Zeszyt ćwiczeń

Wypalenie zawodowe w zespole: jak je rozpoznać i zapobiegać

Kurs VITA: vita.edu.pl/courses/wypalenie-zawodowe-w-zespole
24 ćwiczenia, po jednym do każdej lekcji. Na końcu znajdziesz przykładowe odpowiedzi. Najpierw spróbuj odpowiedzieć samodzielnie, dopiero potem zajrzyj do wzorów. Postacie i sytuacje w ćwiczeniach są przykładowe. Zeszyt jest materiałem edukacyjnym, nie poradą prawną ani konsultacją specjalisty, nie służy do diagnozowania osób i nie zastępuje prawnika, lekarza ani psychologa. Stan prawny: listopad 2026.

Ćwiczenia

Moduł 1. Czym jest wypalenie zawodowe i czym nie jest

Lekcja 1.1. Wypalenie zawodowe w zespole: definicja ICD-11 i granice tego kursu

Zapisz własnymi słowami, w dwóch lub trzech zdaniach, czym jest wypalenie zawodowe według WHO i jak opiszesz jego granice w rozmowie z kolegą z innego działu. Użyj co najmniej dwóch z trzech wymiarów i zaznacz, czego ta definicja nie mówi o konkretnej osobie.

Lekcja 1.2. Wypalenie, stres, zmęczenie, depresja: czym różnią się pojęcia

Zapisz trzy zdania, które mogłaby wypowiedzieć osoba z Twojego zespołu ("Wypaliło mnie to", "Padam z nóg po tym tygodniu", "Od miesięcy nie mam siły do niczego"). Przy każdym wskaż pojęcie, którego dotyczy, albo napisz, że nie da się tego ustalić z samego zdania, i dopisz jedno pytanie, które możesz zadać, żeby dowiedzieć się więcej o sytuacji w pracy, bez nadawania etykiety.

Lekcja 1.3. Zespół przed i po przeciążeniu: przypadek fikcyjny

Wybierz zespół, który znasz (może być fikcyjny), i opisz go w dwóch zdaniach "przed" i w dwóch zdaniach "po" jakiejś zmianie: odejściu osób, nowym projekcie, reorganizacji. Użyj tylko obserwacji, które można sprawdzić w kalendarzu, na czacie lub w danych o pracy, i unikaj słów oceniających ("leniwy", "zdemotywowany", "wypalony"). Na końcu dopisz jedno pytanie o organizację pracy skierowane do zespołu.

Moduł 2. Objawy u siebie i u członków zespołu: sygnały wczesne

Lekcja 2.1. Wypalenie zawodowe: objawy psychiczne, fizyczne i w zachowaniu

Przykład fikcyjny, zespół w Szczecinie. Przepisz poniższe zdania, w których menedżer ocenia osobę, na opisy obserwacji z konkretnym faktem, czasem i pytaniem otwartym: 1) "U Łukasza to na pewno wypalenie, nic go nie obchodzi". 2) "Pani Iwona ma chyba depresję, bo ciągle jest zmęczona". Użyj formy bezosobowej lub zwrotu do osoby.

Lekcja 2.2. Sygnały wczesne w pracy zespołu: co widać w kalendarzu, na czacie i w wynikach

Przykład fikcyjny, zespół wsparcia IT w Katowicach. Dostajesz cztery obserwacje z ostatnich pięciu tygodni: 1) trzy z pięciu osób odpowiadają na zgłoszenia po godzinie 21:00. 2) Pan Michał przesunął urlop trzeci raz. 3) Liczba zgłoszonych usprawnień spadła do zera. 4) Pani Zofia zaczęła mówić "to bez sensu" na odprawach. Dla każdej obserwacji napisz, czy dotyczy kalendarza, komunikacji czy wyników, oraz sformułuj pytanie otwarte do zespołu lub osoby, bez oceny.

Lekcja 2.3. Samoocena i obserwacja: jak sprawdzić siebie i zespół bez diagnozowania

Wypełnij arkusz zespołu dla zespołu, który znasz lub wymyślasz (przykład fikcyjny, zespół sprzedaży we Wrocławiu, sześć osób, czteromiesięczny wzrost liczby zamówień o jedną trzecią bez nowych etatów). Zapisz trzy obserwacje w kolumnach: co widać, od kiedy, u ilu osób. Dopisz pytanie do zespołu i jedną zmianę do sprawdzenia po czterech tygodniach.

Moduł 3. Przyczyny w organizacji: obciążenie, kontrola, nagroda, wspólnota, sprawiedliwość, wartości

Lekcja 3.1. Sześć obszarów życia zawodowego: model Leiter i Maslach

Wybierz swój zespół albo zespół z poprzedniej pracy. Dla obszarów obciążenie, kontrola i nagroda zapisz po jednym pytaniu do zespołu i po jednej obserwacji z ostatnich czterech tygodni (fakt, który da się sprawdzić: data, liczba, zdanie z odprawy). Przy każdej obserwacji oznacz, czy jest to niedopasowanie do rozmowy, czy sytuacja w normie. Nie wpisuj ocen osób ani przypuszczeń o ich samopoczuciu.

Lekcja 3.2. Wspólnota, sprawiedliwość i wartości: trzy pozostałe obszary w praktyce zespołu

Zamień jedno ogólne zdanie o zespole na trzy konkretne obserwacje przypisane do obszarów. Zdanie wyjściowe: "W zespole nie ma wsparcia i wszyscy czują się niedoceniani". Dla każdego z obszarów wspólnota, sprawiedliwość i wartości zapisz jedno pytanie do zespołu i obserwację, którą da się sprawdzić (data, liczba, cytat z odprawy). Obserwacja opisuje zdarzenie, nie ocenia osób.

Lekcja 3.3. Mapa niedopasowań w zespole: przypadek krok po kroku

Weź sześć faktów o dowolnym zespole (swoim albo wymyślonych) i zbuduj mapę: przypisz każdy fakt do obszaru, wybierz jedno niedopasowanie, wpisz jedną zmianę z właścicielem i terminem oraz datę przeglądu. Wybierając niedopasowanie, uzasadnij je jednym zdaniem (ilu osób dotyczy albo jak długo trwa). Zmiana ma być na tyle mała, żeby zespół mógł ją wypróbować w cztery do sześciu tygodni.

Moduł 4. Rozmowa z osobą, która może być wypalona: co powiedzieć, czego nie

Lekcja 4.1. Jak zacząć rozmowę z osobą, która może być wypalona

Wybierz osobę ze swojego zespołu (albo wymyśloną) i napisz plan rozmowy. Zapisz trzy obserwacje z datami, tytuł zaproszenia w jednym zdaniu, trzy zdania otwarcia według wzoru: obserwacja, reakcja, pytanie otwarte, oraz jedną rzecz, którą możesz zaproponować w ramach swojej roli (zmiana terminu, priorytetu, podział zadań). Sprawdź, czy w tekście nie ma diagnozy ani etykiety osoby.

Lekcja 4.2. Zdania, które pomagają, i zdania, które szkodzą: wzory do użycia

Przepisz pięć zdań szkodzących na zdania pomagające. Zdania do przepisania: "Przesadzasz, każdy ma taką pracę", "Co się z Tobą dzieje?", "Weź urlop i będzie dobrze", "Jeśli to się powtórzy, będziemy rozmawiać inaczej", "Dzwoń,

jakby coś". Do każdego dopisz jedno zdanie wyjaśnienia, dlaczego oryginał szkodzi.

Lekcja 4.3. Trudna rozmowa: osoba odmawia rozmowy albo zaprzecza

Napisz odpowiedź menedżera na trzy zdania osoby: "Nie chcę o tym rozmawiać", "Wszystko w porządku, daj mi spokój", "Po prostu mam gorszy tydzień". Każda odpowiedź ma mieć opis faktu z pracy, jedną propozycję w ramach roli menedżera i datę kolejnego kontaktu. Sprawdź, że nie zawiera diagnozy ani oceny osoby.

Moduł 5. Obowiązki pracodawcy: BHP, ocena ryzyka psychospołecznego, Kodeks pracy

Lekcja 5.1. Obowiązki pracodawcy w Kodeksie pracy: BHP, ryzyko zawodowe i stosunki społeczne

Opisz w czterech zdaniach obserwację organizacyjną z Twojego zespołu albo z zespołu wymyślonego (bez nazwisk i bez informacji o zdrowiu): co się powtarza, od kiedy i ilu osób dotyczy. Dopisz dwa pytania do działu BHP lub HR, które zaczynają się od "czy" albo "jak" i dotyczą organizacji pracy, bez oceniania osób.

Lekcja 5.2. Ryzyko psychospołeczne w ocenie ryzyka zawodowego: jak o nim rozmawiać z BHP i HR

Weź zespół, który znasz, albo wymyślony. Zapisz trzy obserwacje organizacyjne bez nazwisk i bez informacji o zdrowiu. Do każdej dopisz pozycję z listy WHO, jeśli pasuje, albo napisz "nie pasuje". Sformułuj dwa pytania do BHP lub HR, które zaczynają się od "czy" lub "jak".

Lekcja 5.3. Godność, mobbing i obiektywna ocena pracy: gdzie kończy się trudna praca, a zaczyna sprawa dla HR

Przypisz każdą z trzech sytuacji do jednej drogi: organizacja pracy, rozmowa o komunikacji lub ocenie, przekazanie do HR. Do każdej napisz jedno zdanie, które mógłby powiedzieć lub napisać menedżer, bez słów o mobbingu i wypaleniu. Sytuacje: (A) od dwóch miesięcy cały dział pracuje do 19:00 z powodu zaległych zgłoszeń; (B) lider na spotkaniu powiedział jednej osobie przy innych, że "tak się tego nie robi"; (C) trzy osoby z zespołu od tygodni pomijają jedną osobę w wiadomościach i spotkaniach, a ona prosi o pomoc.

Moduł 6. Prewencja w zespole: obciążenie, priorytety, odpoczynek, granice

Lekcja 6.1. Obciążenie i priorytety: jak rozmawiać o tym, co zespół naprawdę uniesie

Wybierz zespół, który znasz, albo wymyślony. Wypisz pięć zadań z szacunkiem godzin tygodniowo, wpisz łączny czas do dyspozycji zespołu, policz różnicę i zaproponuj dwa warianty rozwiązania (z jednym skutkiem dla każdego). Na koniec napisz jedno zdanie, którym przedstawisz sprawę osobie decydującej o priorytetach.

Lekcja 6.2. Odpoczynek i granice: czas po pracy, urlop i dostępność

Napisz dla zespołu (znanego albo wymyślonego) cztery zasady dostępności: godziny odpowiedzi na zwykłe wiadomości, sygnał pilności, zastępstwo na czas urlopu i osoba, z którą konsultujesz sprawy dyżurów i rozliczeń. Dopisz, kiedy sprawdzicie, czy reguły działają.

Lekcja 6.3. Umowa zespołu o zasadach pracy: przykład krok po kroku

Napisz umowę zespołu na jednej stronie dla zespołu znanego lub wymyślonego: cztery reguły na wybrane tematy (każda: kto, co, kiedy), jeden punkt o zgłaszaniu przeciążenia, osoba zapisująca i termin przeglądu.

Moduł 7. Powrót do równowagi: plan regeneracji, urlop, kiedy skierować do specjalisty

Lekcja 7.1. Plan regeneracji: jak wrócić do równowagi stopniowo

Wybierz osobę z zespołu (albo siebie) i napisz plan regeneracji na cztery tygodnie. Dla każdego tygodnia wpisz jedną zmianę w zadaniach lub rytmie pracy, osobę odpowiedzialną i termin. Dodaj listę zadań wychodzących z grafiku z nowymi właścicielami oraz datę rozmowy kończącej plan. Plan ma być wykonalny w Twojej firmie, bez zmian, na które nie masz wpływu.

Lekcja 7.2. Urlop i powrót do pracy po przerwie: rozmowa i plan pierwszych tygodni

Napisz plan rozmowy przed urlopem oraz plan pierwszych dwóch tygodni po powrocie dla wybranej osoby z zespołu (może być osoba fikcyjna). Uwzględnij trzy pytania przed urlopem, listę zadań z nowymi właścicielami, zasadę dotyczącą wiadomości w czasie urlopu, plan pierwszych dwóch tygodni po powrocie i dwie daty spotkań kontrolnych. Pytania mają dotyczyć pracy, nie zdrowia.

Lekcja 7.3. Kiedy skierować do lekarza lub psychologa: granice roli menedżera

Napisz dwie wypowiedzi menedżera dla osoby z zespołu, która mówi: "Od tygodni nie daję rady i źle śpię". Pierwsza ma zawierać podziękowanie, zachętę do kontaktu z lekarzem lub psychologiem i propozycję zmiany w pracy. Druga dotyczy sytuacji, w której osoba mówi, że nie widzi sensu życia: zawiera pytanie wprost, numer 112 w razie zagrożenia oraz numery 116 123 i 800 70 2222. Dopisz jedno zdanie notatki po rozmowie, bez informacji o zdrowiu.

Moduł 8. Projekt końcowy: plan prewencji w moim zespole i egzamin

Lekcja 8.1. Projekt końcowy, część 1: diagnoza obszarów w moim zespole

Przygotuj mapę sześciu obszarów dla swojego zespołu (albo zespołu, który znasz). Dla każdego obszaru napisz jedno pytanie do zespołu, jeden sygnał zebrany z ostatnich tygodni i ocenę: zgodne, częściowo albo niedopasowanie. Na końcu wybierz dwa lub trzy obszary do planu i uzasadnij wybór jednym zdaniem. Zapisz, skąd pochodzą sygnały (kalendarz, spotkanie, ankieta).

Lekcja 8.2. Projekt końcowy, część 2: plan prewencji na 90 dni

Na podstawie mapy z lekcji 8.1 napisz plan prewencji na 90 dni na jednej stronie. Użyj sześciu części: cel (jedno zdanie), diagnoza (2-3 obszary z sygnałami), działania (2-3, każde z właścicielem i terminem), zasady odpoczynku i obciążenia (2-4 reguły), miary zbiorcze (3-4, bez porównywania osób) oraz data przeglądu po 90 dniach. Sprawdź, czy każde działanie odpowiada któremuś obszarowi z diagnozy i czy zespół ma wpływ na jego wykonanie.

Lekcja 8.3. Projekt końcowy, część 3: komunikat do zespołu i przegląd po 90 dniach

Napisz komunikat do zespołu na podstawie swojego planu z lekcji 8.2: e-mail zawierający odpowiedzi na pięć pytań (po co, co się zmienia, czego nie robimy, jak można wpłynąć, kiedy przegląd) oraz agendę przeglądu po 90 dniach z podziałem na minuty. W e-mailu nie używaj diagnoz ani etykiet osób, a miary opisz jako zbiorcze. Dopisz datę zgłaszania uwag i datę przeglądu.

Przykładowe odpowiedzi

Moduł 1. Czym jest wypalenie zawodowe i czym nie jest

Lekcja 1.1. Wypalenie zawodowe w zespole: definicja ICD-11 i granice tego kursu

Przykładowa odpowiedź: Według WHO wypalenie zawodowe to zjawisko związane z pracą, które WHO nie klasyfikuje jako choroby. Opisuje się je jako skutek przewlekłego stresu w pracy, który nie został opanowany, i wiąże z poczuciem wyczerpania oraz zwiększonym dystansem do pracy. Definicja nie pozwala ocenić, czy konkretna osoba jest wypalona; to ocena dla specjalisty, a w zespole możemy rozmawiać o obciążeniu i warunkach pracy.

Do wydruku: [Zeszyt ćwiczeń do kursu (PDF)](/downloads/Zeszyt-cwiczen-wypalenie-zawodowe-w-zespole.pdf) zawiera wszystkie 24 ćwiczenia z kursu wraz z przykładowymi rozwiązaniami.

Lekcja 1.2. Wypalenie, stres, zmęczenie, depresja: czym różnią się pojęcia

Przykładowa odpowiedź: "Wypaliło mnie to": może znaczyć zmęczenie, stres albo coś innego, z samego zdania tego nie ustalę. Pytanie: "Co w ostatnich tygodniach zmieniło się w Twoich zadaniach?". "Padam z nóg po tym tygodniu": zmęczenie po wysiłku. Pytanie: "Czy ten tydzień był wyjątkowy, czy tak wygląda każdy?". "Od miesięcy nie mam siły do niczego": sytuacja wymaga uwagi, ale nie rozstrzygam, czym jest. Pytanie: "Czy chcesz porozmawiać o tym, co możemy zmienić w pracy, i czy rozważasz rozmowę z lekarzem?" (pytanie zadane z troską, bez nacisku i bez pytania o szczegóły zdrowia).

Lekcja 1.3. Zespół przed i po przeciążeniu: przypadek fikcyjny

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, dział księgowości w Gdańsku. Przed: zamknięcie miesiąca trwało pięć dni roboczych, odprawy co tydzień po piętnaście minut. Po wprowadzeniu nowego systemu fakturowania: zamknięcie trwa osiem dni, część zespołu pracuje wieczorami, w czasie odpraw wracają te same pytania o system. Pytanie do zespołu: co w nowym systemie zabiera najwięcej czasu i co możemy uprościć lub wstrzymać na dwa tygodnie?

Moduł 2. Objawy u siebie i u członków zespołu: sygnały wczesne

Lekcja 2.1. Wypalenie zawodowe: objawy psychiczne, fizyczne i w zachowaniu

Rozwiązanie: 1) "Łukasz, od miesiąca nie zgłaszasz pomysłów na zebraniach, a wcześniej było ich kilka w miesiącu. Co w Twojej pracy się zmieniło?". 2) "Pani Iwono, widzę, że w ostatnich tygodniach kończy pani pracę później niż zwykle i mówi pani, że brakuje jej sił. Czy mogę zapytać, co w Pani zadaniach jest teraz najtrudniejsze, i czy coś możemy zmienić?". Żadna z tych wypowiedzi nie zawiera diagnozy, a zawiera fakt, czas i pytanie.

Lekcja 2.2. Sygnały wczesne w pracy zespołu: co widać w kalendarzu, na czacie i w wynikach

Przykładowa odpowiedź: 1) Komunikacja i czas pracy: "Widzę, że kilka osób odpowiada po 21:00. Co w obecnym trybie pracy to powoduje i co możemy zmienić?". 2) Kalendarz: "Panie Michale, urlop został przesunięty trzy razy. Co stoi za tym, że trudno go wziąć, i jak mogę pomóc?". 3) Wyniki: "Od pięciu tygodni nie ma zgłoszeń usprawnień. Co sprawia, że nie ma na nie miejsca?". 4) Zachowanie: "Pani Zofio, na ostatnich odprawach mówi pani, że coś jest bez sensu. Co by pani zmieniło w tym zadaniu?". Pierwszą i trzecią obserwację warto omówić z całym zespołem, bo dotyczą kilku osób.

Lekcja 2.3. Samoocena i obserwacja: jak sprawdzić siebie i zespół bez diagnozowania

Przykładowa odpowiedź: Obserwacja 1: spotkania do 18:30, od połowy sierpnia, u całego zespołu. Obserwacja 2: dwie osoby przełożyły urlop, od września, u dwóch z sześciu osób. Obserwacja 3: liczba zgłoszonych usprawnień spadła z kilku do zera, od września, u całego zespołu. Pytanie do zespołu: "Co z obecnych zadań możemy wstrzymać lub uprościć do końca kwartału?". Zmiana do sprawdzenia: koniec spotkań o 17:00 i dwie godziny w tygodniu bez spotkań; sprawdzimy po czterech tygodniach, czy liczba późnych wiadomości spadła.

Moduł 3. Przyczyny w organizacji: obciążenie, kontrola, nagroda, wspólnota, sprawiedliwość, wartości

Lekcja 3.1. Sześć obszarów życia zawodowego: model Leiter i Maslach

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, dział obsługi klienta, Poznań. Obciążenie: pytanie "Czy kolejka zgłoszeń

mieści się w godzinach pracy?" Obserwacja: w trzech z czterech tygodni kolejka została zamknięta po 17:00. Do rozmowy. Kontrola: pytanie "Kto ustala kolejność zgłoszeń?" Obserwacja: zespół wybiera kolejność sam, z jednym wyjątkiem klientów priorytetowych. W normie. Nagroda: pytanie "Kiedy ostatnio ktoś usłyszał konkretne uznanie?" Obserwacja: ostatnie podziękowanie na forum zespołu było cztery miesiące temu, a o ścieżce awansu nie ma informacji. Do rozmowy.

Lekcja 3.2. Wspólnota, sprawiedliwość i wartości: trzy pozostałe obszary w praktyce zespołu

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, zespół sprzedaży w Gdańsku. Wspólnota: pytanie "Do kogo zwróci się osoba, której klient zrywa kontrakt?" Obserwacja: w ostatnich trzech przypadkach rozmowa z przełożonym odbyła się po tygodniu. Sprawiedliwość: pytanie "Według jakich zasad dzielimy najlepsze leady?" Obserwacja: zasady nie są spisane, leady dostają trzy z ośmiu osób. Wartości: pytanie "Co zespół uważa za dobrą sprzedaż?" Obserwacja: firma deklaruje długie relacje z klientem, a premia zależy od liczby podpisanych umów w miesiącu.

Lekcja 3.3. Mapa niedopasowań w zespole: przypadek krok po kroku

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, dział HR w Katowicach, 12 osób. Fakty: obciążenie, w dwóch ostatnich rekrutacjach terminy skrócono o tydzień; kontrola, zespół nie ma wpływu na wybór narzędzia do ogłoszeń; nagroda, brak rozmowy o rozwoju od roku; wspólnota, osoby zdalne nie biorą udziału w kawie zespołu; sprawiedliwość, urlopy letnie zatwierdza dyrekcja bez jasnej zasady; wartości, firma deklaruje otwartość, a zgłoszenia pomysłów zostają bez odpowiedzi. Wybrane niedopasowanie: sprawiedliwość (zasada urlopów), bo dotyczy wszystkich i wraca co roku. Zmiana: zespół spisuje zasadę zgłaszania urlopów na jednej stronie (Barbara, do 30.04). Przegląd: 15.06.

Moduł 4. Rozmowa z osobą, która może być wypalona: co powiedzieć, czego nie

Lekcja 4.1. Jak zacząć rozmowę z osobą, która może być wypalona

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, zespół księgowości w Poznaniu, osoba o imieniu Ewa. Obserwacje: od 3.03 trzy zamknięcia miesiąca z opóźnieniem jednego dnia; na dwóch odprawach nie zabrała głosu, choć wcześniej opisywała problemy; w piątek 7.03 wiadomość o 22:40. Zaproszenie: "Chcę porozmawiać o tym, jak Ci się obecnie pracuje. Czy wtorek o 11:00 pasuje?" Otwarcie: "Zauważam, że ostatnie zamknięcia miesiąca przyszły z jednodniowym opóźnieniem i że na odprawach milczysz. Zależy mi, żeby praca była dla Ciebie do udźwignięcia. Jak Ci się teraz pracuje?" Propozycja: przesunięcie terminu zamknięcia o jeden dzień po rozmowie z dyrekcją.

Lekcja 4.2. Zdania, które pomagają, i zdania, które szkodzą: wzory do użycia

Przykładowa odpowiedź: "Przesadzasz, każdy ma taką pracę" bagatelizuje i zamyka rozmowę. Wzór: "Dziękuję, że to mówisz. Co dokładnie jest teraz najtrudniejsze?" "Co się z Tobą dzieje?" brzmi jak zarzut. Wzór: "Zauważam, że ostatni raport przyszedł po terminie. Jak Ci się teraz pracuje?" "Weź urlop i będzie dobrze" przerzuca rozwiązanie na osobę i obiecuje wynik. Wzór: "Co zmieniłoby się w pracy, żeby było łatwiej? Urlop też rozważmy." "Jeśli to się powtórzy..." grozi i blokuje szczerość. Wzór: "Chcę, żebyśmy razem ustalili, co jest do udźwignięcia, i sprawdzili to za tydzień." "Dzwoń, jakby coś" zostawia inicjatywę osobie przeciążonej. Wzór: "Spotykamy się we wtorek o 10:00 na 20 minut, wpisuję to w kalendarz."

Lekcja 4.3. Trudna rozmowa: osoba odmawia rozmowy albo zaprzecza

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, zespół księgowości w Lublinie. "Nie chcę o tym rozmawiać": "Rozumiem. Widzę tylko, że zamknięcie miesiąca przyszło o dwa dni później niż zwykle. Zdejmuję z Ciebie dwa rozliczenia na ten tydzień. Wracam do tematu w piątek 14.03 na 15 minut." "Wszystko w porządku, daj mi spokój": "Dobrze. Jeśli któryś termin jest nierealny, mogę go przesunąć. Odezwę się w poniedziałek, pytając tylko o terminy." "Po prostu mam gorszy tydzień": "Dziękuję, że to mówisz. Co z pracy mogę odjąć na ten tydzień? Spotkamy się za tydzień na 15 minut, żeby sprawdzić, czy to się zmienia."

Moduł 5. Obowiązki pracodawcy: BHP, ocena ryzyka psychospołecznego, Kodeks pracy

Lekcja 5.1. Obowiązki pracodawcy w Kodeksie pracy: BHP, ryzyko zawodowe i stosunki społeczne

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, zespół obsługi klienta, Łódź. Od września w zespole dziewięciu osób kolejka zgłoszeń rośnie, a jedna osoba z zespołu odeszła w październiku i nie ma zastępstwa. Cztery osoby zgłaszały pracę po godzinach przynajmniej raz w tygodniu. Grafik zmian nie zmienił się od wiosny. Pytania: czy ocena ryzyka zawodowego

dla stanowisk obsługi klienta obejmuje obciążenie wynikające z obsady i liczby zgłoszeń? Jak firma konsultuje z zespołem zmiany w grafiku i podziale zadań, zanim je wprowadzi?

Lekcja 5.2. Ryzyko psychospołeczne w ocenie ryzyka zawodowego: jak o nim rozmawiać z BHP i HR

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, zespół księgowości w Gdańsku, sześć osób. Obserwacje: (1) od trzech miesięcy zamknięcie miesiąca trwa o dwa dni dłużej, bo jedno stanowisko jest wolne, pasuje do "niedobory kadrowe"; (2) dwie osoby nie wiedzą, kto ma ostatnie słowo przy korektach faktur, pasuje do "niejasna rola"; (3) w piątki zespół często kończy pracę po 18:00, pasuje do "długie, niestandardowe godziny". Pytania: czy ocena ryzyka dla stanowisk księgowych obejmuje obciążenie wynikające z obsady w okresach zamknięcia? Jak firma konsultuje z zespołem zmiany w podziale obowiązków przed ich wprowadzeniem?

Lekcja 5.3. Godność, mobbing i obiektywna ocena pracy: gdzie kończy się trudna praca, a zaczyna sprawa dla HR

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, firma w Szczecinie. (A) Organizacja pracy: "Zgłaszam do BHP i dyrekcji, że od dwóch miesięcy dział pracuje do 19:00, i proszę o rozmowę o priorytetach i obsadzie." (B) Rozmowa o komunikacji: "Po spotkaniu porozmawiam z liderem o tym, jak przekazać uwagę do pracy, żeby dotyczyła zadania i odbywała się bez widowni." (C) Przekazanie do HR: "Opisuję fakty z datami i przekazuję je do HR zgodnie z procedurą; nie oceniam, jak to nazwać, bo to ustala się w procedurze."

Moduł 6. Prewencja w zespole: obciążenie, priorytety, odpoczynek, granice

Lekcja 6.1. Obciążenie i priorytety: jak rozmawiać o tym, co zespół naprawdę uniesie

Rozwiązanie: Przykład fikcyjny, dział obsługi sprzedaży w Katowicach, pięć osób, 150 godzin do dyspozycji tygodniowo. Zadania: zamówienia klientów 70 godzin, reklamacje 35, raporty tygodniowe 20, nowy formularz zamówień 30, szkolenie dla nowej osoby 15. Razem 170, brakuje 20 godzin. Wariant A: raporty tygodniowe zastąpić miesięcznymi (zwolni około 15 godzin, zarząd dostanie dane rzadziej). Wariant B: przesunąć nowy formularz o miesiąc (zwolni 30 godzin, obecny formularz zostaje dłużej). Zdanie do osoby decydującej: "Dział ma 150 godzin tygodniowo na 170 godzin zadań; proponuję jeden z dwóch wariantów i proszę o decyzję do piątku."

Lekcja 6.2. Odpoczynek i granice: czas po pracy, urlop i dostępność

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, dział obsługi klienta w Opolu. (1) Zwykłe wiadomości czytamy i odpowiadamy w godzinach pracy zespołu, wiadomości wysłane po 17:00 traktujemy jako "do przeczytania rano". (2) Rzecz pilna to telefon do osoby dyżurnej albo wiadomość z hasłem PILNE w tytule. (3) Na czas urlopu każda osoba wskazuje zastępstwo w kalendarzu zespołu i nie jest wywoływana do pracy. (4) Dyżury i ich rozliczenie ustala HR: pytania zgłaszamy do pani Moniki z HR. Przegląd zasad po miesiącu, na spotkaniu zespołu.

Lekcja 6.3. Umowa zespołu o zasadach pracy: przykład krok po kroku

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, zespół obsługi technicznej w Lublinie, sześć osób. Umowa zespołu, wersja z 3.11. 1. Priorytety tygodnia ustalamy w poniedziałek o 9:00; nowe zlecenia wchodzą po uzgodnieniu z kierownikiem i z informacją, co się przesuwa. 2. Zgłoszenia awarii przyjmuje osoba dyżurna z grafiku, a pozostałe osoby przekierowują do niej. 3. Spotkania zespołu trwają do 30 minut i odbywają się w środy; materiały dostajemy dzień wcześniej. 4. Wiadomości po 17:00 czytamy następnego dnia rano, awarie zgłaszamy telefonem do osoby dyżurnej. 5. Kto widzi przeciążenie własne lub zespołu, mówi o tym w poniedziałek na spotkaniu albo pisze do kierownika. Zapisał: Paweł. Przegląd: 15.12.

Moduł 7. Powrót do równowagi: plan regeneracji, urlop, kiedy skierować do specjalisty

Lekcja 7.1. Plan regeneracji: jak wrócić do równowagi stopniowo

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, księgowość w Katowicach, osoba: Marta. Zadania wychodzące: rozliczenia kwartalne dla trzech klientów (Piotr, od poniedziałku), raport miesięczny (Marta zostaje, termin przesunięty z 5. na 12. dnia miesiąca). Tydzień 0, 4.11: rozmowa kierowniczki Agaty z Martą. Tydzień 1: Marta pracuje 8:00-16:00, spotkania zespołu tylko przed 14:00 (Agata). Tydzień 2: przerwa południowa 30 minut, wiadomości do Marty tylko w godzinach pracy (zespół), kontrola 15 minut w czwartek (Agata). Tydzień 3: Marta przejmuje z powrotem jednego klienta kwartalnego (Agata zapyta, jak to wygląda w kalendarzu). Tydzień 4, 2.12: przegląd z Martą: co zostaje na stałe, co

wraca do poprzedniego stanu, czy potrzebna jest rozmowa z lekarzem lub psychologiem.

Lekcja 7.2. Urlop i powrót do pracy po przerwie: rozmowa i plan pierwszych tygodni

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, zespół sprzedaży w Łodzi, osoba: Karol, urlop od 16.11 do 27.11. Pytania przed urlopem: "Co mamy ustalić, żeby w czasie urlopu nikt Cię nie szukał?", "Które oferty muszą wyjść przed wyjazdem, a które mogą poczekać do grudnia?", "Kto Cię zastępuje przy klientach?". Zadania: oferty A i B wysyła Karol do 13.11, oferta C przechodzi do Ewy do 27.11, kontakt z klientem D przejmuje Ewa. Wiadomości: bez służbowych w czasie urlopu, pilne sprawy do Ewy. Po powrocie: poniedziałek 30.11 bez spotkań, rano lista zadań z kolejnością (Karol z kierownikiem), pierwszy tydzień jedna duża sprawa (oferta C), kontrola 4.12 przez 15 minut, kontrola 11.12 z rozmową o planie na styczeń.

Lekcja 7.3. Kiedy skierować do lekarza lub psychologa: granice roli menedżera

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, polska firma w Poznaniu. Wypowiedź 1: "Dziękuję, że mi o tym mówisz. Warto porozmawiać z lekarzem rodzinnym albo psychologiem. W pracy mogę przesunąć termin raportu na 30.11 i zdjąć z Ciebie obsługę nowego klienta. Co jeszcze można zrobić w pracy?" Wypowiedź 2: "Dziękuję, że to mówisz. Zapytam wprost: czy myślisz o tym, żeby zrobić sobie krzywdę? Zostanę z Tobą. Jeśli jesteś w niebezpieczeństwie, dzwonię teraz pod 112. Jeśli chcesz porozmawiać z kimś doświadczonym, jest 116 123 (dla dorosłych w kryzysie emocjonalnym) i Centrum Wsparcia, 800 70 2222, całodobowo." Notatka: "Rozmowa 18.11: raport przesunięty na 30.11, nowy klient przejęty przez zespół, kontrola 25.11."

Moduł 8. Projekt końcowy: plan prewencji w moim zespole i egzamin

Lekcja 8.1. Projekt końcowy, część 1: diagnoza obszarów w moim zespole

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, zespół obsługi zamówień w Łodzi, 11 osób, kierowniczka Beata, dane z października i listopada 2026. Obciążenie: "Czy zadania mieszczą się w czasie pracy?" Sygnał: trzy osoby kilka razy w tygodniu wysyłają zamówienia po 18:00; ocena: niedopasowanie. Kontrola: "Czy zespół wpływa na grafik zmian?" Sygnał: grafik ustala kierowniczka bez konsultacji; ocena: częściowo. Nagroda: "Czy wysiłek jest zauważany?" Sygnał: premia kwartalna, brak informacji zwrotnej po szczytach; ocena: częściowo. Wspólnota: "Czy można liczyć na pomoc?" Sygnał: zespół często zastępuje się nawzajem; ocena: zgodne. Sprawiedliwość: "Czy zadania są dzielone tak samo?" Sygnał: zlecenia nadzwyczajne trafiają do tych samych dwóch osób; ocena: niedopasowanie. Wartości: "Czy cele zgadzają się z tym, co ważne?" Sygnał: zespół ceni jakość odpowiedzi, a cel miesięczny mierzy ilość zgłoszeń; ocena: częściowo. Wybór do planu: obciążenie, sprawiedliwość i kontrola, bo mają najwięcej sygnałów, a zmiany mieszczą się w kompetencjach kierowniczki. Źródło: kalendarz i czat zespołu oraz spotkanie 17.11.

Lekcja 8.2. Projekt końcowy, część 2: plan prewencji na 90 dni

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, zespół obsługi zamówień w Łodzi, kierowniczka Beata, start 1.12.2026.

Cel: do końca lutego zlecenia nadzwyczajne są dzielone między wszystkich dyżurnych, a wiadomości po 18:00 dotyczą tylko spraw pilnych.

Diagnoza: obciążenie (niedopasowanie: trzy osoby wysyłają zamówienia po 18:00), sprawiedliwość (niedopasowanie: zlecenia nadzwyczajne trafiają do tych samych dwóch osób), kontrola (częściowo: grafik zmian ustala kierowniczka bez konsultacji).

Działania: 1) rotacyjny grafik dyżurów na zlecenia nadzwyczajne dla wszystkich 8 osób obsługi, właścicielka Beata, do 15.12; 2) przesunięcie wysyłki zbiorczej z 17:30 na 15:30, właściciel Marek, od 7.12; 3) grafik zmian układany raz w miesiącu razem z zespołem, koordynuje Ilona, pierwsze spotkanie 12.01. Koszt: 0 zł.

Zasady: wiadomości po 18:00 tylko w sprawach, które wstrzymują wysyłkę do klienta; osoba z więcej niż 15 otwartymi zgłoszeniami mówi o tym rano, a zespół przesuwa priorytety; po zleceniu nadzwyczajnym następny poranek zaczyna się o godzinę później (po uzgodnieniu z kadrami).

Miary (zbiorczo): liczba wiadomości po 18:00 w zespole na tydzień; liczba zleceń nadzwyczajnych w miesiącu i rozkład na dyżurnych; piątkowa ocena zespołu "zadania mieściły się w czasie pracy: tak, częściowo, nie".

Przegląd: 1.03.2027, 60 minut, cały zespół.

Lekcja 8.3. Projekt końcowy, część 3: komunikat do zespołu i przegląd po 90 dniach

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, zespół obsługi zamówień w Łodzi, kierowniczka Beata.

Temat: Plan pracy zespołu na grudzień do lutego.

"Cześć, zebrałam obserwacje z października i listopada oraz odpowiedzi z naszego spotkania 17.11. Wynika z nich, że kilka razy w tygodniu wysyłamy zamówienia po 18:00, a zlecenia nadzwyczajne trafiają do tych samych dwóch osób.

Od 1.12 próbujemy trzech zmian: rotacja dyżurów na zlecenia nadzwyczajne (ja, do 15.12), wysyłka zbiorcza o 15:30 zamiast 17:30 (Marek, od 7.12), grafik zmian układany co miesiąc z zespołem (Ilona, pierwsze spotkanie 12.01). Wiadomości po 18:00 wysyłamy tylko w sprawach, które wstrzymują wysyłkę do klienta. Nie oceniamy nikogo indywidualnie, miary są zbiorcze: liczba wiadomości po 18:00 w zespole, liczba zleceń nadzwyczajnych i ich rozkład oraz piątkowa ocena zespołu. Uwagi do planu zgłaszajcie do 14.12, plan w załączniku. Kontrola 31.12 i 30.01, przegląd 1.03.2027, godzina. Zapraszam na 15 minut w poniedziałek, żeby to omówić."

Agenda przeglądu 1.03.2027 (60 minut): 0-10 min: cel i miary z trzech miesięcy; 10-25 min: które działania wykonano w terminie; 25-40 min: sześć pytań z mapy, zestawienie z listopadem; 40-55 min: decyzje (zostaje, zmieniamy, kończymy) i plan na kolejne 90 dni; 55-60 min: właściciele i terminy.

Wszystkie ćwiczenia z kursu, razem z rozwiązaniami, masz w [Zeszycie ćwiczeń (PDF)](/downloads/Zeszyt-cwiczen-wypalenie-zawodowe-w-zespole.pdf). Po zakończeniu projektu wróć do nich i porównaj pierwsze odpowiedzi z ostatnimi.