

Pomiędzy stresem a dobrostanem

Co naprawdę decyduje o jakości pracy

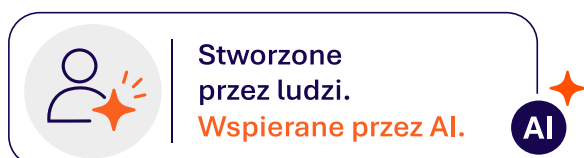


III EDYCJA BADANIA DOTYCZĄCEGO STRESU I DOBROSTANU W MIEJSCU PRACY



Spis treści

Wstęp od zespołu HRK	3
O badaniu	4
Jak wykorzystaliśmy AI przy przygotowaniu raportu?	6
1. Stres staje się stałym elementem pracy	7
Stres nie oznacza braku umiejętności radzenia sobie z pracą	8
2. Co naprawdę stresuje specjalistów i managerów?	10
Źródła stresu są bliżej organizacji niż może się wydawać	10
Przełożony po obu stronach równania	12
Managerowie również potrzebują wsparcia	15
3. Po pracy nie zawsze zaczyna się odpoczynek	17
Praca po godzinach nie jest wyjątkiem	17
Urlop nie zawsze oznacza odłączenie od pracy	18
Regeneracja wymaga warunków, nie tylko wolnych dni	19
4. Jak pracodawcy odpowiadają na stres?	20
Najbardziej widoczne są elastyczne modele pracy	20
Czy wellbeing odpowiada na źródła problemu?	21
5. Kiedy napięcie wykracza poza codzienny stres	23
Sytuacja zawodowa może prowadzić do poszukiwania profesjonalnego wsparcia	23
6. Rekrutacja również może generować stres	25
Kandydatów bardziej stresuje sposób prowadzenia rozmowy niż sam jej format	25
Rekrutacja jest pierwszym testem kultury organizacyjnej	26
7. Co wyniki oznaczają dla HR i biznesu?	30
Obciążenie pracą	30
Jakość zarządzania	30
Komunikacja i jasność odpowiedzialności	30
Regeneracja i granice dostępności	31
Bezpieczeństwo psychospołeczne	31
8. Pięć pytań, które warto zadać w swojej organizacji	32
Autor badania	33
Kontakt	33



Wstęp

Badanie HRK zostało przeprowadzone wyłącznie wśród specjalistów i managerów. To właśnie z tej perspektywy należy czytać cały raport. Nie opisujemy doświadczeń wszystkich osób pracujących w Polsce, ale grupy zawodowej, która na co dzień odpowiada za zadania eksperckie, projekty, wyniki i - w przypadku managerów - także za pracę innych osób.

Stres jest naturalną częścią życia zawodowego. Nie każde napięcie oznacza problem i nie każdą trudną sytuację da się wyeliminować. Z perspektywy organizacji ważne jest jednak inne pytanie: ile stresu powstaje w wyniku sposobu, w jaki organizujemy pracę, zarządzamy ludźmi i komunikujemy decyzje?

To właśnie temu przyglądamy się w trzeciej edycji badania HRK dotyczącego stresu w pracy. Wyniki pokazują, że ponad połowa badanych specjalistów i managerów odczuwa dziś więcej stresu niż rok wcześniej. Jednocześnie większość respondentów nie opisuje siebie jako osób, które nie potrafią radzić sobie z zawodowymi wyzwaniami. Wielu z nich ma poczucie, że mimo presji skutecznie wykonuje swoją pracę.

To ważny punkt wyjścia do rozmowy o wellbeingu. Jeżeli specjalista lub manager dobrze radzi sobie z obowiązkami, nie oznacza to automatycznie, że warunki, w których je wykonuje, są dobre. Przez długi czas można kompensować przeciążenie doświadczeniem, zaangażowaniem i dodatkowym czasem poświęconym na pracę. Koszt takiego modelu może jednak pozostawać niewidoczny, dopóki nie spojrzymy na pracę po godzinach, niewykorzystane urlopy, trudność w odłączeniu się od pracy czy jakość relacji z przełożonym.

W tej edycji badania szczególnie mocno wybrzmiewa organizacyjny wymiar stresu. Wśród najczęściej wskazywanych źródeł napięcia znalazły się zachowanie bezpośredniego przełożonego, nadmiar obowiązków, niejasna komunikacja kierownictwa, niejasny podział zadań i napięte terminy. Są to obszary, na które organizacje mają przynajmniej częściowy wpływ.

Dlatego w raporcie nie koncentrujemy się wyłącznie na tym, jak specjaliści i managerowie mogą lepiej radzić sobie ze stresem. Patrzymy również na drugą stronę tej relacji: co może zrobić firma, aby nie generować niepotrzebnego napięcia tam, gdzie można go ograniczyć.

Analizujemy także czas po pracy i urlop. Sprawdzamy, czy badani specjaliści i managerowie rzeczywiście mogą się odłączyć, jak często wykonują obowiązki po godzinach oraz co utrudnia im wykorzystanie dni wolnych. Osobną część poświęcamy działaniom wellbeing podejmowanym przez pracodawców oraz temu, na ile ich kierunek odpowiada najczęściej wskazywanym źródłom stresu.

W tej edycji uwzględniliśmy również doświadczenia związane z rekrutacją. Proces rekrutacyjny jest pierwszym momentem, w którym kandydat może bezpośrednio zetknąć się ze stylem komunikacji, zachowaniem managerów i kulturą organizacyjną potencjalnego pracodawcy. Wyniki pokazują, że także tutaj sposób prowadzenia relacji ma znaczenie.

Nie traktujemy tego badania jako diagnozy całego polskiego rynku pracy. Badanie dotyczy specjalistów i managerów, a próba ma określoną strukturę, w tym duży udział osób pracujących w HR. Wyniki należy interpretować właśnie w tym kontekście. Mamy nadzieję, że przedstawione dane staną się dla zespołów HR i osób zarządzających punktem wyjścia do bardziej konkretnej rozmowy o stresie. Nie tylko o jego skutkach, ale przede wszystkim o jego źródłach.

Zespół HRK

O badaniu

Najważniejsze informacje

261 specjalistów i managerów	CAWI anonimowa ankieta online	44,8% najlichniesza grupa branżowa
--	---	--

Grupa docelowa badania

W III edycji badania HRK, realizowanej od 3 sierpnia do 25 września 2026 roku metodą CAWI, wzięło udział 261 specjalistów i managerów. Badanie zostało przeprowadzone wyłącznie w tej grupie, dlatego prezentowane wyniki opisują doświadczenia osób wykonujących pracę specjalistyczną, ekspercką i managerską. Nie są obrazem całej populacji osób pracujących w Polsce.

Wśród respondentów 42,1% zajmuje stanowiska managerskie, a pozostali to specjaliści i eksperci na różnych poziomach doświadczenia. Najlichnieszą grupę branżową tworzą osoby związane z HR - 44,8% badanych. To ważny kontekst dla interpretacji wyników, ponieważ raport pokazuje przede wszystkim perspektywę osób funkcjonujących w środowisku pracy wymagającym dużej samodzielności, odpowiedzialności i specjalistycznych kompetencji.

Dominującym modelem wykonywania obowiązków jest praca hybrydowa. Korzysta z niej 74,3% badanych, 17,2% pracuje stacjonarnie, a 8,5% całkowicie zdalnie. Największą grupę

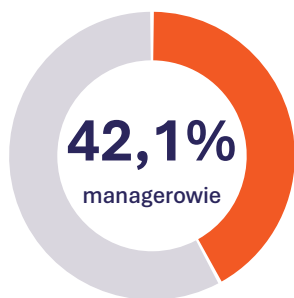
wiekową stanowią osoby w wieku 36-43 lata - 31,4% próby.

Kolejne 23,8% respondentów ma 44-50 lat.

Ze względu na sposób doboru próby badanie nie ma charakteru reprezentatywnego dla całego rynku pracy. Wyniki należy czytać jako obraz doświadczeń badanych specjalistów i managerów, bez automatycznego przenoszenia ich na wszystkich pracowników w Polsce.

W pytaniach wielokrotnego wyboru wartości procentowe nie sumują się do 100%.

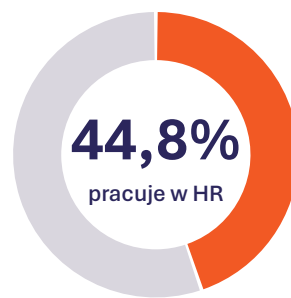
Stanowisko



■ Managerowie **42,1%**
■ Specjaliści i eksperci **57,9%**

Źródło: badanie HRK, N=261.

Branża



■ HR **44,8%**
■ Inne branże **55,2%**

Źródło: badanie HRK, N=261.

Model pracy

74,3% badanych pracuje hybrydowo, N=261

Rozkład odpowiedzi



■ Hybrydowo **74,3%**
■ Stacjonarnie **17,2%**
■ Zdalnie **8,5%**

74,3%

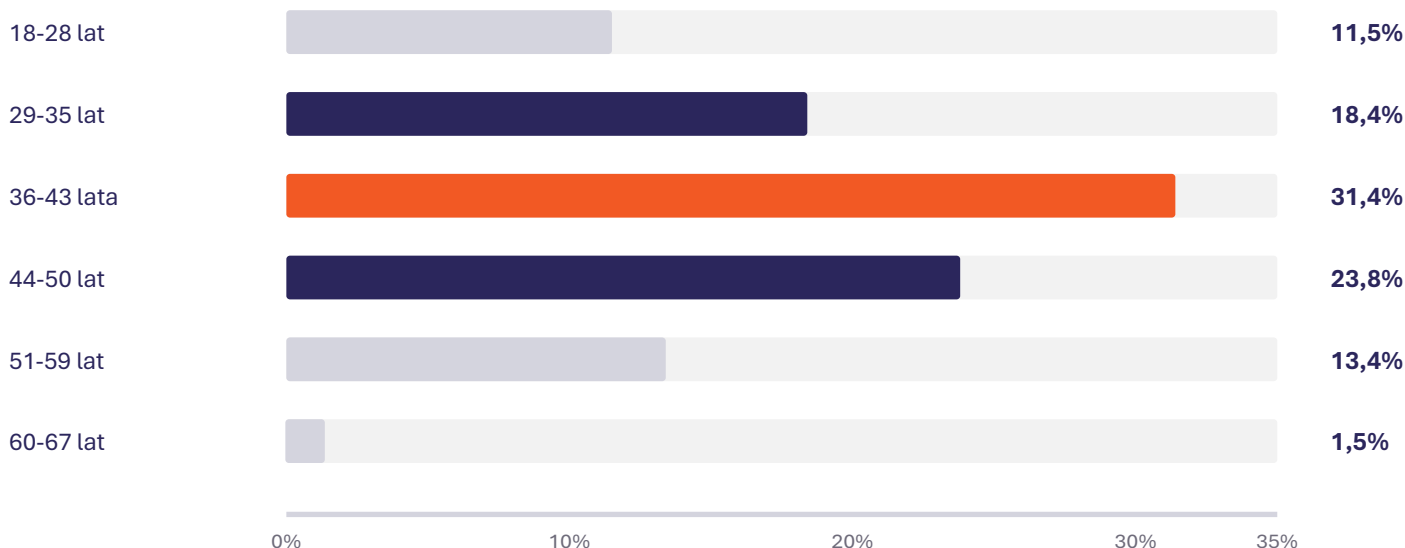
pracuje
hybrydowo

Źródło: badanie HRK, N=261. Praca zdalna: 8,5%.

Wiek badanych

Największa grupa wiekowa: 36-43 lata (31,4%) · N=261

Udział poszczególnych grup wiekowych



Źródło: badanie HRK, N=261.

Jak wykorzystaliśmy AI przy przygotowaniu raportu?

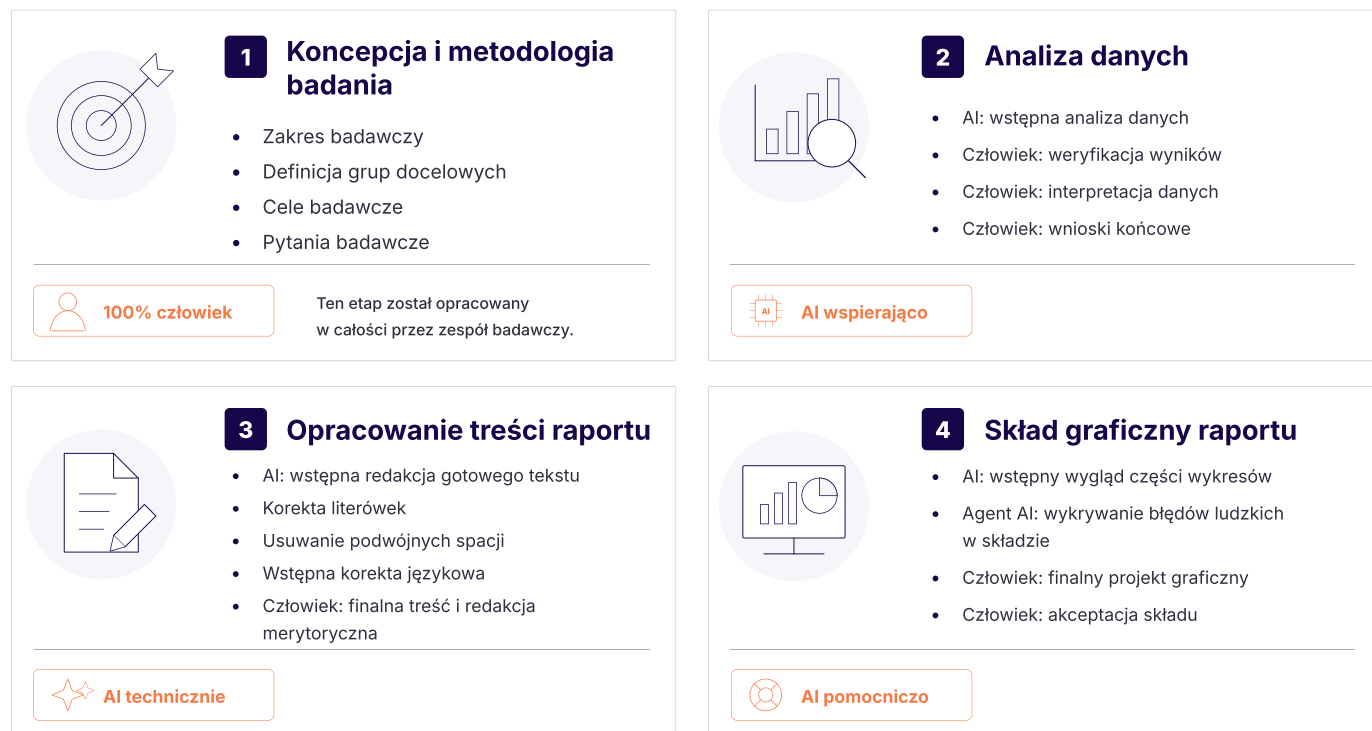
Sposób realizacji badania

Przy opracowaniu raportu korzystaliśmy z narzędzi AI w sposób wspierający i pomocniczy. Sztuczna inteligencja pomagała przede wszystkim w pracy technicznej - przy wstępnej analizie danych, redakcji tekstu, wychwytywaniu błędów oraz przygotowaniu części materiałów do składu.

Zakres badania, metodologia, interpretacja wyników, wnioski oraz ostateczne decyzje merytoryczne pozostawały po stronie zespołu HRK. AI nie definiowała pytań badawczych ani nie formułowała samodzielnie konkluzji. Każdy etap wymagający oceny, kontekstu biznesowego i odpowiedzialności za treść był weryfikowany przez człowieka.

Poniżej pokazujemy, na których etapach AI została wykorzystana i jaka była jej rola.

AI pełniła funkcję wspierającą - decyzje merytoryczne pozostawały po stronie zespołu.



AI nie było wykorzystywane do definiowania metodologii badania ani samodzielnego formułowania wniosków.

1. Stres staje się stałym elementem pracy

Wyniki badania pokazują, że stres nie jest dla badanych specjalistów i managerów incydentalnym doświadczeniem związanym z pojedynczym trudnym projektem czy okresem większego obciążenia. 56,3% respondentów deklaruje, że w ciągu ostatniego roku poziom odczuwanego przez nich stresu wzrósł. U 24,9% pozostał na podobnym poziomie, a 18,8% uważa, że jest go obecnie mniej.

Jeszcze wyraźniej widać to w odpowiedziach dotyczących codziennego funkcjonowania w pracy. 59,0% badanych specjalistów i managerów często lub bardzo często odczuwało w ostatnim miesiącu zdenerwowanie i stres wywołane pracą. 54,4% z podobną częstotliwością denerwowało się z powodu nieoczekiwanych sytuacji zawodowych, a 52,1% często lub bardzo często odczuwało irytację albo złość wynikającą z braku wpływu na to, co dzieje się w pracy.

To ważny sygnał dla organizacji. Źródłem napięcia nie musi być wyłącznie liczba zadań. Stres może narastać również wtedy, gdy pracownik działa w warunkach dużej zmienności, ma ograniczony wpływ na decyzje albo regularnie musi reagować na sytuacje, których wcześniej nie dało się przewidzieć. W praktyce oznacza to, że nawet dobrze przygotowany specjalista może funkcjonować

pod dużą presją, jeśli priorytety często się zmieniają, zakres odpowiedzialności jest niejasny albo decyzje zapadają bez odpowiedniego kontekstu.

Jednocześnie wyniki nie pokazują powszechnego poczucia całkowitej utraty kontroli. 28,4% respondentów często lub bardzo często czuło, że trudności zawodowe nawarstwiają się tak bardzo, że nie są w stanie im sprostać. To wyraźnie mniej niż odsetek osób deklarujących częsty stres.

Dla firm to istotne rozróżnienie. Możliwe jest bowiem funkcjonowanie zespołu, który nadal realizuje cele i zachowuje sprawność operacyjną, mimo że duża część jego członków pracuje pod rosnącą presją. W takim modelu problem może długo pozostawać niewidoczny w podstawowych wskaźnikach biznesowych. Wynik jest dowożony, projekty są realizowane, klienci obsługiwani - ale coraz większym kosztem indywidualnym.

Z perspektywy HR oznacza to, że nie warto czekać, aż stres przełoży się na absencję, rotację czy spadek wyników. Dane sugerują potrzebę wcześniejszej diagnozy: gdzie napięcie rośnie, które zespoły funkcjonują w permanentnej zmianie, gdzie ludzie mają najmniejszy wpływ na sposób wykonywania pracy i w których obszarach presja stała się trwałym elementem codzienności.

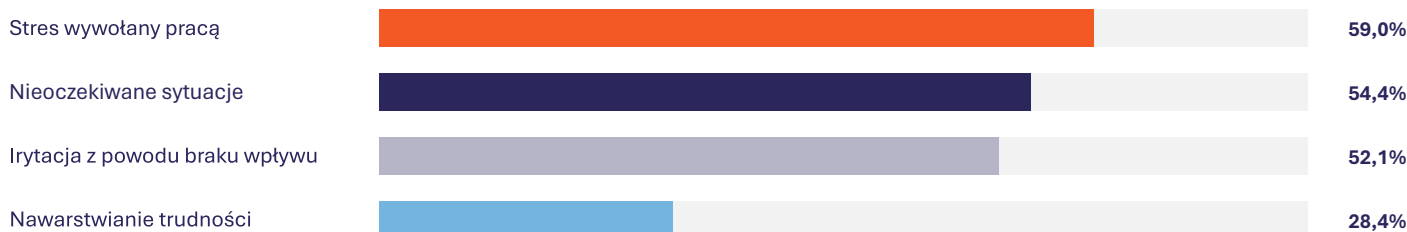
Skala stresu

Badanie specjalistów i managerów, N=261.

Zmiana poziomu stresu



Często + bardzo często



Podstawa: N=261 specjalistów i managerów.

Stres nie oznacza braku umiejętności radzenia sobie z pracą

Drugim ważnym wnioskiem z badania jest to, że wysoki poziom stresu nie musi oznaczać, że badani specjaliści i managerowie nie radzą sobie zawodowo.

Stres i zdolność radzenia sobie

59,0%

często lub bardzo często odczuwa stres wywołany pracą.

57,1%

często lub bardzo często czuje, że potrafi radzić sobie z trudnościami zawodowymi.

Stres i zdolność radzenia sobie z pracą mogą występować jednocześnie

57,1% respondentów często lub bardzo często czuje, że potrafi poradzić sobie z trudnościami zawodowymi. Tylko 23,4% z podobną częstotliwością ma poczucie, że nie radzi sobie ze wszystkimi obowiązkami.

To zmienia sposób, w jaki warto czytać wyniki. Najprostsza interpretacja mogłaby prowadzić do wniosku, że skoro pracownicy odczuwają dużo stresu, potrzebują przede wszystkim większej odporności, szkoleń z radzenia sobie z presją czy dodatkowego wsparcia psychologicznego. Dane pokazują jednak bardziej złożony obraz. Badani często radzą sobie z zadaniami mimo stresu, a nie dlatego, że stresu nie doświadczają.

Specjalista może dobrze zarządzać projektem, kończyć zadania na czas i osiągać wymagane wyniki, a jednocześnie funkcjonować pod stałą presją. Manager może utrzymywać efektywność zespołu, choć sam regularnie pracuje po godzinach i przejmuje odpowiedzialność za kolejne problemy. Z perspektywy firmy wszystko może więc wyglądać poprawnie - do momentu,

w którym zdolność do kompensowania przeciążenia zaczyna się wyczerpywać. Dlatego nie ma podstaw, aby wyniki sprowadzać do tezy o niskiej odporności badanych specjalistów i managerów. Bardziej użyteczne jest pytanie o warunki, w których ta odporność jest wykorzystywana.

Jeżeli organizacja opiera swoją sprawność na tym, że doświadczeni ludzie stale „dowozą mimo wszystko”, część problemów może pozostać niewidoczna. Dodatkowy wysiłek pracowników zaczyna wtedy maskować niedoskonałości procesów, zbyt szerokie zakresy odpowiedzialności, niedobory zasobów, niejasne priorytety czy niewystarczającą jakość zarządzania.

To właśnie tutaj HR może odegrać istotną rolę. Nie tylko wspierać ludzi w radzeniu sobie z napięciem, ale również pomagać organizacji ograniczać stres, którego sama niepotrzebnie produkuje.

Co z tego wynika dla HR?

- **Nie mierzyć wyłącznie efektów pracy.** Warto zestawiać wyniki biznesowe z informacjami o obciążeniu, nadgodzinach, wykorzystaniu urlopów, rotacji i deklarowanym poziomie stresu.
- **Sprawdzać źródła presji, nie tylko jej skutki.** Pulse check czy badanie zaangażowania powinny pomagać ustalić, czy problemem jest liczba zadań, zmienność priorytetów, brak wpływu, jakość komunikacji czy sposób zarządzania.
- **Nie traktować odporności jako rozwiązania systemowego.** Szkolenia i wsparcie psychologiczne mogą być potrzebne,

ale nie zastąpią uporządkowania pracy, jeśli źródłem napięcia jest organizacja.

- **Reagować wcześniej.** Jeżeli zespół nadal realizuje cele, ale jednocześnie rośnie poziom stresu, to sygnał do diagnozy - nie dowód, że problem nie istnieje.

Najważniejsze pytanie dla pracodawcy nie brzmi więc: „czy nasi ludzie potrafią radzić sobie ze stresem?”. Bardziej użyteczne jest inne: „jak długo możemy opierać efektywność organizacji na tym, że specjaliści i managerowie kompensują rosnącą presję własnym wysiłkiem?”.



2. Co naprawdę stresuje specjalistów i managerów?

Źródła stresu są bliżej organizacji niż może się wydawać

Na poziom napięcia badanych specjalistów i managerów wpływa również szersze otoczenie biznesowe. **69,4% respondentów zgadza się lub raczej zgadza, że poziom ich stresu zwiększa sytuacja w branży**, 62,8% wskazuje sytuację gospodarczą, a 50,2% - geopolityczną. To zrozumiałe: zmiany rynkowe, presja kosztowa, niepewność popytu czy sytuacja międzynarodowa tworzą kontekst, w którym działają firmy i zespoły.

Kiedy jednak pytamy o najbardziej stresujące elementy obecnej pracy, na pierwszy plan wychodzą czynniki znacznie bliższe codziennemu funkcjonowaniu organizacji. **39,8% badanych wskazuje zachowanie bezpośredniego przełożonego, a 39,5% nadmiar obowiązków**. Kolejne miejsca zajmują niejasna komunikacja kierownictwa - 36,4%, niejasny podział zadań - 36,0% oraz napięte terminy - 35,6%. Niezadowolający poziom wynagrodzenia wskazuje 31,8% respondentów.

To istotny wniosek z perspektywy biznesowej. Organizacja nie ma pełnej kontroli nad sytuacją gospodarczą czy geopolityczną, ale ma wpływ na sposób zarządzania pracą, komunikację, podział odpowiedzialności i obciążenie zespołów. Innymi słowy - część źródeł stresu leży poza firmą, ale znaczna część powstaje w jej codziennych praktykach.

Wynagrodzenie pozostaje ważnym stresorem, ale nie jest na pierwszym miejscu. Czołówkę tworzą przede wszystkim czynniki związane z **zarządzaniem, organizacją pracy i przewidywalnością działania**. Dla HR oznacza to, że odpowiedź na rosnący stres nie powinna ograniczać się do benefitów czy działań wspierających samopoczucie. Równie ważne jest przyjrzenie się temu, jak w praktyce działa firma: jak ustalane są priorytety, kto podejmuje decyzje, czy zadania są jasno rozdzielone i czy poziom obciążenia odpowiada realnym zasobom.

Zmiana poziomu stresu w porównaniu z poprzednim rokiem

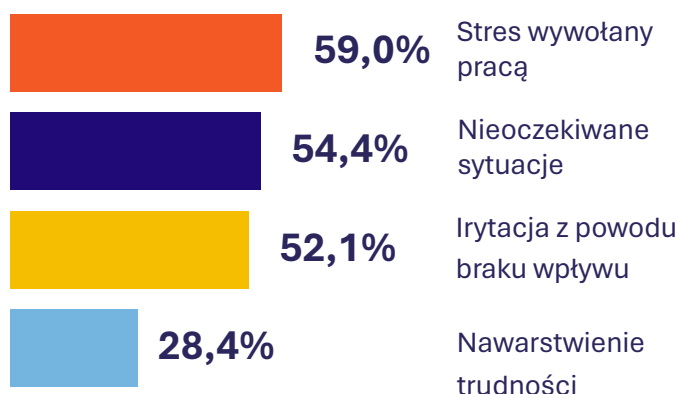
Czy w ciągu ostatniego roku poziom Twojego stresu związanego z pracą zmienił się?



Badanie specjalistów i managerów, N=261.

Sytuacje wywołujące stres - często i bardzo często

Jak często poniższe sytuacje w pracy wywołują u Ciebie stres? Odsetek odpowiedzi „często” lub „bardzo często”.



Badanie specjalistów i managerów, N=261.

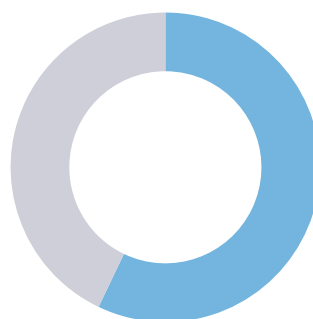
Stres i zdolność radzenia sobie z pracą

Odsetek odpowiedzi „często” lub „bardzo często”.



59,0%

odczuwa stres
wywołany pracą.



57,1%

czuje, że potrafi radzić
sobie z trudnościami
zawodowymi.

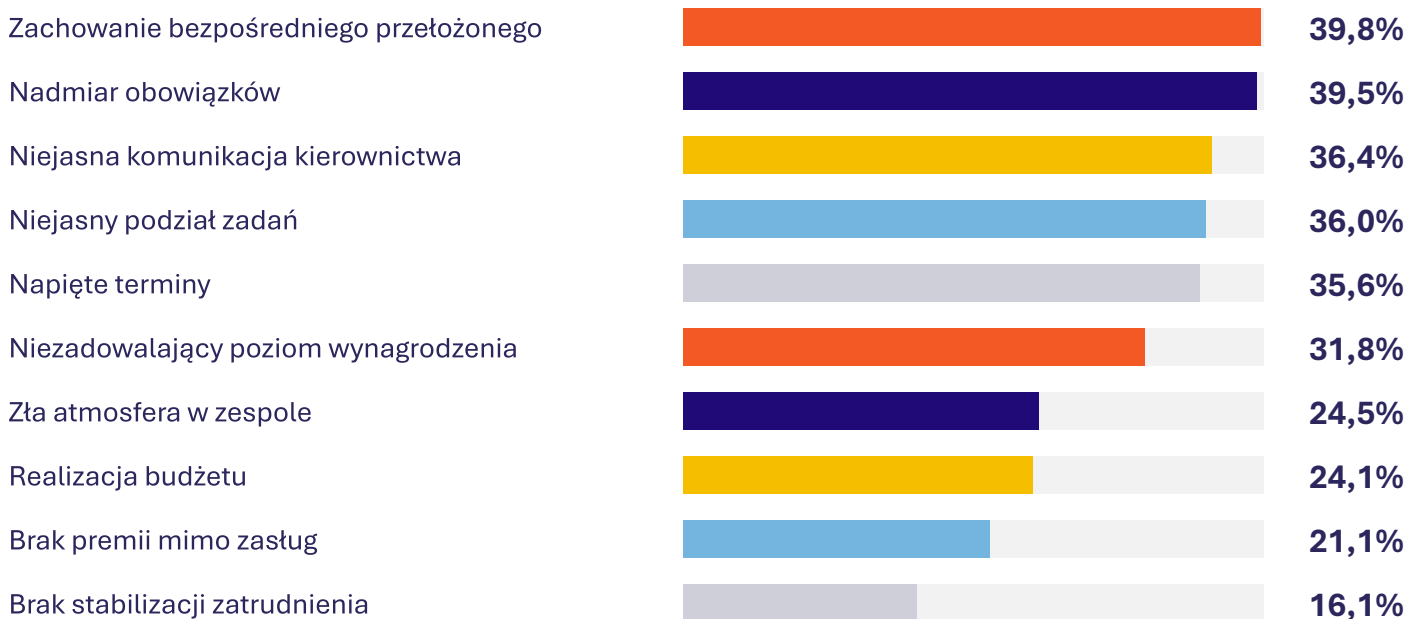
Stres i zdolność radzenia sobie z pracą mogą występować jednocześnie.

Badanie specjalistów i managerów N=261

TOP 10 źródeł stresu w pracy

Co najbardziej przyczynia się do Twojego stresu w pracy?

Pytanie wielokrotnego wyboru, maks. 5 odpowiedzi.



Badanie specjalistów i managerów, N=261.

W praktyce warto więc analizować nie tylko «czy pracownicy są zestresowani», ale również, gdzie dokładnie ten stres powstaje. Jeżeli napięcie skupia się wokół przełożonego, zakresu zadań czy komunikacji, rozwiązanie powinno dotyczyć sposobu zarządzania, a nie wyłącznie zdolności pracownika do radzenia sobie z presją.

Przełożony po obu stronach równania

Relacja z managerem jest jednym z najważniejszych elementów środowiska pracy, ponieważ to właśnie przełożony w dużej mierze przekłada strategię firmy na codzienne doświadczenie pracownika. Ustala priorytety, rozdziela zadania, przekazuje informacje, reaguje na problemy i decyduje o tym, jak wygląda praca zespołu w sytuacji presji.

Dlatego manager może działać w dwóch kierunkach. Może ograniczać stres - porządkując priorytety, wyjaśniając decyzje, reagując na przeciążenie i dając pracownikowi poczucie wpływu. Może też ten stres zwiększać, jeśli komunikacja jest niejasna, decyzje zmieniają się bez wyjaśnienia, a presja staje się podstawowym narzędziem zarządzania.

W badaniu specjalistów i managerów zachowanie bezpośredniego przełożonego jest najczęściej wskazywanym źródłem stresu. Jednocześnie regularne wsparcie ze strony managera nie jest doświadczeniem wszystkich respondentów. 39,8% badanych deklaruje, że często lub bardzo często otrzymuje pomoc i wsparcie od bezpośredniego przełożonego. W przypadku współpracowników odsetek ten wynosi 50,2%.

Jeszcze bardziej wymowna jest druga strona skali. 25,3% badanych specjalistów i managerów twierdzi, że na wsparcie przełożonego może liczyć prawie nigdy albo nigdy. W odniesieniu do współpracowników dotyczy to tylko 9,2%.

To pokazuje, że jakość relacji z managerem nie jest elementem „miękkim”, oderwanym od efektywności organizacji. Przekłada się na to, jak pracownik rozumie swoją rolę, jak reaguje na zmianę i jak długo jest w stanie funkcjonować pod presją.

Dla HR oznacza to potrzebę patrzenia na jakość zarządzania szerzej niż przez pryzmat realizacji celów. Warto uwzględnić także to, jak manager komunikuje, deleguje, reaguje na przeciążenie i buduje dostępność wsparcia. Jeżeli organizacja mierzy wyłącznie wynik, może nie zauważyć, że część zespołów osiąga go kosztem wysokiego napięcia.

Wsparcie w pracy

Wsparcie współpracowników



Wsparcie przełożonego



Badanie specjalistów i managerów, N=261.

CASE STUDY dentsu

JADWIGA JADZIEWICZ | Sustainability Manager, dentsu Polska



dentsu Polska: dobrostan jako element codziennego środowiska pracy

W dentsu od kilku lat rozwijamy działania wspierające dobrostan pracowników. Obejmują one zarówno zdrowie psychiczne i fizyczne, jak i sposób organizacji pracy, możliwość regeneracji oraz łączenia życia zawodowego z prywatnym. Zależy nam na tym, aby wsparcie nie sprowadzało się do pojedynczego benefitu, ale tworzyło system różnych rozwiązań, z których pracownicy mogą korzystać w zależności od swoich potrzeb i sytuacji życiowej. Jednym z najbardziej rozpoznawalnych rozwiązań są dodatkowe dni wolne – Wellness Days. Każdy pracownik może wykorzystać trzy takie dni w ciągu roku. Jeden z nich przypada w okresie Międzynarodowego Dnia Zdrowia Psychicznego i towarzyszą mu dodatkowe działania poświęcone zdrowiu psychicznemu. W 2025 roku wykorzystano ponad 80% dostępnych Wellness Days. W okresie wakacyjnym działa również program Summer Fridays. W piątki pracownicy mogą zakończyć obowiązki dwie godziny wcześniej i przeznaczyć ten czas na odpoczynek, rozwój albo życie prywatne.

Ważnym elementem naszego podejścia jest dostęp do profesjonalnego wsparcia psychologicznego. Wszyscy pracownicy mogą korzystać z platformy MINDGRAM, która zapewnia dostęp do wiedzy i pomocy specjalistów przez całą dobę. Każda osoba może również odbyć sześć bezpłatnych, indywidualnych sesji terapeutycznych w ciągu roku. Konto na platformie założyło około dwóch trzecich pracowników dentsu. W organizacji działają także przeszkoleni Mental Health First Aiders. Ich zadaniem jest udzielanie pierwszego, koleżeńskiego wsparcia osobom, które znalazły się w trudnej sytuacji związanej ze zdrowiem psychicznym. Od dwóch lat funkcjonuje również oddolna sieć pracownicza dentsu Mental Health, która angażuje pracowników w działania edukacyjne i inicjatywy dotyczące dobrostanu.

Dobrostan rozumiemy jednak szerzej niż tylko jako wsparcie psychologiczne. Od czasu pandemii pracujemy w modelu hybrydowym, który daje pracownikom większą elastyczność w łączeniu obowiązków zawodowych z życiem prywatnym. Dwa razy w roku organizujemy Dni Zdrowia, podczas których można

skorzystać między innymi z masażu, zajęć sportowych, konsultacji ze specjalistami czy warsztatów. Wspólnie z partnerami medycznymi prowadzimy również badania profilaktyczne, takie jak USG, dermatoskopia czy badania wzroku.

Wiele inicjatyw powstaje także wokół aktywności fizycznej. W dentsu funkcjonują pracownicze drużyny sportowe, które wspieramy finansowo i organizacyjnie. Pracownicy wspólnie biegają, grają w piłkę nożną, tenis i squasha oraz trenują Hyrox. W warszawskim biurze działa bezpłatna siłownia, a każdego roku organizujemy również mobilny serwis rowerowy, z którego korzysta blisko 100 osób.

Staramy się patrzeć na dobrostan także przez pryzmat różnych sytuacji życiowych naszych pracowników. Rodzice mogą korzystać z Day Care w biurze – specjalnie przygotowanej przestrzeni dla dzieci, w której w ciągu dnia pracuje niania – oraz z dofinansowania zimowego i letniego wypoczynku dzieci. Rozwijamy również działania związane z innymi obszarami codziennego życia pracowników, między innymi wspólnie z partnerem Pethelp organizujemy aktywności skierowane do właścicieli zwierząt.

Nie chcemy jednak oceniać skuteczności tych działań wyłącznie przez liczbę dostępnych inicjatyw. Dobrostan jest jednym z obszarów monitorowanych w corocznym globalnym badaniu satysfakcji pracowników dentsu. Pytamy między innymi o to, na ile firma wspiera ich samopoczucie oraz czy są w stanie zachować równowagę między życiem zawodowym i prywatnym. Pracownicy mogą także dzielić się komentarzami i pomysłami dotyczącymi tego obszaru.

Analizujemy również wykorzystanie poszczególnych rozwiązań oraz zbieramy informacje zwrotne po konkretnych inicjatywach. Dzięki temu możemy sprawdzać, czy odpowiadają na rzeczywiste

CASE STUDY dentsu

potrzeby pracowników.

Traktujemy wellbeing jako proces, który powinien zmieniać się razem z organizacją i jej pracownikami. Świat pracy funkcjonuje dziś w warunkach dużej niepewności, a zdrowie psychiczne, możliwość regeneracji i zachowanie granic między pracą a życiem prywatnym stają się coraz ważniejszym elementem jakości pracy. Dlatego chcemy dalej rozwijać nasze działania, wstuchiwać się w głos pracowników i reagować na zmieniające się potrzeby. Dobre samopoczucie wpływa bowiem nie tylko na indywidualne doświadczenie pracownika, ale również na jakość współpracy, relacje z klientami, kreatywność i funkcjonowanie całej organizacji.



Managerowie również potrzebują wsparcia

Osoby zarządzające występują w badaniu w podwójnej roli. Z jednej strony odpowiadają za swoje zespoły i są oczekiwanym źródłem wsparcia. Z drugiej - same są pracownikami, mają własnych przełożonych, cele, terminy i ograniczenia.

Wyniki pokazują, że presja w tej grupie jest szczególnie wyraźna. 48,2% badanych managerów wskazuje zachowanie własnego przełożonego jako jedno z głównych źródeł stresu. Nadmiar obowiązków wskazuje 47,3% z nich. Co więcej, 38,2% managerów deklaruje, że prawie nigdy albo nigdy nie otrzymuje pomocy i wsparcia od własnego przełożonego.

To ważny kontekst dla programów rozwoju kadry managerskiej. Organizacje często koncentrują się na tym, czego oczekują od liderów: empatii, dobrej komunikacji, zarządzania obciążeniem, rozwijania ludzi i budowania zaangażowania. Rzadziej zadają pytanie, czy sami managerowie mają warunki, aby te oczekiwania spełnić.

Managerowie pod presją

48,2%

managerów - zachowanie
własnego przełożonego
jako stresor.

47,3%

managerów - nadmiar
obowiązków
jako stresor.

38,2%

managerów - prawie nigdy lub
nigdy nie otrzymuje wsparcia
od własnego przełożonego.

Badanie specjalistów i managerów, N=261.

Jeżeli manager działa w ciągłym przeciążeniu, ma ograniczony wpływ na decyzje albo sam nie otrzymuje wsparcia, jego zdolność do pełnienia roli stabilizującej dla zespołu będzie mniejsza. W takiej sytuacji szkolenie z "lepszego zarządzania ludźmi" może być niewystarczające, jeśli nie zmienią się warunki, w których manager funkcjonuje.

Dlatego HR powinien patrzeć na kadrę managerską nie tylko jako na kanał wdrażania polityk i narzędzie zarządzania zespołem, ale również jako na grupę wymagającą własnej diagnozy. W praktyce

oznacza to m.in. analizę obciążenia managerów, zakresu odpowiedzialności, poziomu wsparcia ze strony ich przełożonych, jakości priorytetyzacji i realnej przestrzeni na zarządzanie ludźmi.

Najważniejszy wniosek jest prosty: nie da się budować wspierającego środowiska pracy bez wspieranych managerów. Jeśli organizacja chce, aby przełożeni ograniczali stres w zespołach, musi również sprawdzić, co generuje stres po ich stronie.

SYLWIA KOŚCIUSZKO | Ekspertka ds. HR, HRK HR Consulting



Dobrostan zaczyna się od sposobu, w jaki organizujemy pracę

Wellbeing zaczyna się od sposobu, w jaki projektujemy pracę

Kiedy patrzę na wyniki tego badania, najbardziej zwracają moją uwagę nie same deklaracje dotyczące poziomu stresu, ale jego źródła. Wśród najczęściej wskazywanych pojawiają się zachowanie przełożonego, nadmiar obowiązków, niejasna komunikacja, nieprecyzyjny podział odpowiedzialności i napięte terminy. To istotne, ponieważ nie mówimy tu przede wszystkim o czynnikach zewnętrznych, których organizacja nie może kontrolować. Mówimy o elementach codziennego funkcjonowania firmy - o sposobie podejmowania decyzji, delegowania, komunikowania priorytetów i rozliczania zadań.

Z perspektywy doradczej to przesuwam dyskusję o wellbeingu z poziomu benefitów na poziom organizacji pracy. Dostęp do psychologa, elastyczne godziny, programy wsparcia czy działania edukacyjne mogą być wartościowym elementem polityki wellbeing. Nie rozwiążą jednak problemu, jeśli pracownik każdego dnia funkcjonuje w środowisku, w którym priorytety zmieniają się bez jasnego uzasadnienia, zakres odpowiedzialności jest rozmyty, a presja czasu staje się stałym elementem sposobu zarządzania. W takiej sytuacji organizacja inwestuje w łagodzenie skutków, nie zmieniając mechanizmu, który je wytwarza.

To dobrze widać na przykładzie specjalisty, który formalnie ma dostęp do wielu narzędzi wspierających dobrostan, ale jednocześnie rano nie wie, które z kilku zadań jest naprawdę najważniejsze, w ciągu dnia dostaje sprzeczne komunikaty, a wieczorem nadal odpowiada na wiadomości, ponieważ część pracy nie została wykonana w standardowym czasie. Z punktu widzenia pracownika problemem nie jest wtedy brak benefitu. Problemem jest sposób organizacji pracy i zarządzania, który może generować dodatkowy stres.

Jednocześnie byłoby błędem przeniesienie całej odpowiedzialności na managerów. Wyniki badania pokazują, że osoby zarządzające same funkcjonują pod silną presją. To ważne, ponieważ od managerów oczekujemy dziś bardzo szerokiego zestawu kompetencji: realizacji wyniku, utrzymania zaangażowania, zarządzania zmianą, reagowania na przeciążenie,

prowadzenia trudnych rozmów i dbania o jakość współpracy. Jeżeli jednak sami pracują ponad standardowy czas, mają zbyt szeroki zakres odpowiedzialności lub nie otrzymują wsparcia od własnych przełożonych, ich zdolność do pełnienia roli wspierającego lidera będzie ograniczona.

Dlatego pytanie o wellbeing managerów nie powinno być traktowane jako osobny temat. Jest częścią systemu zarządzania. Jeżeli organizacja oczekuje od managera, że będzie wcześniej wychwytywał przeciążenie w zespole, powinien mieć warunki, aby sam nie działał w permanentnym trybie reagowania na kryzysy. Jeżeli ma budować poczucie bezpieczeństwa, potrzebuje jasnego zakresu decyzyjności, dostępu do informacji i wsparcia swojego przełożonego. Jeżeli ma komunikować priorytety, sam musi je znać i rozumieć lub mieć uprawnienia do ich samodzielnego definiowania.

Dla HR oznacza to zmianę punktu ciężkości. Wellbeing nie powinien być projektowany wyłącznie jako zestaw inicjatyw skierowanych do pracownika. Powinien uwzględniać rzeczywiste warunki pracy i odpowiadać na zidentyfikowane potrzeby pracowników.

Z perspektywy biznesowej jest to również kwestia efektywności organizacyjnej. Długotrwałe przeciążenie nie kończy się na gorszym samopoczuciu pracownika. Może wpływać na jakość decyzji, tempo pracy, liczbę błędów, zdolność do współpracy i gotowość do podejmowania odpowiedzialności. Jeżeli organizacja przez dłuższy czas opiera się na tym, że specjaliści i managerowie kompensują niedoskonałości procesów własnym zaangażowaniem i dodatkowym czasem pracy, buduje model, który może działać operacyjnie, ale jest coraz trudniejszy do utrzymania.

Dlatego dojrzałe podejście do wellbeingu zaczyna się nie od pytania: „co jeszcze możemy dać pracownikom?”, ale od pytania: „co w naszym sposobie działania niepotrzebnie generuje presję i co możemy przeprojektować?”. Dopiero wtedy wellbeing przestaje być projektem realizowanym obok biznesu. Staje się elementem jakości zarządzania organizacją.

3. Po pracy nie zawsze zaczyna się odpoczynek

Praca po godzinach nie jest wyjątkiem

Wyniki badania pokazują, że dodatkowa praca poza standardowymi godzinami jest wśród badanych specjalistów i managerów zjawiskiem częstym. Tylko 12,3% respondentów deklaruje, że w ogóle nie pracuje po godzinach. 41,0% robi to kilka razy w miesiącu, 16,5% kilka razy w tygodniu, a 10,3% codziennie.

Oznacza to, że 67,8% badanych specjalistów i managerów pracuje po godzinach co najmniej kilka razy w miesiącu. W grupie managerskiej skala jest jeszcze większa - 40,0% managerów wykonuje obowiązki po godzinach codziennie lub kilka razy w tygodniu.

Sama praca poza standardowym czasem nie musi jeszcze oznaczać problemu. W wielu organizacjach występują okresy zwiększonej intensywności, zamknięcia projektów, sezonowe spiętrzenia zadań czy sytuacje wymagające wyjątkowej dostępności. Z perspektywy firmy ważniejsze od samego faktu pracy po godzinach jest to, czy ma ona charakter incydentalny, czy stała się trwałym elementem sposobu działania zespołu.

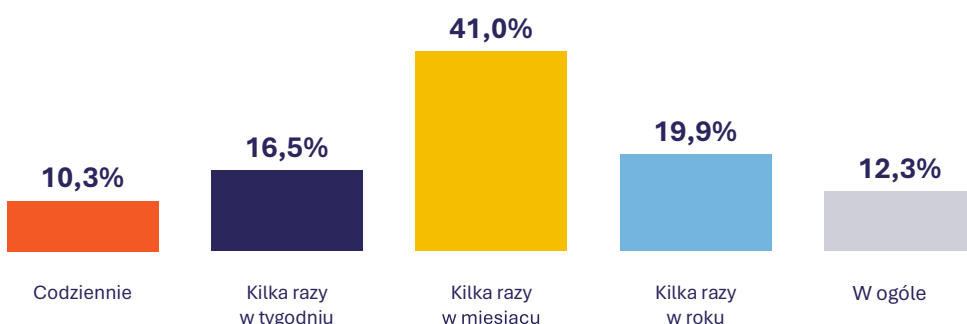
Jeżeli pracownicy regularnie zostają dłużej, warto sprawdzić, co tak naprawdę stoi za tym zjawiskiem. Czasem przyczyną jest rzeczywiście duża liczba zadań. W innych przypadkach problemem może być zbyt duża liczba spotkań, częste zmiany priorytetów, rozproszona odpowiedzialność, niewydolne procesy albo kultura, w której szybka odpowiedź wieczorem jest traktowana jako oznaka zaangażowania.

To szczególnie ważne w przypadku managerów. Osoby zarządzające często funkcjonują pomiędzy oczekiwaniami swoich przełożonych a potrzebami zespołu. Jeżeli dodatkowa praca staje się dla nich normą, może to oznaczać nie tylko duże obciążenie indywidualne, ale również ryzyko przenoszenia tej normy na cały zespół. Manager, który sam regularnie pracuje wieczorami, może nieświadomie budować przekonanie, że podobnej dostępności oczekuje również od innych.

Dla HR to sygnał, że warto patrzeć na pracę po godzinach jako na wskaźnik jakości organizacji pracy. Sama liczba nadgodzin nie odpowiada jeszcze na pytanie, gdzie leży problem. Potrzebna jest diagnoza: co powoduje, że standardowy czas pracy nie wystarcza do wykonania zadań i czy organizacja rzeczywiście chce, aby dodatkowa dostępność była częścią jej modelu działania.

Praca po godzinach

Jak często pracujesz poza standardowymi godzinami pracy?



40,0%

managerów pracuje po godzinach codziennie lub kilka razy w tygodniu.

Badanie specjalistów i managerów, N=261.

Urlop nie zawsze oznacza odłączenie od pracy

Podobny obraz pojawia się w danych dotyczących urlopu. Tylko 30,3% badanych specjalistów i managerów wykorzystuje wszystkie przysługujące dni urlopowe w bieżącym roku. 53,6% wykorzystuje część, a pozostałe dni przechodzą na kolejny rok. Kolejne 16,1% deklaruje duże zaległości urlopowe.

Same niewykorzystane dni nie muszą jeszcze oznaczać problemu organizacyjnego. Wśród osób, które nie wykorzystują całego urlopu, 44,5% wskazuje własną decyzję niezwiązaną z organizacją pracy. To ważne zastrzeżenie - nie każde przesunięcie urlopu jest wynikiem przeciążenia czy presji firmy.

Jednocześnie dane pokazują również drugi mechanizm. 35,2% osób niewykorzystujących całego urlopu wskazuje nadmiar pracy, a 23,6% mówi, że wykonuje zadania, których nie ma komu przekazać podczas nieobecności.

To już bezpośrednio dotyczy sposobu organizowania pracy. Jeżeli pracownik nie może spokojnie wyjechać, ponieważ określone zadania zatrzymują się wraz z jego nieobecnością, problemem nie jest wyłącznie planowanie urlopów. Może nim być brak zastępowalności, zbyt duża koncentracja wiedzy w jednej osobie albo proces zaprojektowany w taki sposób, że odpowiedzialność trudno tymczasowo przekazać.

W praktyce oznacza to, że plan urlopowy może być dla HR interesującym źródłem informacji o organizacji. Regularnie przenoszone dni wolne, zaległości skupione w konkretnych zespołach czy trudności z ustaleniem zastępstw mogą być sygnałem, że problem leży głębiej niż w samych preferencjach pracowników.

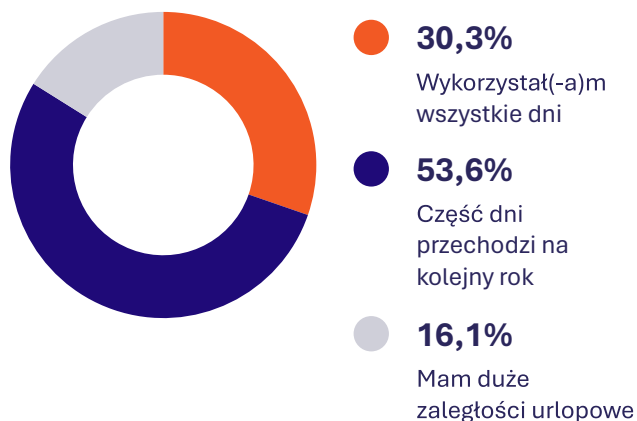
Samo rozpoczęcie urlopu również nie zawsze oznacza przerwę w relacji z firmą. 50,6% badanych specjalistów i managerów podczas urlopu odbiera służbowe telefony lub sprawdza wiadomości przynajmniej od części osób. 19,5% pozostaje w ciągłym kontakcie ze wszystkimi.

Szczególnie wyraźnie widać to wśród managerów. 61,8% badanych osób zajmujących stanowiska managerskie pozostaje podczas urlopu w jakiejś formie kontaktu z pracą. W przypadku części ról okazjonalny kontakt może być uzasadniony. Pytanie zaczyna się jednak wtedy, gdy dostępność podczas urlopu staje się standardem, a nie wyjątkiem. Jeśli pracownik zabiera ze sobą odpowiedzialność za bieżące sprawy, sam fakt formalnego urlopu nie gwarantuje pełnego odciążenia.

Urlop i kontakt z pracą

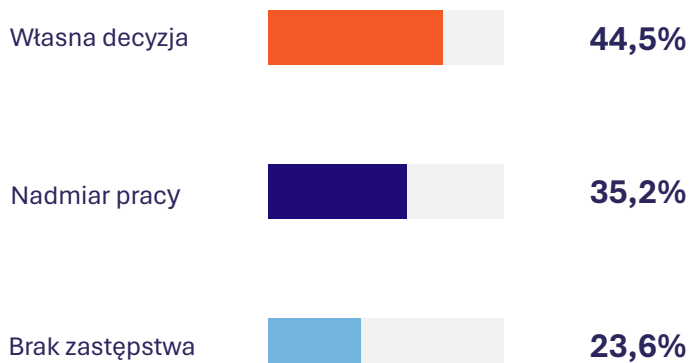
Wykorzystanie urlopu

Jak w ostatnim roku wykorzystałeś(-aś) przysługujący Ci urlop?



Powody niewykorzystania urlopu

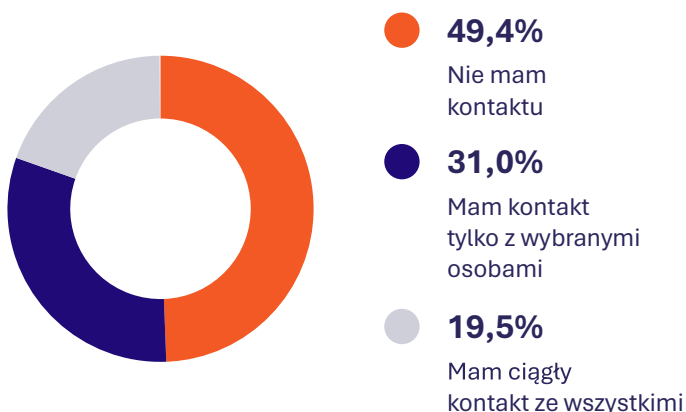
Dlaczego nie wykorzystałeś(-aś) wszystkich dni urlopu? (N=182)



Badanie specjalistów i managerów, N=261.

Kontakt z pracą podczas urlopu

Jak często masz kontakt z pracą podczas urlopu?



61,8%
managerów
pozostaje podczas
urlopu w kontakcie
z pracą.

Badanie specjalistów i managerów, N=261.
Podstawa dla powodów niewykorzystania urlopu: N=182
(osoby, które nie wykorzystały wszystkich dni).

Regeneracja wymaga warunków, nie tylko wolnych dni

Najbardziej wymagającym aspektem odpoczynku może być jednak nie samo wyłączenie telefonu, ale psychiczne odłączenie się od pracy.

Tylko 8,9% badanych specjalistów i managerów deklaruje, że podczas urlopu nigdy nie myśli o pracy. 53,6% robi to czasami, 26,4% często, a 11,1% bardzo często. Łącznie 37,5% respondentów często lub bardzo często myśli o pracy również podczas urlopu.

Badanie nie pozwala określić, dlaczego tak się dzieje. Nie można więc automatycznie założyć, że odpowiedzialność ponosi pracodawca. Część osób może myśleć o pracy z własnej potrzeby kontroli, przyzwyczajenia czy zaangażowania.

W połączeniu z innymi wynikami - częstą pracą po godzinach, niewykorzystanym urlopem oraz kontaktem z firmą podczas wolnego - dane pokazują jednak szerszy problem: regeneracja zależy nie tylko od formalnego prawa do odpoczynku, ale od warunków, które pozwalają z tego prawa realnie skorzystać.

Jeżeli pracownik wyjeżdża na urlop, ale nadal pozostaje jedyną osobą posiadającą potrzebne informacje, oczekuje ważnej decyzji albo wie, że po powrocie czeka go nagromadzenie nierozwiązanych spraw, pełne odłączenie może być trudne. W takiej sytuacji samo zachęcanie do odpoczynku nie rozwiązuje problemu.

Z perspektywy HR warto więc patrzeć na regenerację szerzej. Nie chodzi tylko o to, czy pracownik wykorzystał odpowiednią liczbę dni. Równie ważne jest to, czy organizacja stworzyła warunki, w których może być faktycznie nieobecny.

Co z tego wynika dla HR?

- **Analizować regularność pracy po godzinach**, a nie tylko pojedyncze przypadki. Powtarzalność może wskazywać na problem z obciążeniem, procesami lub priorytetami.
- **Sprawdzać, gdzie kumulują się niewykorzystane urlopy**. Jeżeli problem dotyczy konkretnych zespołów lub ról, może to być sygnał ograniczonej zastępowalności albo zbyt dużej koncentracji odpowiedzialności.
- **Ustalić zasady kontaktu podczas urlopu i poza godzinami pracy**. Pracownik powinien wiedzieć, kiedy dostępność jest rzeczywiście potrzebna, a kiedy może bezpiecznie nie reagować.
- **Przyjrzeć się szczególnie managerom**. Wysoka dostępność tej grupy może wpływać nie tylko na ich własną regenerację, ale także na normy obowiązujące w całym zespole.
- **Traktować odpoczynek jako element organizacji pracy**. Regeneracja nie jest wyłącznie indywidualną odpowiedzialnością pracownika. Wymaga również zastępowalności, jasnych zasad i odpowiedniego podziału odpowiedzialności.

Najważniejsze pytanie nie brzmi więc tylko: „czy nasi pracownicy korzystają z urlopu?”. Bardziej użyteczne jest inne: „czy sposób organizacji pracy rzeczywiście pozwala im na pewien czas przestać być potrzebni?”.

4. Jak pracodawcy odpowiadają na stres?

Najbardziej widoczne są elastyczne modele pracy

Kiedy badani specjaliści i managerowie opisują działania swoich pracodawców wspierające dobrostan, najczęściej wskazują rozwiązania związane z elastycznością miejsca i czasu pracy. 62,8% respondentów wymienia pracę hybrydową, 43,7% elastyczny czas pracy, a 25,7% możliwość pracy całkowicie zdalnej.

To pokazuje, że dla wielu organizacji podstawową odpowiedzią na potrzeby pracowników stało się zwiększenie swobody w sposobie wykonywania obowiązków. Z perspektywy pracownika może to oznaczać większą możliwość dopasowania pracy do życia prywatnego, ograniczenie czasu poświęcanego na dojazdy czy większą kontrolę nad rytmem dnia.

W dalszej kolejności pojawiają się rozwiązania związane ze zdrowiem i bezpieczeństwem psychospołecznym. 24,9% badanych wskazuje pakiet medyczny obejmujący wizyty u psychologa, 23,0% jasną procedurę zgłaszania działań niepożądanych, a 16,5% możliwość skorzystania z pomocy psychologa w miejscu pracy.

Znacznie rzadziej respondenci wymieniają natomiast działania, które bezpośrednio zmieniają sposób organizowania pracy. Jasną i zrozumiałą komunikację kierownictwa wskazuje 12,3% badanych, a szkolenia managerskie dotyczące zarządzania stresem - 9,6%. Taki sam odsetek zauważa działania polegające na dopasowywaniu obowiązków do możliwości pracownika oraz jasnym podziale zadań.

To ważna różnica. Elastyczny model pracy i dostęp do wsparcia mogą poprawiać warunki funkcjonowania, ale nie muszą usuwać przyczyn stresu związanych z przeciążeniem, komunikacją, podziałem odpowiedzialności czy stylem zarządzania.

Dane nie pozwalają ocenić jakości ani skuteczności poszczególnych działań. Pokazują jednak, które rozwiązania są najbardziej widoczne dla badanych specjalistów i managerów. Z perspektywy HR to istotne, ponieważ samo istnienie programu wellbeing nie oznacza jeszcze, że pracownicy postrzegają go jako element realnie wpływający na codzienną pracę.

Działania pracodawców

Jakie działania ze strony pracodawcy wspierają pracowników w radzeniu sobie ze stresem?

Odsetek odpowiedzi „tak, takie działania są w mojej organizacji”.



Badanie specjalistów i managerów, N=261.

Czy działania wellbeing odpowiadają na źródła problemu?

Szczególnie interesujące jest zestawienie odpowiedzi dotyczących źródeł stresu z działaniami podejmowanymi przez pracodawców.

- **39,8% badanych specjalistów i managerów wskazuje zachowanie przełożonego jako jedno z głównych źródeł stresu.** Jednocześnie 9,6% deklaruje, że w ich organizacji prowadzone są szkolenia managerskie dotyczące zarządzania stresem.
- **39,5% wskazuje nadmiar obowiązków,** podczas gdy 9,6% zauważa działania polegające na dopasowywaniu obowiązków do wiedzy i możliwości pracownika.
- **36,4% badanych stresuje niejasna komunikacja kierownictwa,** a 12,3% wskazuje jasną i zrozumiałą komunikację jako działanie realizowane przez pracodawcę.
- Podobnie jest z podziałem odpowiedzialności: **36,0% respondentów wskazuje niejasny podział zadań jako stresor,** podczas gdy 9,6% wymienia jasny podział zadań wśród rozwiązań stosowanych w firmie.

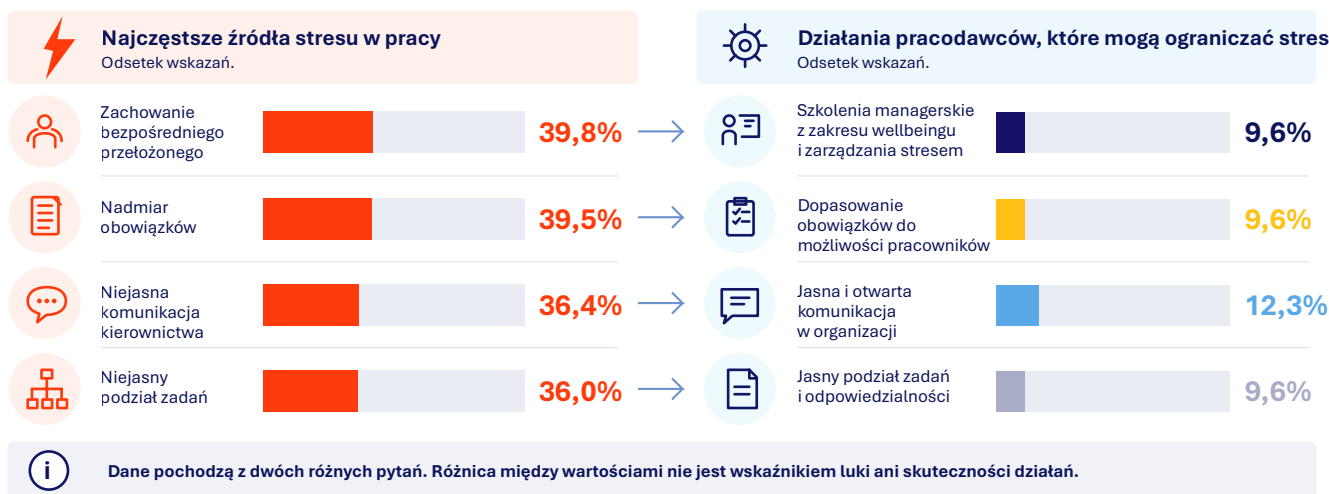
Tych wartości nie należy odejmować od siebie ani traktować jako bezpośredniego wskaźnika luki. Pochodzą z dwóch różnych pytań i mierzą inne zjawiska. Jedno dotyczy tego, co badani postrzegają jako źródło stresu, drugie - jakie działania pracodawcy zauważają. Mimo to zestawienie prowadzi do ważnego pytania: czy organizacje odpowiadają na przyczyny stresu, czy głównie pomagają pracownikom radzić sobie z jego skutkami? To nie jest to samo.

Jeżeli źródłem napięcia jest przeciążenie, rozwiązaniem nie będzie wyłącznie dodatkowy benefit. Jeśli problemem jest niejasna komunikacja, potrzebna jest zmiana sposobu przekazywania decyzji i priorytetów. Jeśli stres wiąże się z zachowaniem przełożonego, sama dostępność psychologa nie zmieni jakości codziennego zarządzania.

Dla HR oznacza to potrzebę bardziej precyzyjnego projektowania działań wellbeing. Zamiast zaczynać od pytania: „jakie świadczenia możemy jeszcze zaoferować?”, warto najpierw ustalić: „jakie są najważniejsze źródła napięcia w naszej organizacji i które z nich możemy zmienić systemowo?”. Dopiero wtedy działania wspierające dobrostan stają się częścią zarządzania organizacją, a nie katalogiem dodatkowych świadczeń.

Stresor vs działanie organizacji

Najczęstsze źródła stresu w pracy a działania pracodawców, które mogą na nie odpowiadać.



Badanie specjalistów i managerów, N=261.

Co z tego wynika dla HR?

- **Diagnozować źródła stresu przed projektowaniem programu wellbeing.** Inne działania będą potrzebne przy przeciążeniu, inne przy problemach managerskich, a inne przy braku przewidywalności.
- **Oddzielać wsparcie od prewencji.** Dostęp do psychologa pomaga radzić sobie ze skutkami stresu, ale nie zastępuje zmian w sposobie organizacji pracy.
- **Sprawdzać widoczność działań.** Jeżeli firma wdraża rozwiązania, których pracownicy nie zauważają lub nie rozumieją, ich praktyczne znaczenie może być ograniczone.
- **Łączyć wellbeing z zarządzaniem.** Komunikacja, podział odpowiedzialności, priorytety i jakość pracy managerów powinny być częścią tej samej rozmowy co benefity i wsparcie specjalistyczne.

Najważniejsze pytanie nie brzmi więc: „czy mamy program wellbeing?”. Bardziej użyteczne jest inne: „czy nasze działania odpowiadają na to, co rzeczywiście stresuje specjalistów i managerów w codziennej pracy?”.



5. Kiedy napięcie wykracza poza codzienny stres

Doświadczenia związane z mobbingiem lub innymi działaniami niepożądanymi deklaruje znaczna część badanych. Nie każde napięcie w pracy jest mobbingiem i nie każda trudna relacja powinna być w ten sposób kwalifikowana. Jednocześnie wyniki badania pokazują, że doświadczenia związane z niepożądanymi zachowaniami są w tej grupie częste.

56,7% badanych specjalistów i managerów deklaruje, że w którymś momencie życia zawodowego doświadczyło mobbingu lub innych działań niepożądanych. 36,0% odpowiada przecząco, a 7,3% nie pamięta takiego doświadczenia. Ten wynik wymaga ostrożnej interpretacji. Pytanie obejmowało zarówno mobbing, jak i inne działania niepożądane, dlatego nie można na jego podstawie stwierdzić, że we wszystkich wskazanych przypadkach została spełniona prawna definicja mobbingu. Pytanie dotyczyło także całej kariery zawodowej, a nie wyłącznie obecnego pracodawcy czy ostatnich miesięcy.

Mimo tych ograniczeń wynik jest ważnym sygnałem z perspektywy organizacji. Pokazuje, że znaczna część badanych zetknęła się w pracy z zachowaniami, które uznała za niepożądane lub przekraczające akceptowalne granice. Dla firmy oznacza to, że bezpieczeństwo psychospołeczne nie może opierać się wyłącznie na istnieniu formalnej procedury. Pracownik powinien wiedzieć, gdzie może zgłosić problem, co stanie się po zgłoszeniu, kto będzie prowadził sprawę i jakie zasady obowiązują wszystkie strony postępowania. Równie ważne jest zaufanie do tego mechanizmu. Procedura, której pracownicy nie znają albo w której skuteczność nie wierzą, ma ograniczoną wartość praktyczną.

Znaczenie ma również zdolność organizacji do wychwytywania wcześniejszych sygnałów. Nie każda sytuacja zaczyna się od formalnej skargi. Powtarzające się konflikty, nagła rotacja w konkretnym zespole, wzrost absencji, wycofanie pracowników czy podobne informacje pojawiające się w exit interviews mogą być sygnałem, że problem wymaga bliższej analizy.

Z perspektywy HR oznacza to potrzebę budowania systemu, który nie tylko reaguje na zgłoszenia, ale również pozwala wcześniej identyfikować miejsca zwiększonego ryzyka.

Sytuacja zawodowa może prowadzić do poszukiwania profesjonalnego wsparcia

Drugim ważnym wynikiem jest skala korzystania ze wsparcia specjalistycznego z powodu sytuacji w pracy.

42,5% badanych specjalistów i managerów deklaruje, że przynajmniej raz korzystało z pomocy psychologa, psychoterapeuty lub psychiatry z powodu sytuacji zawodowej. 31,0% korzystało z takiej pomocy kilka razy, a 11,5% - raz. Kolejne 18,4% rozważało skorzystanie ze wsparcia, ale ostatecznie z niego zrezygnowało. 39,1% respondentów nigdy nie korzystało z tego rodzaju pomocy z powodu sytuacji w pracy.

Tych wyników nie należy interpretować jako diagnozy stanu zdrowia badanych ani dowodu, że konkretne warunki pracy bezpośrednio spowodowały określone problemy zdrowotne. Badanie nie daje podstaw do takich wniosków.

Pokazuje jednak, że dla części respondentów doświadczenia zawodowe miały na tyle duże znaczenie, że skłoniły ich do poszukiwania profesjonalnej pomocy lub przynajmniej do rozważenia takiego kroku.

Dla pracodawcy to istotny sygnał, ponieważ wskazuje, że konsekwencje trudnych doświadczeń zawodowych mogą wykraczać poza bieżący dyskomfort czy chwilowe napięcie. Mogą wpływać na funkcjonowanie pracownika również poza samym miejscem pracy.

Z perspektywy HR ważne są tu dwa poziomy działania. Pierwszy to dostęp do wsparcia - np. poprzez pakiet medyczny, EAP, psychologa czy jasną informację, gdzie można szukać pomocy. Drugi - jeszcze ważniejszy - to ograniczanie przyczyn, które mogą prowadzić do eskalacji problemów: niepożądanych zachowań, przeciążenia, braku reakcji na konflikty czy niejasnych zasad odpowiedzialności.

Wsparcie specjalistyczne może być potrzebne, ale nie powinno zastępować odpowiedzialności organizacji za jakość środowiska pracy.

Działania niepożądane i wsparcie specjalistyczne

Mobbing lub inne działania niepożądane w całym życiu zawodowym

Czy w trakcie całej swojej kariery zawodowej doświadczyłeś(-aś) mobbingu lub innych działań niepożądanych w pracy?



Badanie specjalistów i managerów, N=261.

Pomoc specjalisty z powodu sytuacji w pracy

Czy z powodu sytuacji w pracy (np. stresu, przeciążenia, trudnych relacji) korzystałeś(-aś) z pomocy specjalisty (np. psychologa, psychoterapeuty, coacha)?



Co z tego wynika dla HR?

- **Sprawdzać nie tylko, czy procedury istnieją, ale czy są znane i budzą zaufanie.**
- **Monitorować sygnały pośrednie**, takie jak rotacja, absencja, konflikty, zgłoszenia i informacje z exit interviews.
- **Zapewniać dostęp do profesjonalnego wsparcia**, ale nie traktować go jako substytutu zmian organizacyjnych.

- **Rozdzielać działania interwencyjne od prewencyjnych.** Pomoc po wystąpieniu problemu jest potrzebna, ale równie ważne jest ograniczanie warunków, w których problem może się pojawić.

Najważniejsze pytanie dla organizacji brzmi więc nie tylko: „czy pracownicy wiedzą, gdzie szukać pomocy?”, ale również: „czy potrafimy odpowiednio wcześnie zauważyć, że w danym zespole dzieje się coś, co tej pomocy może wymagać?”

6. Rekrutacja również może generować stres

Dalsza część analizy odnosi się do 148 badanych specjalistów i managerów, którzy w ciągu ostatniego roku uczestniczyli w procesie rekrutacyjnym. Najwięcej napięcia buduje kontakt z potencjalnym przełożonym. Dla większości badanych poziom stresu związany z rekrutacją nie zmienił się istotnie w porównaniu z wcześniejszymi doświadczeniami. 51,4% respondentów deklaruje, że pozostaje na podobnym poziomie, 31,1% uważa, że obecnie stresuje się mniej, a 17,5% - że bardziej.

Znacznie ciekawszy obraz pojawia się jednak wtedy, gdy pytamy o konkretny etap procesu. 43,2% badanych wskazuje bezpośrednie spotkanie z potencjalnym przełożonym jako najbardziej stresujący element rekrutacji. Kolejne 13,5% wskazuje rozmowę online z przyszłym managerem, a 4,7% - rozmowę telefoniczną. Łącznie oznacza to, że 61,4% uczestników procesów rekrutacyjnych wskazuje jedną z form kontaktu z potencjalnym przełożonym jako najbardziej stresujący etap rekrutacji. Dla porównania, jedną z form rozmowy z rekruterem wskazuje łącznie 10,1% respondentów. 28,4% badanych deklaruje natomiast, że proces rekrutacyjny w ogóle nie jest dla nich stresujący. To ważna informacja dla organizacji. Spotkanie z przyszłym managerem ma dla kandydata inne znaczenie niż rozmowa z rekruterem. Nie chodzi wyłącznie o ocenę kompetencji czy przebiegu procesu. Kandydat próbuje w tym momencie wyobrazić sobie, jak będzie wyglądała jego codzienna współpraca z osobą, która będzie miała bezpośredni wpływ na jego pracę.

Ocena dotyczy więc nie tylko stanowiska, ale również stylu komunikacji, poziomu partnerskości, sposobu podejmowania decyzji i tego, czy potencjalny przełożony potrafi jasno opowiedzieć o roli, oczekiwaniach oraz wyzwaniach. Dlatego candidate experience nie może być traktowany jako wyłączna odpowiedzialność HR czy rekrutera. Manager uczestniczący w procesie jest równie ważnym elementem doświadczenia kandydata.

Kandydatów bardziej stresuje sposób prowadzenia rozmowy niż sam jej format

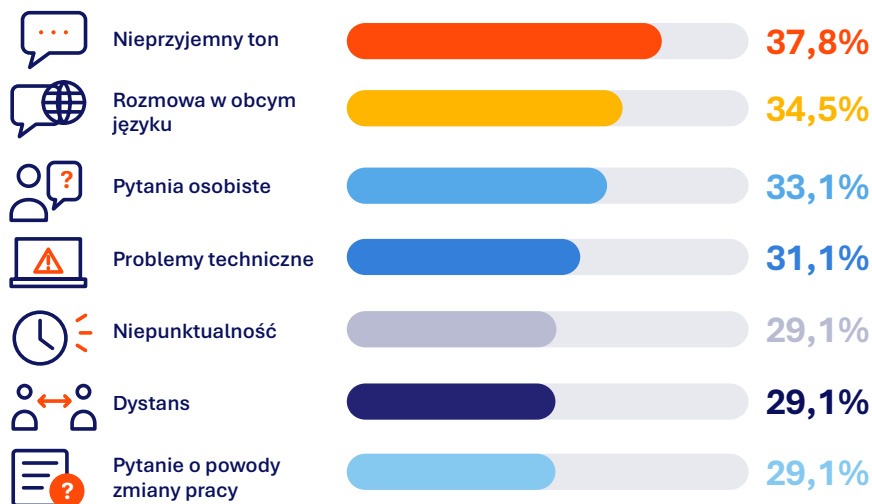
Wyniki pokazują też, że źródłem stresu nie jest przede wszystkim technologia czy fakt prowadzenia rozmowy online. Najczęściej wskazywanym stresorem jest nieprzyjemny ton osoby prowadzącej rozmowę - 37,8%. 34,5% badanych wskazuje rozmowę w obcym języku, 33,1% pytania dotyczące kwestii osobistych, a 31,1% problemy techniczne podczas spotkania online.

Po 29,1% respondentów wskazuje niepunktualność osób rekrutujących, dystans pomiędzy pracodawcą a kandydatem oraz pytanie o powody zmiany pracy. Znacznie rzadziej stresuje sam format spotkania. Rozmowę online jako taką wskazuje 6,8% badanych, a taki sam odsetek - konieczność korzystania z nieznanej platformy do wideorozmowy.

To istotna wskazówka dla firm, które w ostatnich latach mocno inwestowały w narzędzia i digitalizację procesów rekrutacyjnych. Technologia może powodować trudności, ale sama w sobie nie wydaje się głównym źródłem napięcia. Znacznie większe znaczenie ma jakość interakcji. Kandydat ocenia ton rozmowy, sposób zadawania pytań, przygotowanie osoby prowadzącej, punktualność i atmosferę. W odpowiedziach otwartych pojawiają się również oczekiwania dotyczące wcześniejszego przekazania informacji o kolejnych etapach, osobach uczestniczących w spotkaniu oraz przebiegu procesu. To pokazuje, że część stresu rekrutacyjnego można ograniczyć stosunkowo prostymi działaniami: lepszym przygotowaniem rozmówców, jasną komunikacją, punktualnością i większą przewidywalnością procesu.

Co stresuje kandydatów?

Najczęstsze stresory w procesie rekrutacyjnym wśród badanych specjalistów i managerów.



Warto wiedzieć



Sam format online stresuje

6,8%
badanych.

Podstawa: N=148 specjalistów i managerów, którzy uczestniczyli w rekrutacji w ostatnim roku.

Rekrutacja jest pierwszym testem kultury organizacyjnej

Z perspektywy firmy warto spojrzeć na proces rekrutacyjny szerzej niż tylko jako na narzędzie selekcji. To często pierwszy moment, w którym kandydat może zweryfikować, czy deklarowana kultura organizacyjna jest zgodna z zachowaniem ludzi reprezentujących firmę. Jeżeli organizacja mówi o partnerstwie, otwartej komunikacji i szacunku, ale kandydat doświadcza dystansu, niepunktualności albo nieprzyjemnego tonu rozmowy, bardzo szybko zauważy tę niespójność.

Podobnie działa to w drugą stronę. Dobrze przygotowany proces, jasne zasady i profesjonalna rozmowa mogą budować zaufanie jeszcze przed podjęciem decyzji o zatrudnieniu.

Dla HR oznacza to, że standard candidate experience powinien obejmować nie tylko komunikację rekrutera, ale również sposób przygotowania i zachowania managerów uczestniczących w procesie.

Najbardziej stresujący etap rekrutacji

Co najbardziej stresuje badanych specjalistów i managerów podczas procesu rekrutacyjnego?



Warto wiedzieć



61,4%

jedna z form kontaktu z potencjalnym przełożonym.



28,4%

proces rekrutacyjny w ogóle nie powoduje stresu.

Podstawa: N=148 specjalistów i managerów, którzy uczestniczyli w rekrutacji w ostatnim roku.

Co z tego wynika dla HR?

- **Przygotowywać managerów do udziału w rekrutacji.**

Rozmowa z kandydatem jest kompetencją, a nie automatycznym elementem roli managerskiej.

- **Standaryzować kluczowe elementy procesu.** Kandydat powinien wiedzieć, z kim się spotyka, czego dotyczy rozmowa i jakie będą kolejne etapy.

- **Monitorować candidate experience także po spotkaniu z managerem,** nie tylko po kontakcie z rekruterem.

- **Analizować powody rezygnacji kandydatów.** Mogą one ujawnić problemy niewidoczne w samej konwersji procesu.

- **Dbać o jakość zachowań, nie tylko o narzędzia.**

Automatyzacja może usprawnić rekrutację, ale nie zastąpi dobrej komunikacji i profesjonalnego prowadzenia rozmowy.

Najważniejsze pytanie dla organizacji nie brzmi więc wyłącznie: „czy nasz proces rekrutacyjny jest sprawny?”. Warto dodać drugie: „jak kandydat czuje się w kontakcie z ludźmi, którzy reprezentują naszą firmę?”.



KATARZYNA PRAŻANOWSKA, HR Manager, psycholog, HRK S.A.



Kandydat spotyka kulturę firmy wcześniej niż podpisuje umowę

Rekrutacja jest pierwszym testem kultury organizacyjnej

Proces rekrutacyjny jest stosunkowo krótkim fragmentem relacji kandydata z firmą, ale bardzo szybko pokazuje sposób, w jaki organizacja traktuje ludzi. Z dzisiejszej perspektywy HR wewnętrznego widzę to szczególnie wyraźnie, ponieważ wcześniej przez lata pracowałam przy projektach rekrutacyjnych realizowanych dla klientów. Z jednej strony obserwowałam więc proces oczami konsultanta odpowiedzialnego za jakość doświadczenia kandydata, z drugiej - dziś patrzę na niego jako osoba współodpowiedzialna za to, jak organizacja buduje relację z kandydatami i przyszłymi pracownikami.

Wyniki badania specjalistów i managerów dobrze pokazują, że źródłem napięcia nie jest przede wszystkim sama technologia czy forma spotkania. Znacznie ważniejsze okazują się zachowania ludzi reprezentujących organizację: ton rozmowy, sposób zadawania pytań, punktualność, dystans czy sposób reagowania na odpowiedzi kandydata. To ważne, bo te elementy są stosunkowo łatwe do zbagatelizowania. W procesie rekrutacyjnym dużo uwagi poświęcamy dziś narzędziom, automatyzacji, komunikacji employer brandingowej czy szybkości procesu. Tymczasem dla kandydata najbardziej zapamiętywalne może być po prostu to, jak został potraktowany podczas rozmowy. Szczególnie interesujące są wyniki dotyczące spotkania z przyszłym przełożonym. To właśnie ten etap jest dla największej części badanych najbardziej stresujący. Nie jest to zaskakujące, jeśli spojrzymy na rolę takiego spotkania z perspektywy kandydata. Rozmowa z managerem nie jest dla niego wyłącznie kolejnym etapem selekcji. To moment, w którym próbuje zrozumieć, jak będzie wyglądała jego codzienna praca, styl komunikacji, sposób podejmowania decyzji, poziom autonomii i relacja z osobą, która będzie miała bezpośredni wpływ na jego doświadczenie zawodowe.

W praktyce kandydat ocenia wtedy znacznie więcej niż samo stanowisko. Zwraca uwagę na to, czy manager jest przygotowany do rozmowy, czy zna jego doświadczenie, czy potrafi jasno opowiedzieć o roli, oczekiwaniach i wyzwaniach, czy prowadzi

rozmowę partnersko, czy raczej w sposób konfrontacyjny. To właśnie w tym momencie obietnica marki pracodawcy spotyka się z rzeczywistością. Można mieć dobrze zaprojektowaną stronę kariery, profesjonalne ogłoszenie i sprawny proces prowadzony przez rekrutera, ale jedna źle poprowadzona rozmowa z przyszłym przełożonym może bardzo szybko zmienić ocenę całej organizacji.

Dlatego candidate experience nie może być traktowane wyłącznie jako odpowiedzialność rekrutera albo działu HR. Rekruter może przygotować kandydata, przekazać agendę, zadbać o punktualność, dobrą komunikację i komfort rozmowy. Jeśli jednak na kolejnym etapie kandydat trafia na managera, który nie zna CV, zadaje przypadkowe pytania, nie potrafi wyjaśnić zakresu odpowiedzialności albo buduje dystans, jakość całego procesu spada. Z perspektywy organizacji oznacza to, że standard rekrutacji musi być współdzielony przez HR i biznes.

To wymaga pracy nie tylko nad procesem, ale również nad przygotowaniem managerów do roli rekrutacyjnej. Dla wielu osób zarządzających rozmowa z kandydatem jest tylko jednym z wielu obowiązków. Nie każdy manager ma naturalne kompetencje do prowadzenia wywiadu, budowania relacji czy zadawania pytań w sposób, który pozwala jednocześnie dobrze ocenić kompetencje i niepotrzebnie nie zwiększać napięcia. Dlatego warto traktować udział managera w rekrutacji jako konkretną kompetencję biznesową, którą można rozwijać i standaryzować.

Warto pamiętać, że kandydaci są często jednocześnie klientami, partnerami biznesowymi lub osobami wpływającymi na opinię o organizacji w swoim otoczeniu zawodowym. Doświadczenie z procesu rekrutacyjnego coraz rzadziej pozostaje prywatną oceną. Kandydaci dzielą się nim w mediach społecznościowych, serwisach z opiniami o pracodawcach czy w rozmowach branżowych. Oznacza to, że jakość rekrutacji wpływa nie tylko na skuteczność pozyskiwania talentów, ale również na reputację firmy i jej atrakcyjność na rynku pracy.

Nie chodzi przy tym o to, żeby usuwać z procesu wszystkie trudne pytania albo budować sztucznie komfortową rozmowę. Dobra rekrutacja nie polega na unikaniu wymagających tematów. Polega na przewidywalności, szacunku i jasnych zasadach. Kandydat powinien wiedzieć, z kim się spotyka, jaki jest cel rozmowy, czego może się spodziewać i na jakiej podstawie będzie oceniany. Jeśli pytania są trudne, powinny mieć związek z rolą i kompetencjami. Jeśli proces obejmuje kilka etapów, ich logika powinna być zrozumiała.

Z perspektywy HR ważny jest jeszcze jeden element. Kandydat może nie pamiętać po kilku miesiącach dokładnej treści wszystkich pytań, ale zwykle pamięta atmosferę i sposób, w jaki został potraktowany. To doświadczenie wpływa nie tylko na jego decyzję o przyjęciu oferty. Może też kształtować opinię o firmie długo po zakończeniu procesu, niezależnie od tego, czy kandydat ostatecznie dołączy do organizacji.

Dlatego rekrutację warto traktować jako pierwszy praktyczny test kultury organizacyjnej. To moment, w którym deklaracje o partnerstwie, szacunku, otwartości czy dobrej komunikacji zostają skonfrontowane z konkretnym zachowaniem ludzi reprezentujących firmę. Jeśli to doświadczenie jest spójne z tym, co organizacja komunikuje na zewnątrz, buduje wiarygodność. Jeśli nie - kandydat zauważa tę różnicę bardzo szybko.

Z perspektywy osoby, która pracowała zarówno przy rekrutacjach dla klientów, jak i dziś patrzy na proces od strony wewnętrznego HR, najważniejszy wniosek jest prosty: jakość rekrutacji nie zależy wyłącznie od procesu. Zależy od jakości zachowań osób, które ten proces reprezentują. Dlatego warto rozwijać nie tylko narzędzia i standardy, ale również kompetencje managerskie, przygotowanie do rozmów i wspólną odpowiedzialność HR oraz biznesu za doświadczenie kandydata.



7. Co wyniki oznaczają dla HR i biznesu?

Badanie przeprowadzone wśród specjalistów i managerów nie daje jednej recepty na ograniczenie stresu. Organizacje różnią się skalą, modelem pracy, strukturą zespołów i sposobem zarządzania, dlatego również źródła napięcia mogą wyglądać inaczej. Wyniki wskazują jednak pięć obszarów, które warto potraktować jako punkt wyjścia do diagnozy.

Nie chodzi przy tym o stworzenie kolejnego programu wellbeing. Chodzi o sprawdzenie, czy sposób działania firmy nie generuje napięcia tam, gdzie można je ograniczyć decyzjami organizacyjnymi.

Obciążenie pracą

Nadmiar obowiązków należy do najczęściej wskazywanych źródeł stresu, a 67,8% badanych specjalistów i managerów pracuje po godzinach przynajmniej kilka razy w miesiącu. Sama liczba nadgodzin mówi jednak niewiele, jeśli nie wiadomo, z czego wynikają.

W jednej organizacji przyczyną może być niedobór zasobów, w innej zbyt duża liczba spotkań, ręczne procesy albo częste zmiany priorytetów. Czasem przeciążenie dotyczy całego zespołu, a czasem kilku kluczowych osób, które przejęły zbyt wiele odpowiedzialności lub posiadają wiedzę, której nie udało się rozproszyć.

Dlatego HR powinien patrzeć nie tylko na to, ile osób pracuje po godzinach, ale również, gdzie problem pojawia się regularnie, czy stale dotyczy tych samych stanowisk, jak często zmieniają się priorytety i które procesy pochłaniają nieproporcjonalnie dużo czasu.

Dopiero taka diagnoza pozwala zdecydować, czy odpowiedzią powinno być zwiększenie zatrudnienia, zmiana procesu, automatyzacja, ograniczenie liczby zadań czy lepsza priorytetyzacja.

Jakość zarządzania

Zachowanie bezpośredniego przełożonego znalazło się na pierwszym miejscu wśród źródeł stresu badanych specjalistów i managerów. To jeden z najmocniejszych sygnatów płynących z badania.

Jakość zarządzania nie powinna więc być traktowana jako temat oddzielony od wellbeingu. To właśnie manager przekłada decyzje firmy na codzienne doświadczenie pracownika: ustala priorytety, deleguje, udziela informacji zwrotnej, reaguje na błędy i prowadzi zespół w sytuacjach presji.

Z perspektywy HR ważne jest nie tylko rozwijanie kompetencji managerskich, ale również określenie, jakich zachowań organizacja oczekuje od osób zarządzających i jak je mierzy. Samo szkolenie nie wystarczy, jeśli nie towarzyszą mu jasne standardy, informacja zwrotna i odpowiedzialność za sposób zarządzania ludźmi.

Warto też pamiętać o wynikach dotyczących samych managerów. Osoby zarządzające również funkcjonują pod dużą presją i nie zawsze otrzymują wsparcie od własnych przełożonych. Rozwój managerów powinien więc iść w parze z analizą warunków, w których wykonują swoją rolę.

Komunikacja i jasność odpowiedzialności

Niejasna komunikacja kierownictwa oraz niejasny podział zadań znajdują się w pierwszej piątce najczęściej wskazywanych stresorów.

To obszar, w którym organizacja ma bezpośredni wpływ na poziom niepewności. Pracownik, który nie wie, co jest priorytetem, kto podejmuje decyzję albo gdzie kończy się jego odpowiedzialność, musi poświęcać dodatkową energię na interpretowanie sytuacji. Przy dużym obciążeniu takie drobne niejasności mogą kumulować się i stawać kolejnym źródłem napięcia.

Dlatego warto sprawdzić, czy specjaliści i managerowie potrafią bez większych trudności odpowiedzieć na cztery pytania: za co odpowiadam, co jest teraz priorytetem, kto podejmuje decyzję i gdzie otrzymam informację, jeżeli sytuacja się zmieni? Celem nie jest zwiększenie liczby komunikatów. Więcej wiadomości, spotkań czy prezentacji nie musi oznaczać lepszej komunikacji. Istotna jest jej użyteczność - czy pracownik po otrzymaniu informacji wie, co z niej wynika dla jego pracy.

Regeneracja i granice dostępności

Urlop spełnia swoją funkcję wtedy, gdy specjalista lub manager rzeczywiście może na pewien czas przestać zajmować się bieżącymi obowiązkami.

Dane pokazują jednak, że dla części badanych granica pomiędzy pracą a odpoczynkiem pozostaje płynna. Dotyczy to zarówno pracy po godzinach, jak i kontaktu podczas urlopu. Szczególnie widoczne jest to w grupie managerskiej.

Z perspektywy HR oznacza to potrzebę przyjrzenia się nie tylko polityce urlopowej, ale również praktyce. Kluczowe jest to, czy istnieją realne zastępstwa, czy pracownik może przekazać swoje zadania, jakie są zasady kontaktu podczas nieobecności i czy brak odpowiedzi po godzinach jest rzeczywiście akceptowany. Nie chodzi o wprowadzenie sztywnego zakazu każdej wiadomości poza standardowym czasem pracy. Chodzi o to, aby dodatkowa dostępność była wyjątkiem wynikającym z konkretnej sytuacji, a nie domyślnym standardem współpracy.

Bezpieczeństwo psychospołeczne

Procedura zgłaszania działań niepożądanych jest potrzebna, ale samo jej istnienie nie oznacza jeszcze, że system działa. Pracownik powinien wiedzieć, gdzie zgłosić problem, kto zajmie się sprawą, jak będzie przebiegało postępowanie, jakie zasady dotyczą poufności i czego może oczekiwać po dokonaniu zgłoszenia. Równie ważne jest przekonanie, że skorzystanie z procedury rzeczywiście prowadzi do działania.

HR nie powinien jednak czekać wyłącznie na formalne zgłoszenia. Część problemów wcześniej ujawnia się poprzez inne sygnały: wzrost rotacji, absencję, powtarzające się konflikty, wyniki badań pracowników czy informacje z exit interviews.

Dlatego bezpieczeństwo psychospołeczne warto traktować jako system wczesnego reagowania, a nie tylko procedurę uruchamianą po pojawieniu się poważnego problemu.

Wspólnym mianownikiem tych pięciu obszarów jest jedno: wellbeing zaczyna się znacznie wcześniej niż w momencie uruchomienia programu wsparcia. Zaczyna się w sposobie projektowania pracy, podejmowania decyzji i zarządzania ludźmi.

Model pięciu obszarów



Schemat obszarów wymagających diagnozy i działań organizacyjnych.

8. Pięć pytań, które warto zadać w swojej organizacji

Dane z badania HRK przeprowadzonego wśród specjalistów i managerów nie zastąpią diagnozy konkretnej firmy. Mogą jednak pomóc ustalić, od czego taką diagnozę rozpocząć.

1. Czy wiemy, gdzie regularnie powstaje przeciążenie?

Nie wystarczy wiedzieć, ile osób pracuje po godzinach. Warto sprawdzić, dlaczego tak się dzieje, czy problem powtarza się w tych samych zespołach i czy jest związany z liczbą zadań, procesami, zasobami czy sposobem ustalania priorytetów.

2. Czy mierzymy jakość zarządzania także z perspektywy specjalistów i managerów?

Jeżeli przełożony może być zarówno źródłem wsparcia, jak i stresu, jego ocena nie powinna ograniczać się do realizacji budżetu czy celów. Warto analizować również sposób komunikacji, delegowania, reagowania na błędy i budowania relacji z zespołem.

3. Czy ludzie wiedzą, czego się od nich oczekuje?

Jasność odpowiedzialności, priorytetów i decyzji ogranicza część niepewności, na którą firma ma bezpośredni wpływ. Jeżeli odpowiedzi na podstawowe pytania o rolę i priorytety nie są oczywiste, problemem może być nie brak komunikacji, lecz jej jakość.

4. Czy urlop rzeczywiście oznacza możliwość odłączenia się od pracy?

Samo wykorzystanie dni wolnych nie wystarczy, jeśli pracownik pozostaje jedyną osobą zdolną podjąć decyzję albo nadal odpowiada na wiadomości. Warto sprawdzić zastępowalność, zasady kontaktu i kulturę dostępności poza czasem pracy.

5. Czy nasze działania wellbeing odpowiadają na przyczyny stresu?

Dostęp do specjalistów, elastyczna praca i benefity mogą być wartościowym wsparciem. Jeżeli jednak główne źródła napięcia znajdują się w przeciążeniu, zarządzaniu i komunikacji, także tam powinny być kierowane działania organizacji.

Stresu w pracy nie da się całkowicie wyeliminować. Presja czasu, odpowiedzialność, zmiana czy niepewność są częścią wielu ról specjalistycznych i managerskich. Organizacja może jednak ograniczyć tę część napięcia, którą sama tworzy poprzez sposób organizowania pracy.

Wyniki III edycji badania HRK pokazują, że właśnie tutaj znajduje się istotny obszar działania dla HR i osób zarządzających. Nie chodzi wyłącznie o to, aby specjaliści i managerowie lepiej radzili sobie z presją. Chodzi również o to, aby nie musieli kompensować własnym wysiłkiem problemów, które można rozwiązać na poziomie organizacji.

Dojrzałe podejście do wellbeingu nie zaczyna się więc od pytania: „co jeszcze możemy zaoferować pracownikom?”. Zaczyna się od pytania: „co w naszym sposobie działania możemy zmienić, aby nie generować niepotrzebnego stresu?”.

Autor badania:

O HRK S.A.

HRK S.A. to polska firma doradcza specjalizująca się w kompleksowym wsparciu organizacji w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Od ponad 25 lat realizuje projekty z zakresu rekrutacji specjalistów i kadry menedżerskiej, executive search, doradztwa HR, outsourcingu kadr i płac oraz digitalizacji procesów HR. Zespół HRK łączy ekspercką znajomość rynku pracy z doświadczeniem branżowym, wspierając zarówno polskie, jak i międzynarodowe organizacje na różnych etapach ich rozwoju. Firma aktywnie analizuje zmiany zachodzące na rynku pracy, prowadzi badania i przygotowuje raporty dotyczące m.in. kompetencji, technologii w HR, doświadczeń pracowników oraz nowych modeli pracy. Dzięki temu HRK łączy praktykę doradczą z aktualną wiedzą o trendach, które wpływają na decyzje pracodawców i kandydatów.

Więcej: <https://www.hrk.pl>

Kontakt:



Monika Witoń

Head of Marketing & PR
HRK S.A.

Mob.: +48 516 156 128

Mail: monika.witon@hrk.pl



Paula Kowalcze

Media Relations & Content Expert
HRK S.A.

Mob.: +48 532 433 645

Mail: paula.kowalcze@hrk.pl