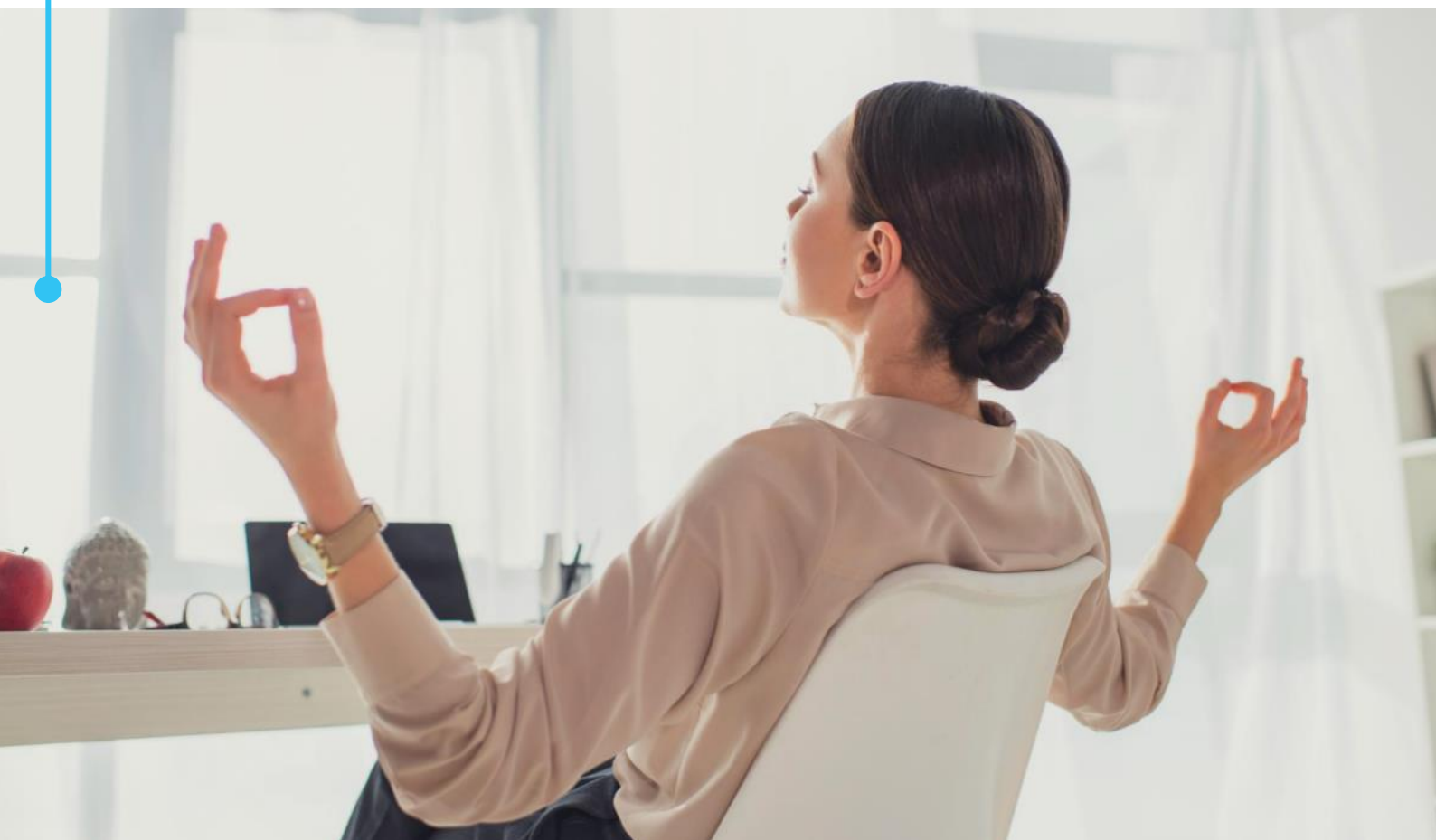


Rola bezpośrednich przełożonych w kształtowaniu dobrostanu pracowników.

Raport z badania.



Projekt objęty patronatem:



KRAJOWE CENTRUM
PROMOCJI ZDROWIA
W MIEJSCU PRACY
INSTYTUT MEDYCYNY PRACY
IM. PROF. J. NOFERA



THE WELLNESS[®]
INSTITUTE

(enpulse)

by Zmotywowani.pl

Spis treści

Wprowadzenie	3
Czego dowiesz się z raportu?.....	5
Dobrostan w miejscu pracy	6
Oznaczenia w raporcie	8
Najważniejsze wnioski	9
Wymiar Fizyczny	11
Wymiar Relacyjny.....	12
Wymiar Psychologiczny.....	14
Szczegółowe analizy.....	18
Opis badania	18
Metodologia	18
Opis próby badawczej.....	19
Podsumowanie wyników.....	20
Wymiar fizyczny	22
Bezpieczeństwo	24
Dbanie o zdrowie.....	25
Ergonomia	26
Odpowiednie warunki pracy	27
Relaks	28
Wymiar relacyjny.....	30
Bycie fair	31
Docenienie.....	34
Indywidualne podejście	35
Słuchanie	37
Wsparcie.....	39
Zaufanie.....	40
Wymiar psychologiczny.....	42
Konstruktywna informacja zwrotna	44
Motywacja do działania	45
Pozytywne emocje	46
Radzenie sobie ze stresem	48
Sens pracy.....	49
Work-life balance	50
Zakończenie.....	52
Komentarz eksperta.....	52
Jak regularnie monitorować potrzeby pracowników?	53
Podziękowania	55

Wprowadzenie

W **Enpulse** wierzymy, że pracownicy i pracodawcy muszą się nawzajem rozumieć. Dlatego monitorujemy aktualne potrzeby na rynku pracy i **poprzez badania, dostarczamy wiedzę** o tym, jak to porozumienie można osiągnąć.

Najważniejsze jest dla nas wykorzystanie dostarczanych danych w codziennym zarządzaniu. Bo to od codziennych działań zależy jakość naszego życia. Zarówno w pracy jak i w domu.

Zaangażowanie to złożony konstrukt łączący w sobie **stosunek do pracy** charakteryzujący się oddaniem, **chęcią do działania** oraz **stopniem identyfikacji pracowników z organizacją, jej celami i wartościami**, a także jest to wyznacznik umiejętności organizacji do włączania pracowników w procesy zarządcze i operacyjne firmy.

Zaangażowanie to swego rodzaju paliwo. Dla pracodawcy – napędzające firmę, zwiększające jej rentowność, gwarantujące stabilność. Dla pracownika to mniejszy stres, poczucie sensu, równowaga w życiu.

Do niedawna najpopularniejszym badaniem zaangażowania było jedno badanie w roku. Rok 2020 przyniósł rewolucyjne zmiany. Okazało się bowiem, że wyniki badań z końca 2019, niekoniecznie odzwierciedlały sytuację kilka miesięcy później.

Wyniki zaangażowania 2020 Enpulse wskazywały, że **zaangażowani pracownicy w Polsce stanowili 42% a niezaangażowani 13%**. Badania pokazały też, że tracimy na innowacyjności, przez brak właściwego wsparcia okazywanego przez bezpośredniego przełożonego.

W związku ze zmianami wywołanymi przez pandemię, wiele firm rozpoczęło częstsze ankietowanie swoich pracowników, aby poznać ich odczucia i potrzeby. Jedni zaczęli tworzyć samodzielnie ankiety, inni korzystali z platform badawczych takich jak Enpulse, które umożliwiają skorzystanie z wystandaryzowanego kwestionariusza i dodatkowo pozwalają na zadawanie pytań własnych. Jedne firmy badały zaangażowanie, inne satysfakcję, potrzebę wsparcia psychicznego czy motywację. Każdy analizował to co uznał w danym momencie za potrzebne do działania.

W badaniu zaangażowania Enpulse dobrostan pracowników stanowi ważny czynnik. Dodając do tego wcześniejsze wyniki, niewystarczającego wsparcia bezpośrednich przełożonych, uznaliśmy, że ten czynnik powinien zostać poddany głębszej analizie.

Bezpośredni przełożeni odgrywają ważną rolę w kształtowaniu dobrostanu pracowników. To oni na co dzień obserwują ich potrzeby i sposób pracy. Posiadają (w każdym razie powinni) najbardziej szczegółową wiedzę na temat obecnej sytuacji dobrostanowej.

Mogą wpływać na to, jaka jest atmosfera w zespole, jaki rodzaj komunikacji panuje między pracownikami i to, w jakich warunkach pracują. To właśnie do nich, w pierwszej kolejności, pracownicy zgłaszają ewentualne uwagi i zapotrzebowania.

W ostatnim czasie pracownicy podkreślali, jak ważne było dla nich emocjonalne wsparcie przełożonych – możliwość porozmawiania o sprawach dla nich ważnych, niekoniecznie związanych z pracą (zwracaliśmy na to uwagę i innych naszych publikacjach).

Patrząc jeszcze z innej perspektywy, należy zauważyć, że przełożeni w oczach pracowników reprezentują firmę – to oni są przedłużeniem decyzji i podejścia prezentowanego przez zarząd. **Przyglądając się więc roli bezpośrednich przełożonych w kształtowaniu dobrostanu pracowników, dowiadujemy się również o sytuacji panującej w całej firmie.**

Ten projekt powstał we współpracy z **The Wellness Institute** i pod patronatem **Krajowego Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy Instytutu Medycyny Pracy im. prof. J.Nofera w Łodzi**. Ich merytoryczne wsparcie było ważne dla powodzenia tego projektu. Opierając się o model dobrostanu The Wellness Institute analizowaliśmy nie tylko wymiar psychologiczny, ale również relacyjny i fizyczny.

Wyniki tego badania pokazują, w jakich obszarach pracownicy są wspierani przez swoich przełożonych obecnie, a w jakich obszarach tego wsparcia najbardziej brakuje. Zróżnicowanie firm, które wzięły udział w badaniu pozwala na stwierdzenie, że obraz ten uwzględnia sytuację w firmach nie tylko o różnej wielkości, ale też o różnym profilu działalności.

Informacje zawarte w tym raporcie skierowane są do wszystkich osób zainteresowanych wzmocnieniem współpracy między pracownikami a pracodawcami, a także tych, którzy po prostu uważają, że dobrostan pracowników jest ważny.

Wiedza z naszego badania może być przydatna zarówno pracodawcom, bezpośrednim przełożonym, jak i samym pracownikom, aby wiedzieć, w jakich obszarach należy zwrócić szczególną uwagę na dobrostan.

Mam nadzieję, że dla wielu z Państwa nasz raport będzie wstępem lub rozwinięciem do już posiadanych informacji. Dzięki czemu będziecie mogli kreować przyjazne, efektywne i innowacyjne środowisko pracy.

Magda Pietkiewicz

Prezes Zarządu
Zmotywowani.pl (Enpulse)



Obszary i czynniki badania zaangażowania pracowników **Enpulse**



Wykonywana praca

Organizacja pracy
Siła sprawcza
Zakres zadań
Postawa wobec pracy



Nagradzanie

Wynagrodzenie
Docenianie i uznanie



Rozwój i wiedza

Możliwości rozwoju
Wykorzystanie wiedzy i umiejętności
Efektywność szkoleń



Bezpośredni przełożony

Inspirowanie
Relacje i wsparcie
Zarządzanie pracą



Praktyki i atmosfera

Relacje i wsparcie
Well being
Komunikacja w organizacji
Satysfakcja
Zarządzanie zmianą



Wizerunek Pracodawcy

Kultura organizacyjna
Ocena polityki zatrudnienia
Wiara w przywództwo
Oferta przedsiębiorstwa

Czego dowiesz się z raportu?

- Na jakim poziomie bezpośredni przełożeni kształtują dobrostan polskich pracowników?
- Który z wymiarów i obszarów dobrostanu jest **najbardziej**, a który **najmniej wspierany** w organizacjach?
- Jaka jest różnica wpływu przełożonego na dobrostan między **pracownikami biurowymi** a **fizycznymi**?
- Na jakim poziomie formowany jest dobrostan pracowników **w różnym przedziale wiekowym**?
- Czy **staż pracy** rzutuje na dbanie o dobrostan pracowników?
- Czy **wielkość firmy** ma wpływ na kreowanie dobrostanu pracowników?
- Na jakim poziomie przełożeni dbają o dobrostan pracowników **IT**?

Raport prezentuje wiele zróżnicowanych danych oraz wniosków z badania, co umożliwia podjęcie działań polepszających dobrostan pracowników w organizacji!

Dobrostan w miejscu pracy

Czym jest dobrostan?

Wbrew często słyszonym opiniom nie można postawić znaku równości między dobrostanem a dobrym samopoczuciem, choć doświadczanie pozytywnych emocji może stanowić jego istotną część. Na dobrostan składają się jednak nie tylko aspekty afektywne (dobry nastrój, dobre samopoczucie, pozytywne emocje), ale i kognitywne (całościowa ocena swojego życia jako satysfakcjonującego). Ważne jest też, aby nie tylko czuć się dobrze, ale i czynić dobro, co pozwala na zwiększenie samooceny, poczucia szczęścia i długowieczności, a jednocześnie zmniejszenie poziomu stresu czy ryzyka depresji. Pewien poziom dobrostanu konieczny jest też do tego, by długoterminowo utrzymać produktywność i zaangażowanie unikając wypalenia.

Dlaczego dziś?

Przed pandemią to wejście millenialsów na rynek pracy wniosło na agendę takie potrzeby jak poczucie sensu czy work-life balance powodując międzypokoleniowe konflikty wartości. Pandemia zaś istotnie wpłynęła na wzrost znaczenia ergonomii (dobrostan fizyczny) i zdrowia psychicznego (dobrostan psychiczny). Dziś dbanie o siebie stało się nową mantrą, a dobrostan jest na ustach zarządzających firmami, chociaż wciąż wielu z nich nie wie, co znaczy profesjonalnie zarządzać tym obszarem w firmie. W dobie natężenia wyzwań dotyczących zmienności i nieprzewidywalności coraz częściej organizacje traktują dobrostan jako nie tylko ważny, ale także na tyle pilny, by nie odkładać go na później.

Jaką rolę pełnią przełożeni?

Zmienność i nieprzewidywalność zewnętrznego świata stanowią dziś chleb powszedni zarządzania. Liderzy doświadczają tymczasem coraz częściej przepracowania, chronicznego stresu i samotności. Również pracownicy mierzą się z wyzwaniem związanym z reorganizacją pracy i łączeniem ról życiowych w środowisku hybrydowym, doświadczając więcej lęku, smutku czy zniechęcenia niż przed pandemią. To dlatego, że jesteśmy w tym wszyscy razem potrzebne nam jest dziś przywództwo wspierające dobrostan. Jego kluczowe obszary to dbanie o siebie i dbanie o zespół, a dobre praktyki w tych aspektach wpływają pozytywnie na zwiększenie produktywności osobistej i efektywności współpracy.

Czym jest przywództwo wspierające dobrostan?

Definiuje się je jako zdolność lidera do prowadzenia zespołu i osiągania z nim ambitnych wyników z poszanowaniem dobrostanu jego członków. Jest to zarówno postawa, jak i zestaw praktyk menedżerskich, które mają na celu powiązanie dobrostanu ze środowiskiem pracy i jego przełożeniem na codzienne decyzje oraz zachowania dotyczące współpracy zespołowej. W swojej najwyższej formie uwzględnia też wywieranie pozytywnego wpływu na pracowników oraz wspólne z pracownikami wywieranie pozytywnego wpływu na planetę.

Po co nam wymiary dobrostanu?

Żeby coś lepiej zrozumieć, czasami trzeba podzielić to na części. Dobrostan to pojęcie wielowymiarowe, złożone z różnych obszarów takich jak kariera, relacje społeczne, finanse, zdrowie fizyczne, zdrowie psychiczne, środowisko naturalne, dobrostan cyfrowy i inne. Na potrzeby badania przyjęliśmy wymiary dobrostanu zaproponowane przez brytyjskich ekspertów ds. zdrowia i dobrostanu, autorów wydanej w 2011 roku książki

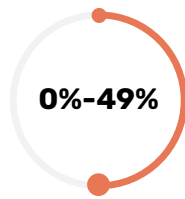
Wellbeing: Happiness and Productivity at Work - Ivana Robertsona i Cary'ego Coopera. Są nimi dobrostan fizyczny, psychiczny i relacyjny (społeczny). Wszystkie trzy składają się na jakość naszego życia w pracy i w domu. Dotyczą one świadomego podejścia do swoich potrzeb, rozwoju umiejętności w tych obszarach i wprowadzania wspierających nawyków, co ma w efekcie prowadzić do zdrowego i szczęśliwego życia.

Ewa Stelmasiak

Ekspertka ds. przywództwa
wspierającego dobrostan i kultury dobrostanu,
Założycielka The Wellness Institute



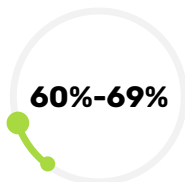
Oznaczenia w raporcie



Wyniki poniżej 50% oznaczają, że **dany element nie jest wspierany** przez przełożonych, przez co **potrzebuje najsilniejszego wsparcia**.



Wyniki w tym przedziale oznaczają, że **pracownicy raczej nie są zadowoleni z tego jak sytuacja wygląda obecnie** w tym aspekcie. Oczekują zmiany i silniejszego wsparcia.



Ocena ta sugeruje, że element ten, do pewnego stopnia, jest zaopiekowany przez bezpośredniego przełożonego, jednak **niektóre elementy mogą wymagać poprawy**. Aby dowiedzieć się więcej, warto rozmawiać z pracownikami.



Wyniki powyżej 70% to elementy, z których pracownicy są zadowoleni. **Wskazują, że ich przełożeni troszczą się o nich w tym aspekcie**. Warto czerpać z nich wnioski i wykorzystywać we wsparciu słabszych obszarów.



Elementy najlepiej oceniane, które warto utrzymać, bo stanowią siłę organizacji.



Elementy z najniższymi ocenami, wymagające najpilniejszej interwencji.

Najważniejsze wnioski

Poziom wsparcia bezpośrednich przełożonych różni się w zależności od wymiaru.

Najwyżej oceniany jest wymiar **relacyjny**, **najniżej** wymiar **fizyczny**.

W zależności od stażu pracy można zauważyć nieco odmienne podejście do wsparcia dobrostanu.

Często też jest to ściśle powiązane z wiekiem samych pracowników. Z pewnością ma na to wpływ zdobywanie nowych doświadczeń zawodowych i życiowych wraz z upływem czasu.

Najniższe wyniki w obszarach dobrostanu **odnotowano wśród pracowników**, których **staż pracy** znajduje się w przedziale **5-10 lat**.

Z jednej strony posiadają oni już dużą wiedzę i wykonują odpowiedzialne zadania, z drugiej zaś strony, są już często zmęczeni i znudzeni tym, co robią, przez co potrzebują więcej motywacji.

Jak w każdej relacji, również w tej pracownik - pracodawca, nuda i monotonia prowadzą do kryzysu.

W większości obszarów, odpowiedzi osób pracujących w branży **IT** cechowały się **niższymi rezultatami** niż odpowiedzi pracowników biurowych czy fizycznych (niezależnie od warunków pracy w jakich pracują).

W przypadku mikro, małych i średnich przedsiębiorstw zwykle uważa się, że kontakt i relacje, a zatem i atmosfera w pracy są bardziej bezpośrednie i „ludzkie” niż w przypadku dużych firm.

A jednak **pracownicy MŚP gorzej oceniają wsparcie bezpośrednich przełożonych** niż pracownicy większych firm.

Co ciekawe, największe różnice w ocenie wymiarowej widać w wymiarze relacyjnym, który wypada gorzej właśnie w przypadku MŚP w porównaniu do dużych firm i korporacji.



Komentarz eksperta

Wyniki badania malują dość pozytywny obraz tego jak przełożeni dbają o dobrostan pracowników. Nie są to jednak wyniki zdecydowanie pozytywne, ale umiarkowanie pozytywne. Świadczy to o tym, że jest jeszcze wiele do zrobienia zarówno w zakresie rozwoju świadomości samych liderów, jak i działań pracodawców, by wzmacniać ich kompetencje w tym zakresie. W dobie transformacji świata pracy, kultury hybrydowej i współtworzenia nowych

norm kulturowych wynik na poziomie „dość pozytywny” jest zdecydowanie niewystarczający.

Polskich przełożonych można uznać za liderów dobrostanu w dwóch aspektach. Są nimi wspieranie pracowników w sprawach zawodowych i ich docenianie. Wsparcie dla dobrostanu pracowników powinno być jednak bardziej zrównoważone i uwzględniać więcej wymiarów dobrostanu, w tym dbanie o zdrowie i równe traktowanie.

Ewa Stelmasiak

Ekspertka ds. przywództwa
wspierającego dobrostan i kultury dobrostanu,
Założycielka The Wellness Institute



Komentarz eksperta

O dobrostanie pracowników i działaniach go wspierających mówi się najczęściej w kontekście inicjatyw podejmowanych z poziomu całej organizacji - aktywnościach wspierających wellbeing fizyczny, coraz częściej również psychiczny. **Wciąż za mało mówi się, że kluczową rolę w kształtowaniu dobrostanu pracowników odgrywają bezpośredni przełożeni.** Ich świadomość, wiedza, ale przede wszystkim umiejętność wykorzystania ich w praktyce decydują o tym jak pracownik będzie się czuł w organizacji.

Po prawie dwóch latach pandemii, która przełożyła się na popularyzację pracy zdalnej i hybrydowej zaskakuje, że najniżej oceniany wymiar dobrostanu, to dobrostan fizyczny. **Wyniki badania potwierdzają tylko, że managerowie cały czas nie potrafią skutecznie zarządzać rozproszonymi zespołami, realnie odczuwają brak skutecznych w tym obszarze narzędzi formalnych i prawnych.** Dla pracodawców to sygnał, że tej wiedzy w organizacjach cały czas brakuje.

Maja Gojtowska

Autorka bloga [Gojtowska.com](https://gojtowska.com),
Ekspert ds. employer branding



Wymiar Fizyczny

W większości badanych firm wymiar fizyczny został oceniony najniżej.

Wyniki te nie powinny dziwić, jeśli weźmiemy pod uwagę kontekst ostatniego roku – część firm musiała, natychmiastowo przejść na pracę zdalną lub w ścisłym reżimie sanitarnym, co niosło ze sobą wiele wyzwań.

Większość przedsiębiorców nie była przygotowana do takiego stylu pracy.

Szczególnie trudne okazało się zarządzanie zespołami, trudniej jest w takiej sytuacji dbać o warunki pracy pracowników.

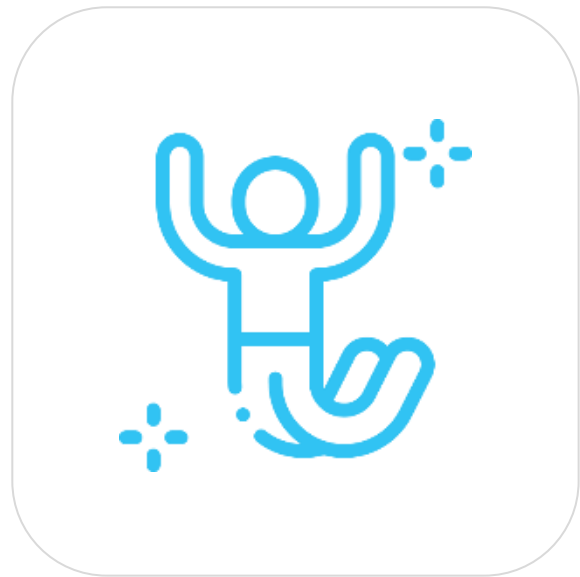
Brak przygotowania zarówno od strony technicznej jak i formalnej np. nieregulowane kwestie prawa pracy nie ułatwiły zadania. Wszystkie te elementy z pewnością ukształtowały niską ocenę tego wymiaru.

Wraz ze wzrostem badanej grupy wiekowej wyniki wymiaru fizycznego są niższe – różnice w tym wypadku nie są znaczne, ale pokazują trend.

Wraz z wiekiem, troska o zdrowie jest coraz większa. Jest to naturalne, bo właśnie o ten element życia dbamy bardziej świadomie, kiedy jesteśmy starsi.

Ciekawe jest, zróżnicowanie wyników poszczególnych obszarów w ramach tego wymiaru – różnica pomiędzy najlepszym a najgorszym wynikiem to aż 12 p.p.

To również w tym wymiarze znalazł się jeden z dwóch **najniżej ocenianych obszarów - Dbanie o zdrowie (56%).**



Najniżej wyniki w tym obszarze oceniają osoby o stażu pracy w przedziale 1-2 lata – 52%. Najwyżej – grupa o stażu pracy w przedziale 10-20 lat – 60%.

Bezpieczeństwo stanowi najwyżej oceniany obszar w wymiarze fizycznym – **68%**.

Obiektywnie jednak wynik ten nie jest wystarczająco wysoki, aby móc stwierdzić, że pracownicy mają poczucie bezpieczeństwa w pracy.

W ramach tego obszaru widoczne są różnice pomiędzy pracownikami z firm o różnej wielkości.

Pracownicy małych i średnich firm czują się **słabiej wspierani** przez swoich przełożonych **w obszarze Bezpieczeństwo** niż pracownicy większych firm.

W przypadku wskaźnik przyjmuje wartość 65%, w dużych firmach – 69%, a w korporacjach – 70%.

Wymiar Relacyjny

Wymiar relacyjny został **oceniony najwyżej - 66%**, co oznacza, że większość osób pozytywnie ocenia ten element wsparcia swoich przełożonych.

W kontekście pandemii można zauważyć, że managerowie stanęli przed wyzwaniem dbania o relacje w niesprzyjających warunkach, które wynikały z pracy zdalnej, przymusowych urlopów, restrykcji epidemicznych czy nawet zdalnego nauczania.

Niezależnie od branży, bezpośredni przełożeni musieli skonfrontować się z niepewnością, która utrudnia nawiązywanie i utrzymywanie pozytywnych relacji.

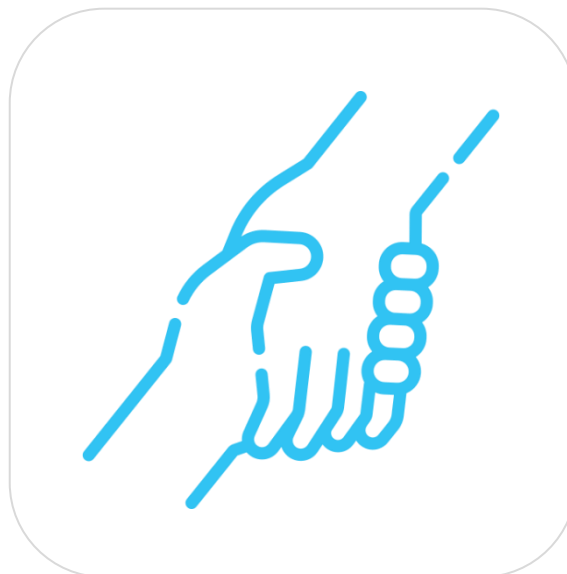
Różnice zauważamy w zależności od wielkości przedsiębiorstwa – duże firmy i korporacje uzyskały wyższe wyniki w wymiarze relacyjnym (przewaga 4-5 p.p.) niż MŚP. Przyczyn można się doszukiwać w sposobie organizacji pracy – w większych firmach, zasady współpracy były określone odgórnie, w MŚP silniej natomiast zależały od indywidualnych kompetencji poszczególnych menedżerów.

Na uwagę i głębszą analizę zasługuje również różnica w wynikach tego wymiaru wśród osób wykonujących różne rodzaje pracy.

Najniższy wynik (strata 7-8 p.p.) odnotowano **w grupie osób** pracujących w **IT**.

Odwołując się do stereotypu, można by powiedzieć, że osoby pracujące w tej branży nie potrzebują bliskich relacji, a wręcz ich unikają.

Jednakże człowiek jako istota społeczna, niezależnie od branży, w jakiej pracuje,



potrzebuje wartościowych kontaktów z innymi ludźmi.

Szczególnie w przypadku pracy pod dużą presją, dobre kontakty międzyludzkie są niezwykle istotne w budowaniu dobrostanu.

Analizując wyniki obszarowe wymiaru relacyjnego, można zauważyć, że ich rezultaty są silnie zróżnicowane. Należą do niego zarówno najlepiej, jak i najgorzej oceniane, w całym badaniu, obszary. Różnica między nimi wyniosła aż 16 p.p.

Najwyższy wskaźnik uzyskało Wsparcie (71%), a najniższy Bycie fair (55%).

Może to oznaczać, że szkolenia dla bezpośrednich przełożonych, związane z tematyką relacji nie poruszają wystarczająco niezbędnego zakresu kompetencji, przez co niektóre obszary wymagają wsparcia.

Istotne jest holistyczne podejście i zadbanie o wszystkie należące do tego wymiaru obszary.

Najmłodsza grupa wiekowa nieco lepiej niż pozostałe grupy, **ocenia Bycie fair - 59%**.

Słabiej zaś prezentują się środkowe grupy wiekowe, w przedziałach: 25-34 lata oraz 35-44 lata. Tu wynik na poziomie 54%, w najstarszej grupie wiekowej wynik przyjmuje wartość 55%.

Sugeruje to, że osoby ze starszych grup wiekowych mają większe poczucie niesprawiedliwości, szczególnie, kiedy porównują się do młodych pracowników, którzy często bardzo szybko pną się po szczeblach kariery, czy skracają dystans do przełożonych, przez co mogą osiągać szybciej swoje cele.

Komentarz eksperta

Wysoki wynik wymiaru relacyjnego wynika między innymi z odczucia 71% respondentów, że bezpośredni przełożony potrafi pomóc im w sprawach zawodowych. Sprawy o charakterze operacyjnym, związane z „dowożeniem”, targetami i celami, a nie dobrostaniem sensu stricte stanowią zdecydowany obszar troski przełożonych. Ich wsparcie dla pracowników w radzeniu sobie

ze stresem czy zachowywaniem równowagi życiowej wypada już znacznie gorzej (64% w obydwu przypadkach). Cieszy bardzo, że pracownicy czują się przez przełożonych w większości (70%) docenieni, a odpowiedź na pytanie o to jak ważne jest to dla pracowników potwierdza, że warto jest inwestować w ten obszar dobrostanu relacyjnego.

Ewa Stelmasiak

Ekspertka ds. przywództwa wspierającego dobrostan i kultury dobrostanu, Założycielka The Wellness Institute



Wymiar Psychologiczny

Wymiar psychologiczny został oceniony wyżej niż wymiar fizyczny, ale niżej niż wymiar relacyjny.

Różnica między **najwyżej i najniżej ocenianym obszarem** w tym wymiarze wynosi **5 p.p.**

Brak silnych różnic wskazuje na to, że kompetencje bezpośrednich przełożonych związane z udzielaniem różnego rodzaju wsparcia psychologicznego są rozwinięte na podobnym poziomie.

Może wynikać to z licznych warsztatów rozwijających tzw. kompetencje miękkie, które często poruszają tematy związane z kształtowaniem dobrostanu psychologicznego.

Konstruktywna informacja zwrotna to najwyżej oceniany obszar w wymiarze psychologicznym (**68%**).

Przekazywanie w odpowiedni sposób odpowiedzi zwrotnej (feedbacku) to kompetencja, która pomaga w efektywnym zarządzaniu zespołem.

Wysoki wynik wskazuje, że bezpośredni przełożeni zwracają uwagę na tę umiejętność. Najwyższy wskaźnik w tym obszarze widać wśród osób ze stażem pracy w przedziale 1-2 lata.

Wskaźnik na poziomie 70% oznacza, że osoby te otrzymują od swoich przełożonych konstruktywną informację zwrotną.

Problem w tym zakresie (konstruktywny feedback) **widoczny jest w grupie osób ze stażem pracy w przedziale 5-10 lat, gdzie wynik jest o 5 p.p. niższy (65%).**

Bezpośredni przełożeni, posiadający odpowiednie kompetencje są w stanie silnie motywować zespół, nawet w najtrudniejszych sytuacjach



Motywacja musi być zróżnicowana w zależności od doświadczeń, potrzeb i wykonywanej pracy poszczególnych osób.

Najmniej motywowane czują się **osoby ze stażem pracy w przedziale 5-10 lat (62%) oraz powyżej 20 lat (63%).** Może to wynikać z błędów w komunikacji skierowanej do tych grup.

W przypadku radzenia sobie ze stresem, różnice w wynikach notujemy również w zależności od posiadanego stażu pracy.

Osoby ze stażem pracy w przedziale 2 - 10 lat w najmniejszym stopniu deklarują, że mogą liczyć na swoich przełożonych **w sytuacjach związanych ze stresem** (grupa stażu w przedziałach: 2-5 lat - 62%, 5-10 lat - 60%).

Są to przeważnie pracownicy o dużym stopniu samodzielności, dlatego też wymagania oraz poziom stresu związanego z ich pracą mogą być wyższe, niż w przypadku osób o krótszym stażu.

Najniżej ocenianym obszarem w wymiarze psychologicznym są **Pozytywne emocje (63%)**. Ten obszar wymaga najwięcej uwagi. Szczególnie w trudnych okresach takich jak pandemia, recesja, brak pracowników itp. może to

stanować wyzwanie. Warto, aby organizacja, przez cały czas, wspierała bezpośrednich przełożonych i zapewniała odpowiednie szkolenia w tym zakresie.

Komentarz eksperta

Wsparcie jakie pracownicy otrzymują od swoich przełożonych w firmach, to zagadnienie bardzo ważne zarówno w aspekcie dobrostanu pracowników, jak i uwarunkowań skuteczności działań, programów, strategii i polityk służących ochronie i umacnianiu tego dobrostanu w organizacjach pracy.

Tradycyjne podejście do zdrowia i dobrostanu (używam tych słów wymiennie, bo w konstytucji WHO z 1948 r. zdrowie zdefiniowano jako dobrostan fizyczny, psychiczny i społeczny) w kontekście pracy kształtowało się wokół pytania, jak osiągać wzrost gospodarczy bez szkody dla zdrowia pracowników. **Nacisk był położony na dobrostan fizyczny, opisywany pomiarami najwyższych dopuszczalnych stężeń / natężeń czynników szkodliwych / uciążliwych na stanowisku pracy oraz wynikami badań medycyny pracy diagnozującymi przeciwwskazania do zajmowania określonego stanowiska.** Współcześnie coraz więcej firm szuka już odpowiedzi na inne pytanie – jak realizować cele biznesowe (w tym społecznej odpowiedzialności, zrównoważonego rozwoju) poprzez inwestycje wspierające zdrowie / dobrostan personelu? **Dobrostan nabiera tu szerszego znaczenia – wykracza poza aspekt fizyczny, akcentuje psychiczny i społeczny,**

czasami dołącza kolejne, jak np. duchowy. W związku z tym zmieniają się sposoby oceny firmowej troski zdrowie, kto inny też odpowiada za jej sukces.

Przemiany te ilustrują badania Krajowego Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy Instytutu Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, systematycznie prowadzone w średnich i dużych firmach. Pokazują, że pod koniec minionego stulecia kwestiami zdrowia najczęściej zajmowały się służby medyczne i BHP, natomiast już dwie dekady później rolę tę przejęły głównie działy HR, a także sami pracodawcy. Jednocześnie w otoczeniu firm coraz bardziej eksponowane są idee indywidualnej odpowiedzialności za zdrowie.

Odpowiedzialność pracowników za ich dobrostan wiąże się ze spopularyzowanym w latach 80. ubiegłego stulecia hasłem „twoje zdrowie w twoich rękach”. Uznano wówczas, że to jednostka ma największy wpływ na swój dobrostan poprzez prozdrowotne wybory w sferze aktywności fizycznej, jedzenia, relacji międzyludzkich, reakcji na stres, czy ogólnie dbania o siebie. Mało uwagi poświęcono jednak indywidualnym możliwościom dokonywania takich wyborów i trwałej realizacji zdrowego stylu życia. Liczne badania, prowadzone także przez Krajowe Centrum Promocji

Zdrowia w Miejscu Pracy pokazały, że pracownicy napotykać wiele ograniczeń w tym zakresie. Dotyczy to zwłaszcza osób niżej wykształconych, starszych, poza dużymi ośrodkami miejskimi, przepracowanych, przejawiających nieufne i wycofane postawy. Jednocześnie okazało się, że jednym z **kluczowych czynników** sprzyjających dbaniu o siebie, ale też bezpośrednio **podnoszących poziom dobrostanu jest dostępność i korzystanie ze wsparcia społecznego**, także w miejscu pracy. I tu warto zwrócić uwagę na rolę bezpośrednich przełożonych.

Wiele przemawia za tym, że bezpośredni przełożeni w pracy są najbardziej predestynowani do wspierania dobrostanu swoich podwładnych, ograniczania ryzyka zdrowotnego, wzmacniania prozdrowotnych potencjałów, w tym indywidualnej troski o zdrowie. To „ludzie tacy jak ja”, więc wchodzą tu w grę mechanizmy *peer support*. Na ogół mają też wiedzę, umiejętności i motywację by intencjonalnie wykorzystywać te mechanizmy. Dobrze znają swoich pracowników, dzięki czemu mogą łatwiej i szybciej niż wyższa kadra reagować na pojawiające się potrzeby i problemy personelu. Jednocześnie reprezentują wartości i normy organizacji, pełnią rolę sprawcze w jej strukturze, mają też lepszą pozycję w systemie obiegu informacji. Wszystko to niewątpliwie wzmacnia możliwości i siłę wsparcia.

Prezentowane w tym raporcie **badanie Enpulse** pokazało, że **wsparcie udzielane pracownikom przez ich bezpośrednich przełożonych**, dotyczące wielu obszarów kształtujących ich dobrostan, w ocenie samych pracowników **jest ogólnie na dość dobrym poziomie**.

Można jednocześnie zauważyć, że niektóre obszary są lepiej, a inne słabiej wspierane. Dobre wsparcie dotyczy bezpieczeństwa oraz warunków pracy, co można tłumaczyć jako efekt ugruntowania tradycyjnego paradygmatu ochrony zdrowia w pracy w roli zawodowej przełożonego. Wysoko ocenione było też wsparcie w sferze doceniania, udzielania informacji zwrotnych, zaufania czy troski o sprawy zawodowe, co może wynikać z naturalnych umiejętności podtrzymywania dobrych relacji międzyludzkich, być może wspartych „miękkimi” szkoleniami. **Są jednak obszary, w których wsparcie przełożonych nie jest satysfakcjonujące.** Dotyczy to zwłaszcza kwestii równego traktowania (deficyt ten częściej występuje w MŚP, gdzie być może w kulturach organizacyjnych i procedurach działania aspekt równości jest mniej eksponowany) oraz wspierania indywidualnej troski pracowników o ich zdrowie.

Badania Krajowego Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy prowadzone **tuż przed pandemią covid-19** pokazały, że częściej niż co trzecia osoba zatrudniona w średnich i dużych firmach uskarżała się na brak zainteresowania pracodawcy jej zdrowiem i samopoczuciem. Tylko co czwarta oceniła, że firma troszczy się o jej zdrowie lepiej, niż wymagają przepisy bhp. Ponad 40% deklarowało, że gdyby firma lepiej wspierała pracowników w trosce o zdrowie, to wzrosło by ich zaangażowanie w pracę. Okazało się też, że firmowe oferty prozdrowotnych benefitów istotnie różnią się z oczekiwaniami personelu i często uzyskują jego niskie oceny. Firmy nie diagnozują potrzeb pracowników

w sferze wspierania zdrowego stylu życia (diagnozy takie potwierdza niespełna 10%) i nie interesują się ich opiniami o służących temu benefitach (zainteresowanie takie potwierdza zaledwie 5% pracowników). Na takie oceny składają się zapewne także obserwacje zachowań bezpośrednich przełożonych.

Temat wsparcia dla dobrostanu pracowników ze strony ich bezpośrednich przełożonych, podjęty

w badaniu i raporcie Enpulse, wart jest niewątpliwie dalszego i systematycznego monitorowania. **Jednocześnie dotychczasowe ustalenia skłaniają do konkluzji, że bezpośredni przełożeni mogą potrzebować większego wsparcia w doskonaleniu kompetencji ułatwiających wspieranie dobrostanu personelu.** Otwarte jest też pytanie, na jakie wsparcie w tym zakresie mogą liczyć bezpośredni przełożeni ze strony swoich liderów, wyższych przełożonych.

dr Krzysztof Puchalski

Krajowe Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy,
Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera



Szczegółowe analizy

Opis badania

Badanie "Rola bezpośrednich przełożonych w kształtowaniu dobrostanu pracowników" zostało zrealizowane przez zespół **Enpulse** (platformy do badania zaangażowania) należący do spółki Zmotywowani.pl we współpracy z Ewą Stelmasiak - założycielką **The Wellness Institute**.

Projekt ten powstał jako odpowiedź na potrzebę dostarczenia pracodawcom informacji o obecnym stanie well-beingu wśród pracowników, a szczególnie o tym, jak wygląda wsparcie bezpośrednich przełożonych w tym zakresie.

Do badania zostały zaproszone firmy, które wyraziły zainteresowanie tym, jak wygląda sytuacja w ich firmach. **Jest to pierwszy tego typu projekt w Polsce.**



Metodologia

Do przeprowadzenia badania użyto metod ilościowych - kwestionariusza online (CAWI). Pozwolił on na zebranie rzetelnej informacji od szerokiej grupy pracowników. Przed rozpoczęciem właściwego badania, wykonano pilotażowe badanie jakościowe potwierdzające zrozumiałość zadawanych pytań.

Pytania do badania zostały starannie przygotowane w oparciu o model dobrostanu The Wellness Institute, zostały również skonsultowane z Instytutem Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera.

Wpływ bezpośrednich przełożonych na dobrostan pracowników badany był w **3 wymiarach** - relacyjnym, psychologicznym oraz fizycznym. Pytania dotyczyły szczegółowych obszarów, wchodzących w skład odpowiednich wymiarów dobrostanu (relacyjnego, psychologicznego, fizycznego).

Badano **17 obszarów**: bezpieczeństwo, bycie fair, dbanie o zdrowie, docenienie, ergonomia pracy, indywidualne podejście, konstruktywna informacja zwrotna, motywacja do działania, odpowiednie warunki pracy, pozytywne emocje, radzenie sobie ze stresem, relaks, sens pracy, słuchanie, work-life balance, wsparcie, zaufanie.

Wskaźnik stanowi średnią odpowiedzi z przypisanych do obszarów i wymiarów pytań.

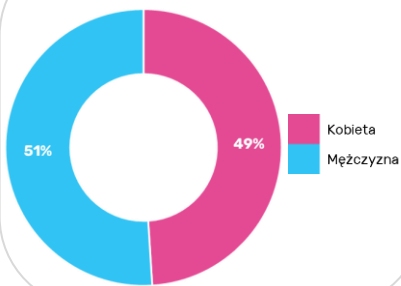
Opis próby badawczej

W badaniu wzięło udział **1655** pracowników reprezentujących **20 firm** z branż: budownictwo, magazyny, doradztwo, badania, reklama, nauka, energetyka, farmaceutyka, finanse i ubezpieczenia, informacja, komunikacja, IT, motoryzacja, przemysł, produkcja, transport.

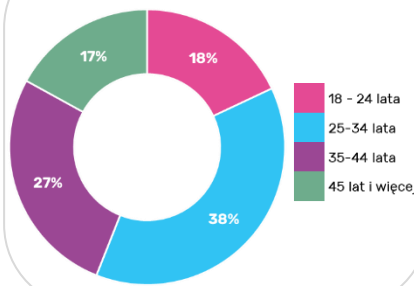
Rozkład próby badawczej przedstawiają poniższe wykresy.



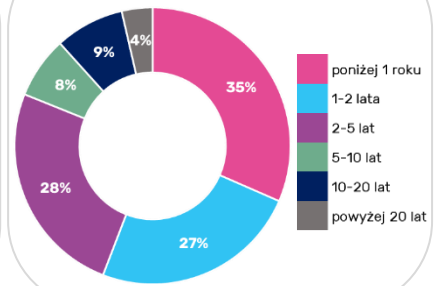
Płeć



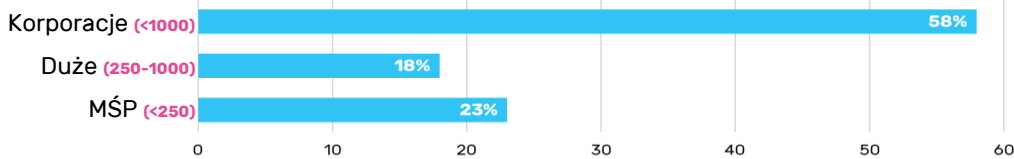
Wiek



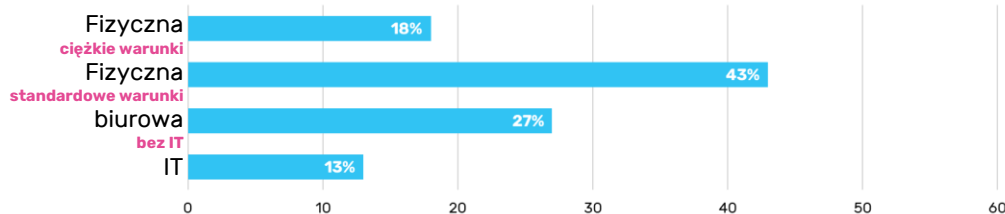
Staż pracy



Wielkość przedsiębiorstwa



Rodzaj wykonywanej pracy



Podsumowanie wyników

Wskaźnik ogólny wskazuje, że wsparcie dobrostanu pracowników przez bezpośrednich przełożonych wypada na umiarkowanie pozytywnym poziomie. Wynik **65%** sugeruje, że jedynie niektóre obszary są wystarczająco wspierane. Istotny jest tu jednak fakt, że żaden obszar nie uzyskał średniego wyniku poniżej 50%.

W wymiarze fizycznym większość obszarów przyjmuje zbliżony poziom. Pracownicy **pozytywnie** wypowiadają się o wsparciu swoich bezpośrednich przełożonych w stosunku do **Ergonomii, Odpowiednich warunków pracy, Bezpieczeństwa oraz Relaksu**. Słabiej oceniają **Dbanie o zdrowie**.

W wymiarze relacyjnym wyniki poszczególnych obszarów są bardzo zróżnicowane. **Najsilniejsze** obszary, które wskazują na to, że przełożeni podjęli wysiłki na rzecz dobrostanu swoich pracowników to **Docenienie** i **Wsparcie**.

Stosunkowo dobrze, ale wciąż **w niewystraszającym stopniu** wsparcie jest udzielane w kontekście **Indywidualnego podejścia, Słuchania oraz Zaufania**. **Alarmujący** jest jednak obszar **Bycie fair**.

Wymiar psychologiczny jest najmniej zróżnicowanym obszarowo wskaźnikiem. Wszystkie oceniane w jego ramach aspekty przyjęły zbliżony poziom. Oznacza to, że pod względem Konstruktywnej informacji zwrotnej, Motywacji do działania, Pozytywnych emocji, Radzenia sobie ze stresem, Sensu pracy oraz Work-life balance widać pewne starania bezpośrednich przełożonych, ale wciąż **nie są one w pełni wystarczające dla pracowników**.

Wskaźnik ogólny **65%**

Wymiar fizyczny	
Bezpieczeństwo	●
Dbanie o zdrowie	●
Ergonomia	●
Odpowiednie warunki w pracy	●
Relaks	●

Wymiar relacyjny	
Bycie fair	●
Docenienie	●
Indywidualne podejście	●
Słuchanie	●
Wsparcie	●
Zaufanie	●

Wymiar psychologiczny	
Konstruktywna informacja zwrotna	●
Motywacja do działania	●
Pozytywne emocje	●
Radzenie sobie ze stresem	●
Sens pracy	●
Work-life balance	●

● <0-50% ● <50-60% ● <60-70% ● <70-100%

Okiem uczestnika badania

Jesteśmy firmą działającą w obszarze opieki zdrowotnej, specjalizującą się w obszarach żywienia klinicznego, leków ratujących życie oraz technologii infuzyjnej i transfuzyjnej. Nasze produkty i usługi służą pomocą w opiece nad krytycznie i przewlekle chorymi pacjentami, co wyrażone jest w naszej misji „w trosce o życie”.

We Fresenius Kabi Polska mocno podkreślamy znaczenie takich postaw jak odwaga, pro aktywność, zaangażowanie. Zdajemy sobie jednocześnie sprawę z tego, że prezentowanie takich postaw w długiej perspektywie jest dużym wydatkiem energetycznym dla pracowników i wymaga sprzyjającego środowiska.

Jako pracodawca budujemy kulturę opartą na współpracy, otwartości, gdzie głos pracowników jest ważny. Zapewniamy możliwości otwartego dialogu i przekazywania informacji zwrotnej do lidera oraz top managementu.

Jak realizujemy te założenia w praktyce?

#1 Pozyskujemy informację zwrotną od pracowników poprzez badania opinii i zaangażowania pracowników. Cenny jest dla nas także udział w badaniach zewnętrznych, jak to organizowanie przez **Enpulse**.

Wyniki przeprowadzonych badań pomagają nam określić kierunek dla polityki personalnej.

#2 Reprezentują nas kompetentni menedżerowie – to na ich relacji z zespołami opiera się w dużej mierze opinia pracowników o firmie, to oni budują poczucie komfortu pracy, bycia ważnym pracownikiem dla organizacji. Zapewnienie wysokiego poziomu kompetencji liderkich zaczynamy od procesu rekrutacji, w którym koncentrujemy się na ocenie stylu przywództwa i kultury pracy. Dbamy o rozwój poprzez programy rozwojowe, stosujemy narzędzia takie jak Feedback 180 oraz 360, które dostarczają wielopłaszczyznową informację zwrotną stanowiącą bazę rozwojową.

Czas pandemii nie zmienił naszego kierunku, pomimo powszechnego przekonania, że w czasie kryzysu działania rozwojowo – wspierające to raczej miły dodatek niż realna wartość. Okazało się, że to była bardzo dobra decyzja! Nasi pracownicy czują się zaopiekowani, mają zaufanie do przełożonych i nie obawiają się otwarcie komunikować trudności. Mimo panującej pandemii możemy o sobie powiedzieć, że jesteśmy firmą, która w kryzysie potrafi nie tylko dostrzec szanse ale i skutecznie ją wykorzystać – a to wszystko dzięki sile naszego Zespołu!

Anna Kamińska

HR Manager/HRBP
Fresenius Kabi Polska Sp. z o.o.





Wymiar fizyczny

Wymiar fizyczny był oceniany niżej niż pozostałe badane wymiary. Wynik na poziomie **64%** wskazuje, że w jego ramach występują zaniedbane obszary i wymagają one interwencji.

Zdrowie pracowników to kapitał każdej organizacji. Zdrowi pracownicy biorą mniej zwolnień lekarskich i pracują efektywniej. Do tego właśnie odnosi się dobrostan fizyczny. Uwzględniamy w nim ergonomiczne warunki pracy, sposób odżywiania, aktywność fizyczną czy długość i jakość snu. Dotyka on również fizycznego bezpieczeństwa, regularnych badań lekarskich, a także wszystkich innych fizycznych aspektów zdrowia.

Dbanie o wymiar fizyczny przez bezpośredniego przełożonego nie zawsze jest oczywiste, szczególnie w przypadku pracy biurowej.

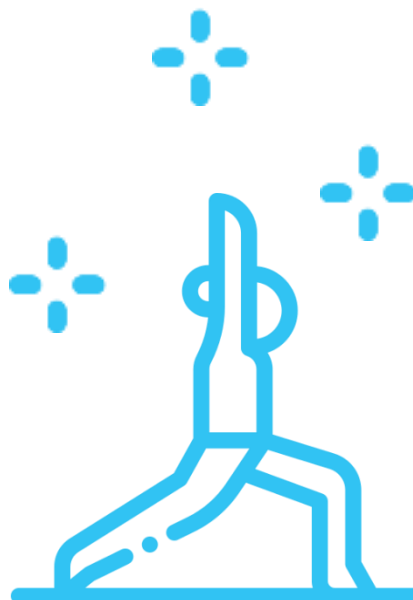
Rolą przełożonego jest zadbanie o to, by organizacja i warunki pracy nie odbijały się negatywnie na zdrowiu fizycznym.

Może on zachęcać pracowników do wspólnych ćwiczeń, dbać o to, by mieli czas dobrze się nawodnić, zjeść w trakcie przerw, czy też nie siedzieć przez 10 godzin przy biurku.

Wartym zauważenia jest fakt, jak silnie zróżnicowane są wyniki poszczególnych obszarów w ramach tego wymiaru - **różnica pomiędzy najwyższym a najniższym ocenianym wynikiem to aż 12 p.p.**

Jeden z dwóch najniższych ocenianych obszarów to Dbanie o zdrowie (56%).

Wskaźnik wymiaru fizycznego



W trakcie pandemii, w niektórych branżach dbanie o zdrowie w pracy przeszło na dalszy plan - w ramach pracy zdalnej, pracownicy w dużej mierze sami musieli zadbać o swoje zdrowie i stan fizyczny w miejscu pracy. Wyniki potwierdzają, że wsparcie niektórych Bezpośrednich przełożonych w tych obszarach było niewystarczające według opinii naszych respondentów.

Wynik, w podziale na grupy wiekowe, nie wykazuje znaczących różnic. **Można zauważyć tendencję, że wraz ze wzrostem wieku maleje ocena wymiaru fizycznego.** Im młodsza grupa wiekowa, tym ocena wpływu bezpośredniego przełożonego na dobrostan, w wymiarze fizycznym, jest wyższa.

Przyczyną takich wyników może być fakt, że osoby młodsze rzadziej mają problemy zdrowotne niż osoby starsze. Mniejsze są więc ich potrzeby i oczekiwania w stosunku do wsparcia bezpośredniego przełożonego w tym wymiarze, lub zwyczajnie, mniejszą uwagę przywiązują do tego aspektu.

W wymiarze fizycznym wsparcie bezpośrednich przełożonych najłagodniej oceniają **pracownicy IT** - wynik **59%**. Wyżej, z wynikiem 64% oceniają ten wymiar pracownicy fizyczni pracujący standardowych warunkach. Jedynie 1 p.p. wyżej plasują się oceny pracowników fizycznych, **pracujących w ciężkich warunkach**. Najwyżej oceniany jest ten wymiar przez **pracowników biurowych** (66%).

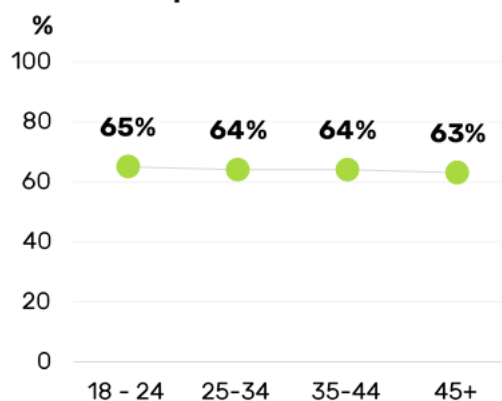
W wymiarze fizycznym widać **różnicę pomiędzy ocenami kobiet i mężczyzn** z grupy wiekowej w przedziale 45 lat i więcej. Podczas gdy **wynik kobiet** wynosi w tym wypadku **61%**, **wynik mężczyzn jest aż o 4 p.p. wyższy**.

Dbanie o zdrowie

56%



Wskaźnik wymiaru fizycznego w podziale na wiek



Pracownicy IT oceniają wymiar fizyczny najniżej
59%

Bezpieczeństwo

Obszar Bezpieczeństwo to **najwyżej oceniany obszar** w wymiarze fizycznym. **68%** to wynik wskazujący, że pracownicy czują, że działania ich bezpośrednich przełożonych, wpływają pozytywnie na ich poczucie bezpieczeństwa w pracy. Obiektywnie jednak wynik ten nie jest wystarczająco wysoki, aby móc stwierdzić, że pracownicy mają pełne poczucie bezpieczeństwa w pracy.

Mając poczucie bezpieczeństwa w pracy, pracownicy mogą skupić się na jak najlepszym wykonywaniu swoich obowiązków. Jeśli ta podstawowa potrzeba nie jest zaspokojona, **ich wysiłek poznawczy będzie skupiał się na wyszukiwaniu zagrożeń**, które mogą występować w środowisku pracy.

Bezpośredni przełożeni powinni zwracać uwagę na bezpieczeństwo pracowników i pytać/monitorować co w środowisku pracy mogłoby pozytywnie wpływać na ich poczucie bezpieczeństwa.

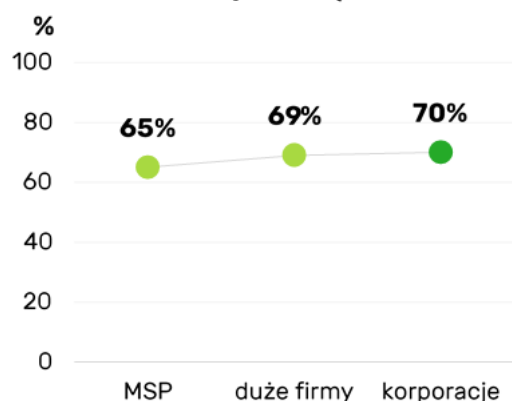
Pracownicy małych i średnich firm czują się mniej wspierani przez swoich przełożonych w obszarze Bezpieczeństwo niż pracownicy większych firm. W przypadku **MŚP** wskaźnik przyjmuje wartość **65%**, w **dużych firmach** - **69%**, a w **korporacjach** - **70%**.

Grupa osób z **doświadczeniem zawodowym w przedziale 5-10 lat rzadziej** (3-5 p.p. w porównaniu do innych grup wiekowych) deklaruje, że działania ich bezpośrednich przełożonych dają im poczucie, że warunki ich pracy są bezpieczne. Pod względem troski o bezpieczeństwo, to właśnie ta grupa czuje się najstąbiej wspierana przez bezpośrednich przełożonych.

Bezpieczeństwo



Bezpieczeństwo w podziale na wielkość przedsiębiorstwa



Dbanie o zdrowie



56% to **najniższy wynik w ramach wymiaru fizycznego.**

Zwracanie uwagi na zdrowie fizyczne w codziennej pracy opiera się na prostych i regularnych praktykach, które w długim okresie pozwalają uniknąć wielu schorzeń.

Zdrowie to kwestia bardzo indywidualna i poufna, ale bezpośredni przełożony powinien przypominać i zachęcać pracowników do dbania o własną kondycję fizyczną – np. do ćwiczeń, które przeciwdziałają bólom kręgosłupa. Często bowiem problemy związane z efektywnością czy absencją wynikają wprost ze słabej kondycji fizycznej.

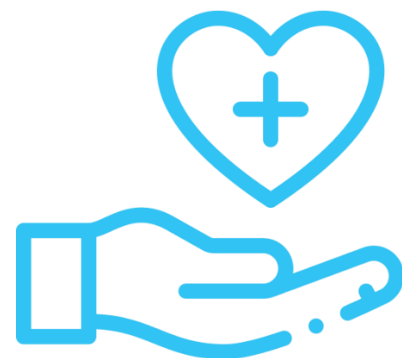
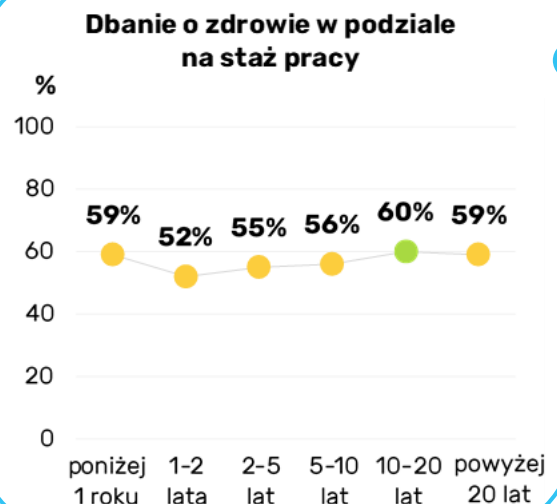
Ważne, aby były to propozycje dostosowane do potrzeb i możliwości konkretnych pracowników, czyli np. rodzaju wykonywanej przez nich pracy czy wieku.

Najniższe wyniki w tym obszarze prezentują osoby o **stażu pracy w przedziale 1-2 lata - 52%**. Najwyższy wynik osiągnęła grupa ze stażem pracy w przedziale 10-20 lat - 60%. Jedyne 1 p.p. niżej prezentują się wyniki grup z najdłuższym (pow. 20 lat) i najkrótszym (do 1 roku) stażem pracy. Stosunkowo niski wynik widać również w grupach o stażu pracy w przedziałach 2-5 lat (55%) oraz 5-10 lat (56%).

Najsilniej zachęceni do dbania o zdrowie czują się pracownicy biurowi - wskaźnik na poziomie **59%**. Jest to jednak wciąż niski wynik. Na drugim miejscu z wynikiem **57%** znajdują się **pracownicy fizyczni pracujący w ciężkich warunkach**. Kolejno, z wynikiem **55%** plasują się **pracownicy fizyczni pracujący w standardowych warunkach**.

Dbanie o zdrowie

56%



Najmniej zachęceni do dbania o zdrowie czują się natomiast **pracownicy IT** - wskaźnik na poziomie zaledwie **53%**.

Pracownicy IT ocenili
Dbanie o zdrowie najniżej
53%

Ergonomia

Ergonomia to nauka zajmująca się zasadami i metodami dostosowania urządzeń i narzędzi do cech fizycznych i psychicznych człowieka (*słownik PWN*). Ma służyć zapewnieniu odpowiednich warunków w miejscu pracy w celu przeciwdziałania i zapobiegania chorobom i wypadkom w pracy.

Wskaźnik na poziomie 62% oznacza, że obszar ten wymaga większego wsparcia.

Brak odpowiedniego sprzętu do pracy, uniemożliwia pracownikom wykonywanie swoich zadań.

Narzędzia dostosowane do indywidualnych potrzeb pracownika, związanych np. z jego wymiarami (jak chociażby krzesło czy biurko umożliwiające dopasowanie wysokości do wzrostu) nie tylko zapobiegają jego dyskomfortowi, ale też poprawiają jego efektywność pracy.

Warto zwrócić uwagę, że w tym obszarze istotne jest indywidualne podejście do każdego zatrudnionego (oczywiście w ramach możliwości). Przełożony ze względu na swój bezpośredni kontakt z pracownikiem może zauważyć i odpowiedzieć na potrzeby w zakresie ergonomii.

Ważne w tym obszarze jest wykazanie zainteresowania sytuacją pracownika, nawet jeśli możliwości zapewnienia mu właściwego sprzętu są ograniczone.

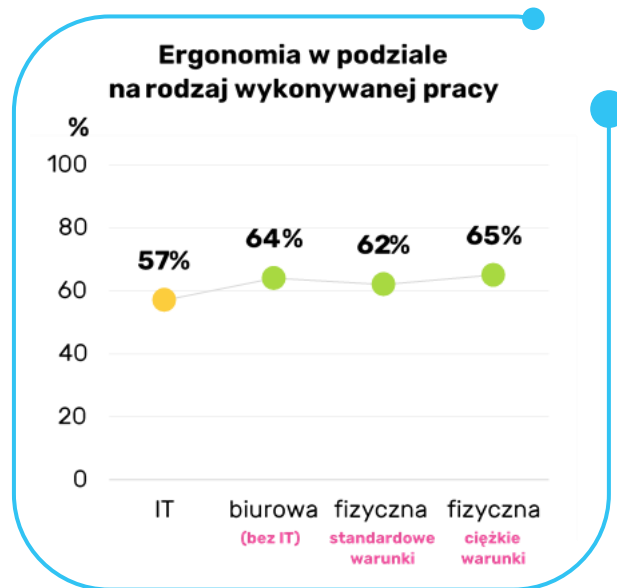
W dziale IT pracownicy rzadko zauważają, aby ich przełożeni

Ergonomia

62%



wykazywali zainteresowanie tym, czy narzędzia ich pracy są ergonomiczne – rezultat na poziomie **57%**. O 5 p.p. wyższy wynik odnotowano dla grupy pracowników fizycznych pracujących w standardowych warunkach. Na poziomie **64%** wsparcie bezpośrednich przełożonych w zakresie ergonomii pracy oceniają **pracownicy biurowi**, a na poziomie **65%** **pracownicy fizyczni, pracujący w ciężkich warunkach**. Warto zwrócić uwagę, że w przypadku ciężkich warunków pracy, dbałość o środowisko pracy i ergonomię mają szczególną wagę. Wysoki wynik w tej grupie pracowników jest najpewniej związany z faktem, że w tym środowisku, również w ramach powierzonych obowiązków, bezpośredni przełożeni zobowiązani są do wykazywania troski o ergonomię pracy swoich pracowników.



Odpowiednie warunki pracy

Obszar odpowiednie warunki pracy uzyskał **jeden z najwyższych wyników w wymiarze fizycznym. 67%** oznacza, że większość pracowników biorących udział w badaniu uważa, że bezpośredni przełożeni wspierają inicjatywy zespołu dotyczące poprawy warunków pracy.

Sposób organizacji warunków pracy to element determinujący, jak człowiek czuje się w danym środowisku. Dobre warunki ułatwiają i uprzyjemniają pracę, złe sprawiają, że jest ona dużo cięższa, mniej efektywna i zwiększająca stres.

Nie na wszystkie elementy w przestrzeni pracy możemy łatwo wpłynąć. Ważne jest jednak, aby pracownicy mieli poczucie, że ich przełożeni słuchają ich potrzeb i wspierają pojawiające się w tym obszarze inicjatywy.

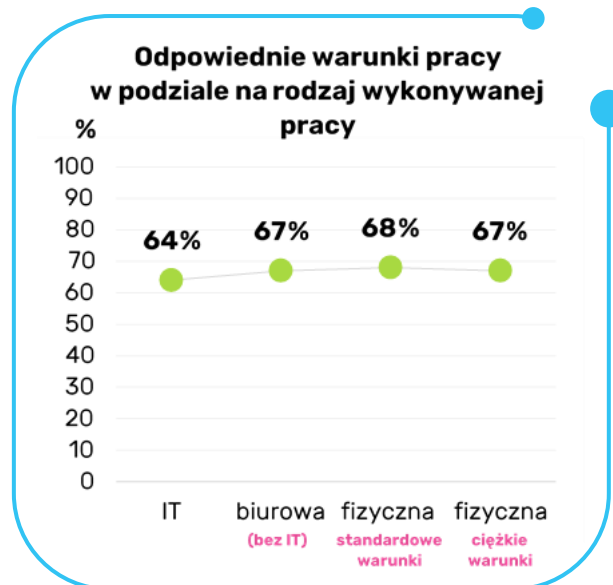
Odpowiednie warunki pracy



Osoby, które pracują fizycznie w standardowych warunkach oceniają ten obszar **lepiej niż osoby wykonujące inne prace - 68%**. Na poziomie 67% obszar ten oceniają osoby pracujące biurowo oraz osoby pracujące fizycznie w ciężkich warunkach. **Najniższy wynik (64%)** odnotowano dla osób pracujących w **IT**.

Kobiety w grupie wiekowej 45+ gorzej niż mężczyźni, oceniają wsparcie przełożonych w tym zakresie. Wynik mężczyzn wyniósł **70%**, a kobiet aż o **6 p.p.** mniej.

Osoby pracujące w **MŚP** oceniają wsparcie przełożonych w zapewnianiu odpowiednich warunków pracy **niżej** niż osoby z **dużych firm i korporacji** - 65% do 68%.



Relaks

Wypoczynek, relaks to istotny element każdego dnia pracy. Tylko równowaga pozwoli na odpowiednie rozłożenie sił w ciągu dnia. Każdy z pracowników ma nieco inne potrzeby z tym związane, czasem też zdarza się wyjątkowy trudny dzień w pracy.

Przełożeni powinni wykazywać się zrozumieniem i wrażliwością na potrzebę odpoczynku pracowników, gdyż to w końcu od tego zależy, czy pracownicy będą swoją pracę wykonywać dokładnie i efektywnie.

Wynik na poziomie **66%** wskazuje na to, że praktyki bezpośrednich przełożonych w ramach tego obszaru są zróżnicowane. **Dla części badanych wsparcie w zakresie relaksu jest niewystarczające.**

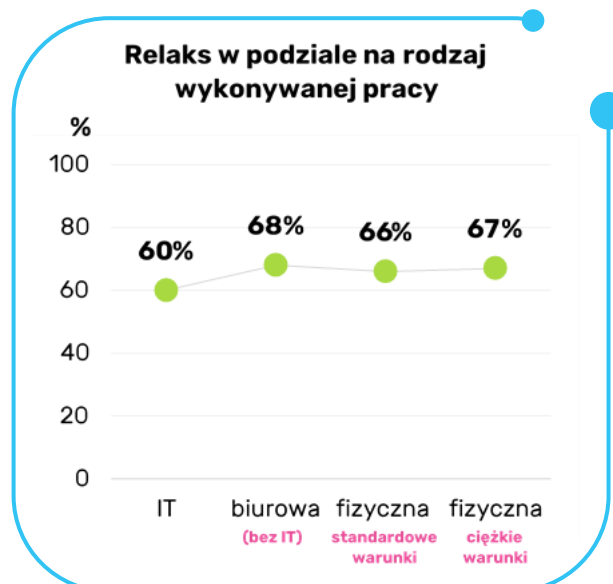
Najwyższy wskaźnik odnotowano dla osób wykonujących **pracę biurową - 68%**. Dalej na poziomie 67% oceniają ten obszar osoby pracujące fizycznie

Relaks



w trudnych warunkach, a 1 p.p. niżej w standardowych warunkach. **Najniższy wskaźnik obszarowy** oceniony został przez osoby zatrudnione w **IT** - jest to zaledwie **60%**.

Najlepiej w tym obszarze prezentują się **duże firmy** - zatrudniające 250-1000 pracowników - wynik 68%. Na drugim miejscu z wynikiem 66% plasują się w tym obszarze korporacje zatrudniające minimum 1000 pracowników. **Najgorzej**, bo na poziomie 64%, wypadają pracownicy **MŚP**.



Okiem uczestnika badania

Dlaczego zdecydowali się Państwo na udział w badaniu Rola bezpośrednich przełożonych w kształtowaniu dobrostanu pracowników?

Naszą wizją jest budowanie organizacji przyjaznej dla pracowników. Ten element stanowi centrum strategii HR, jaką realizujemy. Nasi pracownicy podkreślają, że atmosfera pracy, jaka u nas panuje stanowi dla nich wielką wartość. VanKing rośnie bardzo dynamicznie. W przeciągu roku, zwiększyliśmy zatrudnienie o 30% przy minimalnej rotacji. Taki wzrost stanowi duże wyzwanie w kontekście utrzymania atmosfery i elastyczności, jaką cenimy nasi pracownicy. Wierzymy, że duży wpływ na kształtowanie dobrostanu pracowników mają przełożeni. Aby ich odpowiednio wzmacniać w zakresie kompetencji liderkich, postanowiliśmy wziąć udział w badaniu, by mieć dane, na których możemy odpowiednio opracować

wsparcie dla przełożonych i pracowników.

Dlaczego monitorowanie jakie nastroje panują w firmie jest istotne?

Zawsze stawialiśmy na bezpośrednią komunikację z pracownikami. Doceniamy ich inicjatywy. Nikt lepiej nie wie, czy dane rozwiązanie sprawdza się w codziennej pracy niż osoba, która wykonuje dane obowiązki. Cenimy pomysły i uwagi pracowników. W czasach pracy hybrydowej bez monitorowania nastrojów panujących w firmie w sposób usystematyzowany, mogliśmy przeoczyć moment, w którym jesteśmy w stanie dostosować nasze rozwiązania do pojawiających się potrzeb. Dlatego staramy się zachęcać pracowników do bieżącego zgłaszania uwag, pomysłów, jak również do udziału w badaniach ankietowych, które pozwalają poznać nastroje panujące w całej firmie.

Ariadna Leśniewska

Dyrektor HR
VanKing Celkar Group Sp. z o.o.





Wymiar relacyjny

Relacje są kluczowe zarówno dla zaangażowania ogółem jak i dla dobrostanu. Dobrostan nie może być rozpatrywany w izolacji od innych ludzi.

To właśnie na relacjach opiera się pozytywny klimat pracy w zespole, przyczyniając się do osiągnięcia przez zespół ambitnych celów, których poszczególni członkowie nie mogliby osiągnąć samodzielnie.

Dobrostan relacyjny dotyczy jakości naszych relacji zawodowych i osobistych. Konkretnie chodzi w nim o to czy nasze relacje oparte są o docenianie, słuchanie i wzajemną życzliwość. Ważne czy cechuje je otwartość, wzajemne wsparcie, czy ludzie znają się wzajemnie i współpracują efektywnie.

Również relacja z przełożonym wywiera istotny wpływ na dobrostan pracownika, wzmacniając jego zaangażowanie, zdolność dawania z siebie tego co najlepsze i wiążąc go z firmą na dłużej.

Wymiar relacyjny uzyskał **wyższy wynik niż pozostałe wymiary**, jednak warto zauważyć, że ta przewaga nie jest duża. Odnotowany wynik tego wymiaru to **66%**. W jego ramach można zauważyć **istotne zróżnicowanie w ocenie poszczególnych obszarów**. Należy do niego zarówno najwyżej, jak i najniżej oceniany obszar. Różnica między nimi wyniosła aż **16 p.p.**

Najwyższy rezultat uzyskało **Wsparcie** (71%), a **najniższy Bycie fair** (55%). Może to oznaczać, że szkolenia dla bezpośrednich przełożonych związane z tematyką relacji nie poruszają

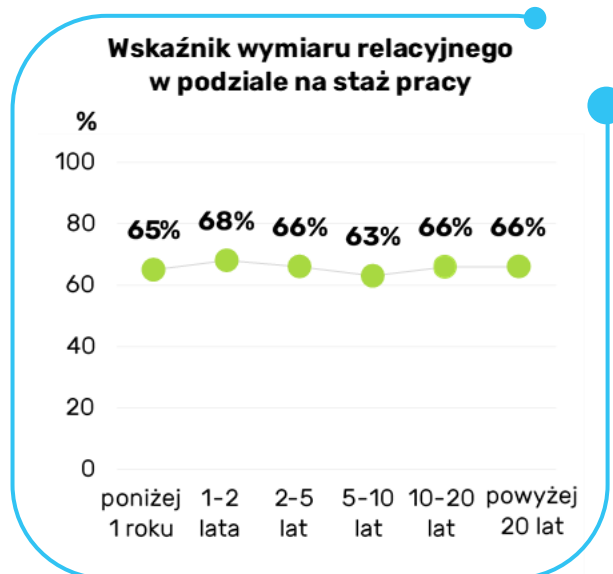
Wskaźnik wymiaru relacyjnego



Wymiar relacyjny uzyskał najwyższy wymiarowy wynik

wystarczającego zakresu kompetencji, przez co niektóre obszary wymagają wsparcia. Istotne jest holistyczne podejście i zadbanie o wszystkie należące do tego wymiaru obszary.

Widać pewne zróżnicowanie w ocenach tego wymiaru w ramach grup o różnym stażu pracy. **Najlepiej** wypada grupa o **doświadczeniu** zawodowym w przedziale **1-2 lata (68%)**. Dalej, z wynikiem 66% plasują się osoby ze stażem w przedziałach 2-5 lat, 10-20 lat oraz powyżej 20 lat. Słabiej, bo na poziomie 65% prezentuje się grupa z najmniejszym stażem pracy. **Najgorzej** zaś (ponownie) wypada grupa ze **stażem w przedziale 5-10 lat**.



Bycie fair

Równe traktowanie w środowisku pracy jest coraz częściej elementem polityki różnych firm. W Unii Europejskiej fairness stanowi ważny obszar wprowadzanych zmian w przepisach, regulacjach i działaniach.

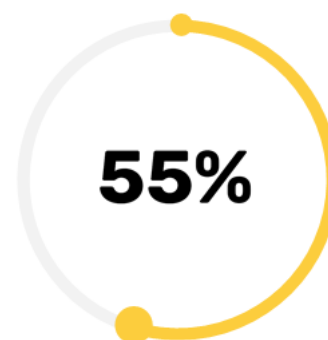
Czasem równe traktowanie bywa jednak wyzwaniem. Pomimo osobistych sympatii i relacji w ramach zespołów, bezpośredni przełożeni powinni podejmować wysiłki, aby nie traktować nikogo lepiej lub gorzej niż innych.

Pracownicy powinni mieć jasno określone zasady, które będą dotyczyły i obowiązywały wszystkich, bez wyjątku. Nie można przy tym zapominać, że w zależności od zasług pracownicy powinni być doceniani adekwatnie do swoich wysiłków.

Poczucie, że niektórzy traktowani są lepiej niż inni, może wywoływać szereg negatywnych emocji, takich jak złość, zazdrość, smutek.

W przeprowadzonym badaniu obszar Bycie fair okazał się naj słabiej

Bycie fair



Obszar Bycie fair okazał się naj słabiej wspieranym przez bezpośrednich przełożonych.

wspieranym przez bezpośrednich przełożonych. Uzyskał on wskaźnik na poziomie zaledwie **55%**. Wynik taki wskazuje, że jest to obszar, na którym trzeba się skupić.

Równe traktowanie powinno opierać się na dawaniu poczucia pracownikom, że ocena ich pracy jest dokonywana na podstawie obiektywnych czynników, a nie subiektywnych preferencji, takich jak sympatia. Indywidualne podejście odnosi się natomiast do zauważania każdego pracownika jako odrębnej jednostki, przykładowo zwracania uwagi na jego talenty i sytuacje osobistą.

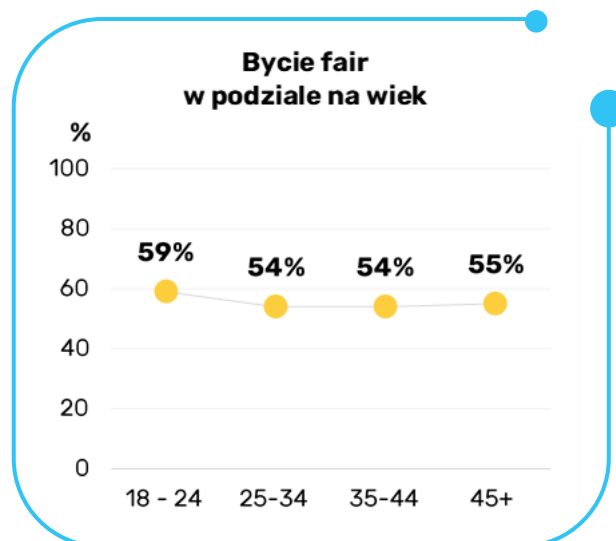
Lepiej obszar ten oceniają osoby z najmłodszej grupy wiekowej - wynik na poziomie 59%. Słabiej zaś prezentują się pozostałe grupy wiekowe w przedziałach: **25-34 lata oraz 35-44 lata** (na poziomie **54%**), natomiast wynik najstarszej grupy wiekowej przyjmuje wartość 55%. Dodatkowo w **młodszych** grupach wiekowych (18-24 lata oraz 25-34 lata) **wśród kobiet** można zaobserwować **wyższe oceny** niż wśród mężczyzn.

W grupach wiekowych 35 lat i więcej widać odwrotną zależność - **to kobiety widzą więcej nierównego traktowania niż mężczyźni**.

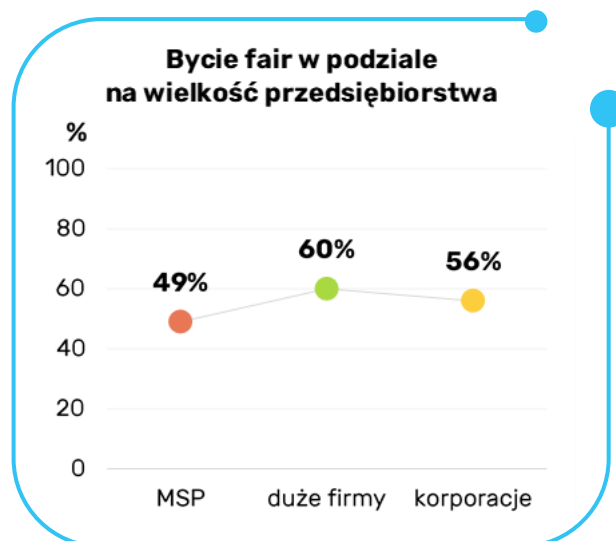
Bycie fair to jeden z niewielu obszarów, gdzie pracownicy biurowi nie otrzymali najwyższego wyniku - 56% w porównaniu do 57% w przypadku pracowników fizycznych pracujących w ciężkich warunkach. **Pracownicy IT** jedynie na poziomie **52%** zgadzają się, że wszyscy pracownicy są przez przełożonych traktowani równo.

Raczej pozytywnie (60%) oceniają ten obszar osoby zatrudnione **w dużych firmach** (250-1000 pracowników).

Źle sytuacja prezentuje się natomiast wśród pracowników MŚP, gdzie wskaźnik tego obszaru przyjmuje



Obszar został najniżej oceniony przez osoby w wieku 26-44 lata.



wartość zaledwie 49%, co jest wyraźnym sygnałem do podjęcia działań.

W niedużych firmach relacje mogą być bliższe i bardziej bezpośrednie, co wpływa na stopień zażyłości pomiędzy bezpośrednimi przełożonymi a pracownikami - przeważnie jest to pozytywne zjawisko, natomiast niekiedy może sprawiać, że jedni pracownicy będą traktowani lepiej niż inni, co zaburza poczucie bycia fair.

Obszar **Bycie fair został **najniżej** oceniony przez pracowników **MŚP**.**

Komentarz eksperta

Alarmujący jest obszar bycia fair, który uplasował się na poziomie 55%. Niepokoi, że w firmach z sektora MŚP wyniósł on jedynie 49%. Nie jest on również wysoki w korporacjach, w których z reguły panuje wysoka kultura pracy (56%). Poczucie, że niektórzy pracownicy są przez bezpośredniego przełożonego traktowani lepiej niż inni wymaga wzmożonej uwagi i dyskusji. Budowanie

poczucia równego traktowania pracowników przez przełożonego wymaga ciągłego wysiłku by nieświadomie nie kierować się uprzedzeniami i osobistymi preferencjami, zwłaszcza w kontekście dokonywania merytorycznej oceny pracowniczej oraz umożliwiania awansu w ramach jasnej ścieżki kariery.

Ewa Stelmasiak

Ekspertka ds. przywództwa
wspierającego dobrostan i kultury dobrostanu,
Założycielka The Wellness Institute



Docenienie



Docenianie jest jednym z elementów poczucia sensu w pracy. Często jest utożsamiane z wypłatą pieniężną, która nie zawsze jest skutecznym sposobem doceniania. Pracownicy chcą czuć, że to, co robią ma znaczenie – pozytywne wzmocnienie zachęca do dalszych wysiłków.

Bezpośredni przełożeni odgrywają tu szczególną rolę – na bieżąco przyglądają się działaniom pracowników, mają prosty dostęp do wyników ich pracy.

Zauważanie wysiłków swoich pracowników powinno być naturalną potrzebą. Często wystarczy „dziękuję”, aby pracownik poczuł się doceniony.

Wyniki badania wskazują, że docenienie przez bezpośredniego przełożonego jest odpowiednio okazywane. **Rezultat** na poziomie **70%** to bardzo dobry wynik, jeden z najwyższych w badaniu.

Warto podkreślić, że **pracownicy wskazują** również, że **docenienie** przez bezpośredniego przełożonego **jest dla nich niezwykle ważne w pracy**. Oznacza to, że warto rozwijać kompetencje w tym obszarze.

Niezależnie od długości stażu pracy wskaźnik obszaru docenienie prezentuje się na poziomie co najmniej 69% - jest to pozytywny wynik.

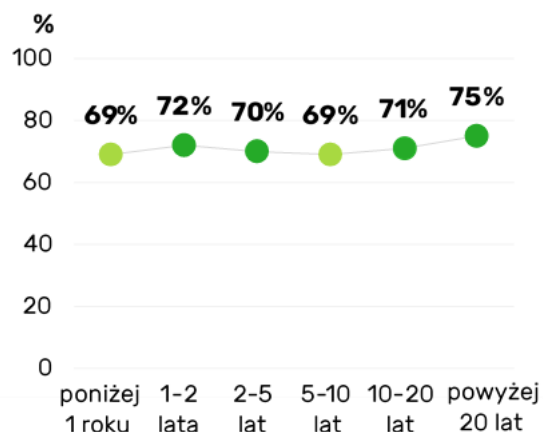
Uwagę w tym wypadku przykuwa grupa o najdłuższym stażu pracy (powyżej 20 lat). To właśnie te osoby, (wynik 75%) oceniają, że jest to dla nich bardzo ważny aspekt w pracy i czują się doceniane kiedy wykonują swoją pracę ze starannością.

Rozkład tych wyników nie dziwi, jeśli weźmie się pod uwagę doświadczenia osób pracujących 20 lat temu, gdzie

Docenienie



Docenienie w podziale na staż pracy



podejście do zarządzania zasobami ludzkimi było diametralnie inne.

Odnosząc się do tego punktu w przeszłości, osoby te mogą zauważyć zmianę podejścia i doceniać to, jak wygląda ten aspekt obecnie.

Wśród pracowników biurowych ocena Docenienia przyjmuje poziom 73% - najwyższy wynik spośród badanych grup. 2 p.p. niżej plasują się grupy pracowników fizycznych (pracujących w standardowych i trudnych warunkach). **Pracownicy IT w najmniejszym stopniu** (w porównaniu do innych grup) **czują docenienie** ze strony przełożonych - wynik na poziomie 64%.

Najniższa ocena obszaru Docenienie jest widoczna wśród pracowników MŚP. Niemniej jednak wynik 68% można uznać za raczej pozytywny.

Nieco lepiej obszar ten oceniany jest przez pracowników korporacji (70%), a **najlepiej** przez pracowników **dużych firm** (73%).



Pracownicy MŚP oceniają obszar Docenianie **niżej** niż osoby pracujące w większych firmach.

Indywidualne podejście

Warto podkreślić, że aby wspierać dobrostan jednostek, istotne jest skupienie się na indywidualnym postrzeganiu każdej osoby w zespole, które musi być powiązane z brakiem faworyzowania wybranej części pracowników. Wskaźnik obszaru na poziomie **65%** wskazuje, że **indywidualne traktowanie nie jest zarówno słabą, jak i mocną stroną bezpośrednich przełożonych.**

Każdy pracownik pracuje w nieco inny sposób, ma też odmienne talenty i potrzebuje różnego wsparcia ze strony przełożonego. Indywidualne podejście jest ważne nie tylko w angażowaniu

Indywidualne podejście

65%

pracowników, ale również właściwego zadbania o ich dobrostan.

Doświadczeni managerowie znają potrzeby swoich zespołów i wiedzą, w jaki sposób i w jakich momentach rozmawiać ze swoimi pracownikami – co ich motywuje, na co zwracać uwagę. Najważniejsza jest w tym miejscu wrażliwość i otwartość na rozmowę.

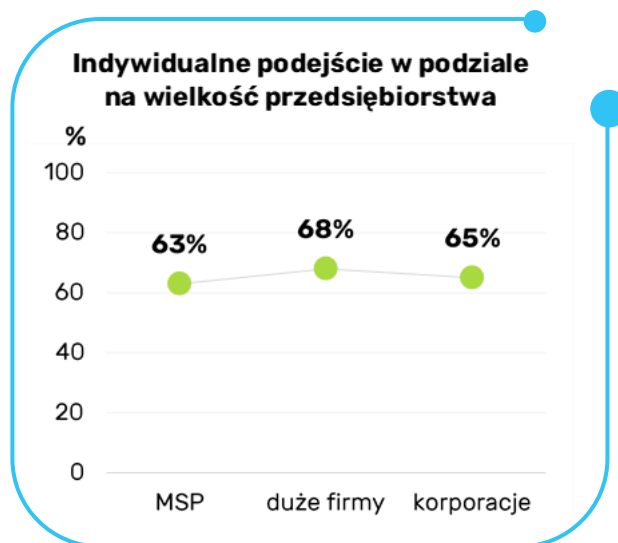
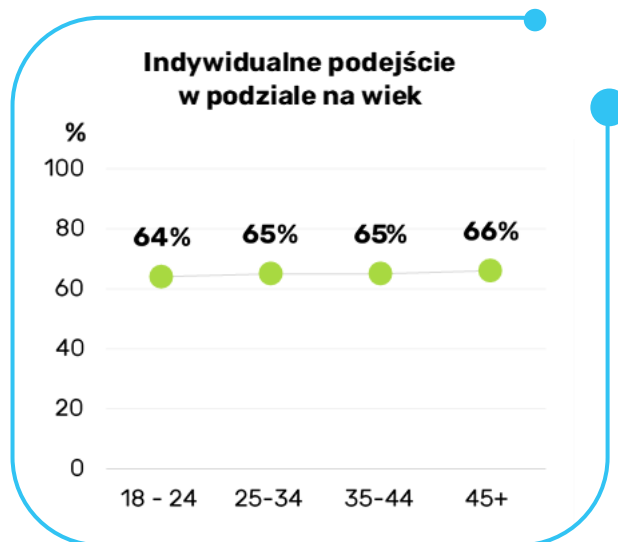
Warto zwrócić uwagę na różnice pokoleniowe w zespole. Dla każdego bowiem będzie to oznaczało co innego. Ocena indywidualnego podejścia bezpośrednich przełożonych różni się wraz z wiekiem respondentów. **W najmłodszej grupie wiekowej** ocena tego obszaru wynosi **64%** i jest to najniższy wynik wśród wszystkich grup wiekowych. **Osoby w przedziale wiekowym 25-44 lata** oceniają ten obszar na poziomie **65%**. Nieco wyższy wynik (choć w porównaniu do innych obszarów wciąż niewysoki) odnotowano u osób w przedziale wiekowym 45 lat i więcej.

Przyczyny tych różnic można upatrywać w podejściu i wychowaniu - badania dowodzą, że młodsze pokolenie jest silniej nastawione na indywidualizację, dlatego też ich wymagania w tym obszarze są wysokie.

Pracownicy biurowi oceniają Indywidualne podejście bezpośrednich przełożonych najlepiej spośród badanych grup - **67%**. Najgorzej oceniają je pracownicy **IT - 59%**.

Wydawać by się mogło, że im mniejsza firma, tym pracownicy będą traktowani bardziej indywidualnie.

Z danych wynika jednak, że to wśród pracowników MŚP poczucie indywidualnego podejścia jest najniższe 63%.



Nieco lepiej prezentują się wyniki korporacji - 65%, a najwyższy wynik (68%) został odnotowany w ramach dużych firm (250-1000 pracowników).

Słuchanie

Słuchanie uzyskało stosunkowo wysoki wskaźnik, na poziomie 68%. Wynik ten wskazuje na to, że większość bezpośrednich przełożonych jest świadoma wartości tego elementu w dbaniu o relacje z zespołem. Trzeba jednak zauważyć, że niektórzy pracownicy nie czują się wysłuchiwani w potrzebie.

Jeśli w firmie panuje przyjazna atmosfera, to pracownicy są skłonni do dzielenia się opiniami ze swoimi współpracownikami i przełożonymi.

Wsluchiwanie się w głos pracowników pomaga na bieżąco monitorować sytuację i reagować na aktualne potrzeby pracowników.

Nie jest możliwe zrozumienie pracowników, bez wsluchania się w ich głos - co ważne, odnosi się to nie tylko do przekazu werbalnego, ale też sposobu wyraża swoich opinii. **Aktywne słuchanie to dzisiejszy sposób na zrozumienie drugiego człowieka.**

Jeśli przełożony pokazuje pracownikom, że można się do niego zwrócić z problemem, zyskuje również zaufanie zespołu.

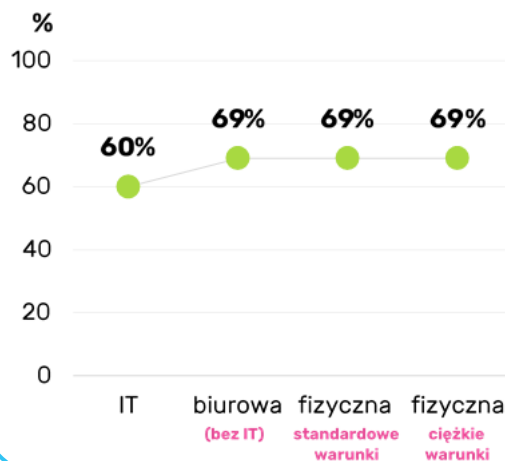
Wraz z wiekiem respondentów wynik w obszarze Słuchanie jest wyższy.

W **najmłodszej grupie** wiekowej wynik wyniósł **67%**, w grupie wiekowej w przedziale **25-44 lata** przyjął wartość **68%**. Natomiast w grupie wiekowej **45 lat i więcej** wynik był najwyższy i wyniósł **69%**.

Słuchanie



Słuchanie w podziale na rodzaj wykonywanej pracy



Pracownicy **IT** znacząco niżej oceniają ten obszar niż pracownicy innych branż. Ich wynik to **60%** i jest on **niższy** od pozostałych badanych grup **o 9 p.p.** Oznacza to, że jest to obszar, na którym powinni skupić się bezpośredni przełożeni w branży IT.

Pracownicy IT uzyskali najniższy wskaźnik w ramach tego obszaru.

Komentarz eksperta

Poczucie najniższego zaopiekowania przez przełożonych pod względem dbania o dobrostan mają pracownicy IT. Wskazania pracowników IT są niższe niż średnia we wszystkich obszarach dobrostanu. Ta grupa pracowników rzadziej niż pozostałe odczuwa pozytywne emocje, bo dzięki działaniom przełożonego czuje się w mniejszym stopniu od innych badanych grup emocjonalnie związana z firmą (58% w stosunku do 63% średniej). Jako grupa, która ma duży wpływ na sukces organizacji i jednocześnie wysoki poziom niezależności od niej, pracownicy IT mogą przebierać w ofertach pracy

i cechują się niskim poziomem lojalności. Może to skutkować brakiem zaangażowania emocjonalnego oraz wysokim poziomem oczekiwań. Warto jest zastanowić się jak sprawić, by więź pracowników IT z przełożonymi mogła stać się silniejsza i bardziej autentyczna. Warto też zadbać o ich dobrostan psychologiczny, który w tej grupie pracowników wypada gorzej niż inne wymiary dobrostanu. Dane wskazują na potrzebę wsparcia pracowników IT w zakresie radzenia sobie ze stresem, odczuwania pozytywnych emocji czy work-life balance.

Ewa Stelmasiak

Ekspertka ds. przywództwa
wspierającego dobrostan i kultury dobrostanu,
Założycielka The Wellness Institute



Wsparcie



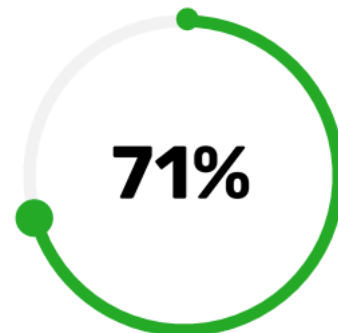
Wsparcie to **najwyżej oceniony obszar**, który uzyskał wskaźnik na poziomie **71%**. Większość osób biorących udział w badaniu oceniła, że może liczyć na wsparcie bezpośrednich przełożonych w sprawach zawodowych.

Oznacza to, że jest ono mocną stroną bezpośrednich przełożonych i to właśnie w ten sposób najefektywniej wspierają oni dobrostan swoich pracowników. Poczucie, że w trudnej sytuacji, w przypadku różnych problemów, pracownik ma się do kogo zwrócić, zapewnia spokój wewnętrzny, który jest ważną częścią dobrostanu każdego człowieka.

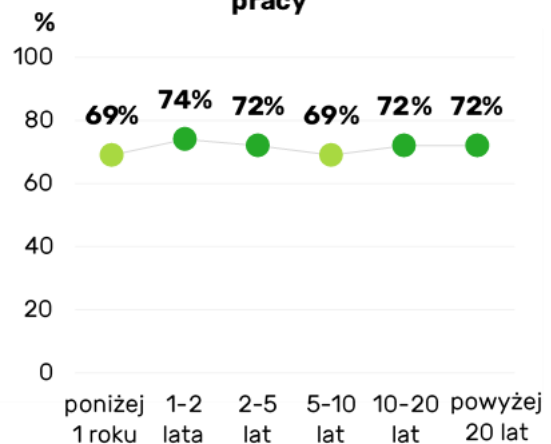
Pracownik otrzymujący wsparcie od swojego przełożonego będzie pokonywał napotykaną na swojej drodze problemy i uczył się ich przewycięzania samodzielnie, z mniejszym obciążeniem stresem. Dzięki wsparciu bezpośrednich przełożonych pracownicy mogą się rozwijać, zdobywać nowe kompetencje, a co za tym idzie przyczyniać się do rozwoju firmy.

Najwyższy wynik w ramach obszaru wsparcie odnotowano dla grupy **osób o stażu pracy w przedziale 1-2 lata**. Wynik na poziomie **74%** wskazuje, że osoby te odczuwają, że ich przełożony jest w stanie pomóc im w sprawach zawodowych. Podobnie wysoko - 72% prezentują się wyniki osób o stażu pracy w przedziałach 2-5 lat oraz ponad 10 lat. Najniżej, ale wciąż na stosunkowo pozytywnym poziomie (**69%**) wsparcie bezpośrednich przełożonych oceniają osoby o **stażu pracy poniżej roku oraz w przedziale 5-10 lat**.

Wsparcie



Wsparcie w podziale na staż pracy



Najtrudniejsza sytuacja występuje wśród pracowników **MŚP - 68%**. Dalej z wynikiem 71% obszar Wsparcie oceniają pracownicy korporacji, **najlepiej** zaś wypadają oceny pracowników **dużych firm - 73%**.

Zaufanie

Każda wartościowa relacja, która ma przynieść efekty długoterminowe, musi opierać się na zaufaniu. Bez poczucia, że inni nam ufają oraz że my możemy zaufać innym, nie jest możliwe osiągnięcie dobrostanu.

Podstawą w budowaniu zaufania, jest transparentność i konsekwencja – aby wszyscy znali panujące zasady i mieli poczucie, że obowiązują one nie tylko w teorii, ale w codziennej pracy.

Obszar ten obejmuje zarówno zaufanie do bezpośredniego przełożonego, jak i poczucie, że bezpośredni przełożony darzy zaufaniem swoich pracowników. Wzajemność w tym obszarze jest niezwykle ważna.

Obszar Zaufanie uzyskał wskaźnik na takim samym poziomie co Słuchanie - **68%**.

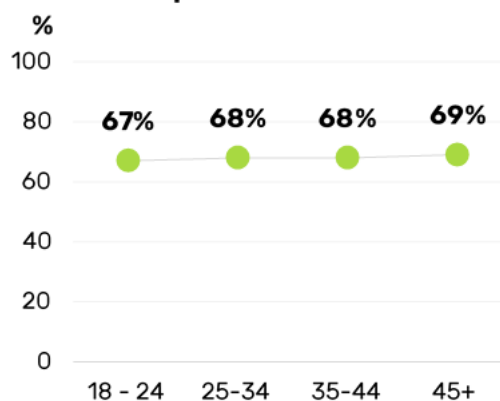
Wraz ze wzrostem grupy wiekowej widać wzrost oceny Zaufania. Upraszczając - im starsi pracownicy, tym wyższe jest poczucie, że relacje z bezpośrednim przełożonym opierają się na wzajemnym zaufaniu.

Podczas gdy **w najmłodszej grupie wiekowej** wynik tego obszaru wynosi **67%**, **w najstarszej grupie** jest to **69%**.

Zaufanie



Zaufanie w podziale na wiek



Okiem uczestnika badania

Dlaczego zdecydowali się Państwo na udział w badaniu Rola bezpośrednich przełożonych w kształtowaniu dobrostanu pracowników?

Obserwowanie i monitorowanie satysfakcji i nastrojów naszych pracowników zawsze było dla nas ważne i robione małymi krokami oraz wewnętrznymi narzędziami (choć przez proste codzienne statusy energetyczne). Chcieliśmy jednak pogłębić ten temat i zdobyć dane na temat tego, jak nasz zespół ocenia aktualne działania, które z nich działają, a które musimy udoskonalić.

Dlaczego monitorowanie jakie nastroje panują w firmie jest istotne?

Od lat powtarzamy, że CX (customer experience), czyli satysfakcja klientów jest kluczowym miernikiem sukcesu firmy. My dokładamy do tego EX (employee experience), czyli satysfakcję i doświadczenie pracowników. To naczynia połączone – motywacja i zadowolenie naszego zespołu wpływa na nasz firmowy sukces. W firmach o naszym profilu działalności (consulting, szkolenia, warsztaty, projekty strategiczne) ludzie są podstawą funkcjonowania biznesu, a ich motywacja, zaangażowanie i wkład, który wnoszą w projekty bezpośrednio przekładają się na zadowolenie klientów, a tym samym na realizację naszych celów biznesowych.

Martyna Tarnawska

Service Design Lead
Socjomania





Wymiar psychologiczny

Dobrostan psychiczny to nasze funkcjonowanie na poziomie uczuć i myśli. Obejmuje on między innymi odczuwanie szczęścia (pozytywne stany afektywne), zdolność koncentracji, mindfulness, poczucie sensu, radzenie sobie ze stresem i pracą po presją, ale także balans czy odporność emocjonalną.

Przełożony odgrywa w tym aspekcie istotną rolę. Z jednej strony musi potrafić zadbać o swoje własne zdrowie psychiczne, z drugiej zaś ważne, aby potrafił wspierać zdrowie psychiczne w zespole.

Dobra organizacja pracy, stwarzanie przestrzeni do dzielenia się wyzwaniami i uzyskiwania wsparcia, okazywanie życzliwości w chwilach słabości czy umożliwianie korzystania ze szkoleń z zarządzania stresem czy profesjonalnego wsparcia psychologicznego, to przykładowe praktyki, jakie przełożeni mogą zastosować, by wzmocnić dobrostan psychiczny zespołu.

W ramach wymiaru psychologicznego można zauważyć najmniej zróżnicowane oceny. Oznacza to, że wymiar ten jest **oceniany zdecydowanie bardziej spójnie niż pozostałe**. Zachowania bezpośrednich przełożonych w zakresie wymiaru psychologicznego wspierają dobrostan pracowników na zbliżonym poziomie. **Różnica między najlepiej i najgłębiej ocenianym obszarem wynosi zaledwie 5 p.p.**

Wskaźnik wymiaru psychologicznego

65%



W wymiarze psychologicznym występują najmniej zróżnicowane wyniki.

Warto podkreślić, że w porównaniu do obszarów w innych wymiarach wskaźniki wymiaru psychologicznego można określić jako przeciętne.

Jest to prawdopodobnie efekt dzisiejszego stylu zarządzania, który zmienia się powoli, z opartego o cele na skupiony na człowieku i wykorzystanie jego potencjału w pracy.

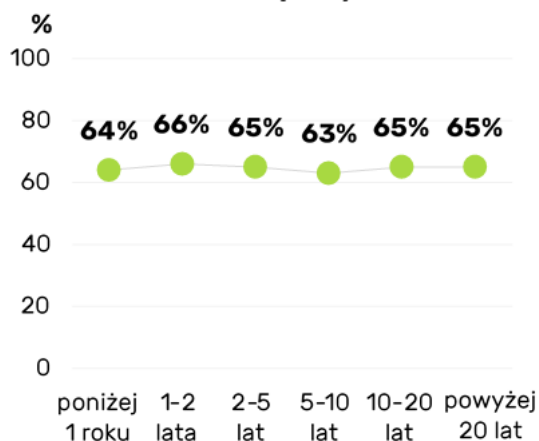
To podejście zmienia się jednak jeszcze zbyt mało, aby można było powiedzieć, że liderzy dbają o dobrostan psychiczny pracowników.

W wynikach wymiaru psychologicznego warto zwrócić uwagę na wskaźniki dwóch zróżnicowanych grup - osób o stażu pracy w przedziałach 1-2 lata oraz 5-10 lat. **Różnica** na poziomie **3 p.p.** nie jest duża, ale wskazuje na zależność widoczną lepiej w wynikach poszczególnych obszarów. Osoby z niedużym doświadczeniem zawodowym (1-2 lata) czują wsparcie w wymiarze psychologicznym ze strony swoich przełożonych.

Osoby ze stażem pracy w przedziale 5-10 lat zmagają się z większymi wyzwaniami w ramach, których nie znajdują odpowiedniego wsparcia ze strony swoich przełożonych.

Najniżej ten wymiar oceniają pracownicy **IT (60%)**, lepiej (65%) pracownicy fizyczni, **najwyżej** zaś wypadają w tym wymiarze oceny pracowników **biurowych (67%)**.

Wskaźnik wymiaru psychologicznego w podziale na staż pracy



Pracownicy IT ocenili ten wymiar najniżej 60%



Konstruktywna informacja zwrotna

Sposób przekazywania informacji często determinuje ich odbiór. Aby efektywnie zarządzać zespołem i wspierać dobre samopoczucie pracowników, przełożeni powinni opanować umiejętność przekazywania konstruktywnej informacji zwrotnej.

Regularny feedback pomaga w rozwoju pracowników i buduje poczucie, że wiedzą, czego się od nich oczekuje.

Musi być ona dostosowana do indywidualnych cech pracownika, jednak zawsze powinna skupić się na przekazie informacji bez elementów oceny. Ważne, aby znalazły się tam zarówno elementy wymagające poprawy, jak i te pozytywne.

Konstruktywna informacja zwrotna to najwyżej oceniany obszar w wymiarze psychologicznym (68%).

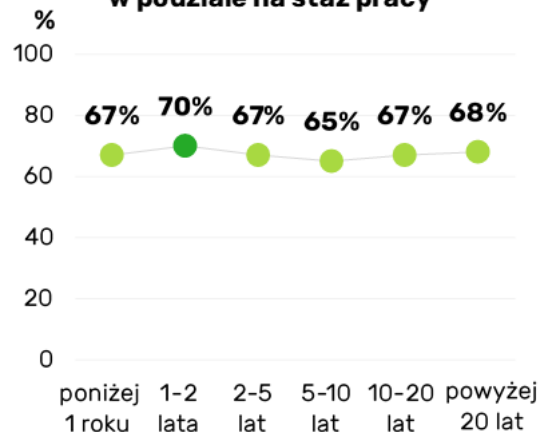
Efektywne stosowanie konstruktywnej informacji zwrotnej wymaga nie tylko szkoleń i uwagi, ale również zmiany mentalności, zmiany sposobu myślenia o komunikacji z drugim człowiekiem.

Najwyższy wynik widać wśród osób o **stażu pracy w przedziale 1-2 lata**. Wynik **70%** wskazuje, że osoby te regularnie otrzymują od swoich przełożonych konstruktywną informację zwrotną. Problem z nią widoczny jest natomiast w grupie osób o **stażu pracy w przedziale 5-10 lat**, gdzie wynik jest o **5 p.p. niższy (65%)**. Osoby z takim stażem potrzebują szczególnego rodzaju wsparcia – w ich przypadku feedback powinien być bardziej pogłębiony i odnosić się do zaprojektowanej dla nich ścieżki rozwoju.

Konstruktywna informacja zwrotna

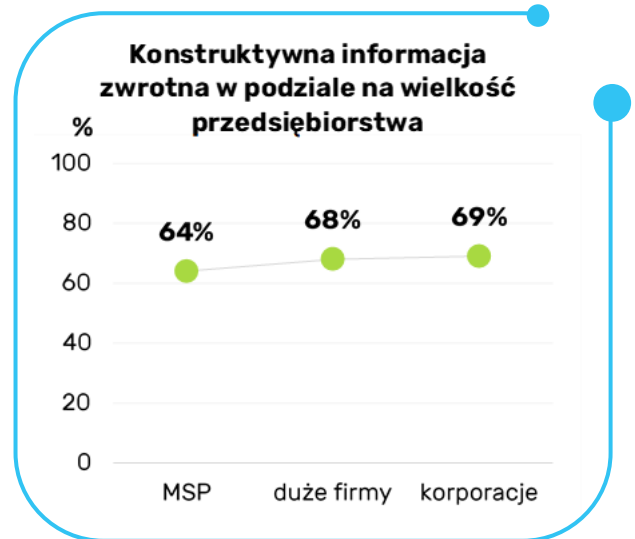


Konstruktywna informacja zwrotna w podziale na staż pracy



Widać tendencję, że w przypadku mniejszych firm, ocena konstruktywnej informacji zwrotnej jest niższa niż w przypadku większych firm.

Im większa firma, tym częściej pracownicy deklarują, że otrzymują feedback od swoich przełożonych. Może to być bezpośrednio związane z kulturą feedbacku, który coraz częściej wdrażany jest do korporacji i dużych firm poprzez m.in. szkolenia, a która nie jest tak popularna w przypadku mniejszych organizacji. Wśród pracowników **MŚP** ocena tego obszaru wyniosła **64%**, wśród pracowników **dużych firm** **68%**, a w przypadku pracowników **korporacji** **69%**.



Motywacja do działania

Motywowanie pracowników do działania połączone jest z umiejętnościami liderskimi. Efektywna motywacja pracownika zawsze stanowi wyzwanie dla bezpośrednich przełożonych.

Rodzaje działań motywacyjnych muszą być dostosowane do indywidualnych cech każdego pracownika. W przypadku osoby, której zależy na niezależności należy zastosować inne podejście niż w przypadku osoby o dużej potrzebie stabilizacji. Warto więc podkreślić powiązanie motywacji do działania z obszarami należącymi do wymiaru relacyjnego takimi jak słuchanie i docenienie.

Aby efektywnie motywować pracowników do działania, konieczne jest rozmawianie z nimi i regularne monitorowanie ich potrzeb.

Wskaźnik obszaru Motywacja do działania wyniósł **66%**.

Najsilniejszy wpływ bezpośrednich przełożonych **na motywację**

Motywacja do działania



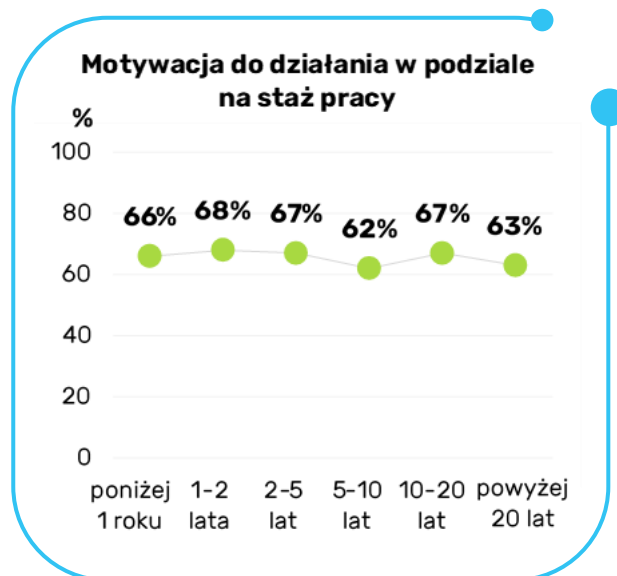
pracowników widać w grupie osób ze **stażem pracy w przedziale 1-2 lata (68%)**. Niewiele niższy wynik odnotowały grupy o stażu pracy w przedziałach 2-5 lat oraz 10-20 lat (67%). O 1 p.p. niżej (66%) plasują się osoby z najmniejszym stażem (do roku). **Najniższe wyniki** widać natomiast wśród osób, które **są na rynku pracy w przedziale 5-10 lat (62%)** oraz powyżej 20 lat (63%). Osoby o takim stażu, posiadające duży bagaż doświadczeń są często nużone i przemęczone wykonywanymi obowiązkami. Aby dowiedzieć się o konkretnych potrzebach pracowników w różnym wieku, warto prowadzić regularne badania i monitorować, jak te potrzeby zmieniają się w czasie.

Zróznicowaną ocenę Motywacji do działania można zauważyć w zależności od wielkości organizacji. Pracownicy korporacji są bardziej motywowani przez swoich przełożonych niż pracownicy MŚP.

W **korporacjach** obszar ten uzyskał wynik **68%**, w **dużych firmach** **66%**, a w **MŚP** **64%**. Większa rozliczalność z wyników zespołów w korporacjach i dużych firmach i kultura feedbacku może wpływać pozytywnie na efektywne działania bezpośrednich przełożonych w tym zakresie.

Pozytywne emocje

Pozytywne emocje w każdym środowisku wpływają na atmosferę i dobre samopoczucie. Miejsca, w których człowiek czuje się źle, są przez niego naturalnie unikane. Pozytywne emocje w pracy to jednak coś więcej – to emocjonalne przywiązanie do miejsca, w którym wykonuje się swoje obowiązki zawodowe. To poczucie, że firma jest dla pracownika ważna i zależy mu na niej.



Pracownicy MŚP ocenili ten obszar najniżej 64%

Pozytywne emocje



Bezpośredni przełożony jest dla pracownika uosobieniem zasad, atmosfery i kierunku działania panujących w firmie. Dlatego ważne jest, aby bezpośredni przełożeni budowali środowisko pracy w oparciu o pozytywne emocje w stosunku do firmy.

Spośród wszystkich badanych obszarów w wymiarze psychologicznym, to właśnie Pozytywne emocje uzyskały **najniższy wynik - 63%**. Pracownicy mają poczucie, że ich bezpośredni przełożony tworzy ich emocjonalny związek z firmą w niewystarczającym stopniu lub nieodpowiednim kierunku.

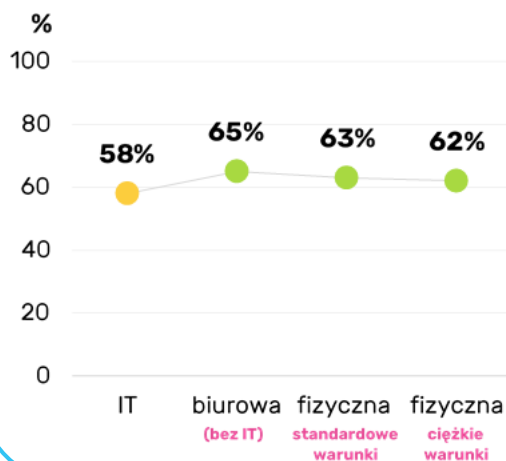
Często brak emocjonalnego przywiązania do firmy oraz pozytywnych emocji związany jest z przedmiotowym traktowaniem pracowników.

Niezależnie od grupy wiekowej, pracownicy nie zawsze zgadzają się, że działania ich przełożonych sprawiają, że czują się oni emocjonalnie związani z firmą, w której pracują. Nieco niższy wynik widać w grupie wiekowej w przedziale **18-24 lata - 62%** w porównaniu do **63%, w pozostałych grupach** wiekowych.

Pracownicy biurowi mają większe poczucie, że działania ich przełożonych wpływają na pozytywne emocje niż pracownicy IT - wyniki 65% do 58%.

Pozytywne emocje uzyskały najniższy wskaźnik w wymiarze psychologicznym.

Pozytywne emocje w podziale na rodzaj wykonywanej pracy



Radzenie sobie ze stresem

Radzenie sobie ze stresem jest szczególnie ważne, nie tylko w niestabilnych czasach pandemii. To jeden z **najniżej ocenianych obszarów w wymiarze** psychologicznym (**64%**) co oznacza, że pracownicy nie czują się odpowiednio wspierani w tym zakresie.

Jeśli pracownicy będą mieli poczucie, że w trudnych sytuacjach mogą liczyć na swoich bezpośrednich przełożonych, zwiększy się ich poczucie bezpieczeństwa psychicznego oraz zaufanie nie tylko do przełożonych, ale do całej organizacji.

Warto zwrócić uwagę, że aby bezpośredni przełożeni skutecznie pomagali pracownikom, najpierw sami muszą zdobyć kompetencje radzenia z własnymi sytuacjami stresowymi.

W tym obszarze odpowiednie wsparcie mogą stanowić warsztaty związane z tą tematyką.

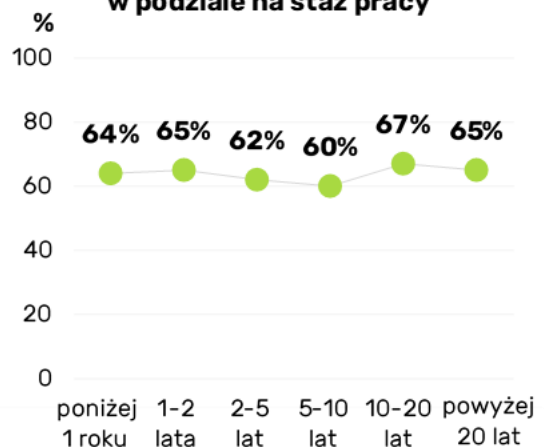
Osobom, które pracują ponad 2 lata, ale krócej niż 10 lat, potrzebne jest najsilniejsze wsparcie, przełożonych, w sytuacjach stresujących.

Osoby o stażu pracy w przedziale 2-10 lat w najmniejszym stopniu deklarują, że **mogą liczyć na swoich przełożonych w sytuacjach związanych ze stresem** (grupa wiekowa w przedziale 2-5 lat - 62%, grupa wiekowa w przedziale 5-10 lat - 60%). Są to przeważnie pracownicy o dużym stopniu samodzielności, dlatego też wymagania oraz poziom stresu związanego z ich pracą mogą być wyższe, niż w przypadku osób o mniejszym stażu lub osób o wyższym stażu, którzy są doświadczeni w tym, jak radzić sobie z różnymi sytuacjami (wynik 65-67%).

Radzenie sobie ze stresem

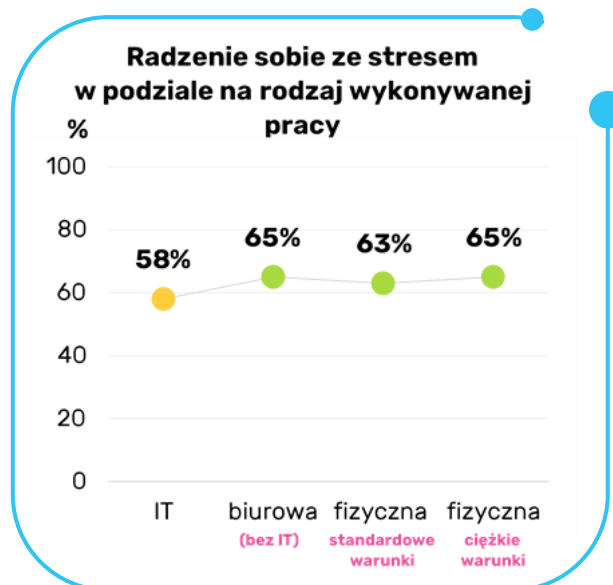


Radzenie sobie ze stresem w podziale na staż pracy



Pracownicy IT czują najmniej wsparcia w radzeniu sobie ze stresem w porównaniu do pozostałych badanych grup. Ich wynik **58%** jest aż o 8 p.p. niższy niż wynik najlepiej wypadającej w tym obszarze grupy - pracowników biurowych. Na poziomie **65%** oceniły ten obszar osoby **pracujące fizycznie w ciężkich warunkach**, a na poziomie 63% w standardowych warunkach.

Pracownicy MŚP w pytaniu o pomoc bezpośrednich przełożonych w radzeniu sobie ze stresem odpowiadają mniej pozytywnie niż pracownicy dużych firm. Wynik MŚP w tym obszarze to 60%, korporacji 64%, a dużych firm 67%.



Sens pracy

Pracownik mający poczucie sensu swojej pracy - tego jakie ma ona znaczenie dla działania firmy - jest bardziej zmotywowany do działania i wykonuje swoje obowiązki z determinacją i radością, co wpływa pozytywnie na efektywność jego pracy.

W dużej mierze od komunikacji z bezpośrednim przełożonym zależy to, jak pracownicy będą odbierać ten obszar dobrostanu. Dlatego menedżerowie powinni zatroszczyć się o to, aby pracownicy wiedzieli, że ich wkład pracy jest ważny dla całego zespołu i firmy.

Wskaźnik na poziomie **65%** sugeruje, że pomimo tego, że dla większości pracowników jest on odpowiednio wspierany, **nadal ważne pozostaje rozwijanie kompetencji bezpośrednich przełożonych w tym obszarze.**

Pracownicy IT w najmniejszym stopniu odczuwają, że działania ich

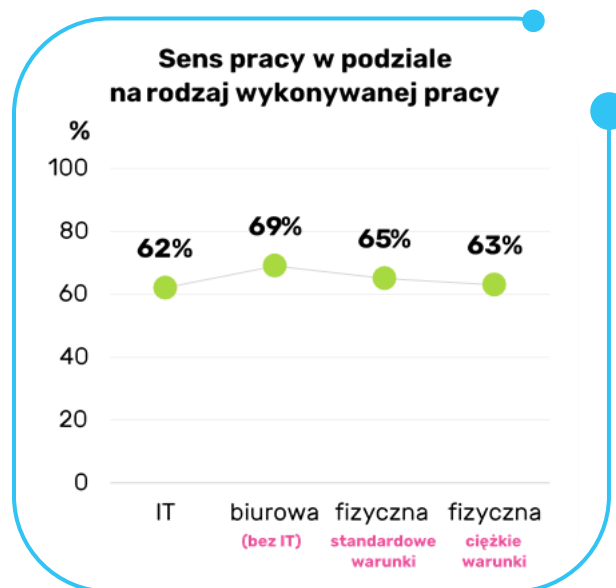
Sens pracy



przełożonych pozytywnie wpływają na ich poczucie sensu pracy - wynik 62%.

Porównywalna sytuacja jest w grupie pracowników fizycznych (ciężkie warunki). Pracownicy fizyczni, pracujący w standardowych warunkach, ocenili ten obszar na 65%. Najwyżej ten element, z wynikiem 69%, ocenili pracownicy biurowi.

Pracownicy dużych firm (68%) są przez swoich przełożonych **lepiej informowani** na temat wkładu swojej pracy w pracę zespołu i całej organizacji niż **pracownicy korporacji (65%)** i **MŚP (64%)**.



Work-life balance

Równowaga pomiędzy życiem osobistym a zawodowym jest ważna i coraz częściej jest to zauważane w kontekście efektywności pracy w ostatnich latach. Dla wielu firm nadal stanowi to wyzwanie. Na poziomie bezpośredniego przełożonego możliwe jest aktywne włączanie działań pomagających w utrzymaniu tej równowagi.

Dobre rozplanowanie pracy, podział obowiązków adekwatny do obecnego obciążenia, ale też zwykła rozmowa z pracownikami na temat ich potrzeb jest dobrym punktem startu.

Work-life balance został oceniony tak jak Radzenie sobie ze stresem (**64%**).

Pracownicy fizyczni oceniają ten obszar wyżej niż pracownicy biurowi. Podczas gdy pracownicy fizyczni pracujący w **ciężkich warunkach** ocenili ten obszar na poziomie **66%**, a pracujący w **standardowych warunkach** na poziomie **65%**, wynik pracowników

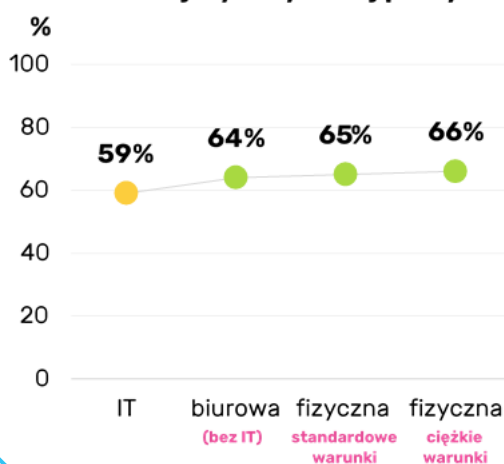
Work-life balance



IT to zaledwie 59%, a pracowników biurowych 64%.

Zarządzanie pracą przez bezpośrednich przełożonych w sposób pozwalający godzić życie osobiste i zawodowe jest **lepiej oceniane przez pracowników korporacji niż przez pracowników MŚP**. W pierwszym wypadku wynik wyniósł 65%, w drugim przypadku o 4 p.p. mniej. Pracownicy dużych firm oceniają natomiast ten obszar na poziomie 63%.

Work-life balance w podziale na rodzaj wykonywanej pracy



Okiem uczestnika badania

Dlaczego zdecydowali się Państwo na udział w tym badaniu? Do czego chcą Państwo wykorzystać wyniki?

Na udział w badaniu zdecydowaliśmy się z powodu planowanych zmian w naszej firmie. Wdrażamy program VOYAGER, który ma na celu poprawę i usprawnienie procesów w naszej firmie. Dzięki badaniu będziemy mogli lepiej skupić się również na miękkich aspektach związanych właśnie z dobrostanem pracowników w organizacji – sprawdzić, które obszary funkcjonują dobrze, a do których należy wprowadzić zmiany/ulepszenia.

Jak w ramach własnej firmy wspierają Państwo pracowników?

Działania związane ze wsparciem pracowników: dostępność benefitów – dofinansowanie do pakietu sportowego lub medycznego, ubezpieczenie na życie. W przedsiębiorstwie są również organizowane spotkania integracyjne.

Dlaczego monitorowanie jakie nastroje panują w firmie jest istotne?

Dzięki monitorowaniu nastrojów w firmie możemy w porę reagować na pojawiające się problemy. Pomaga to być „krok do przodu” – odpowiadamy na zagrożenie zanim się rozwinie. To też wpływa na zmniejszenie rotacji w przedsiębiorstwie, lepszą efektywność i ogólne zadowolenie/satysfakcję z wykonywanej pracy.

Co jest najtrudniejsze w pozyskiwaniu informacji o nastrojach i potrzebach pracowników w organizacji?

Pracownicy boją się poruszać „niewygodne” i „kłopotliwe” temat, obawiając się braku poparcia lub krytyki. Nie chcą oficjalnie zabierać głosów, patrzą na to co powiedzą inni pracownicy – wolą pozostawać anonimowi.

Magdalena Psuja

Specjalista ds. HR
Elwiko



Zakończenie

Komentarz eksperta

Kluczowe wnioski z badania:

Mocnym aspektem przełożonych w badanych organizacjach jest udzielanie wsparcia i docenianie. Wsparcie przełożonego dla dobrostanu pracowników powinno być jednak bardziej zrównoważone i uwzględniać więcej wymiarów dobrostanu, w szczególności dbanie o zdrowie i równe traktowanie.

Pracownicy biurowi uzyskali wyższe wskazania we wszystkich badanych obszarach w stosunku do średniej, a tylko w jednym przypadku (work-life balance) wyniki tej grupy były tej średniej równe. Potwierdza to wysiłki, jakie organizacje podejmują by dbać o dobrostan pracowników biurowych.

Wskazania pracowników IT dotyczące roli przełożonego w budowaniu ich dobrostanu są niższe niż średnia we wszystkich obszarach dobrostanu. Na szczególną uwagę zasługuje wymiar psychologiczny, który u pracowników IT wypadł gorzej niż w pozostałych grupach. Warto jest zastanowić się jak sprawić, by więź pracowników IT z przełożonymi mogła stać się silniejsza i bardziej autentyczna. Potrzeba też refleksji jak skuteczniej wspierać ich w zakresie radzenia sobie ze stresem, odczuwania pozytywnych emocji czy work-life balance.

Pracownicy objęci badaniem mają poczucie braku równego traktowania (obszar bycie fair, który uplasował się na poziomie 55%). Niepokoi, że w firmach z sektora MŚP wskaźnik bycie fair wyniósł jedynie 49%. Potrzebny jest rozwój kompetencji kadry kierowniczej w tym zakresie.

Rekomendacje:

- Pogłębienie mocnych stron przełożonych w zakresie udzielania podwładnym wsparcia i doceniania.
- Rozwój kompetencji kadry menedżerskiej w zakresie wspierania dobrostanu pracowników w sposób holistyczny, w tym w obszarach dbania o zdrowie i bycia fair.
- Podjęcie dialogu z pracownikami IT w celu budowania ich emocjonalnego zaangażowania w relację z przełożonymi oraz zadbania o ich dobrostan psychologiczny.
- Zbadanie problemu równego traktowania i wprowadzenie mechanizmów naprawczych.

Ewa Stelmasiak

Ekspertka ds. przywództwa
wspierającego dobrostan i kultury dobrostanu,
Założycielka The Wellness Institute



Jak regularnie monitorować potrzeby pracowników?

Po pierwsze regularnie. W dzisiejszej rzeczywistości raz na kwartał czy raz na pół roku to stanowczo za rzadko. Żyjemy szybko, więc należy dostosować działania do realiów. Trzeba pamiętać przy tym, że zbyt częste badanie np. codzienne czy tygodniowe może doprowadzić do obniżenia responsywności, a przede wszystkim trudniejsze jest komunikowanie wyników i wprowadzanie zmian.

Obecne trendy pokazują, że optymalna częstotliwość przeprowadzania badania to raz na miesiąc. **Ankiety** powinny być krótkie ok. 12-15 pytań tak, aby **czas skupienia nie przekraczał 3-5 min.** Takim narzędziem do monitorowania potrzeb i opinii pracowników jest Enpulse.

Wystandaryzowany kwestionariusz, możliwość zadawania dodatkowych pytań skierowanych do wybranego zespołu czy działu i gwarancja anonimowości dla pracowników to tylko kilka funkcjonalności Enpulse.

Masz wątpliwości? Nie tylko Ty! Oto, jakie tematy przewijają się często w rozmowach z Klientami:

1. Czy badając co miesiąc utrzymam wysoką responsywność? Tak, **utrzymanie responsywności jest możliwe**, a nawet więcej, można ją podnieść. I nie myślę tu o przymusowym udziale w badaniu.

Wystarczy przestrzegać kilku prostych zasad:

- A. Pracownicy muszą wiedzieć, w jakim celu robimy badanie.
- B. Pełne zaufanie, że ich odpowiedzi nie będą miały żadnych osobistych konsekwencji – anonimowa formuła. Wyniki należy przyjąć z pokorą i zastanowić się co zrobić.
- C. Trzeba dzielić się wynikami z tymi, którzy odpowiadają na pytania – syntetyczne podsumowanie wyników i krótka informacja o dalszych krokach.

2. **Jakie pytania zadawać?** Najważniejsze, aby były zrozumiałe. Dlatego dobrze jest skorzystać z pytań, które zostały już wcześniej przetestowane i sprawdzone, tak jak zwalidowany kwestionariusz Enpulse.

Warto przyjrzeć się różnym wymiarom organizacji, a nie jedynie tym, które wydają się wymagać poprawy. Skąd wziąć wiedzę na ten temat? Najlepiej od praktyków, którzy dodatkowo posiadają wiedzę teoretyczną. W Enpulse badanie zaangażowania obejmuje 3 wymiary – **emocjonalny, racjonalny i motywacyjny**. Dalej wymiary te podzielone zostały na bardziej szczegółowe obszary i czynniki. Jednorazowo pracownicy mają odpowiedzieć na zaledwie **12 zamkniętych pytań, ale w trakcie 12 miesięcy odpowiadają na aż 144**. Organizacja, może zadać pytania dodatkowe skierowane do całej firmy lub do wybranych działów/zespołów. Konstrukcja ankiety została oparta o wyniki badań polskich (M. Juchnowicz) oraz zagranicznych (m.in. S. Sonnentag, M. Leiter i C. Maslach).

3. **Analiza danych** – korzystając z automatycznej platformy otrzymujesz dane w czasie rzeczywistym, usprawniasz zatem swoją pracę. Dane możesz porównywać pomiędzy działami, zespołami, ale też zestawić wyniki swojej organizacji z wynikami innych uczestników badania – tak jest w Enpulse.

Czy dane porównawcze są wiarygodne? Tak, bo wszyscy odpowiadają na te same pytania w tym samym czasie. Zastanów się, czy odpowiedzi jednej grupy z listopada powinny być porównywane z odpowiedziami innej grupy z maja?
Możliwość eksportu raportu do pptx czy pdf. Jeśli chcesz samodzielnie pracować – eksport do xlsx.

- Komunikacja z pracownikami** jest kluczowa. Wracam tu do punktu 1 – responsywność. Poza zwykłą przyzwoitością, zakomunikowanie tego, jakie są wyniki, stanowi narzędzie budowania zaangażowania. Pokazuje, że firma jest transparentna, a podejmowane przez nią działania nie są prowizoryczne.
Czy musisz to robić co miesiąc, jeśli badasz w takim cyklu? Byłoby idealnie, ale wiemy, że świat nie jest idealny. Możesz zatem umówić się z pracownikami, że wyniki i kolejne kroki będą im komunikowane raz na kwartał.
Badanie zaangażowania to narzędzie komunikacji dwustronnej. Zauważ, że nowoczesne narzędzia badawcze, takie jak Enpulse pozwalają Ci na umieszczanie aktualności, skierowanej do zespołu, działu czy całej organizacji, bezpośrednio na platformie. Skoro Twoi pracownicy i tak logują się tam co miesiąc, żeby odpowiadać na ankiety, to przy okazji mogą zapoznać się z wynikami.
- Czy zdążysz z planami działań?** Badając regularnie, co miesiąc, nie musisz tworzyć rozbudowanych planów działań, a możesz wdrażać precyzyjne rozwiązania. Jesteś w stanie zauważyć, czy Twoje rozwiązania są skutecznie i szybko je skorygować. Dzięki temu nie tylko oszczędzasz czas, ale również obniżasz koszty wprowadzanych zmian. Możesz stosować działania naprawcze tam, gdzie są niezbędne i identyfikować te elementy, które działają świetnie. Firmy często zapominają jak ważne jest pielęgnowanie tego co działa.
Czy musisz nad każdym elementem pracować jednocześnie? NIE. Najważniejsza jest praca małymi krokami, ale systematyczna. **Nie wszystko naraz.**



Badanie zaangażowania

(enpulse)

**UMÓW SIĘ
NA SPOTKANIE**

Masz pytanie? Napisz do nas: enpulse@enpulse.eu

Podziękowania

Za wkład i udział w badaniu dziękujemy naszym partnerom:



THE WELLNESS[®]
INSTITUTE



KRAJOWE CENTRUM
PROMOCJI ZDROWIA
W MIEJSCU PRACY

INSTYTUT MEDYCYNY PRACY
IM. PROF. J. NOFERA

sociomania

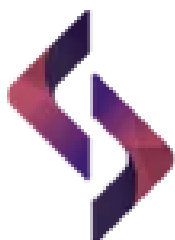


FRESENIUS
KABI


ATOTECH

elwiko


VANKING
CELKAR GROUP



software
development
academy

 **LIBRUS[®]**
wspieramy oświatę



Poznaj opinię swoich pracowników.
Platforma badawcza Enpulse pozwala:

MIERZYĆ



MONITOROWAĆ



ZWIĘKSZAĆ
ZAANGAŻOWANIE



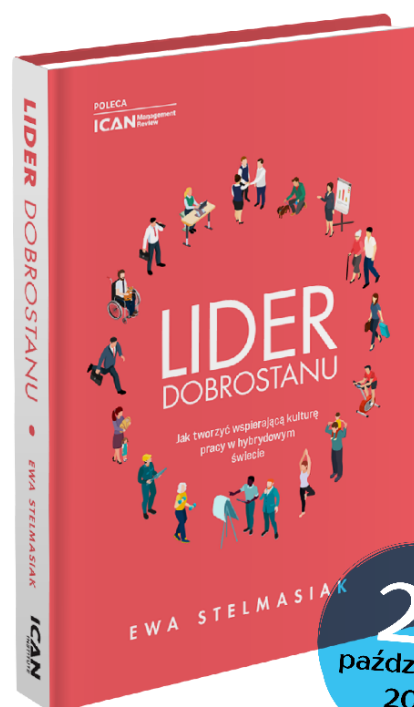
Masz pytanie? Napisz do nas: enpulse@enpulse.eu

Pierwsza w Polsce książka o kulturze dobrostanu

- Unikatowe know-how i rozwiązania dla biznesu
- Perspektywa badaczy, menedżerów i pracowników



Ewa Stelmasiak



28
października
2021

Start przedsprzedaży: 28 października 2021

Wydawnictwo ICAN Institute, książka dostępna online: <https://www.ican.pl/sklep/>

Badanie przeprowadzone i opracowane przez:

Enpulse – kompleksowa platforma badająca puls zaangażowania pracowników w organizacji. Zwalidowane kwestionariusze, syntetyczne dane, wyniki w czasie rzeczywistym, rekomendacje do zmian, benchmarki wewnętrzne i zewnętrzne, a dodatkowo system komunikacji oraz możliwość dodawania własnych pytań to idealne wsparcie dla działu HR w zakresie identyfikacji obszarów wymagających poprawy, opracowania strategii HR i weryfikacji efektywności działań. Badanie zaangażowania działa w pełni zdalnie, bez konieczności instalacji oprogramowania, w opcji pay per user jest wygodną i efektywną kosztowo alternatywą dla tradycyjnych badań zaangażowania.

Zmotywowani.pl to firma z 10-letnim doświadczeniem w konsultingu HR. Głównym obszarem działania jest badanie zaangażowania pracowników w oparciu o autorską platformę Enpulse. Firma świadczy również usługi w zakresie budowania zaangażowania w organizacji.

Autorzy:

Magda Pietkiewicz – Prezes Zarządu Zmotywowani.pl (Enpulse)

Julia Pomykała – Behavioral Data Analyst

Elwira Zielska – Employee Engagement Specialist

Enpulse



Platforma Enpulse jest częścią Zmotywowani.pl

Komitetu Obrony Robotników 56

02-146 Warszawa

+48 22 350 69 62

enpulse@enpulse.eu www.enpulse.eu

© Zmotywowani.pl 2021

Wszelkie prawa autorskie do raportu zastrzeżone na rzecz Zmotywowani.pl sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie. Uprawniony zezwala jednak na dokonywanie opracowań i rozpowszechnianie raportu w dowolnej formie, ilości i na wszelkich polach eksploatacji z zastrzeżeniem zamieszczenia informacji, iż prawa autorskie należą do Zmotywowani.pl sp. z o.o.