

ZDROWIE MENEDŻERA



Między biurkiem a maratonom

Współczesny menedżer funkcjonuje w dwóch skrajnych światach: wielogodzinnej pracy przy biurku i ambitnych wyzwań sportowych podejmowanych po godzinach. Dla układu ruchu to zestawienie bywa wymagające. O tym, jak mądrze łączyć siedzący tryb pracy z intensywną aktywnością fizyczną i dlaczego kluczowa jest aktywna regeneracja.



DR N. MED. BARTŁOMIEJ KACPRZAK
założyciel BK21 MedConcept

W pracy menedżera ciało bardzo często pozostaje w cieniu głowy. Wielogodzinne spotkania, analiza danych, podejmowanie decyzji – wszystko to odbywa się najczęściej w pozycji siedzącej. Z perspektywy ortopedy widzę jednak wyraź-

nie, że układ ruchu nie zapomina o tych godzinach spędzonych przy biurku. On je kumuluje – a następnie „rozlicza”, często w najmniej oczekiwanym momencie. Siedzący tryb pracy prowadzi do przewlekłych przeciążeń kręgosłupa, zwłaszcza odcinka lędźwiowego i szyjnego. Długotrwałe utrzymywanie jednej pozycji sprzyja osłabieniu mięśni głębokich stabilizujących tułów, skróceniu zginaczy bioder oraz napięciu mięśni karku i obręczy barkowej. Z czasem pojawiają się bóle pleców, ograniczenie ruchomości, a niekiedy objawy przeciążeniowe w obrębie barków czy nadgarstków. Problem polega

na tym, że dolegliwości te rozwijają się powoli – i łatwo je zignorować.

Weekendowy „zryw” sportowy – druga skrajność

Charakterystycznym zjawiskiem, które obserwuję u kadry menedżerskiej, jest gwałtowne „odbić” od siedzącego trybu pracy w stronę intensywniej aktywności fizycznej. Po tygodniu spędzonym przy biurku wielu menedżerów w weekend zakłada buty do biegania i pokonuje kilkanaście kilometrów, wsiada na rower na wielogodzinną trasę albo wybiera wymagającą wspinaczkę. Sam fakt aktywności jest oczywiście ogromnym atutem – regularny ruch to fundament zdrowia. Problem pojawia się wtedy, gdy organizm nie jest odpowiednio przygotowany do nagłego, dużego obciążenia. Układ ruchu nie lubi skrajności. Z jednej strony mamy długotrwałe unieruchomienie, z drugiej – intensywne, powtarzalne obciążenia charakterystyczne dla biegów długodystansowych, jazdy na rowerze czy wspinaczki. W takiej sytuacji

rośnie ryzyko przeciążeń ścięgien (np. w obrębie kolana czy ścięgna Achillesa), bólu kręgosłupa lędźwiowego, zespołów bólowych barku czy urazów przeciążeniowych stawów. Mięśnie osłabione wielogodzinnym siedzeniem nie są w stanie zapewnić właściwej stabilizacji podczas dynamicznego wysiłku.

Aktywna regeneracja jako element strategii

Dlatego kluczowym elementem profilaktyki jest aktywna regeneracja oraz świadome planowanie obciążeń. Aktywna regeneracja nie oznacza bezruchu. To umiarkowana aktywność o niskiej intensywności – spacer, pływanie, ćwiczenia mobilizacyjne, rolowanie, trening stabilizacji głębokiej. Jej celem jest poprawa ukrwienia tkanek, redukcja napięć mięśniowych i przywrócenie prawidłowych wzorców ruchowych.

Równie ważne jest włączenie do planu tygodnia krótkich, regularnych przerw w pracy – wstawanie od biurka co 45–60 minut, kilka

minut prostych ćwiczeń rozciągających czy mobilizacyjnych. Systematyczność ma tu większe znaczenie niż spektakularny wysiłek raz w tygodniu.

Ciało jako strategiczny zasób

Z ortopedycznego punktu widzenia menedżer powinien traktować swoje ciało jak strategiczny zasób firmy – wymagający inwestycji, systematyczności i długofalowego myślenia. Lepiej trenować regularnie i progresywnie niż intensywnie, ale sporadycznie. Lepiej zapobiegać przeciążeniom niż je leczyć, bo powrót do pełnej sprawności bywa długotrwały i frustrujący. Zdrowy kręgosłup, sprawne stawy i elastyczne mięśnie to nie tylko kwestia komfortu. To realny wpływ na koncentrację, jakość snu, odporność na stres i efektywność w pracy. W świecie zarządzania, w którym liczy się trwałość i stabilność, układ ruchu powinien być traktowany dokładnie tak samo – jako fundament, o który należy dbać każdego dnia, nie tylko w weekend.

foto: Jacek Poremba

Zdrowie ważniejsze niż miliony

Przewlekły stres jest codziennością wielu pracowników w Polsce, a w skrajnych przypadkach może prowadzić do wypalenia zawodowego.

Podwyższony poziom hormonu stresu ma poważne konsekwencje dla zdrowia psychicznego, a także może nasilać różne schorzenia – od metabolicznych, przez sercowo-naczyniowe, po choroby o podłożu autoimmunologicznym. Jedną z najważniejszych strategii redukcji stresu jest wypracowywanie prawidłowego rytmu dobowego oraz dbanie o odpowiedni relaks. – Wypalenie zawodowe dotyka około 60 proc. Polaków, a chroniczny stres – zapewne nawet więcej osób. Powodem jest to zaburzenia zdrowia psychicznego, takie jak depresje – mówi w wywiadzie dla agencji Newseria dr n. med. Magdalena Cubała-Kucharska, autorka książki „Zdrowie jest cenniejsze niż miliony. Pokonaj stres i wypalenie, wylecz się z chorób i żyj pełnią życia”.

Reakcja organizmu na przewlekły stres

Z raportu „Polacy na granicy wypalenia zawodowego”, przygotowanego przez UCE Research i platformę ePsychodzy.pl, wynika, że w 2024 r. ponad 78 proc. pracujących zaobserwowało u siebie co najmniej jeden z objawów wypalenia zawodowego. Według klasyfikacji WHO, wypalenie zawodowe jest reakcją organizmu na przewlekły stres. Raport Koalicji „Bezpieczni w Pracy” „Bezpieczeństwo pracy w Polsce 2025” pokazuje, że poziom odczuwanego stresu wśród pracowników i zarządzających wzrósł w porównaniu z 2019 r. Wśród pracowników wysoką częstotliwość stresu zadeklarowało 46 proc. ankietowanych, a wśród zarządzających – 52 proc. Ponadto około 15 proc. osób w obu grupach odczuwa stres praktycznie cały czas. Najbardziej stresogenne czynniki to nadmiar obowiązków, poczucie przeciążenia pracą, presja czasu, zbyt krótki czas na wykonanie zadań oraz duża odpowiedzialność zawodowa.

Przywrócić zegar biologiczny

Z raportu „Zdrowie psychiczne Polaków – statystyki zdrowia psychicznego (stan na 2026)”, opracowanego przez Centrum Psychoterapii Pokonaj Lęk na podstawie różnych badań, wynika, że 40 proc. Polaków śpi średnio mniej niż siedem godzin na dobę. Regularna bezsenność dotyczy 41 proc. kobiet i 30 proc. mężczyzn. Jednym z głów-

nych czynników zaburzających higienę snu jest nadmierna ekspozycja na niebieskie światło – aż 80 proc. Polaków korzysta ze smartfona w sypialni, co jest jednym z najwyższych wyników w Europie. – To, co możemy zrobić, to przywrócić

zegar biologiczny, ustalić pewne codzienne rytuały, takie jak odpowiednie zachowanie po przebudzeniu, jedzenie posiłków o stałych porach, bez towarzyszącego temu napięcia. Ważne są też stałe spacer, mimo że pogoda nie

zawsze sprzyja. Mały ruch oraz rytuały związane z zasypianiem to już rzecz, która może nam bardzo pomóc. Trzeba znaleźć chwilę dla siebie i wypracować właściwy rytm dnia – radzi dr Cubała-Kucharska.

KaMa

Jak kompleksowo dbać o zdrowie menedżera?

Współczesny menedżer funkcjonuje w rzeczywistości nieustannej presji: wyników, terminów, odpowiedzialności za ludzi i budżety. W długiej perspektywie taka intensywność pracy nie pozostaje bez konsekwencji. Stres i wypalenie zawodowe nie są dziś jedynie problemem psychologicznym – to realne zagrożenie dla zdrowia fizycznego liderów oraz dla stabilności całych organizacji.



MONIKA WITKOWSKA

zastępca dyrektora ds. rozwoju ubezpieczeń zdrowotnych i pracowniczych w SALTUS Ubezpieczenia

Przewlekły stres powoduje utrzymujący się wysoki poziom kortyzolu i adrenaliny. Krótkoterminowo mobilizują one organizm do działania, ale w dłuższym czasie prowadzą do wielu poważnych problemów, jak nadciśnienie i choroby sercowo-naczyniowe czy zaburzenia neurologiczne. Kolejnym problemem jest wypalenie zawodowe. To proces, który zaczyna się od przeciążenia, braku regeneracji i poczucia utraty kontroli. Dla organizacji oznacza nie tylko absencję czy długotrwałe zwolnienia lekarskie, ale też utratę kluczowych kompetencji i destabilizację zespołów. Lider w kryzysie zdrowotnym to realne ryzyko dla ciągłości biznesu. Dlatego opieka nad zdrowiem menedżerów powinna wykraczać poza standardowy pakiet medyczny. Potrzebne jest podejście systemowe: profilaktyka, wsparcie dobrostanu i szybki dostęp do specjalistów.

Profilaktyka i wellbeing – fundamenty odporności lidera

Wierzę, że przyszłość benefitów to opieka medyczna łącząca dbanie o zdrowie fizyczne z higieną umysłu. Dlatego wdrożyliśmy specjalną platformę promującą wellbeing. Wykracza ona poza

standardowe konsultacje lekarskie czy psychoterapię. Jej zakres tematyczny jest bardzo szeroki – oferuje: profilaktykę wypalenia zawodowego, wspiera higienę cyfrową i zarządzanie uwagą, motywuje do budowania odporności psychicznej czy dbania o ergonomię pracy i zdrowie kręgosłupa. Regularna edukacja, warsztaty i dostęp do wiedzy pozwalają menedżerom szybciej rozpoznawać sygnały przeciążenia i reagować, zanim problem wymknie się spod kontroli.

Szybka diagnostyka i leczenie – klucz do ciągłości biznesu

Profilaktyka to jedno, ale równie ważna jest możliwość natychmiastowej reakcji, gdy pojawiają się problemy zdrowotne. W publicznym systemie ochrony zdrowia czas oczekiwania na pomoc bywa liczony w miesiącach, co w realiach biznesowych jest często nie do zaakceptowania. Wybierając grupowe ubezpieczenie zdrowotne dla menedżerów i pracowników, należy brać pod uwagę kilka kluczowych czynników. Po pierwsze, warto sprawdzić, jak rozległa jest sieć partnerów medycznych ubezpieczyciela. Czy gwarantuje dostęp do wielu placówek

w całym kraju, nawet w mniejszych miejscowościach? Kolejnym istotnym czynnikiem jest gwarantowana dostępność usług oraz możliwość refundacji kosztów leczenia poza siecią partnerów medycznych ubezpieczyciela i wysokość limitów refundacyjnych. Z jednej strony poszerza ona możliwość uzyskania pomocy, kiedy nie możemy znaleźć dogodnego terminu wizyty, a z drugiej – pozwala kontynuować leczenie i profilaktykę u zaufanych lekarzy, z których pomocy korzystamy od lat. Istotny jest również oferowany zakres ubezpieczenia oraz możliwość skorzystania z badań profilaktycznych dedykowanych dla danej branży. W SALTUS oferujemy aż 11 specjalistycznych Pracowniczych Programów Profilaktycznych, które zapewniają niezbędną profilaktykę większości chorób zawodowych. W przypadku menedżerów szczególnie ważna jest np. dodatkowa opieka kardiologiczna i neurologiczna.

Synergia dla pełnego bezpieczeństwa

Skuteczne dbanie o zdrowie w firmie opiera się więc na łączeniu elementów edukacji na temat zdrowego trybu życia, profilaktyki i leczenia. SALTUS Zdrowie zapewnia z jednej strony szybki dostęp do prywatnych usług medycznych i krótkie terminy, a z drugiej – platformę wellbeingową, która wspiera zarządzanie stresem i poprawę koncentracji na co dzień. Taka synergia sprawia, że zdrowie menedżera przestaje być reaktywnym gaszeniem pożarów, a staje się elementem strategicznego zarządzania firmą.

SALTUS
UBEZPIECZENIA

materiał partnera

Energia zaczyna się na talerzu. Jak odżywianie wspiera efektywność w pracy

Współczesne środowisko biznesowe wymaga od kadry zarządzającej nie tylko wysokich kompetencji merytorycznych, ale przede wszystkim niezawodnej kondycji psychofizycznej.

ANNA TARGOSZ

Communications Manager
w Fundacji ProVeg Polska

W dobie ciągłej presji, wielozadaniowości i konieczności podejmowania kluczowych decyzji w warunkach niepewności zasoby poznawcze organizmu mogą ulegać szybkiemu wyczerpaniu. Mimo to w dyskusjach o optymalizacji pracy rzadko porusza się temat fundamentu, z którego mózg czerpie energię – codziennego żywienia.

Badania z zakresu neurodietetyki i psychologii zdrowia wskazują, że optymalizacja diety – w szczególności zwiększenie w niej udziału żywności roślinnej – stanowi jedno z bardziej skutecznych, a zarazem najrzadziej wykorzystywanych narzędzi do budowania przewagi kompetencyjnej, wzmacniania rezyliencji i utrzymania wysokiej wydajności intelektualnej.

Odżywianie jako paliwo dla sprawności poznawczej

Efektywność nie zależy wyłącznie od liczby dostarczanych kalorii, lecz przede wszystkim od jakości składników odżywczych, które wspierają pracę mózgu i układu nerwowego. Produkty roślinne dostarczają szerokiego spektrum substancji odżywczych, które pomagają utrzymać wysoką spraw-

ność nawet w warunkach intensywnego obciążenia decyzyjnego. Obecne w żywności roślinnej antyoksydanty chronią neurony przed stresem oksydacyjnym, magnez i potas wspierają regulację napięcia nerwowego, a witaminy z grupy B uczestniczą w procesach odpowiedzialnych za koncentrację i pamięć. Dodatkowo kwasy tłuszczowe zawarte w orzechach i nasionach wpływają korzystnie na funkcje poznawcze oraz zdolność przetwarzania informacji.

Wnioski te znajdują potwierdzenie także w analizie międzynarodowej. Raport ProVeg International, obejmujący ponad 600 produktów roślinnych dostępnych w 11 krajach, wykazał, że roślinne alternatywy mleka charakteryzują się średnio niższą zawartością tłuszczów nasyconych oraz wyższą zawartością błonnika niż ich odpowiedniki odzwierzęce, przy porównywalnym poziomie białka w większości kategorii produktów.

W praktyce oznacza to, że pracownik, który sięga po dobrze zbilansowane roślinne rozwiązania żywieniowe, może liczyć nie tylko na większą jasność myślenia, lecz także na szybszą regenerację po intensywnych dniach pełnych decyzji i odpowiedzialności.

Fizjologia decyzyjności, czyli stabilność glikemiczna

Praca zarządcza wiąże się z dużym wydatkiem energetycznym centralnego układu nerwowego. Choć mózg stanowi zaledwie około 2 proc. masy ciała dorosłego człowieka, zużywa niemal 20 proc. dostarczanej mu energii. Podstawowym paliwem dla kory przedczołowej – obszaru odpowiedzialnego za analityczne myślenie, planowanie strategiczne i samokontrolę – jest glukoza. Kluczem do efektywności nie jest jednak jej ilość w organizmie, lecz jej stabilność.

Jednym z najczęstszych problemów wpływających na spadek produktywności jest zjawisko poposiłkowej senny (tzw. letarg poposiłkowy). Ciężkostrawne po-



silki, bogate w nasycone tłuszcze zwierzęce i węglowodany proste, powodują gwałtowny wyrzut insuliny, po którym następuje drastyczny spadek poziomu cukru we krwi. W efekcie, w drugiej połowie dnia pracy, pracownicy często zmagają się ze spadkiem koncentracji i osłabieniem zdolności percepcyjnych.

Dieta oparta w głównej mierze na roślinach oferuje w tym zakresie wielowymiarową przewagę fizjologiczną. Przede wszystkim złożone węglowodany i błonnik, obficie występujące w warzywach, nasionach roślin strączkowych i pełnym ziarnie, optymalizują procesy trawienne, zapewniając stopniowe uwalnianie energii. Ten miarowy dopływ paliwa do krwioobiegu gwarantuje stabilny poziom skupienia przez wiele godzin.

Równolegle roślinny model żywienia znacząco poprawia elastyczność naczyń krwionośnych, co ułatwia optymalne ukrwienie i dotlenienie tkanki nerwowej – mechanizmy absolutnie kluczowe dla podtrzymania najwyższej wydolności mózgu podczas długotrwałego wysiłku intelektualnego.

Przywództwo przyszłości a odpowiedzialność

Wybory żywieniowe liderów mają również wymiar kulturowy i orga-

”
EFEKTYWNOŚĆ NIE ZALEŻY WYŁĄCZNIE OD LICZBY DOSTARCZANYCH KALORII, LECZ PRZED E WSZYSTKIM OD JAKOŚCI SKŁADNIKÓW ODŻYWCZYCH, KTÓRE WSPIERAJĄ PRACĘ MÓZGU I UKŁADU NERWOWEGO.

nizacyjny. Coraz więcej pracowników oczekuje od firm realnych działań w obszarze zrównoważonego rozwoju – nie tylko w strategiach komunikacyjnych, lecz w codziennych praktykach funkcjonowania organizacji. Sposób, w jaki firma projektuje spotkania, wydarzenia wewnętrzne czy ofertę cateringową, staje się dziś elementem doświadczenia pracownika i sygnałem autentyczności wartości deklarowanych przez firmę. Ma ono również wymiar inkluzywny – dieta roślinna często stanowi wspólny mianownik dla osób z różnymi potrzebami żywieniowymi, wynikającymi z nietolerancji pokarmowych, alergii, przekonań religijnych czy wyborów światopoglądowych. Dzięki temu organizacja może tworzyć bardziej dostępne i włączające środowisko, w którym

większa grupa pracowników czuje się uwzględniona bez konieczności indywidualnego dostosowywania rozwiązań.

Praktyczne roślinne zasady dla zapracowanych

Wdrożenie bardziej roślinnego stylu żywienia nie wymaga rewolucji. Największe efekty przynoszą małe, konsekwentne zmiany:

1. Zastąpienie części produktów odzwierzęcych roślinami strączkowymi lub produktami pełnoziarnistymi.
 2. Dodawanie warzyw do każdego posiłku, szczególnie w pierwszej połowie dnia.
 3. Wybieranie przekąsek stabilizujących energię – orzechów, humusu, owoców zamiast słodczy.
 4. Planowanie posiłków tak samo świadomie jak spotkań biznesowych.
 5. Traktowanie jedzenia jako elementu strategii efektywności, a nie wyłącznie potrzeby fizjologicznej.
- Odżywianie oparte w większym stopniu na roślinach to narzędzie wspierające wydajność poznawczą, odporność psychiczną i długofalową skuteczność. Dobrze zarządzana organizacja zaczyna się od dobrze zarządzającego lidera. A dobrze zarządzający lider zaczyna dzień od świadomego wyboru tego, co trafia na jego talerz.

”
PRACA ZARZĄDCZA WIĄŻE SIĘ Z DUŻYM WYDATKIEM ENERGETYCZNYM CENTRALNEGO UKŁADU NERWOWEGO. CHOĆ MÓZG STANOWI ZALEDWIE OKOŁO 2 PROC. MASY CIAŁA DOROSŁEGO CZŁOWIEKA, ZUŻYWA NIEMAL 20 PROC. DOSTARCZANEJ MU ENERGII.

Kondycja psychiczna pracowników – alarmujące dane z Polski

Zdrowie psychiczne pracowników staje się jednym z kluczowych wyzwań współczesnego zarządzania. Wyniki międzynarodowego badania przeprowadzonego przez Great Place To Work na grupie 25 tys. pracowników z 19 krajów Europy pokazują, że polskie środowisko pracy należy do najmniej sprzyjających dobrostanowi psychicznemu.

Polska zajęła przedostatnie, 18. miejsce – jedynie 39 proc. zatrudnionych uważa swoje miejsce pracy za korzystne dla zdrowia psychicznego, podczas gdy średnia europejska wynosi 53 proc. Liderami zestawienia są Norwegia, Dania i Holandia. Skala problemu ma także wymiar ekonomiczny. Według Światowej Organizacji Zdrowia zaburzenia depresyjne i lękowe powodują globalnie utratę 12 mld dni roboczych rocznie i kosztują gospodarkę około 1 bln dolarów w utraconej produktywności. W Polsce aż 33 proc. pracowników odczuwa wypalenie zawodowe lub jest nim zagrożonych, a WHO uznaje wypalenie za jedno z głównych zagrożeń zdrowia psychicznego.

Sektor, model pracy i kultura organizacyjna mają znaczenie

Badanie pokazuje wyraźne różnice między sektorami. Najgorzej oceniany jest sektor publiczny – jedynie 48 proc. pracowników deklaruje tam dobrostan psychiczny. W sektorze prywatnym odsetek ten wynosi 55 proc., a w organizacjach pozarządowych 58 proc. Kluczowym czynnikiem okazują się elastyczność pracy i poziom formalizacji relacji. Najlepsze wyniki osiągają organizacje pracujące hybrydowo (60 proc. pozytywnych ocen). Zarówno praca wyłącznie stacjonarna, jak i całko-

wicie zdalna wypadają o około 10 p.p. gorzej – pierwsza z powodu sztywności organizacyjnej, druga z powodu izolacji społecznej.

Perspektywa zależna od stanowiska
Ocena środowiska pracy silnie zależy od miejsca w hierarchii. Im wyższe stanowisko, tym lepsza percepcja dobrostanu. Pozytywnie swoje warunki ocenia 51 proc. pracowników liniowych i menedżerów średniego szczebla, 57 proc. dyrektorów oraz aż 67 proc. najwyższej kadry zarządzającej. Wyjątkiem są kraje skandynawskie, gdzie płaskie struktury organizacyjne powodują zbieżność ocen między kadrą a pracownikami.

Dobrostan jako warunek innowacyjności i retencji

Zdrowe środowisko pracy przekłada się bezpośrednio na wyniki biznesowe. Pracownicy czujący bezpieczeństwo psychiczne częściej podejmują inicjatywę, proponują usprawnienia i są bardziej innowacyjni. W organizacjach o niskim dobrostanie deklarowana gotowość do zgłaszania nowych pomysłów wyraźnie spada. Jednocześnie rośnie skłonność do zmiany pracy. Firmy dbające o zdrowie psychiczne zyskują nie tylko wyższą produktywność, lecz także większą lojalność zespołu i silniejszą markę pracodawcy. Pracownicy zadowoleni z miejsca pracy częściej polecają je innym i są bardziej skłonni chronić reputację organizacji.

Wniosek dla kadry zarządzającej

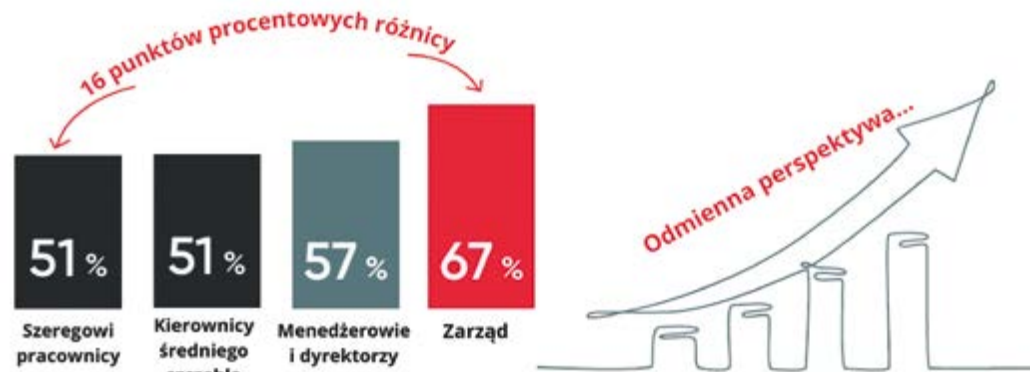
Dla menedżerów oznacza to konieczność traktowania zdrowia psychicznego jako elementu strategii biznesowej, a nie wyłącznie polityki HR. Bezpieczeństwo psychiczne pracowników staje się fundamentem efektywności, innowacyjności i stabilności organizacji – szczególnie w krajach takich jak Polska, gdzie poziom dobrostanu w pracy pozostaje wyraźnie poniżej europejskich standardów.

KaMa

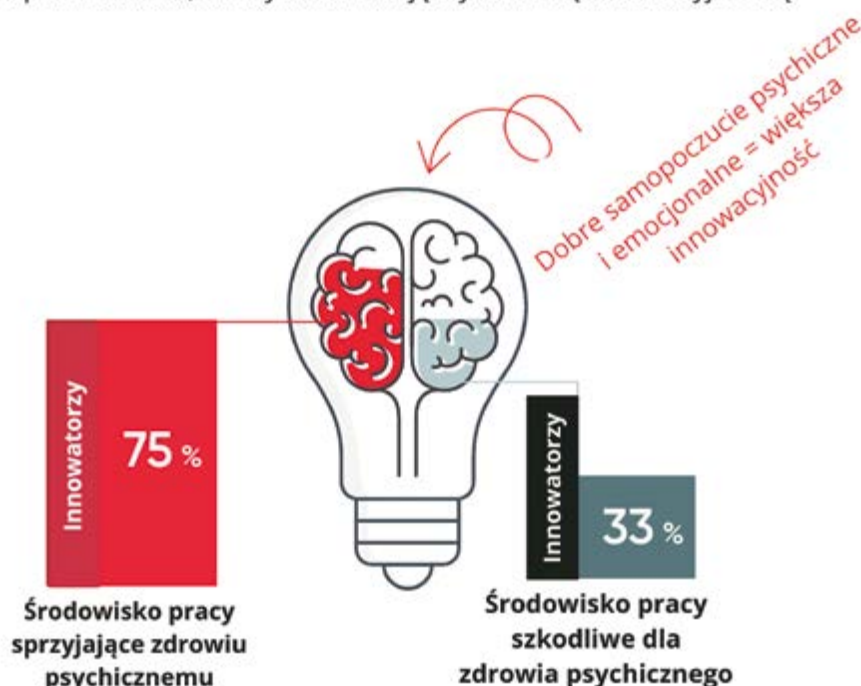
Procent osób zgadzających się ze stwierdzeniem:
Ludzie pracując tu, zachowując dobre samopoczucie psychiczne i emocjonalne



Procent osób zgadzających się ze stwierdzeniem:
Ludzie pracując tu, zachowując dobre samopoczucie psychiczne i emocjonalne



Procent pracowników, którzy mieli okazję wykazać się innowacyjnością



”
ZDROWIE ŚRODOWISKO PRACY PRZEKŁADA SIĘ BEZPOŚREDNIO NA WYNIKI BIZNESOWE. PRACOWNICY CZUJĄCY BEZPIECZEŃSTWO PSYCHICZNE CZĘŚCIEJ PODEJMUJĄ INICJATYWĘ, PROPONUJĄ USPRAWNIEŃ I SĄ BARDZIEJ INNOWACYJNI.