji w zakresie konstruktywnego reagowania.



SZKOLENIE BHP

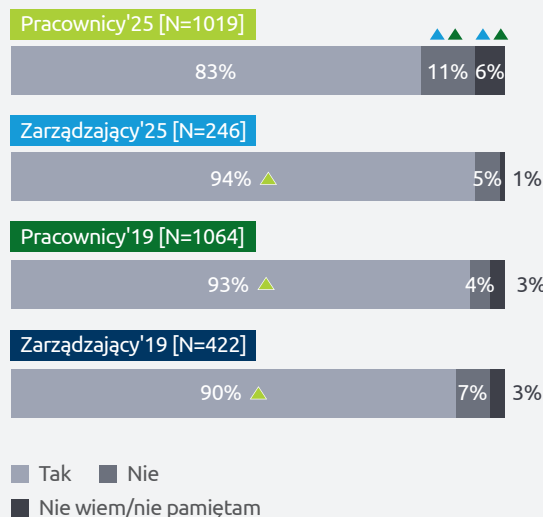
Pracownicy | Zarządzający

83% pracowników ankietowanych w 2025 r. przed rozpoczęciem pracy przeszło szkolenie BHP. Z kolei 6% przyznaje, że tego nie pamięta. 42% uczestników przyznało, że podczas szkolenia były podejmowane zagadnienia związane z czynnikami i zagrożeniami psychospołecznymi.

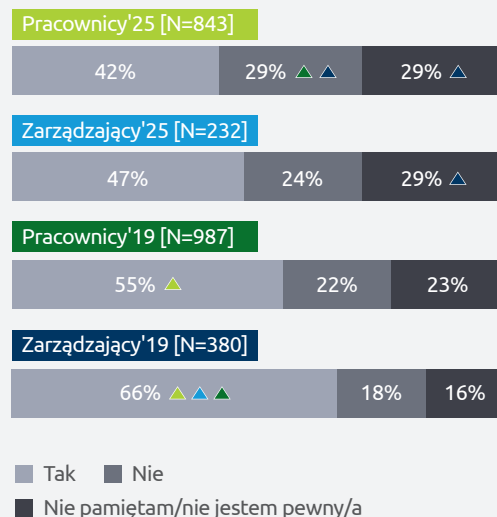
Prawie wszyscy zarządzający odbyli szkolenia BHP zanim przystąpili do pracy (94%). O obecności zagadnień związanych z czynnikami i zagrożeniami psychospołecznymi wspomniało 47%.

Okazuje się, że w 2025 r. pracownicy należą do grupy, która znacznie rzadziej uczestniczyła w szkoleniach BHP przed rozpoczęciem pracy (83% vs. Zarządzający'25: 94%; Pracownicy'19: 93%, Zarządzający,19: 90%). Zarówno pracownicy, jak i zarządzający podobnie deklarowali częstotliwość poruszania na szkoleniach kwestii związanych z zagrożeniami psychospołecznymi. Tematy te były natomiast częściej obecne w 2019 r.

Wykres 38. Czy przed rozpoczęciem pracy przeszedłeś/ przeszłaś szkolenie BHP?



Wykres 39. Czy podczas tego szkolenia podejmowane były zagadnienia związane z czynnikami i zagrożeniami psychospołecznymi?



Katarzyna Petrusiewicz

Członek Zarządu
Stowarzyszenia
Koalicja Bezpieczni
w Pracy

Regional
QESH Manager,
CEE w CWS
Workwear

KOMENTARZ EKSPERTA

Niższy odsetek pracowników uczestniczących w szkoleniach BHP przed rozpoczęciem pracy (83% w 2025 r. wobec 93% w 2019 r.) może świadczyć o niedostatecznym egzekwowaniu obowiązku odbycia takich szkoleń lub o traktowaniu ich jako formalności, którą można pominąć. Tymczasem szkolenie BHP nie jest dobrowolne – stanowi ustawowy obowiązek pracodawcy i pracownika, a jego realizacja ma bezpośredni wpływ na bezpieczeństwo pracy i ograniczanie ryzyka wypadków czy nieprawidłowych zachowań w miejscu pracy.

Warto zwrócić uwagę, że szkolenia BHP są bardzo dobrym miejscem do edukowania o zagrożeniach psychospołecznych. Włączenie do programu tematów takich jak stres, wypalenie zawodowe czy mobbing, pozwala uświadomić pracownikom, czym są te zjawiska, jak je rozpoznawać i gdzie szukać wsparcia. Jeżeli część pracowników nie zna pojęcia mobbingu, to wyraźny sygnał, że edukacja w tym zakresie jest niewystarczająca. Dlatego szkolenia BHP powinny być traktowane nie jako przykry obowiązek, lecz jako realna przestrzeń do kształtowania świadomości pracowników i budowania kultury organizacyjnej opartej na bezpieczeństwie – zarówno fizycznym, jak i psychospołecznym.

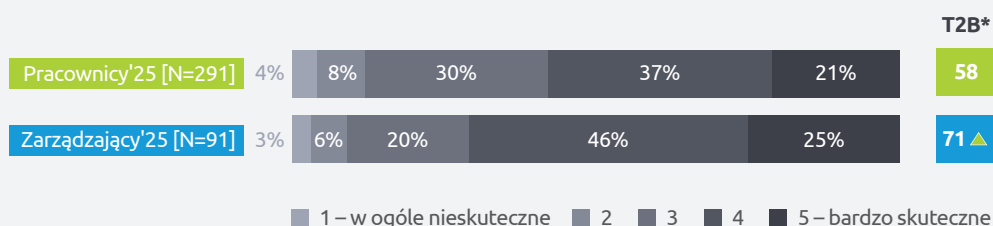


SKUTECZNOŚĆ DZIAŁAŃ PRZECIWKO ZAGROŻENIOM PSYCHOSPOŁECZNYM

Pracownicy | Zarządzający

W 2025 r. działania zwalczające zagrożenia psychospołeczne zostały uznane za skuteczne przez 58% pracowników (suma odpowiedzi „4” i „5 – bardzo skuteczne”), a 3 na 10 zatrudnionych przyznało im ocenę „3”. Wśród zarządzających na skuteczność prowadzonych działań wskazało 71% (suma odpowiedzi „4” i „5 – bardzo skuteczne”).

Wykres 40. W jakim stopniu podejmowane przez Twoją firmę działania zwalczające negatywne zjawiska (mobbing, dyskryminacja, przemoc, stres) są według Ciebie skuteczne?



Pytanie zadawane tylko w 2025 r.

Tylko osoby, u których podejmowane są jakiekolwiek działania mające na celu przeciwdziałanie negatywnym zjawiskom w pracy

*T2B – suma odpowiedzi „4” i „5 – bardzo skuteczne”



Jacek Dolibóg

Przewodniczący
Koalicji Bezpieczni
w Pracy

Dyrektor
zarządzający
CWS Workwear

KOMENTARZ EKSPERTA

Ocena skuteczności działań przeciwko zagrożeniom psychospołecznym w pracy pokazuje wyraźną różnicę między perspektywą pracowników a kadrami zarządzającą. Duża rozbieżność może wynikać z kilku czynników. Po pierwsze, zarządzający częściej uczestniczą w planowaniu oraz wdrażaniu rozwiązań – mają więc większą świadomość podejmowanych inicjatyw i z tego powodu oceniają je wyżej. Pracownicy natomiast patrzą przede wszystkim przez pryzmat codziennych doświadczeń, a jeśli nie odczuwają realnej poprawy w swoim środowisku pracy, to ich ocena jest bardziej powściągliwa.

Po drugie, różnice mogą wynikać z jakości komunikacji. Niekiedy managerowie nie potrafią odpowiednio wsłuchać się w potrzeby zatrudnionych albo działania nie są właściwie komunikowane w dół organizacji. W efekcie część pracowników nie wie o dostępnych narzędziach wsparcia lub nie ma poczucia, że są one kierowane także do nich.

Po trzecie, należy zwrócić uwagę na nierówności w dystrybucji zasobów edukacyjnych. Kadra menedżerska zwykle jest intensywniej obejmowana szkoleniami i informacjami o zagrożeniach psychospołecznych niż pracownicy niższych szczebli, którzy otrzymują mniej takiego wsparcia. To naturalnie przekłada się na różnice w ocenie skuteczności wdrażanych działań.

Dlatego, aby zmniejszyć ten dystans, organizacje powinny zadbać o równomierne kierowanie edukacji i wsparcia do wszystkich grup pracowników oraz zapewnić przejrzystą komunikację o podejmowanych inicjatywach. Tylko wtedy możliwe będzie budowanie spójnej kultury organizacyjnej, w której wszyscy – niezależnie od pozycji – odczuwają realne korzyści płynące z działań przeciw zagrożeniom psychospołecznym.



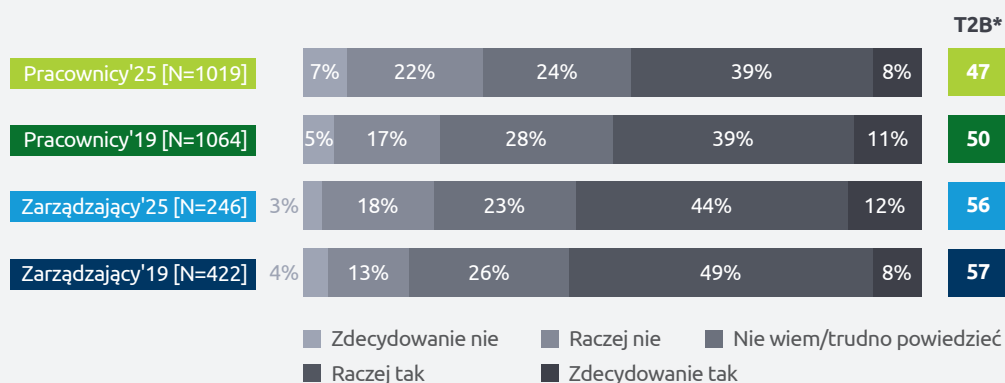
AKTUALNA OCENA MIEJSCA PRACY

Pracownicy | Zarządzający

W 2025 r. niemal połowa pracowników potwierdziła, że w ich miejscu pracy wystarczająco dużą uwagę przykładą się do stworzenia dobrych warunków psychospołecznych – dobrej atmosfery pracy, dobrych warunków pracy (47%). Nieco bardziej przekonani są o tym zarządzający, gdyż stanowisko to popiera 56% z nich.

Spostrzeżenia na temat warunków psychospołecznych w pracy nie zmieniły się na przestrzeni sześciu lat. W 2019 r. 50% pracowników uważało, że ich firma dba o dobrą atmosferę i warunki w pracy, nieznacznie silniej zdanie to wyrażali wtedy zarządzający (57%).

Wykres 41. Czy w Twoim miejscu pracy wystarczająco dużą uwagę przykładą się do stworzenia dobrych warunków psychospołecznych – dobrej atmosfery pracy, dobrych warunków pracy?



T2B* - suma odpowiedzi „Raczej tak” i „Zdecydowanie tak”

WARTO WIEDZIEĆ!

Pracownicy w wieku 18–24 lata częściej niż inni pracują w miejscach, gdzie szczególną uwagę przykładają się do dobrych warunków psychospołecznych – aż 13% z nich wskazuje, że zdecydowanie tak jest. Najrzadziej przyznali tak respondenci w grupie 55+.

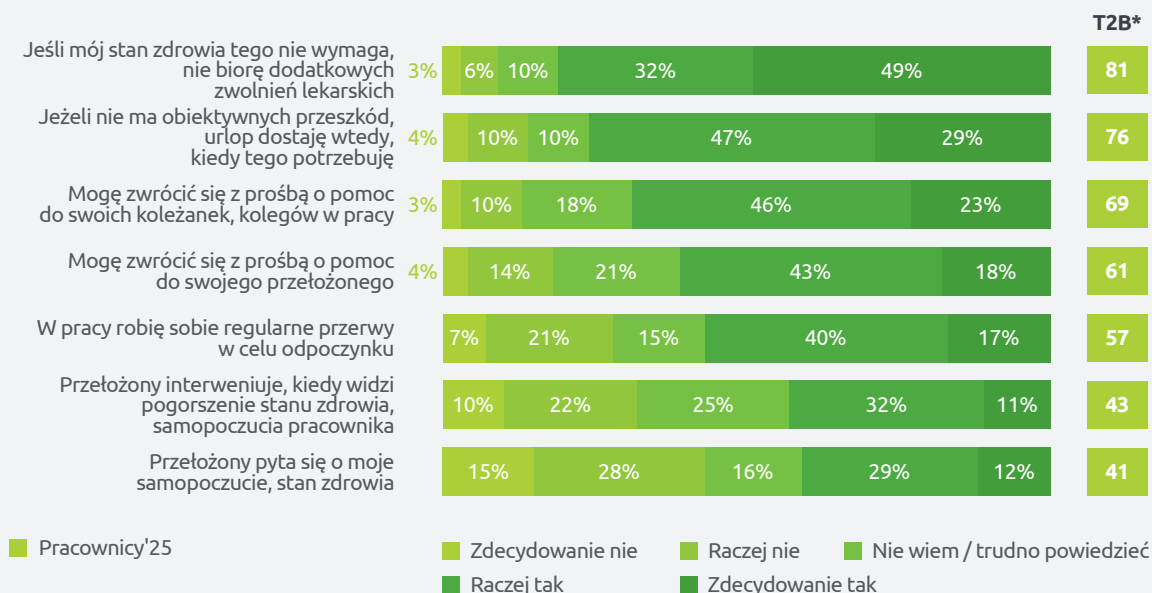


Pracownicy

Większość pracowników ankietowanych w 2025 r. deklaruje, że nie bierze dodatkowych zwolnień lekarskich, jeśli ich stan zdrowia tego nie wymaga (81%), nie ma również problemów z otrzymaniem urlopu, kiedy tego potrzebuje, a na drodze nie stoją żadne obiektywne przeszkody (76%). Mając do wyboru poproszenie o pomoc swoich kolegów z pracy lub przełożonego, częściej zwracają się po wsparcie do swoich współpracowników (69% vs. 61%). Regularne przerwy w pracy robi nieco ponad połowa zatrudnionych (57%).

41% pracowników przyznaje, że przełożony pyta się o ich stan zdrowia i samopoczucie, a 43% potwierdza, że interweniuje, kiedy widzi pogorszenie kondycji zdrowotnej pracownika.

Wykres 42. Dla każdego z poniższych stwierdzeń wybierz odpowiedź, która najlepiej opisuje sytuację w Twoim miejscu pracy. [N=1019]



T2B* - suma odpowiedzi „Raczej tak” i „Zdecydowanie tak”



WARTO WIEDZIEĆ!

Mężczyźni rzadziej niż kobiety deklarują, że mogą zwrócić się z prośbą o pomoc do swoich współpracowników.*

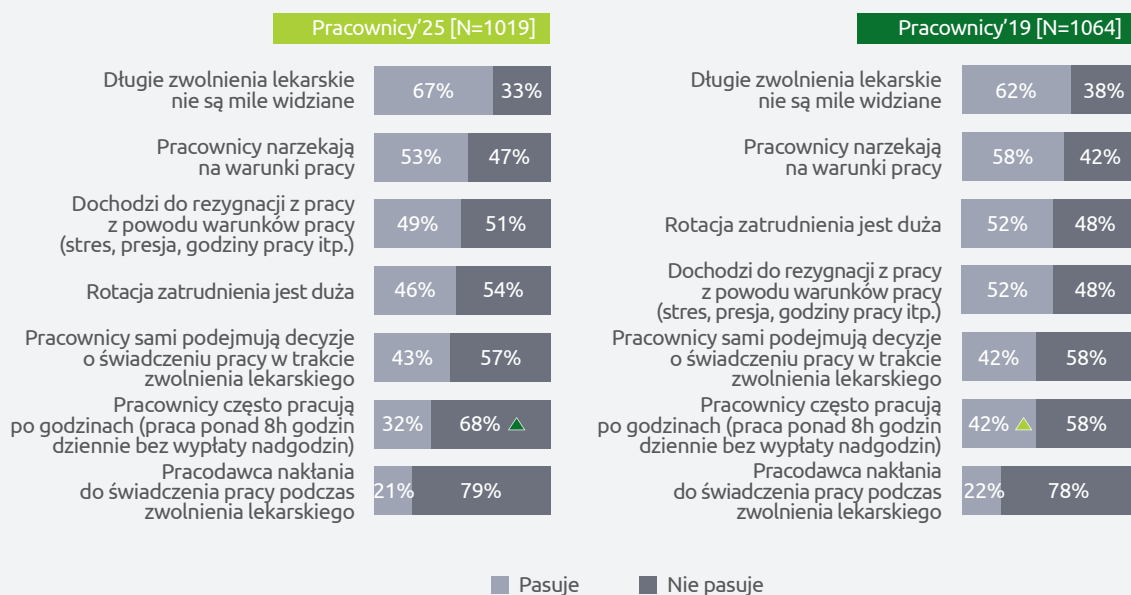
*Dane dotyczą pracowników.

W 2025 r. pracownicy przyznają, że długie zwolnienia lekarskie nie są mile widziane w ich miejscu pracy (67%). Nie chcąc się narazić, część personelu podejmuje decyzję o świadczeniu pracy w trakcie zwolnienia lekarskiego (43%). Nieco ponad połowa zatrudnionych stwierdza, że pracownicy narzekają na warunki pracy (53%), a 49% ujawnia, że dochodzi do rezygnacji z pracy właśnie z powodu warunków pracy takich jak stres, presja czy godziny pracy, a rotacja zatrudnienia jest duża (46%). Jeden na trzech pracowników zauważa, że pracownicy często pracują ponad normę bez żadnego dodatkowego wynagrodzenia (32%). Pracodawca, który nakłania do świadczenia pracy podczas zwolnienia lekarskiego występuje w przypadku jednego na pięciu pracowników (21%).

Analizując zmiany, które zaszły w przeciągu ostatnich sześciu lat, zaobserwowano jedną istotną statystycznie, korzystną różnicę. Mianowicie, znacznie mniej pracowników (32%) w 2025 r. odnotowuje obecność zjawiska bezpłatnych nadgodzin w pracy, niż miało to miejsce w 2019 r. (42%).

W 2025 r. wzrósł odsetek pracowników, którzy uważają, że długie zwolnienia lekarskie są niemiłe widziane (Pracownicy'25: 67% vs. Pracownicy'19: 62%). Pracownicy wskazywali, że na warunki pracy narzekają o 5 punktów procentowych mniej pracowników niż w 2019 r. (Pracownicy'25: 53% vs. Pracownicy'19: 58%). Zmniejszyła się także rotacja zatrudnienia (Pracownicy'25: 46% vs. Pracownicy'19: 52%).

Wykres 43. Zapoznaj się z poniższymi stwierdzeniami i zastanów się, które z nich pasują do sytuacji panującej w Twoim miejscu pracy.





Elżbieta Rogowska

Członek Zarządu
Stowarzyszenia
Koalicja Bezpieczni
w Pracy

V-ce Prezes
PW Krystian

KOMENTARZ EKSPERTA

W 2025 r. pracownicy częściej niż w 2019 r. dbają o równowagę między obowiązkami a odpoczynkiem – częściej korzystają z urlopu, jeśli nie ma ku temu obiektywnych przeszkód (76% vs. 64%*), częściej robią regularne przerwy w pracy (57% vs. 49%*) oraz rzadziej podejmują się nieodpłatnej pracy po godzinach (68% vs. 58%). Z drugiej strony, ogólna ocena sytuacji w miejscu pracy nie jest jednoznacznie pozytywna. Blisko połowa badanych wskazuje, że w ich firmie zdarza się rezygnacja z pracy z powodu warunków takich jak stres, presja czy godziny pracy (49%), a ponad połowa zauważa, że pracownicy narzekają na te warunki (53%). Aż 46% wskazuje, że rotacja zatrudnienia jest duża. Wyniki sugerują, że choć rośnie świadomość potrzeby odpoczynku i lepszego zarządzania czasem, problemy strukturalne związane z organizacją i kulturą pracy pozostają poważnym źródłem frustracji dla pracowników.

*dodatkowe dane – wykres nieuwzględniony w raporcie

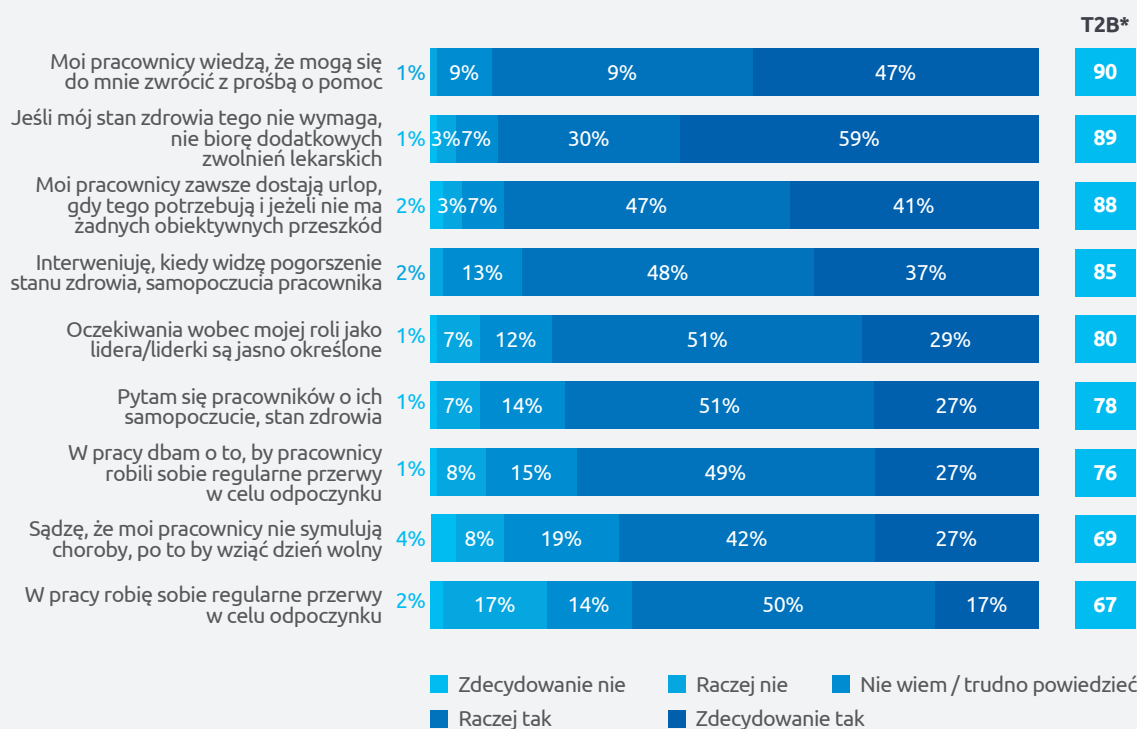
Zarządzający

W 2025 r. niemal wszyscy zarządzający są przekonani, że ich podwładni wiedzą, że mogą się do nich zwrócić z prośbą o pomoc (90%). Twierdzą także, że pracownicy otrzymują urlop zawsze, kiedy tego potrzebują, a nie ma ku temu żadnych obiektywnych przeszkód (88%). Zarządzający nie biorą dodatkowych zwolnień, jeśli ich stan zdrowia tego nie wymaga (89%). Interweniują w momencie, kiedy widzą, że stan zdrowia czy samopoczucie pracownika ulega pogorszeniu (85%) oraz pytają swoich członków zespołu o ich samopoczucie (78%).

Osoby na stanowiskach kierowniczych częściej dbają o to, by ich podwładni korzystali z regularnych przerw (76%) niż o własny czas przeznaczony na odpoczynek w pracy (67%). Zarządzający nie podejrzewają swoich pracowników o symulowanie chorób w celu wzięcia dnia wolnego – 69% uważa, że takie sytuacje nie zdarzają się u nich w zespole.

Wykres 44. Dla każdego z poniższych stwierdzeń wybierz odpowiedź, która najlepiej opisuje sytuację w Twoim miejscu pracy. [N=246]

Przez „pracowników” rozumiemy tu osoby pracą których zarządzasz



Tylko Zarządzający²⁵

T2B* - suma odpowiedzi „Raczej tak” i „Zdecydowanie tak”

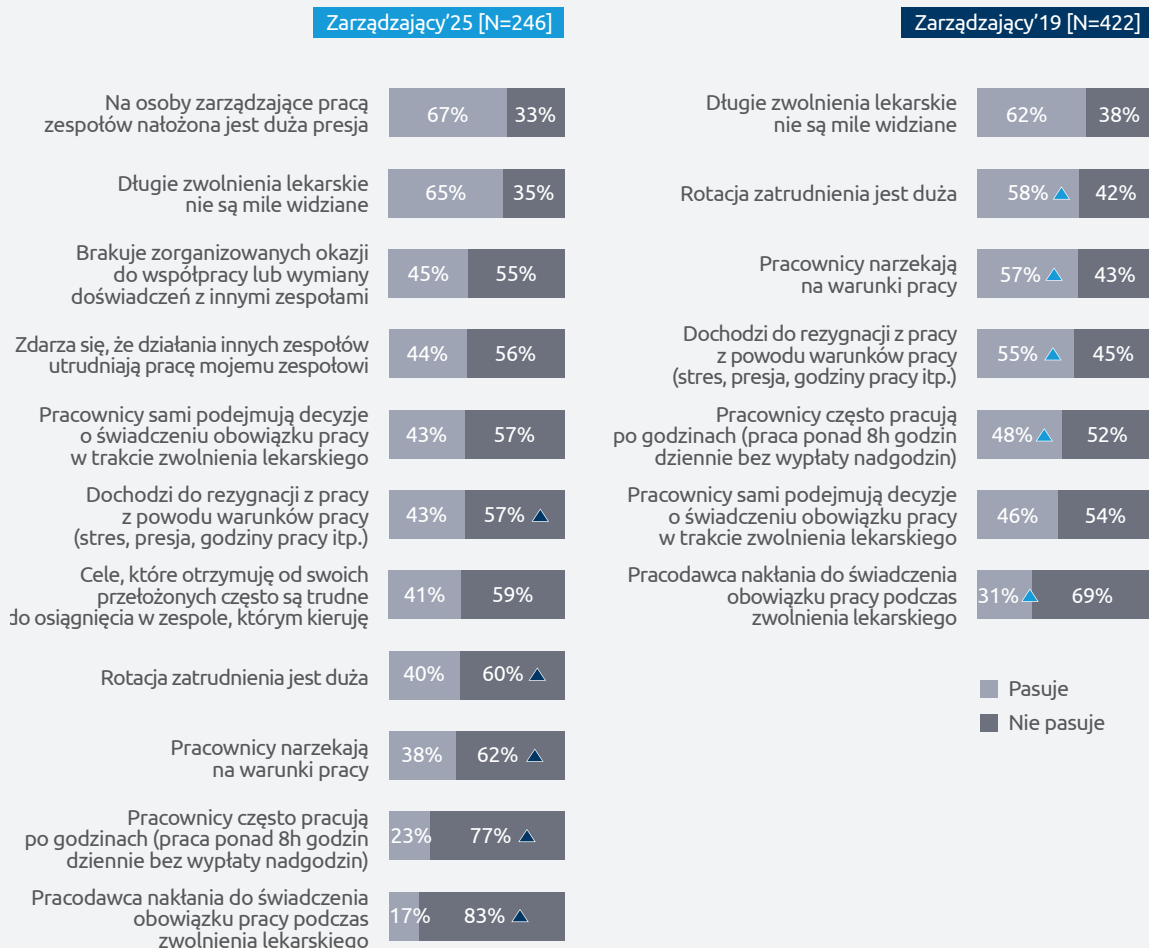
Zgodnie z odpowiedziami zarządzających w 2025 r., 67% odczuwa dużą presję wynikającą z zarządzania zespołem. Dla 45% brakuje zorganizowanych okazji do współpracy lub wymiany doświadczeń z innymi zespołami, a 44% wskazuje, że niekiedy działania jednych zespołów utrudniają pracę innym zespołom. Dla niektórych liderów cele, które otrzymują, są często trudne do osiągnięcia w zespole, którym kierują (41%).

Niemal 2/3 zarządzających przyznaje, że długie zwolnienia lekarskie nie są mile widziane (65%). Część z nich zauważa, że pracownicy sami podejmują decyzję o świadczeniu pracy podczas L4 (43%). 43% personelu rezygnuje z pracy z powodów jej warunków, a 38% mówi o tym głośno, narzekając na stres, presję czy godziny pracy. Problem bezpłatnych nadgodzin dostrzega 23% osób na stanowiskach kierowniczych, a 17% przyznaje, że pracodawca nakłania do świadczenia obowiązku pracy podczas zwolnienia lekarskiego.

W porównaniu z 2019 r. zarządzający dużo lepiej oceniają swoje aktualne miejsce pracy. Pracownicy nie zostają dłużej w pracy, by wykonywać bezpłatne nadgodziny (Zarządzający'25: 77% vs. Zarządzający'19: 52%; różnica: 25 pp.), nie narzekają już w tak dużym stopniu na warunki pracy (Zarządzający'25: 62% vs. Zarządzający'19: 43%; różnica: 19 pp.), a rotacja zatrudnienia spadła z poziomu 58% (Zarządzający'19) do 40% (Zarządzający'25; różnica: 18 pp.).

W znacznie mniejszym stopniu obserwuje się zjawisko nakłaniania przez pracodawcę do świadczenia obowiązku pracy podczas zwolnienia lekarskiego (Zarządzający'25: 17% vs. Zarządzający'19: 31%; różnica: 14 pp.) oraz istotnie rzadziej dochodzi do rezygnacji z pracy z powodu warunków w niej panujących (Zarządzający'25: 43% vs. Zarządzający'19: 55%; różnica: 12 pp.).

Wykres 45. Zapoznaj się z poniższymi stwierdzeniami i zastanów się, które z nich pasują do sytuacji panującej w Twoim miejscu pracy.



KOMENTARZ EKSPERTA

Jak wskazują wyniki omawianego badania, mimo że większość pracowników i menedżerów potrafi zidentyfikować mobbing, to jednak zmniejszyła się świadomość terminologii wśród pracowników, co może utrudniać skuteczne reagowanie. Ważnym aspektem jest też niewystarczająca wiedza pracowników o obowiązujących procedurach antymobbingowych, co może utrudniać interwencję. Jednocześnie dane wskazują, że najbardziej powszechnym problemem psychospołecznym jest nieodpowiednie traktowanie przez przełożonych. Sytuacje te negatywnie wpływają na samoocenę, zdrowie psychiczne czy poczucie własnej wartości, co może skutkować wypaleniem zawodowym lub obniżeniem efektywności. Stres w miejscu pracy to coraz bardziej powszechne zjawisko, głównie z powodu nadmiaru obowiązków. Niestety niewiele firm podejmuje aktywne działania mające na celu przeciwdziałanie zagrożeniom psychospołecznym, a udział w szkoleniach BHP rzadziej obejmuje tematy związane z tymi zagrożeniami. Świadomość i działania w zakresie prewencji psychospołecznej powinna się jednak systematycznie rozwijać, aby skuteczniej chronić zdrowie psychiczne pracowników i minimalizować negatywne skutki tych zjawisk.



Mariusz Gawrych

Lekarz w Departamencie Prewencji i Rehabilitacji

Zakład Ubezpieczeń Społecznych

Mobbing, przemęczenie i wypalenie zawodowe to poważne problemy, które mogą znacząco wpłynąć na jakość życia oraz zdrowie pracowników. Ważna jest umiejętność rozpoznawania objawów i zauważanie różnic między tymi stanami. Kluczowym elementem jest zapobieganie poprzez świadome życie, efektywne zarządzanie czasem, asertywność, regularną aktywność fizyczną oraz poszukiwanie wsparcia w relacjach z innymi. Regeneracja jest niezbędna – należy dbać o chwile dla siebie, jak na przykład praktykę mindfulness, rozwijanie pasji czy uczestnictwo w zajęciach, które przynoszą radość. Zachowanie równowagi między życiem zawodowym a osobistym oraz umiejętność odpoczywania są kluczowe w walce z wypaleniem zawodowym. Ponadto, wsparcie ze strony psychologa lub lekarza może okazać się niezwykle wartościowe. Specjaliści mogą pomóc w identyfikacji objawów wypalenia, oferując konkretne narzędzia oraz strategie radzenia sobie ze stresem. Jako społeczeństwo musimy rozwijać przekonanie, że dbanie o zdrowie psychiczne i fizyczne jest równie istotne, jak odniesienie sukcesu zawodowego. Zdrowe podejście do pracy i życia osobistego pozwala na długofalowe unikanie uczucia wypalenia i zapewnienie lepszej jakości życia dla nas samych oraz dla tych, którzy nas otaczają. Dążenie do równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, wsparcie ze strony bliskich oraz profesjonalna pomoc to fundamenty, na których możemy budować zdrowe życie. Natomiast jako pracodawcy musimy informować pracowników o procedurach antymobbingowych oraz rozwijać kompetencje miękkie i tworzyć środowisko sprzyjające współpracy w miejscu pracy.

Dzięki działaniom prewencyjnym Zakład Ubezpieczeń Społecznych (ZUS), pomaga ubezpieczonym utrzymać zdolność do pracy przez cały okres trwania aktywności zawodowej. W ramach swoich usług, ZUS realizuje działania skierowane bezpośrednio do ubezpieczonych. Takim działaniem jest m.in. rehabilitacja lecznicza. Rehabilitacja obejmuje różne schorzenia, w tym również te związane ze zmęczeniem czy czynnikami zawodowymi, takimi jak choroby narządu ruchu, schorzenia psychosomatyczne. W ramach prowadzonej przez ZUS rehabilitacji leczniczej prowadzona również jest edukacja zdrowotna w zakresie m.in. czynników zagrożenia dla zdrowia w miejscu pracy, czy podstawowych informacji o prawach i obowiązkach pracodawcy i pracownika. Ponadto ZUS prowadzi też inicjatywy skierowane do pracodawców i płatników składek, organizując konkursy na dofinansowanie projektów mających na celu poprawę bezpieczeństwa i warunków pracy w różnych miejscach zatrudnienia.

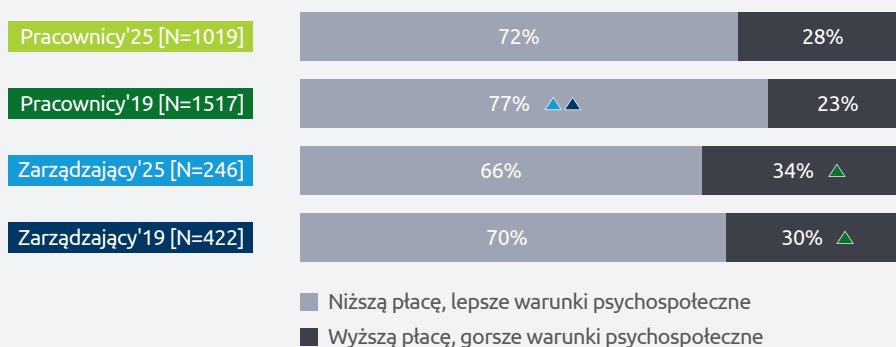
Pracownicy | Zarządzający

Respondenci zostali poproszeni o dokonanie wyboru między dwiema hipotetycznymi ofertami pracy. Pierwsza oferta zakłada wyższe wynagrodzenie, ale wiąże się z mniej korzystnymi warunkami psychospołecznymi – większym tempem pracy, stresem i presją. Druga oferta przewiduje niższą pensję (o około 15-20% mniej), ale zapewnia lepsze warunki psychospołeczne – mniejsze obciążenie psychiczne, spokojniejsze środowisko pracy i mniejszy stres.

Większość pracowników ankietowanych w 2025 r. zdecydowałoby się na drugą propozycję, czyli niższe wynagrodzenie, lepsze warunki psychospołeczne (72%). Zarządzającym również bardziej odpowiada druga oferta (66%).

Na przestrzeni ostatnich sześciu lat nie zmieniła się przewaga czynników psychospołecznych nad pensją. Jednocześnie można dostrzec wzrost znaczenia wynagrodzenia. Pracownicy w 2025 r. częściej wybraliby wyższą płacę niż pracownicy w 2019 r. (Pracownicy'25: 28% vs. Pracownicy'19: 23%), podobnie jak zarządzający (Zarządzający'25: 34% vs. Zarządzający'19: 30%).

Wykres 46. Teraz wyobraź sobie, że masz przed sobą decyzję o wyborze miejsca pracy. W jednej firmie oferta obejmuje wyższą płacę, ale wiesz, że warunki psychospołeczne są gorsze – większe tempo pracy, stres, presja. W drugiej firmie oferta płacy jest niższa, ale warunki psychospołeczne są lepsze. Różnica w płacy wynosi około 15-20%. Którą ofertę byś wybrał/a?



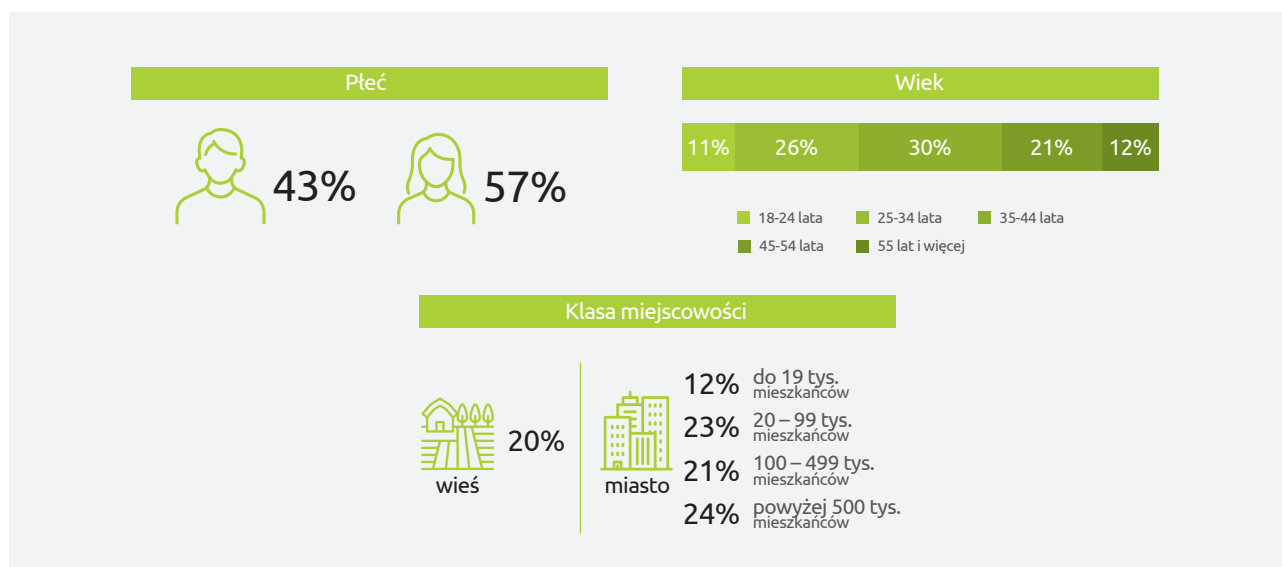
WARTO WIEDZIEĆ!

Najliczniejszą grupą wiekową, która wolalaby wybrać ofertę pracy z niższą płacą, ale lepszymi warunkami psychospołecznymi byli pracownicy powyżej 55. roku życia. Najrzadziej taką decyzję podjęliby pracownicy w wieku 18-24 lat.

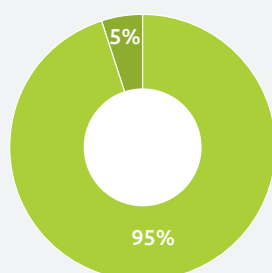


DANE DEMOGRAFICZNE

Pracownicy'25



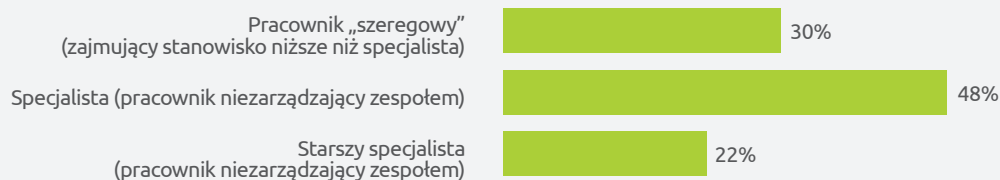
Wykres 47. Jaki jest Pana/Pani status zawodowy?



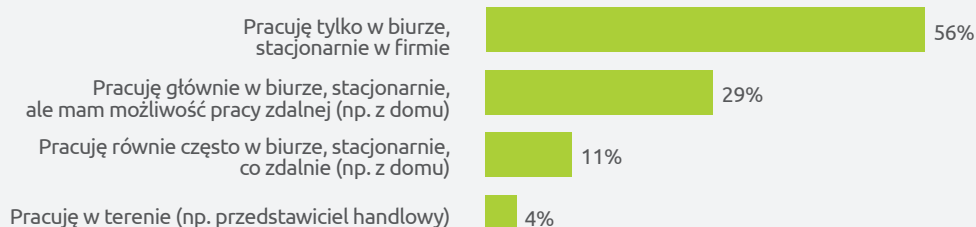
Pracownicy'25 [N=945]

- Pracuję na podstawie umowy o pracę/umowy zlecenia/umowy o dzieło/umowy B2B
- Pracuję na więcej niż jeden etat

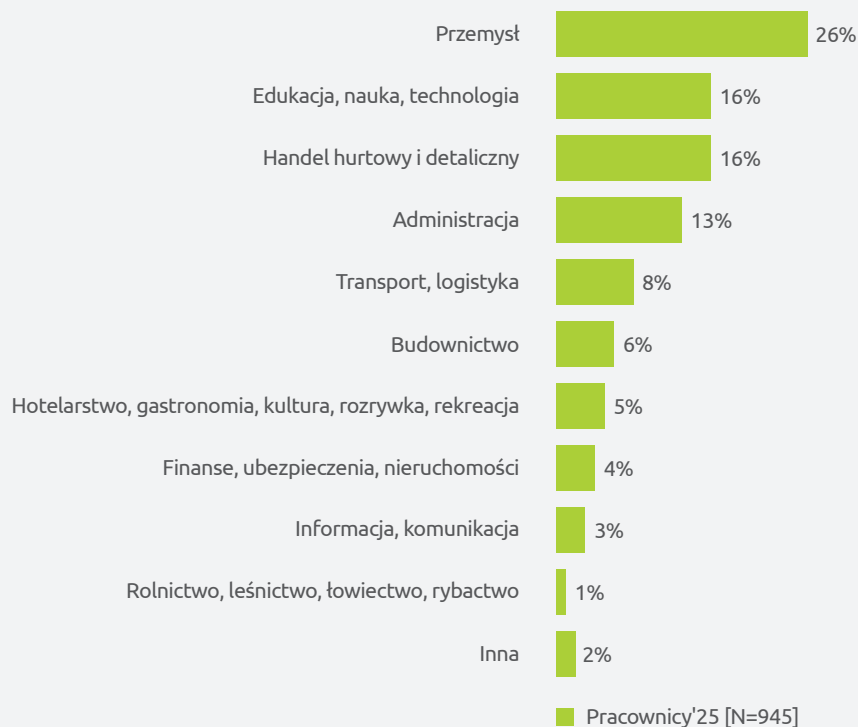
Wykres 48. Jakie stanowisko zajmuje Pan/i w firmie, w której jest Pan/i zatrudniony/a?



Wykres 49. Wybierz zdanie, które najlepiej opisuje Twój sposób pracy:



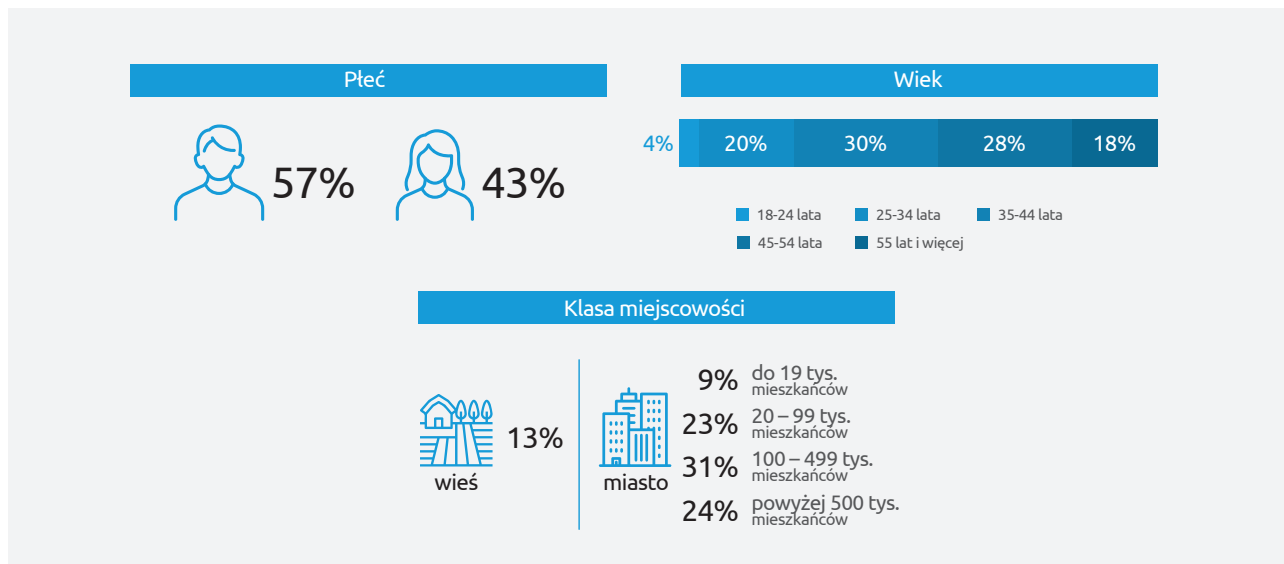
Wykres 50. W jakiej branży Pan(i) pracuje?



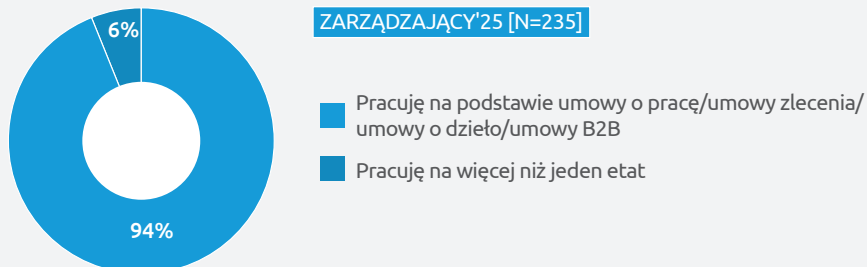
Wykres 51. *W jakim sektorze przemysłu pracujesz?



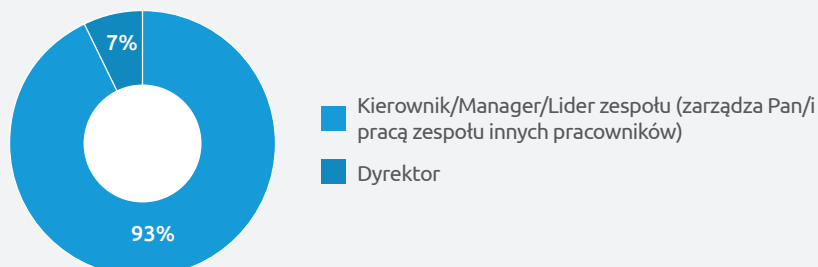
Zarządzający'25



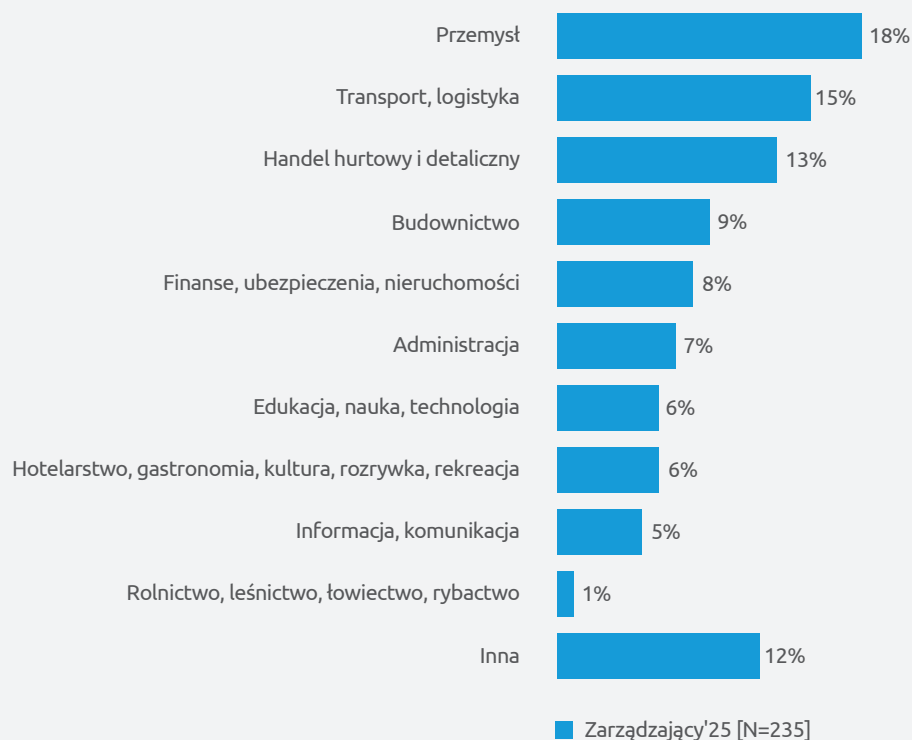
Wykres 52. Jaki jest Pana(i) status zawodowy



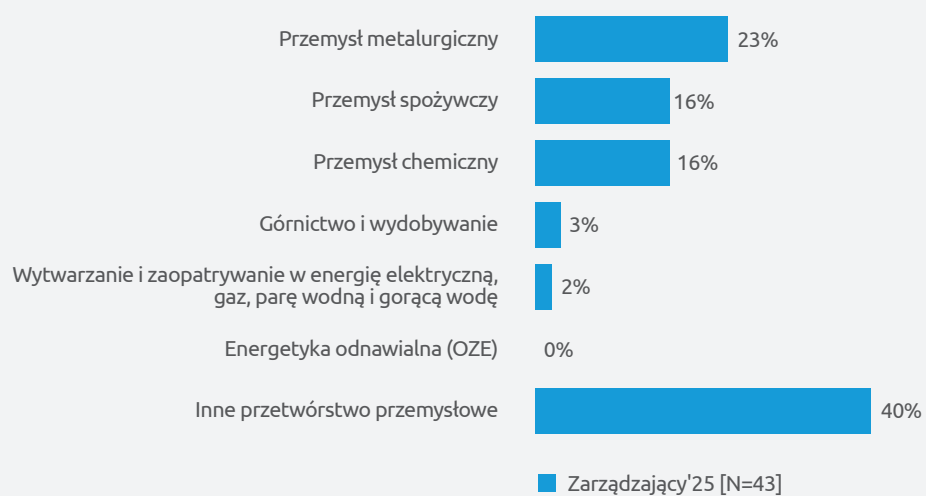
Wykres 53. Jakie stanowisko zajmuje Pan/i w firmie, w której jest Pan/i zatrudniony/a?



Wykres 54. W jakiej branży Pan(i) pracuje?



Wykres 55. *W jakim sektorze przemysłu pracujesz?



O KOALICJI BEZPIECZNI W PRACY



Koalicja Bezpieczni w Pracy to projekt edukacyjny w obszarze BHP służący popularyzacji kultury bezpieczeństwa pracy wśród pracowników i pracodawców. Cel Koalicji realizowany jest przez działalność edukacyjną w zakresie obowiązujących norm i procedur, pokazywanie dobrych praktyk oraz informowanie o korzyściach wynikających z wdrażania wysokich standardów bezpieczeństwa w miejscu pracy. Koalicja Bezpieczni w Pracy zawiązana została z inicjatywy firm CWS Workwear, PW Krystian oraz TenCate Protective Fabrics w 2014 r. Od 2022 r. Koalicja działa jako Stowarzyszenie. Jego celem jest popularyzacja tematów BHP i edukacja na temat bezpiecznych warunków pracy, a także aktywne działania na rzecz bezpieczeństwa pracy od strony regulacyjnej.

FIRMY TWORZĄCE KOALICJĘ



CWS Workwear jest liderem w branży odzieży roboczej, zapewniając usługę wynajmu i serwisu spersonalizowanej, trwałej ochronnej odzieży roboczej. Ta kompleksowa usługa, zapewnia najwyższy komfort wszystkim odbiorcom: pracodawcy, zdejmując z niego odpowiedzialność za wyposażenie pracowników w funkcjonalną, zgodną z wymogami BHP i normami, zawsze gotową na czas odzież oraz pracownikom, którym zapewnia bezpieczeństwo, wygodę podczas pracy i brak konieczności samodzielnego prania. Przyjmując model biznesowy oparty na obiegu zamkniętym, CWS Workwear angażuje się w tworzenie zrównoważonej przyszłości, prowadząc działalność w 15 krajach i zatrudniając ponad 5 300 profesjonalistów w ponad 100 lokalizacjach. CWS Workwear obsługuje ponad 35 000 klientów, każdego dnia obejmując usługami 1,5 miliona osób. W Polsce firma obecna jest od 1995 roku obsługując przedsiębiorstwa z różnych sektorów gospodarki. Nowoczesne zakłady pralnicze w Łodzi, Dąbrowie Górniczej i Międzyrzeczu świadczą usługi dla klientów z całego kraju.



PW Krystian to rodzinne przedsiębiorstwo z ponad 30-letnim doświadczeniem. Jesteśmy liderem w branży BHP, producentem certyfikowanej odzieży ochronnej oraz korporacyjnej, a także dystrybutorem środków ochrony indywidualnej. Wszystkie procesy w firmie są zgodne z dwoma zintegrowanymi systemami zarządzania, bazującymi na normach ISO 9001 (zarządzanie jakością) oraz ISO 14001 (zarządzanie środowiskowe). Współpracujemy z firmami z sektorów m.in. takich jak: energetyczny, gazowy, paliwowy, budowlany, stoczniowy i chemiczny. Naszymi klientami są również największe przemysłowe pralnie, które zajmują się wynajmem i konserwacją odzieży. Odzież produkujemy w nowoczesnej szwalni zlokalizowanej w centralnej Polsce, korzystając z zaawansowanych technologicznie tkanin od europejskich producentów. Indywidualne podejście do klienta obejmuje kompleksowe usługi: od doboru oferty i profesjonalnych pomiarów, przez szycie wzorów i platformę B2B, aż po rewitalizację odzieży.



TenCate Protective Fabrics – światowy lider w produkcji tkanin ochronnych. Wieloletnie doświadczenie – firma założona w 1704 r. – kapitał oraz zaufanie klientów pozwalają firmie na zachowanie najwyższych standardów jakości. Jako lider innowacyjnych rozwiązań TenCate Protective Fabrics inwestuje w wiedzę oraz specjalistyczną kadrę, dzięki czemu oferowany asortyment to szeroka gama bezpiecznych, unikalnych i opatentowanych tkanin, tworzonych z poszanowaniem środowiska i wpisujących się w koncepcję obiegu zamkniętego. „Naszym celem jest ochrona ludzi, na których polegają społeczności. Umożliwiamy profesjonalistom bycie doskonałym w tym co robią, tworząc najlepsze tkaniny ochronne dla każdego aspektu życia | *made for life*”.

Więcej informacji na:
www.bezpieczniwpracy.pl

KONTAKT:

Patrycja Nojszewska | Koalicja Bezpieczni w Pracy

T +48 609 424 535

✉ stowarzyszenie@bezpieczniwpracy.pl

www.bezpieczniwpracy.pl

Zapraszamy do współpracy!

W raporcie wykorzystano fotografie Adobe Stock.



www.bezpieczniwpracy.pl