

BIGRAM
search • career • HR

THINKTANK[®]

RAPORT
**SIŁA PSYCHICZNA
I ENERGIA LIDERA
W NOWEJ NORMALNOŚCI**

Partnerzy badania:

**GRUPA
LUXMED** 

 **ERBUD**

WSTĘP

Pandemia Covid-19 wystawiła na próbę kondycję psychiczną menedżerów. Niepokój i długotrwałe podwyższony poziom stresu mogą skutkować pogorszeniem samopoczucia liderów i całych zespołów. Raport opisujący postpandemiczną rzeczywistość zdrowia psychicznego i energii polskich menedżerów, którego powstanie zainicjował BIGRAM wspólnie z THINKTANK, trafnie i rzetelnie pokazuje aktualne tendencje.

Możemy z niego wyciągnąć wiele różnorodnych wniosków, ale jego główne przesłanie jest optymistyczne. Badani w znakomitej większości potwierdzają, że zarówno oni, jak i ich koleżanki i koledzy piastujący podobne funkcje menedżerskie poradzili sobie z wyzwaniami jakie przyniosła pandemia dobrze lub bardzo dobrze. Nie ulega wątpliwości, że nie było to zadanie łatwe, bo wymagało aktywnej i kreatywnej postawy menedżerskiej. Nie mieliśmy zresztą innego wyboru, a ludzka umiejętność adaptacji do nowych okoliczności okazała się naszą najlepszą tarczą.

Raport wyraźnie pokazuje, że stan emocjonalny lidera i jego kondycja psychiczna wprost wpływają na pracę zespołu i osiągnane wyniki. Niby to truizm, ale przed pandemią ta oczywistość trochę nam umykała. Prawdopodobnie kiedyś ta zależność będzie nawet policzalna przy pomocy sztucznej inteligencji, dzisiaj mając tę wiedzę wciąż działamy intuicyjnie. Z tego właśnie powodu firmy podczas pandemii starały się obserwować własnych menedżerów, wspierać ich i reagować na pierwsze niepokojące sygnały, niekiedy zapewniając nawet wsparcie psychologa i coacha. Wciąż jest to dla nas nowe, ale ważne doświadczenie. Czy zostanie z nami na dłużej? W naszej ocenie tak.

Z pewnością firmy muszą wypracować swoje własne pomysły na to, w jaki sposób wspierać dobrostan pracowników nie zapominając przy tym o realizacji celów biznesowych. Pomóc w tym może niniejszy raport, bo pokazuje obszary, nad którymi warto się pochylić oraz podpowiada, co jest ważne dla zatrudnionych. Dane zaprezentowane w raporcie pozwalają na pewną dowolność w interpretacji wyników badania. Pokazują jednak kluczowe obszary, nad którymi warto pracować.

Cieszymy się, że jako BIGRAM i THINKTANK możemy mieć wkład w dyskusję prowadzoną obecnie w Polsce i na świecie nad kondycją psychiczną pracowników.



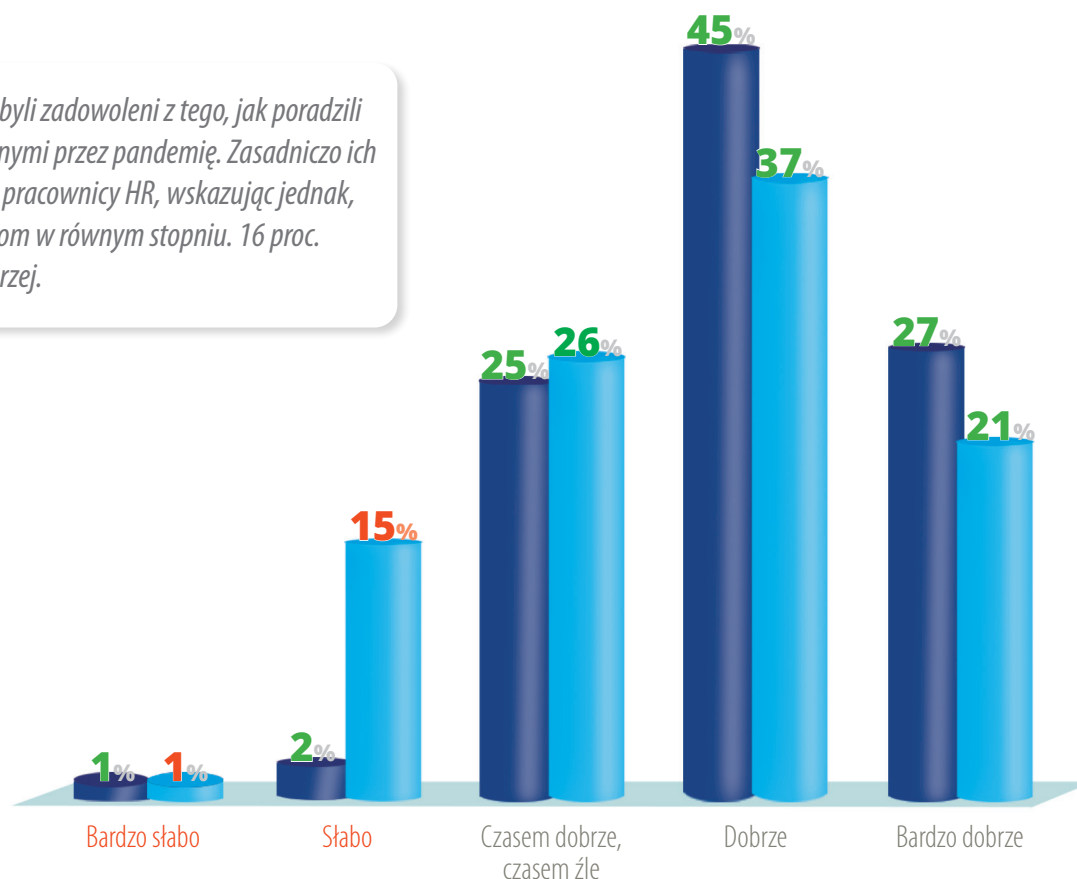
COVID-19 A PRACA MENEDŽERA

JAK RADZILI SOBIE MENEDŻEROWIE PODCZAS PIERWSZEJ FALI COVID-19?

Menedżerowie firm w większości byli zadowoleni z tego, jak poradzi sobie z wyzwaniami spowodowanymi przez pandemię. Zasadniczo ich pracę pozytywnie ocenili również pracownicy HR, wskazując jednak, że nie wszyscy sprościli wyzwaniom w równym stopniu. 16 proc. z wyzwaniami poradziło sobie gorzej.

■ HR

■ Menedżerowie

**dr Małgorzata Bonikowska**

Prezes THINKTANK

STRES MOŻE DZIAŁAĆ JAK SZCZEPIONKA

Pandemia jest swego rodzaju stres testem, który polscy menedżerowie zdają na razie naprawdę dobrze. To jednak dopiero początek „pierwsza dawka”. Nagromadzonych emocji lepiej nie zachowywać na później, lecz przekuć je od razu w twórczą aktywność. Wtedy przejściowy stres działa jak szczepionka – uodparnia i daje siłę.

Nikt nie chce żyć w trudnych czasach, a takie właśnie mamy. Polscy menedżerowie przechodzą przez okres pandemii poobijani i zestresowani, ale jednocześnie bogatsi w nowe, wyjątkowe doświadczenia. Badanie przeprowadzone przez BIGRAM i THINKTANK pokazuje, że większość daje sobie nieźle radę nie tylko z własnymi emocjami, opanowaniem zdenerwowania i niepewności, ale także stara się uspokajająco wpływać na rozedrgane emocje swoich pracowników.

Wśród głównych uczuć, których doświadczają menedżerowie, respondenci rozpoznają psychiczną mobilizację, wzrost poczucia odpowiedzialności za ludzi i firmę oraz większą satysfakcję z podejmowanych decyzji. I to wszystko przy sporym poczuciu braku jasnych przesłanek i punktów odniesienia, elementów, na których liderzy mogliby się oprzeć, aby nie popełniać błędów. Jednocześnie okazuje się, że czerpią poczucie siły ze współpracy ze swoimi zespołami

w większym stopniu niż przed pandemią. Dodatkowo motywuje ich fakt, że ludzie udzielają im wsparcia i okazują zaufanie.

Drugim źródłem wsparcia są przyjaciele i rodzina. Są wymieniani wysoko wśród recept na odpoczynek i zebranie myśli – zaraz po spacerach i spędzaniu czasu na świeżym powietrzu oraz regularnych ćwiczeniach fizycznych. Dopiero na dalszych miejscach znajdujemy oglądanie filmów, medytację, modlitwę, czytanie poradników i szukanie rad u specjalistów. To pokazuje, iż Polacy są wciąż bardzo tradycyjni w sposobach rozładowania napięć i obywają się zazwyczaj bez pomocy psychoanalityka.

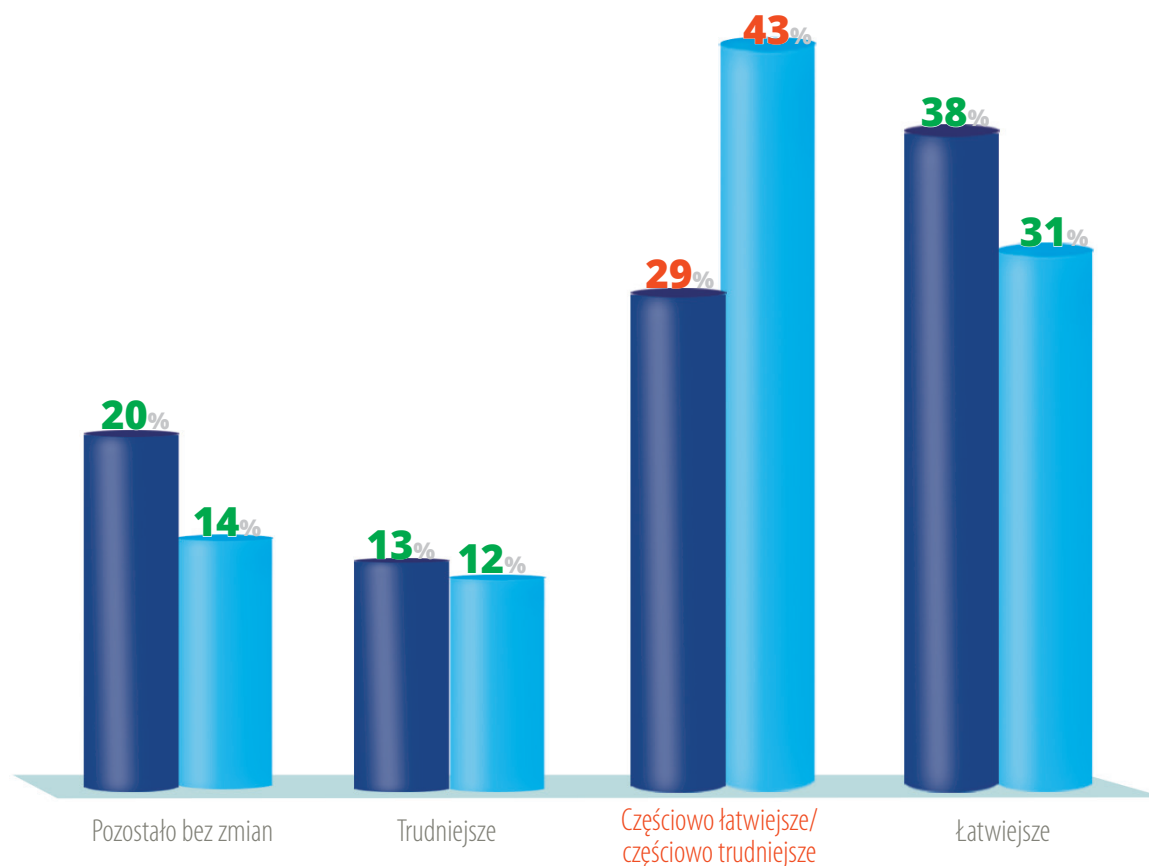
Pandemia trwa, a jej skutki będziemy odczuwali przez lata. Dlatego zamiast liczyć na szybkie pozbycie się stresu, menedżerowie muszą nauczyć się traktować go jak szczepionkę. Najpierw osłabia, ale docelowo uodparnia.

NA ILE PRZEDŁUŻAJĄCA SIĘ PANDEMIA WPŁYNĘŁA NA PRACĘ MENEDŻERÓW?

Wykonywanie obowiązków służbowych stało się:

■ HR

■ Menedżerowie



Dla wielu menedżerów wraz z kolejnymi falami pandemii wykonywanie zadań stało się łatwiejsze. Nie był to jednak zdecydowany trend. Ankietowani równie często wybierali odpowiedź wskazującą na to, że wykonywanie obowiązków stało się częściowo trudniejsze, co oznacza, że wciąż pojawiają się nowe wyzwania i problemy. Do najczęściej zgłaszanych należą:

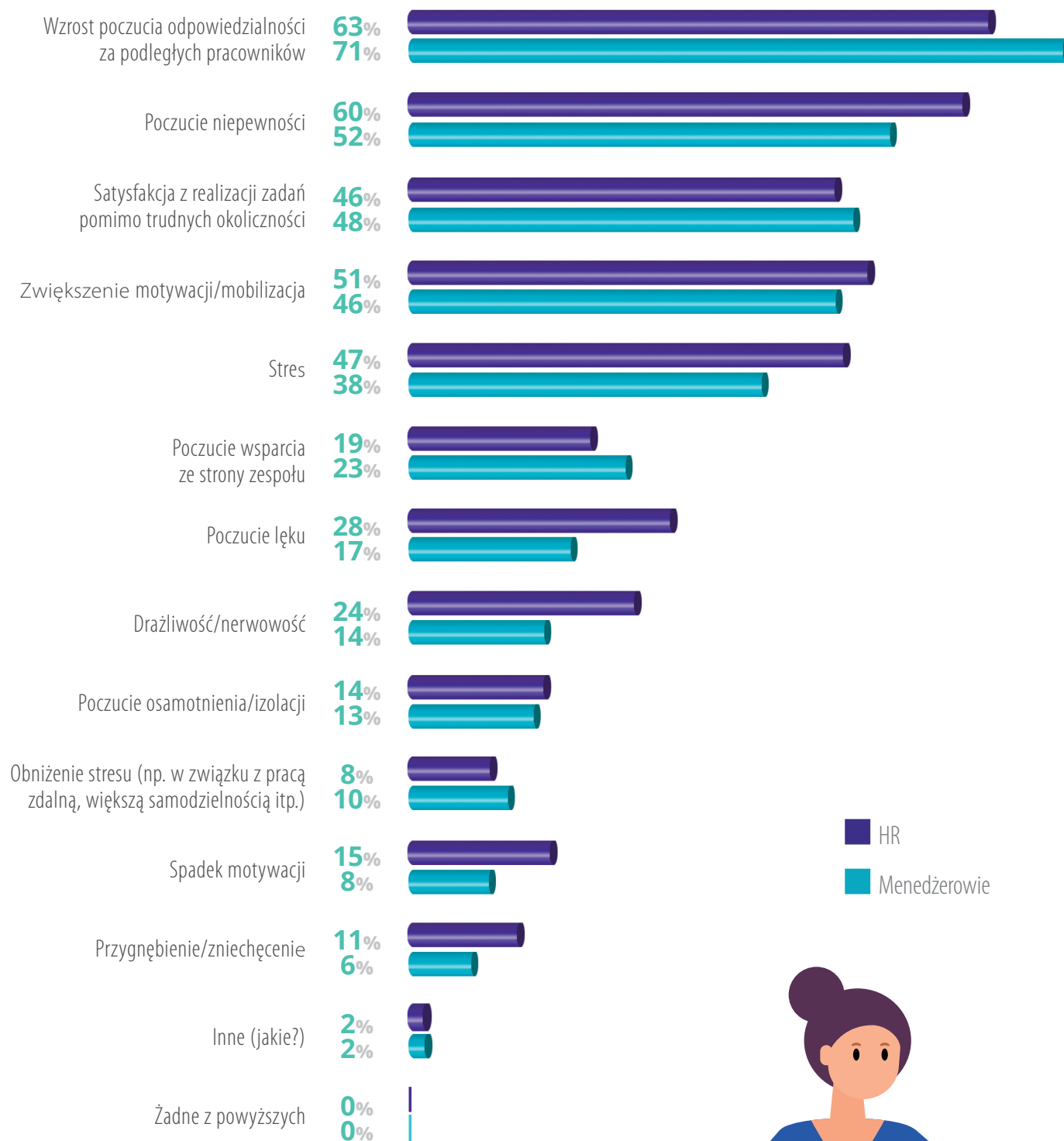
- *przepracowanie i nadmierne wydłużenie czasu pracy (42 proc. ankietowanych)*
- *problemy z koncentracją i dyskomfort związany z ograniczeniem kontaktów z przyrodą i podróżą (33 proc.)*
- *zwiększony poziom stresu w pracy (27 proc.)*
- *dyskomfort związany ze zmniejszeniem aktywności fizycznej (23 proc.)*
- *problemy z komunikacją w zespole lub z przełożonymi (23 proc.)*
- *spadek motywacji do pracy (21 proc.)*





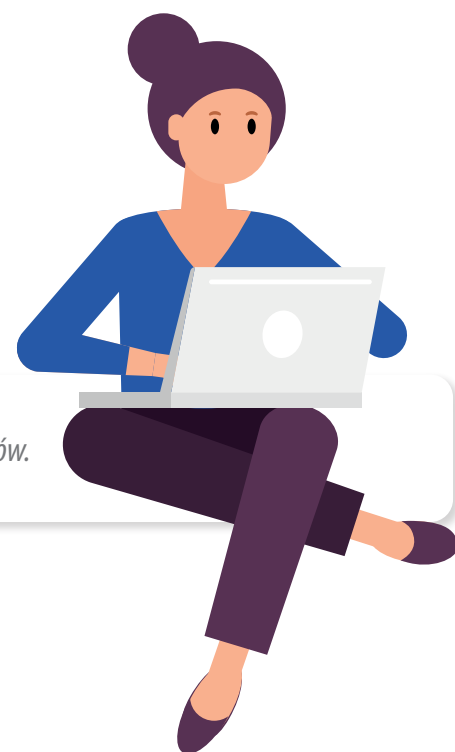
UCZUCIA I STANY EMOCJONALNE MENEDŻERÓW

JAK CZULI SIĘ MENEDŻEROWIE PODCZAS PEŁNIENIA OBOWIĄZKÓW?

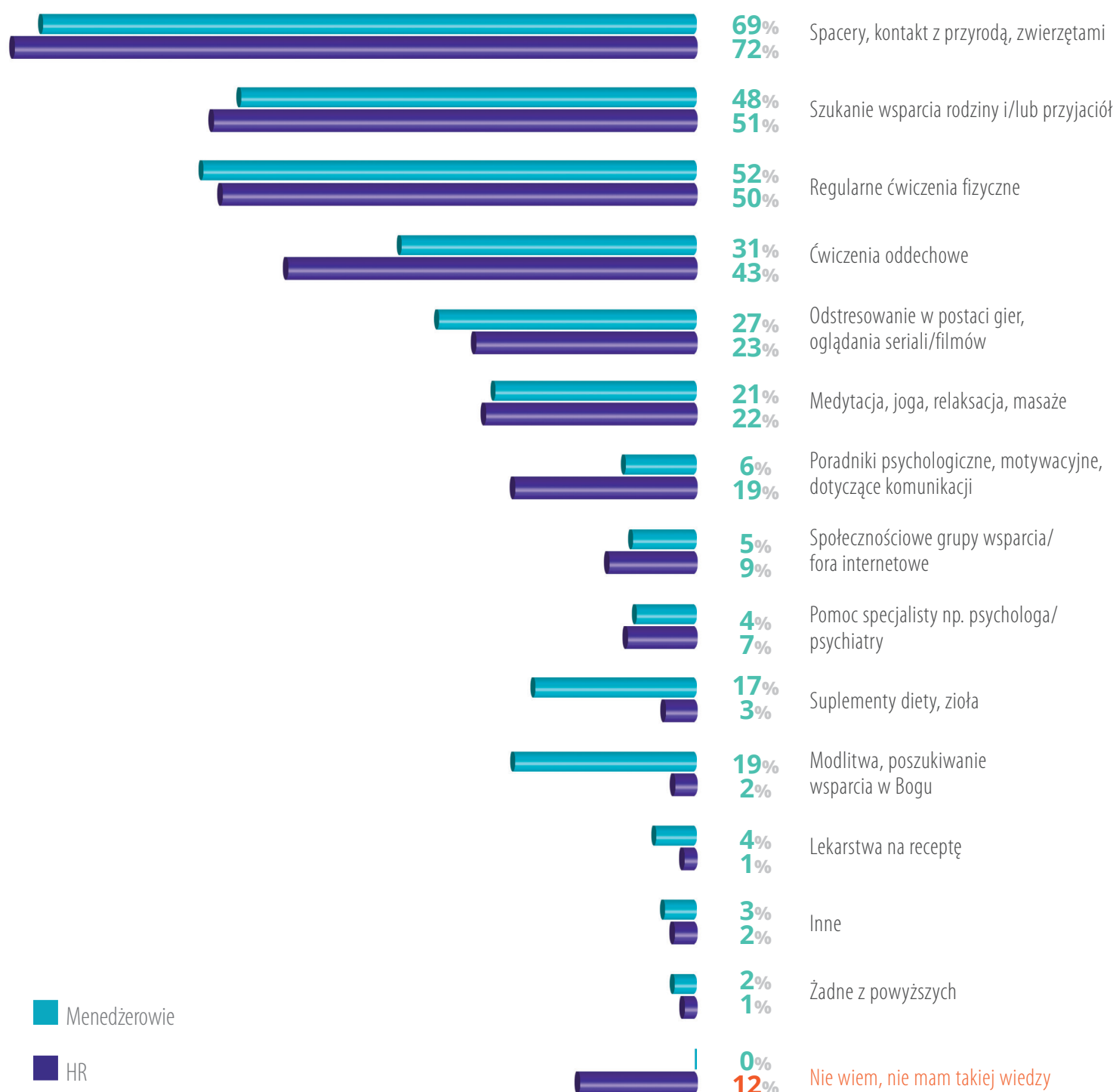


■ HR
■ Menedżerowie

Pierwsza fala pandemii wywołała zarówno pozytywne, jak i negatywne odczucia wśród menedżerów.

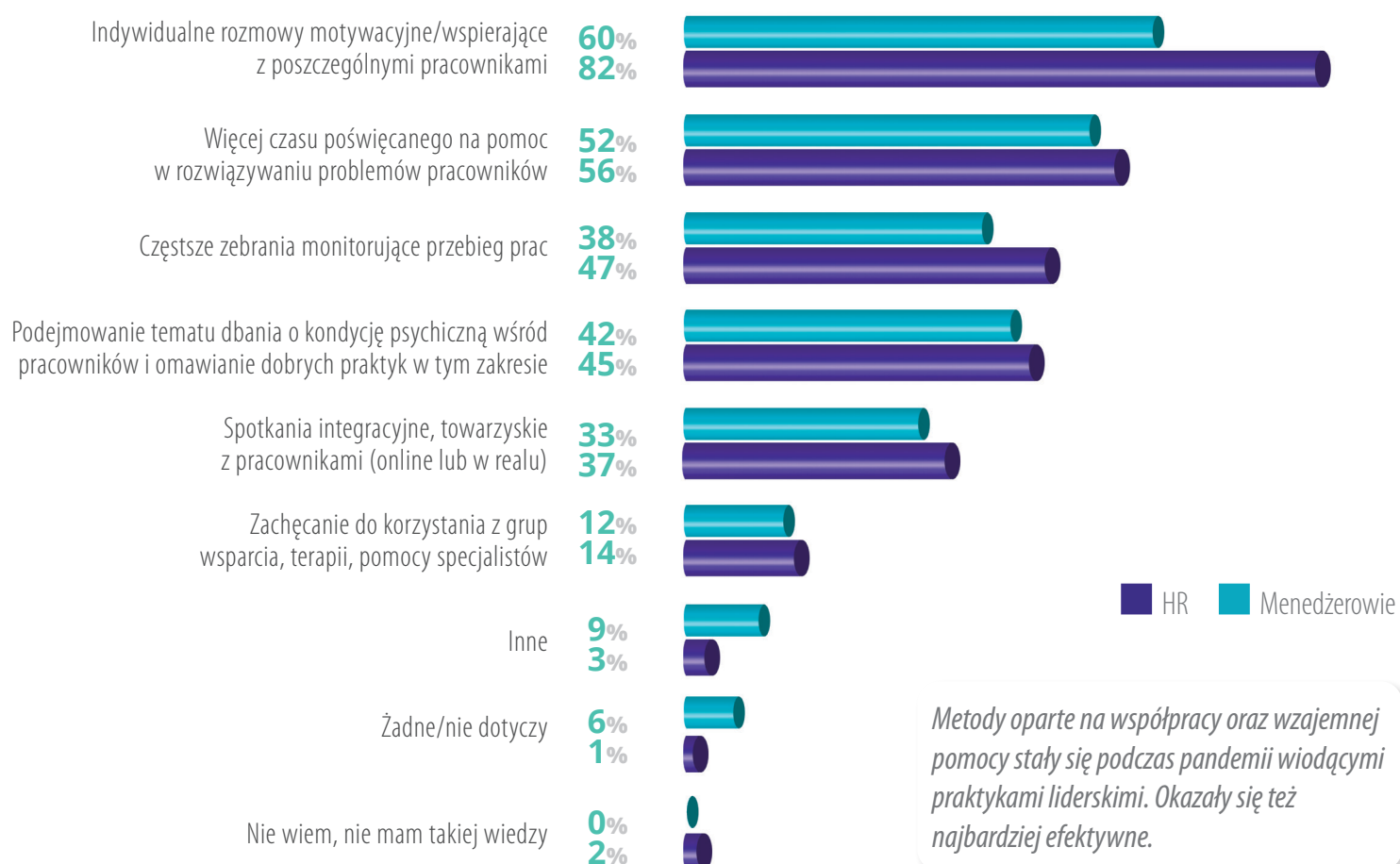


Menedżerowie zdają sobie sprawę z tego, że muszą zadbać o własną kondycję psychiczną. Aby ją wzmocnić stosują różne metody.



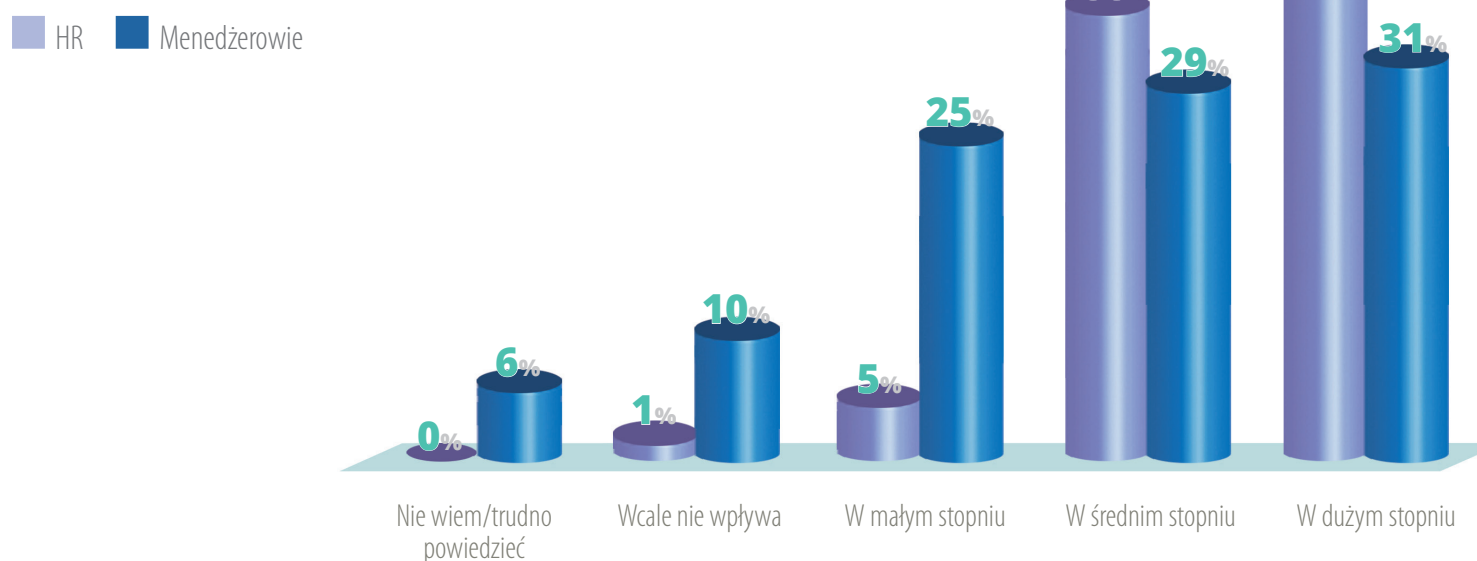
12 proc. pracowników HR nie wie jakie metody stosują menedżerowie ich firmy. Warto zatem popracować nad relacjami między HR a pracownikami.

Menedżerowie dbają również o zespół. W tym celu podejmują różnorodne działania.



WPŁYW STANU EMOCJONALNEGO MENEDŻERA NA PRACĘ ZESPOŁU

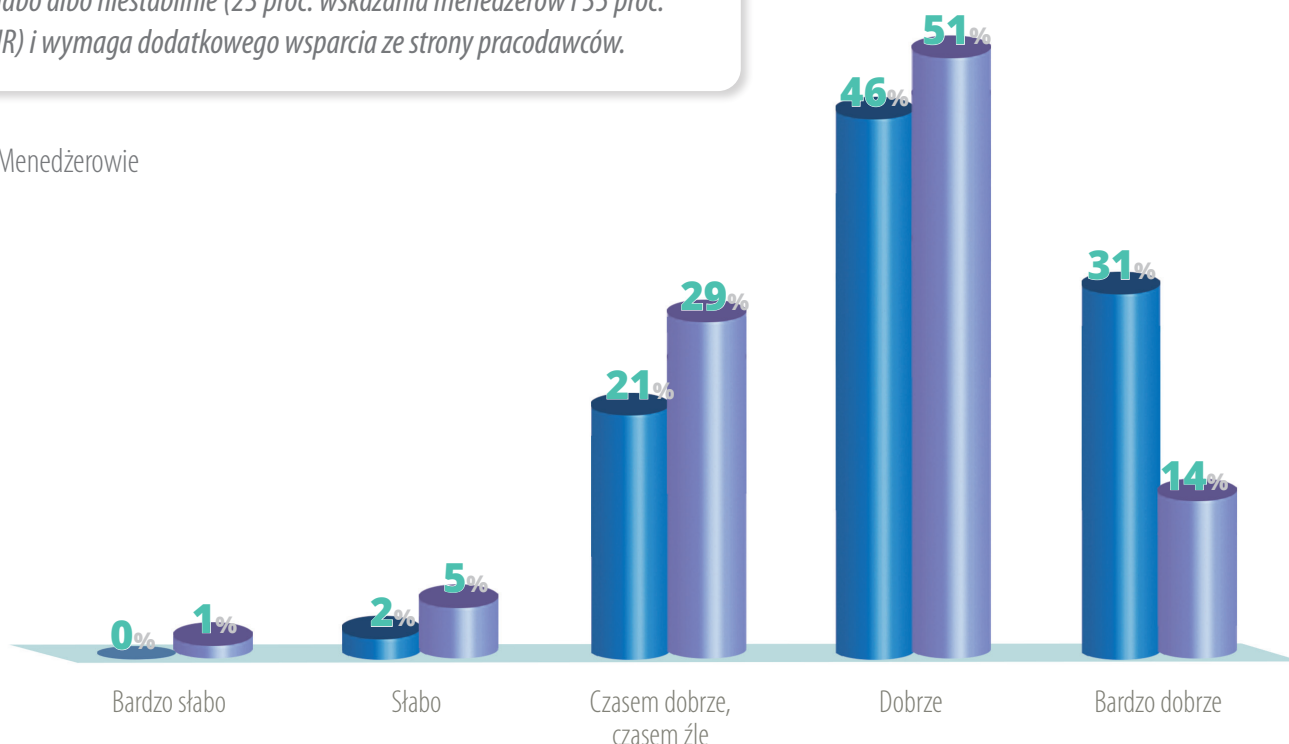
Wyniki podkreślają wagę pozytywnych stanów emocjonalnych i nastrojów dla sukcesu całej firmy. Wpływ ten jest silniejszy niż sądzą sami menedżerowie.



JAK OBECNIE OCENIANA JEST KONDYCJA PSYCHICZNA MENEDŻERÓW POLSKICH FIRM?

Większość menedżerów jest w dobrej kondycji psychicznej. Nie należy jednak ignorować faktu, że niemal jedna piąta menedżerów zauważa pewne problemy – czuła się słabo albo niestabilnie (23 proc. wskazania menedżerów i 35 proc. wskazania HR) i wymaga dodatkowego wsparcia ze strony pracodawców.

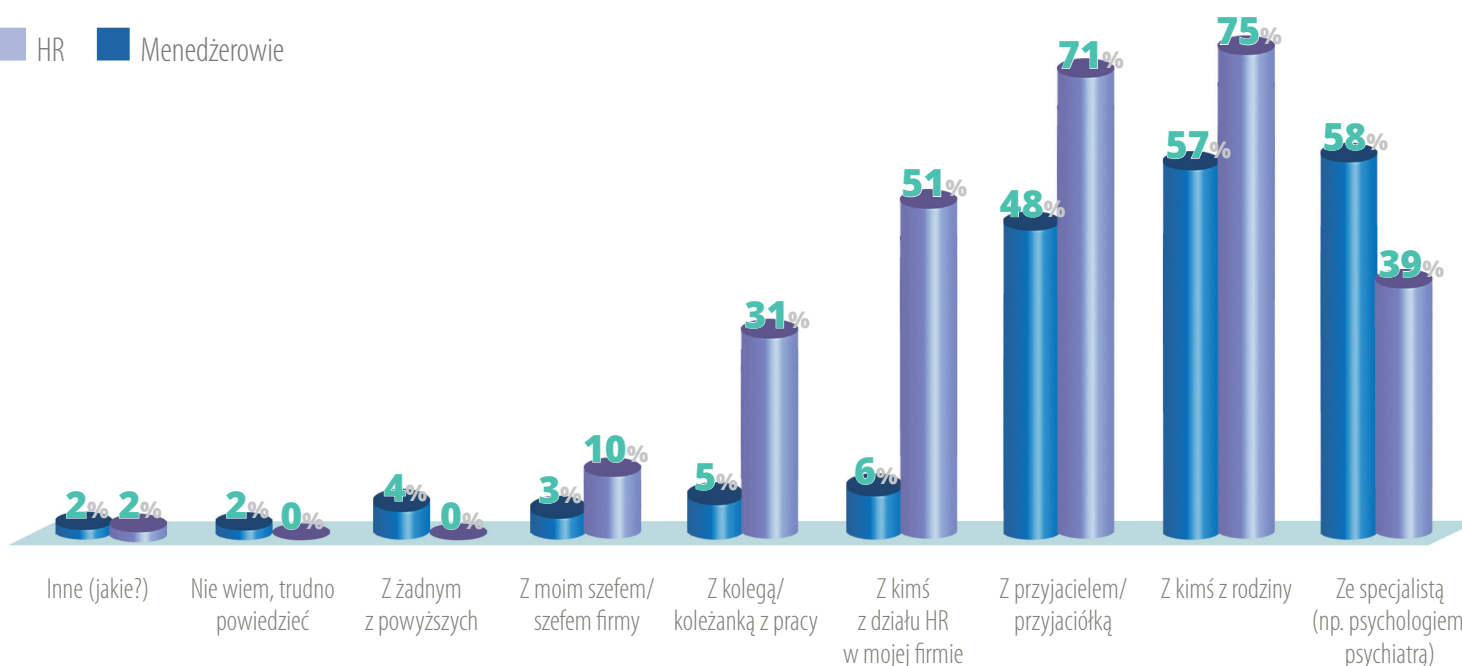
■ HR ■ Menedżerowie



GDZIE MENEDŻER POSZUKUJE WSPARCIA PRZY PROBLEMACH Z KONDYCJĄ PSYCHICZNĄ – Z KIM NA TEN TEMAT ROZMAWIA?

Większość menedżerów nie ma wystarczającego zaufania do współpracowników i przełożonych, aby porozmawiać z nimi o symptomach mogących świadczyć o problemach z kondycją psychiczną. Menedżerowie preferują rozmowę ze specjalistą. Znacząco odbiega to od stanowiska reprezentowanego przez HR.

■ HR ■ Menedżerowie





Iwona Pilchowska

Psycholog, ekspert Poradni Zdrowia Psychicznego HARMONIA, menedżer LUX MED, biegły psycholog sądowy, wykładowczyni Uniwersytetu SWPS

W TROSCE O MENEDŻERÓW FIRM

Menedżerowie doświadczają zarówno pozytywnych, jak i negatywnych skutków pandemii. To główny wniosek niniejszego raportu. Przeżywanie ambiwalentnych uczuć i emocji w tak trudnym okresie nie jest zaskakujące. Warto jednak pamiętać, że przedłużający się stres wpływa negatywnie na kondycję psychiczną. Dobrze w porę podjąć odpowiednie środki zaradcze.

Wyniki prezentowane w niniejszym raporcie potwierdzają również inne badania pokazujące ambiwalencję jaką odczuwają menedżerowie w związku z pracą w okresie pandemii.

Zjawisko to nie dotyczy jedynie Polski. Na świecie powstaje coraz więcej opracowań zwracających uwagę na destrukcyjny i długotrwały wpływ pracy zdalnej na organizację pracy, np. wykonywanie obowiązków służbowych poza wyznaczonymi godzinami pracy, co ma związek m.in. z koniecznością jednoczesnej opieki nad dziećmi oraz nowym podziałem ról w rodzinie. Powoduje to problemy z *work-life balance* i wzrost odczuwanego stresu. Problemy te w sposób szczególny dotyczą kobiet. Istnieje obawa, że aktywują stereotypowe role związane z płcią, co negatywnie wpłynie na perspektywy zawodowe kobiet.

Pandemia Covid-19 ma także stronę pozytywną – większą uwagę zwracamy na konieczność budowania satysfakcjonujących relacji z innymi ludźmi oraz dążymy do tego, co jest dla nas w życiu najważniejsze. Nie zmienia to faktu, że podczas pandemii globalnie obserwujemy wzrost problemów psychologicznych – w kolejnych miesiącach i latach wiele osób będzie potrzebowało wsparcia. Dobrze już dziś pomyśleć o zapewnieniu pracownikom opieki psychologicznej (w formie wizyt stacjonarnych lub wizyt telemedycznych) oraz wsparciu ich w regularnej aktywności fizycznej, która ma niebagatelne znaczenie dla utrzymania zdrowia psychicznego w dobrej kondycji.

CO PROPONUJE LUX MED?

Produkt *Harmonia w Biznesie* obejmuje szeroką analizę stanu zdrowia psychicznego pracowników i menadżerów. Przy pomocy autorskiego kwestionariusza dokonywany jest kom-

pleksowy pomiar: wypalenia zawodowego, satysfakcji z pracy, depresji oraz ogólnego wskaźnika zdrowia psychicznego. W rezultacie pracodawca otrzymuje profesjonalną analizę statystyczną występujących w firmie problemów w zakresie kondycji psychicznej. Kolejnym etapem jest zapewnienie pracownikom psychoedukacji w formie seminariów i webinarów oraz dostępu do pomocy psychologicznej np. konsultacji ze specjalistami (psycholog, psychiatra).

REKOMENDACJE

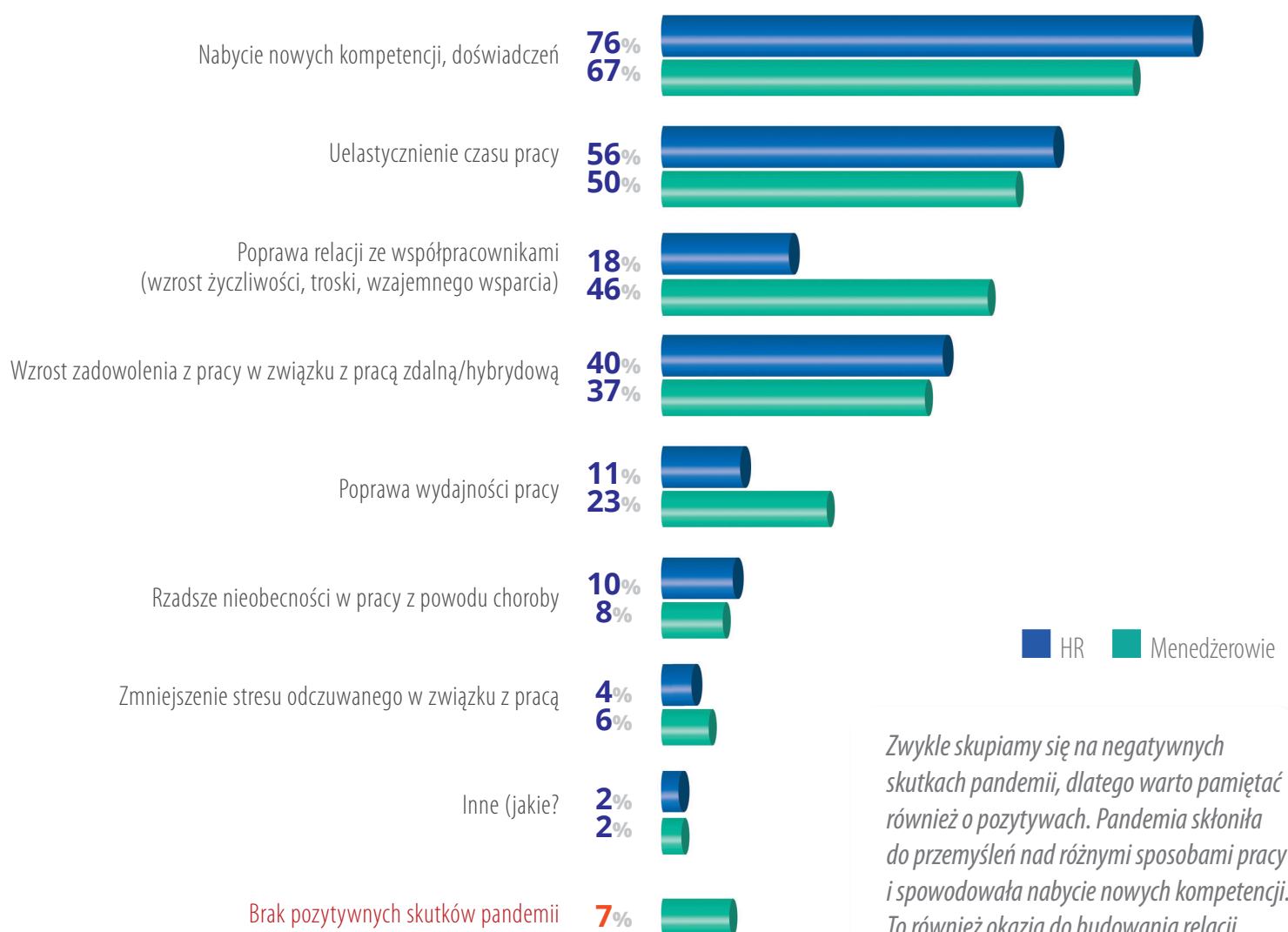
Redukcja negatywnych skutków psychologicznych może przebiegać wielotorowo, np. poprzez zapewnienie opieki psychologicznej i psychiatrycznej w formie wizyt stacjonarnych (bądź telemedycznych) lub innych metod wsparcia (np. webinar z psychologiem). Ważny jest również udział w szkoleniach, których celem powinno być nabycie wiedzy o nowej sytuacji, w której znaleźli się zarówno pracodawcy, jak i pracownicy. Działania powinny być nakierowane na profilaktykę i wzmacnianie zasobów i umiejętności, które stanowią będą czynnikiem minimalizujący negatywne skutki psychologiczne związane z aktualną sytuacją epidemiczną oraz formą pracy zdalnej.



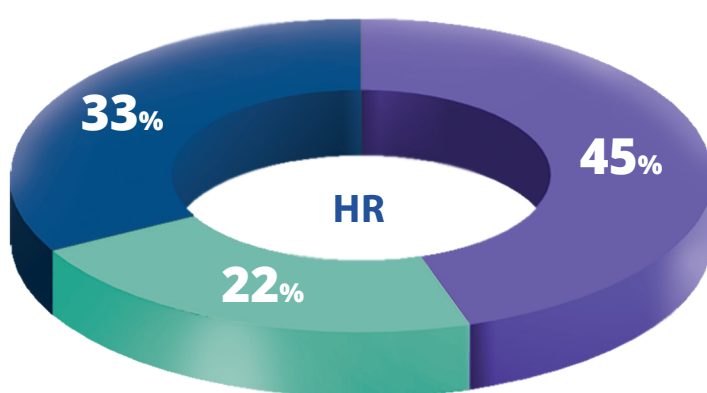


POSZUKIWANIE POZYTYWÓW

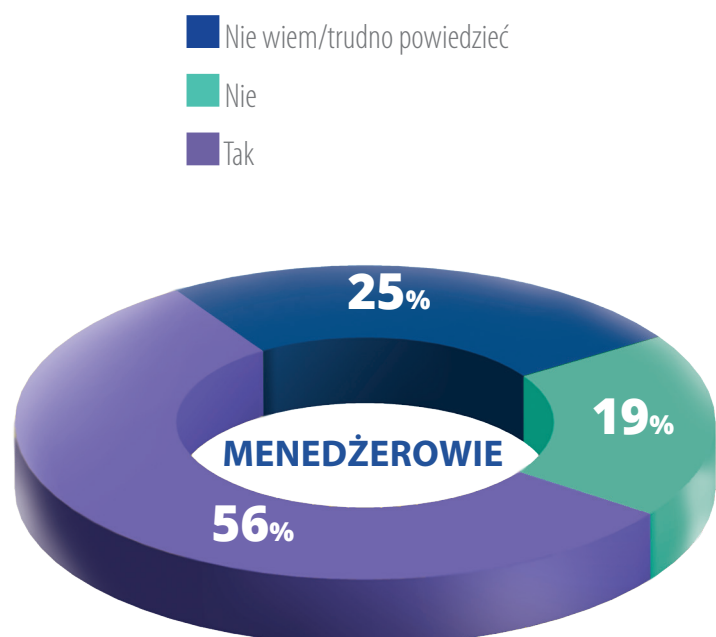
JAKIE SĄ POZYTYWNE SKUTKI PANDEMII?



CZY PANDEMIA MOŻE BYĆ SZANSĄ NA ROZWÓJ?



Spora część menedżerów i pracowników HR nie dostrzega w pandemii szansy na rozwój lub nie wie, w jaki sposób wykorzystać pandemię do rozwoju.





Piotr Wielgomas

Prezes Zarządu BIGRAM S.A.

NOWE SYSTEMY PRACY

Pandemia dała nam przyspieszoną lekcję innowacyjności w obszarze systemów pracy i komunikacji. Wiele się nauczyliśmy a do naszej codzienności wnieśliśmy sporą dawkę innowacji. Nie obyło się jednak bez kosztów w postaci nierzadko nadmiernego stresu, który w trudnej rzeczywistości był jednak nie do uniknięcia. Przeprowadzone badanie wskazuje, że mimo trudności tę nadzwyczajną próbę przeszliśmy nadspodziewanie dobrze.

Wszeghogarniające – szczególnie w początkowej fazie pandemii – poczucie niepewności wpływało mobilizująco na część kadry menedżerskiej; powodowało wzrost odpowiedzialności za firmę i zespół oraz wzmożone poszukiwanie optymalnej strategii działania. Zarządzający relatywnie szybko zorientowali się, że nie poradzą sobie z podejmowaniem trudnych decyzji bez wzmocnienia własnej kondycji psychicznej, która winna funkcjonować w sposób możliwie niezakłócony. Zawodowe wyzwania najczęściej stabilizowali poprzez częste kontakty z przyrodą, medytacje, długie – choćby wirtualne – rozmowy z przyjaciółmi i rodziną lub też aktywność sportową i jogę. Pomocne okazało się też oglądanie filmów, seriali czy granie w gry, bo pozwalało na tak potrzebny mentalny reset.

Wyzwania związane ze stresem i niepewnością nie są jedynie domeną zarządzających – podobne problemy mają całe zespoły. Aby je rozwiązać konieczne było kreatywne podejście do wyzwań, często wyłącznie w nowej formule online. Początkowa atrakcyjność i łatwość kontaktów poprzez aplikacje takie jak Zoom lub MS Teams przewyższała potencjalne minusy i niedogodności, które zaczęły się ujawniać dopiero z czasem. To samo dotyczyło idei *Home Office* i w pełni zdalnej pracy.

Wciąż jesteśmy w okresie eksperymentowania z optymalnym modelem pracy i dopiero ustalamy proporcje między pracą z domu i z biura. Pozwoli nam to wypracować tzw. hybrydę, czyli efektywną formułę pracy, akceptowalną dla obu stron porozumienia – i firm i zespołów. W pandemii z konieczności poszliśmy w kierunku integracji online, spotkań wirtualnych oraz zwiększenia liczby kontaktów telefonicznych i mailowych. Zarządzanie i komunikacja oparte na bezpośredniej relacji korytarzowo-biurowej poszły w odstawkę. Powoli za starym światem zaczynamy jednak tęsknić,

ale nie wrócimy do formuły sprzed pandemii. Z punktu widzenia efektywności pracy i kosztów nie jest to zresztą konieczne. Hybryda ma więcej zalet niż tradycyjny „model oldschoolowy” i jest ubocznym, ale pozytywnym skutkiem pandemii.

Mam świadomość, że każda moneta ma awers i rewers – jest tak też w przypadku upragnionego niegdyś rozwiązania *Home Office*. Praca z domu poza tym, że pozwala więcej czasu spędzać z bliskimi i oszczędza czas na dojazdy do biura, to jednak utrudnia rozdzielenie czasu dla rodziny od czasu dla firmy a ponadto sprawia, że służbowa nerwowość udziela się relacjom rodzinnym.

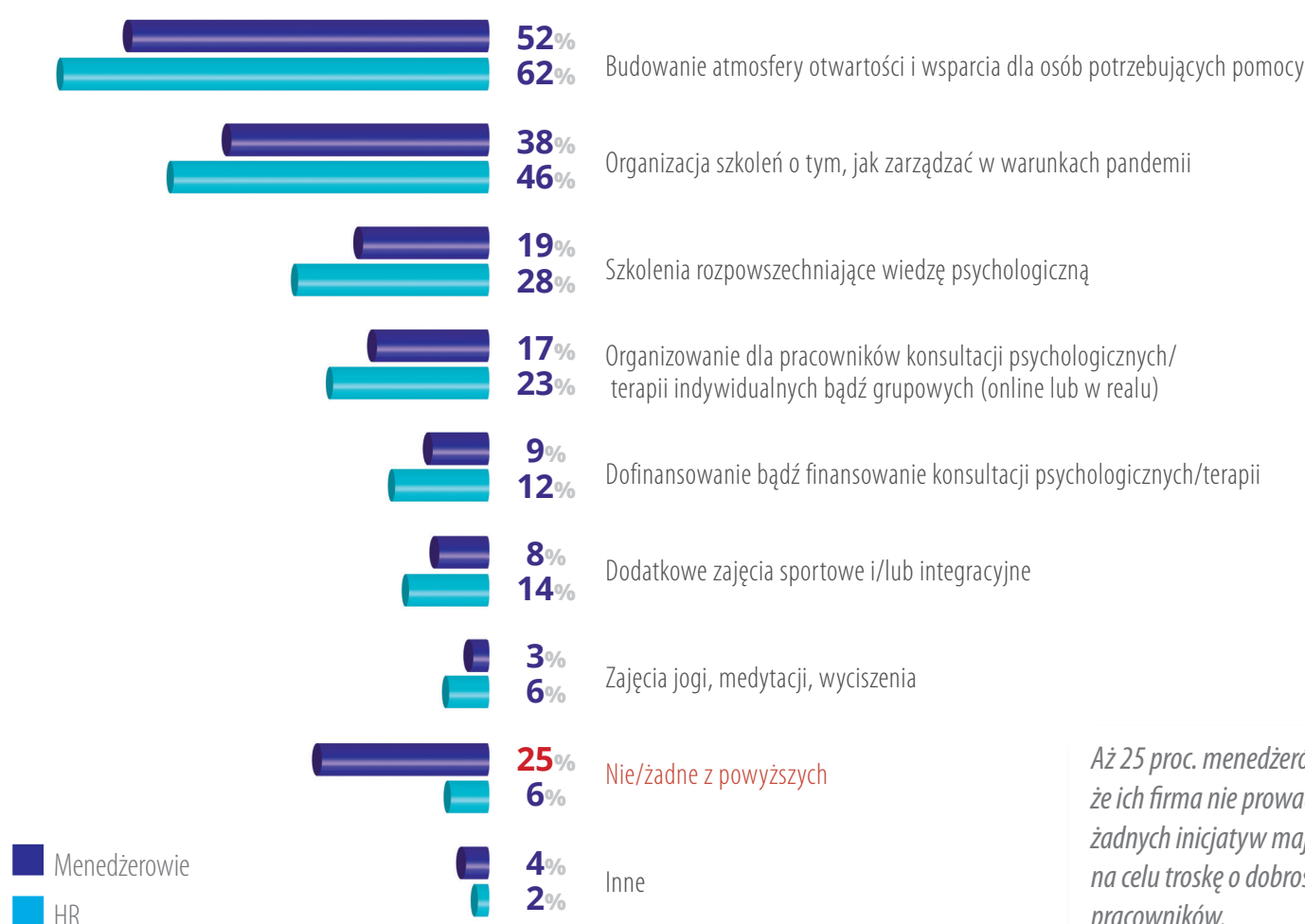
Wciąż jesteśmy na początkowym etapie budowania nowego modelu pracy. Wiemy jednak, że jednym z kryteriów, które musimy wziąć pod uwagę planując trwałe zmiany jest dobrostan psychiczny pracowników. Na szczęście dla nas wszystkich zaczęło się właśnie długo wyczekiwane gospodarcze odbicie. Liczę na to, że odrobimy straty i odbudujemy pokłady jakże potrzebnego optymizmu.





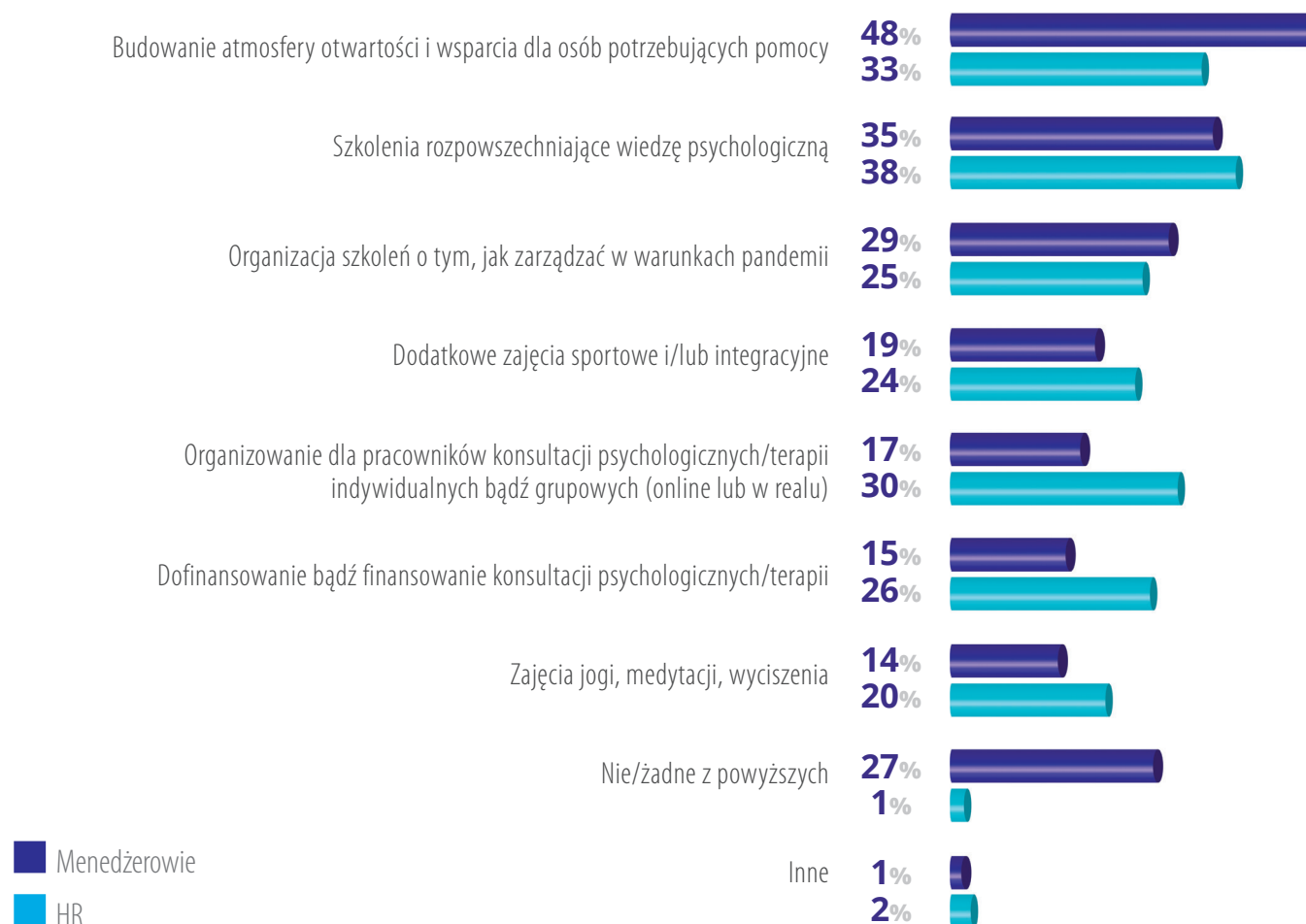
WSPARCIE BIZNESU

JAK FIRMY TROSZCZĄ SIĘ O DOBROSTAN MENEDŻERÓW?



Aż 25 proc. menedżerów uznało, że ich firma nie prowadzi żadnych inicjatyw mających na celu troskę o dobrostan pracowników.

CZY I JAK FIRMA MOŻE ZADBAĆ O PRACOWNIKÓW?

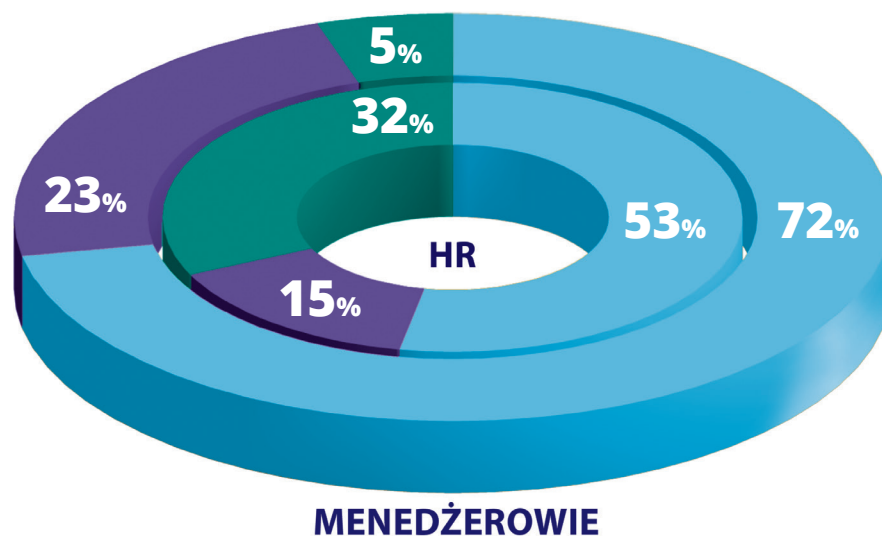


27 proc. badanych menedżerów uważa, że firma nie musi w większym stopniu dbać o pracowników lub sądzi, że żadna z zaprezentowanych propozycji nie sprawdzi się w ich firmie.

ZNAJOMOŚĆ ROZWIĄZAŃ CYFROWYCH POMOCNYCH W RADZENIU SOBIE Z PRESJĄ I STRESEM

- Pomocne aplikacje to – proszę podać przykłady
- Są takie aplikacje, ale nie pamiętam szczegółów
- Nie znam takich aplikacji

Zarówno menedżerowie, jak i HR mają niewielką wiedzę dotyczącą rozwiązań cyfrowych przydatnych do zarządzania stresem. Tylko nieliczni potrafią wskazać specjalistyczne aplikacje, np. Headspace lub Calm, najczęściej przywoływane są MS Teams i ZOOM.



Agnieszka Głowacka

Wiceprezes ERBUD S.A.

PLUSY PANDEMII

Jeśli miałabym wskazać plusy pandemii, to na pewno będzie to skłonność do otwartego mówienia o emocjach i świadomość wagi kondycji psychicznej menedżera i pracownika.

Branża budowlana w Polsce podczas pandemii miała się dobrze, ponieważ ani na moment nie stanęły nasze budowy. Jednak w marcu zeszłego roku wszyscy nerwowo wstrzymali oddech, eksperci kreślili czarne scenariusze, indeksy giełdowe leciały na łeb na szyję. Trudno było wówczas zachować całkowity spokój i to nawet tym najbardziej opanowanym. Niepewność stała się naszą codziennością na długie tygodnie.

Dlatego w ERBUD natychmiast uruchomiliśmy bezpłatną infolinię z obsługą psychologiczną dla pracowników i ich rodzin – początkowo cieszyła się dużym zainteresowaniem, ale po jakimś czasie tylko pojedyncze osoby kontaktowały się z naszym sztabem psychologów – co potwierdza raport. Stan psychiczny menedżerów nieco normował się z biegiem pandemii i oswoiliśmy się z nową rzeczywistością. Cieszy mnie jednak to, że o problemach psychicznych, symptomach depresyjnych czy stresie

zaczęto otwarcie mówić i to nawet w tak silnej, twardej i konserwatywnej branży jak budowlana.

Badanie pokazuje, że stan emocjonalny menedżera odgrywa olbrzymią rolę w pracy zespołu i bezpośrednio przekłada się na jakość wykonywanych zadań. Dlatego tak ważna jest opieka psychologiczna i psychoterapeutyczna, choć przez lata było to w Polsce, szczególnie poza wielkimi ośrodkami miejskimi, pewnym tabu. W ERBUD mamy do czynienia z tematem na co dzień i jest nam szczególnie bliski – nasza Fundacja ERBUD od ponad 5 lat funduje psychoterapię wychowankom domów dziecka wkraczającym w dorosłość. Zdajemy sobie sprawę z tego, jak trudny to kawałek chleba, ale profesjonalna pomoc psychologiczna nieraz okazuje się niezbędna, by móc funkcjonować w społeczeństwie, normalnie pracować i wykonywać swoje obowiązki. Bez względu na to, czy jest się stażystą u progu swojej kariery czy menedżerem z wieloletnim stażem.

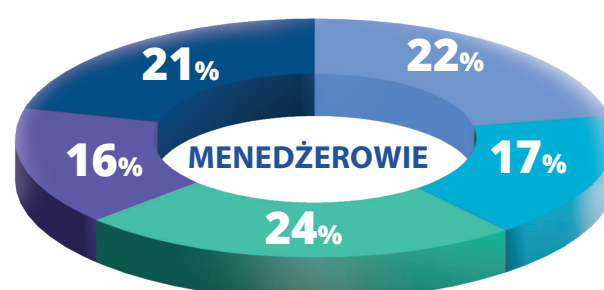
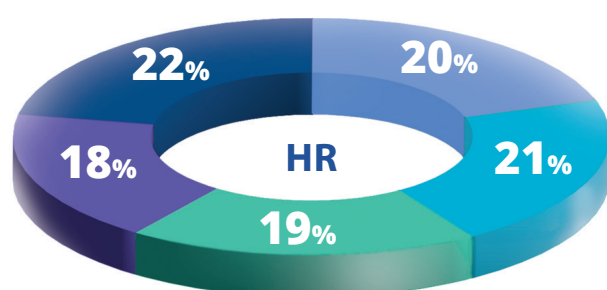
METRYCZKA, CZYLI KTO WZIĄŁ UDZIAŁ W BADANIU

W raporcie wykorzystano wyniki badania zrealizowanego w maju 2021 r. na zlecenie BIGRAM i THINKTANK przez firmę Cube Research. W badaniu wzięli udział menedżerowie firm oraz przedstawiciele działów HR różnicowanych pod względem działalności i wielkości.

Informacje dotyczące grupy badawczej:

- Przeważająca większość menedżerów (69 proc.) znajdowała się w przedziale wiekowym 46-65 lat. Druga co do wielkości grupa, licząca prawie jedną czwartą badanych (23 proc.) była w wieku 36-45 lat. Mniej respondentów było powyżej 65 lat (6 proc.), bądź w wieku 26-35 lat (2 proc.). Żaden z badanych nie był w wieku do 25 lat.
- Badani menedżerowie zajmowali w firmach różne stanowiska. Największa grupa – 44 proc. to członkowie zarządu, bądź właściciele firm. 38 proc. to menedżerowie wyższego szczebla, bądź dyrektorzy. Mniejsza grupa pracowała jako menedżer średniego szczebla (13 proc.) lub menedżer niższego szczebla (5 proc.).
- Zróżnicowani byli również respondenci z obszaru HR. Największa grupa – 36 proc. to menedżerowie wyższego szczebla, bądź dyrektorzy HR. Ponad jedna czwarta (27 proc.) to członkowie zarządu odpowiedzialni za HR. Niewiele mniejszą grupę stanowili menedżerowie średniego szczebla HR (23 proc.) oraz menedżerowie niższego szczebla HR (12 proc.). 2 proc. pracowało na jeszcze innym stanowisku.
- W badaniu zastosowano równy podział między kobietami a mężczyznami – wzięło w nim udział (52 proc.) kobiet i mężczyzn (48 proc.).
- Menedżerów biorących udział w badaniu zapytaliśmy również o to, czy zaszczepili się przeciwko COVID-19. Zdecydowana większość (69 proc.) w chwili badania była zaszczepiona częściowo, tj. pierwszą dawką. Mniejsza grupa była całkowicie zaszczepiona wszystkimi wymaganymi dawkami (13 proc.), bądź nie była zaszczepiona w ogóle (12 proc.). 6 proc. badanych odmówiło odpowiedzi na pytanie o szczepienie.

WIELKOŚĆ FIRMY



■ Powyżej 1000 pracowników ■ 251 – 1000 pracowników ■ 51 – 250 pracowników ■ 21 – 50 pracowników ■ Do 20 pracowników

TRYB PRACY



■ Hybrydowym ■ Zdalnym ■ Stacjonarnym

PODSUMOWANIE

W debacie publicznej wiele mówi się o gospodarczych skutkach pandemii. Coraz częściej dostrzega się też jej długofalowe konsekwencje dla zdrowia, w tym zdrowia psychicznego. Eksperci alarmują, że przedłużający się stres spowodowany przez Covid-19 może być bardzo niebezpieczny. WHO ostrzega, że za kilka lat depresja będzie najczęściej występującą chorobą na świecie a ZUS podaje, że każdego roku wzrasta liczba zaświadczeń lekarskich wydawanych z tytułu zaburzeń psychicznych i zaburzeń zachowania.

WHO definiuje zdrowie psychiczne jako stan dobrego samopoczucia umożliwiający wykorzystanie posiadanych zdolności. Psychiczny dobrostan wpływa zatem nie tylko na ogólne zadowolenie z życia, ale też na pracę – jej jakość i wyniki. Osoby w dobrej kondycji psychicznej lepiej radzą sobie ze stresem przez co podejmują bardziej trafne decyzje i efektywniej rozwiązują pojawiające się problemy. Słowem – są skuteczniejszymi pracownikami. Dlatego dbanie o zdrowie psychiczne pracowników jest korzystne zarówno dla firm, jak i dla zatrudnionych.

SPRAWDZIAN DLA MENEDŻERÓW

Wybuch pandemii Covid-19 postawił przed menedżerami zadanie nad wyraz wymagające. Oprócz opanowania wyzwań związanych z przeorganizowaniem pracy własnej, musieli sprostać też trudom zarządzania zespołami (najczęściej online) i okazać im wsparcie.

Wyniki niniejszego badania wskazują, że menedżerowie polskich firm w większości byli zadowoleni z tego, jak poradzili sobie z wyzwaniami spowodowanymi przez pandemię. Zdecydowanie najczęstszym uczuciem, wskazanym przez 71 proc. respondentów, był wzrost poczucia odpowiedzialności za podległych pracowników. Ponad połowa (52 proc.) wskazała również poczucie niepewności. Niewiele mniej czuło satysfakcję z realizacji zadań pomimo trudnych okoliczności (48 proc.) oraz zwiększenie motywacji i mobilizacji (46 proc.). Wyniki świadczą o tym, że mimo dominacji negatywnych uczuć i stanów emocjonalnych – przynajmniej w początkowym okresie pandemii – menedżerowie odczuwali także emocje pozytywne a do swoich zespołów podchodzi w sposób zindywidualizowany. Postawa skupiona na interpersonalnych relacjach ze współpracownikami, wzajemnym wsparciu i rozmowie okazała się też najskuteczniejsza.

Niniejsze badanie sugeruje również, że tradycyjne formy wzmocnienia kondycji psychicznej (np. spacer, kontakt z przyrodą i zwierzętami, regularne ćwiczenia fizyczne czy wsparcie rodziny oraz przyjaciół) są najpopularniejsze wśród menedżerów. Oznacza to, że ankietowani w wymagającej sytuacji odwołują się do sprawdzonych i tradycyjnych sposobów radzenia sobie z wyzwaniami – wsparcia szukają tam, gdzie czują się bezpiecznie. Choć większość menedżerów wraz z nowymi falami pandemii coraz lepiej radziła sobie z powierzonymi zadaniami, to jednak nie był to zdecydowany trend. Respondenci wskazywali też na częściowe, bądź permanentne trudności spowodowane przedłużającą się pandemią. Pracodawcy nie powinni tego lekceważyć.

WYZWANIA DLA PRACODAWCÓW

Wyniki niniejszego badania pokazują, że większość menedżerów przy problemach z kondycją psychiczną poszukuje wsparcia na zewnątrz organizacji – nie chcą na ten temat rozmawiać ani ze współpracownikami, ani z przełożonymi. Jedyne 6 proc. ankietowanych czułoby się komfortowo rozmawiając o symptomach mogących świadczyć o problemach z kondycją psychiczną z kimś z działu HR firmy, 5 proc. z koleżanką lub kolegą z pracy i zaledwie 3 proc. ze swoim przełożonym lub szefem firmy. Pracodawcy powinni zatem skoncentrować się na budowaniu zaufania wśród swoich pracowników, np. wysyłając im jasny sygnał, że mogą liczyć na pomoc

w przypadku problemów, również tych związanych z kondycją psychiczną czy gorszym samopoczuciem. Firmy powinny rozważyć stałą współpracę ze specjalistą od zdrowia psychicznego, np. psychologiem lub terapeutą, gdyż przeważająca większość badanych – nawet jeśli do tej pory nie korzystała z pomocy specjalisty – nie wyklucza takiej możliwości w przyszłości, wierząc w skuteczność profesjonalnej pomocy (58 proc.).

Firmy powinny również poszerzyć wiedzę na temat cyfrowych rozwiązań i aplikacji umożliwiających radzenie sobie z presją i stresem. Poziom znajomości tych nowoczesnych rozwiązań nie jest satysfakcjonujący – jedynie 5 proc. menedżerów i 32 proc. pracowników HR była w stanie podać przykłady takich rozwiązań.

Mimo że większość respondentów pozytywnie oceniła kondycję psychiczną menedżerów, nie należy zapominać o 35 proc. ankietowanych (reprezentujących HR), którzy zauważyli pewne problemy. Dobrze, że przedstawiciele HR zdają sobie z nich sprawę, bo to oni najczęściej wdrażają w firmie rozwiązania mające na celu dbanie o dobrostan zatrudnionych, jako pierwsi zauważają też taką potrzebę. Dysproporcja między pozytywną oceną menedżerów (77 proc.) i reprezentantów HR (65 proc.) dotycząca kondycji psychicznej zatrudnionych może świadczyć o tym, że pracownicy HR wolą dmuchać na zimne i obserwować stan zdrowia psychicznego pracowników, by jak najszybciej zidentyfikować potencjalne problemy i im zapobiegać poprzez działania profilaktyczne.

Zadaniem pracowników HR jest również uświadomienie menedżerom stopnia w jakim ich samopoczucie, dobry lub zły nastrój oddziałują na członków zespołu – aż 59 proc. respondentów reprezentujących HR sądzi, że ten wpływ jest duży, ale zdanie to podziela jedynie 32 proc. menedżerów.

Warto również zauważyć, że aż 25 proc. menedżerów sądzi, że ich firma nie organizuje żadnych inicjatyw w celu zatroszczenia się o dobrostan pracowników. Część firm powinna zatem zmienić swoją politykę wobec pracowników, a pozostałe lepiej komunikować podejmowane działania. Należałoby również zastanowić się, w jaki sposób pracownicy odbierają proponowane inicjatywy i co zrobić, by były one dla nich jak najbardziej przydatne – personalnie dopasowane.

Po stronie pracodawców jest również pokazanie menedżerom szans jakie daje pandemia na rozwój osobisty i motywowanie do pozytywnego postrzegania nawet najtrudniejszych sytuacji. Warto pamiętać, że czas pandemii to również okazja do rewizji dotychczasowych sposobów pracy i nabycia nowych kompetencji i doświadczeń. Większość menedżerów dostrzega te możliwości, warto pochylić się nad tymi, którzy sądzą inaczej.

BIGRAM

biuro: Cybernetyki 7, 02-677 Warszawa

bigram@bigram.pl

www.bigram.pl

Ośrodek dialogu i analiz THINKTANK

biuro: ul. Ogrody 24, 03-994 Warszawa

info@think-tank.pl

www.think-tank.pl

Redaktor publikacji:

dr Katarzyna Młynek, Dyrektor Programowa THINKTANK

Projekt i opracowanie graficzne:

Dorota Jędrkiewicz

Badanie zrealizowała

firma badawcza Cube Research

