HR-VEZETŐI GONDOLATÉBRESZTŐ

Meghallgatjuk a munkavállalókat. De mernek beszélni?

Mit mutatnak a magyar adatok a visszajelzési csatornák, a bizalom és a tényleges változás kapcsolatáról?

HR-vezetői gondolatébresztő | EU-OSHA 2026–2028 – Közösen a munkahelyi mentális egészségért

A HR felmérte. A vezetés megkapta. Mi változott?

Elkészül a munkavállalói felmérés, a HR összesíti a válaszokat, a vezetők áttekintik az eredményeket. Több helyen fejlesztési terv is születik. A következő felmérésben azonban ismét ugyanazok a problémák jelennek meg: túlterhelés, egymásnak ellentmondó utasítások, kiszámíthatatlan beosztás.

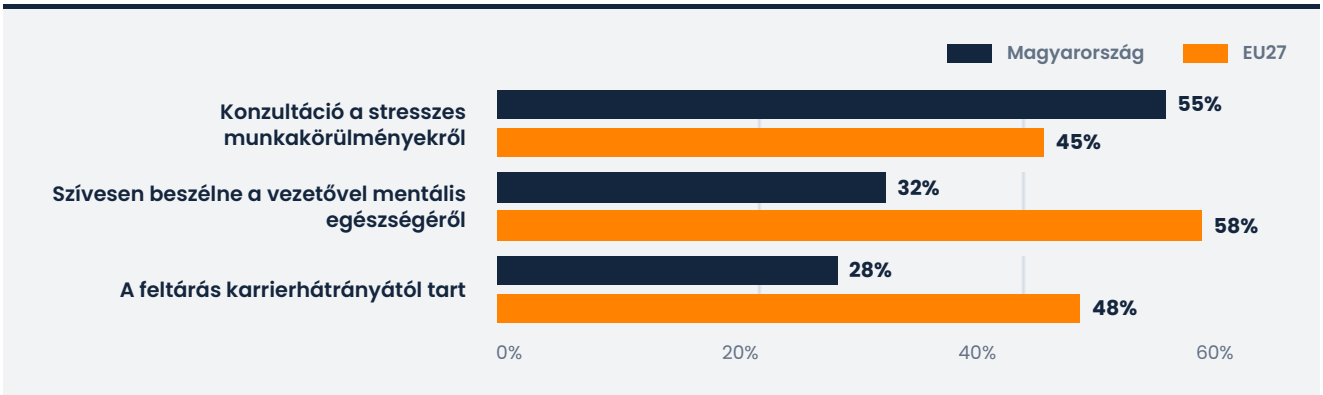
A felmérés ilyenkor nem feltétlenül rossz. Lehet, hogy pontosan megmutatta, min kellene változtatni. A következő döntés azonban már nem kizárólag HR-feladat: ki változtat a munkaszervezésen, milyen határidővel, és miből fog kiderülni, hogy javult a helyzet?

A visszajelzés gyűjtése és a munkakörülmények megváltoztatása két külön teljesítmény.

A magyar adatok érdekesebb történetet mondanak, mint egy elégedettségi mutató

Az EU-OSHA OSH Pulse 2025 felmérésében 1004 magyarországi munkavállaló vett részt. A magyar válaszadók 55%-a jelezte, hogy a munkahelyén elérhető a stresszt okozó munkakörülményekről szóló konzultáció. Ez meghaladja a 45%-os uniós arányt.

Ugyanakkor mindössze 32% mondta, hogy szívesen beszélne a közvetlen vezetőjével a mentális egészségéről. Az uniós arány 58%. Magyarországon 28% tartott attól, hogy mentális egészségi állapotának feltárása kedvezőtlen hatással lenne a karrierjére; az EU-ban 48%.



Forrás: EU-OSHA, OSH Pulse 2025, Magyarország; EU27: 25 688, Magyarország: 1004 válaszadó. A három kérdés eltérő jelenséget mér, a válaszokból ok-okozati kapcsolat nem állapítható meg.

Ez az ellentmondás nem azt bizonyítja, hogy a magyar HR-programok hatástalanok. Más a munkaszervezési problémákról szóló konzultáció elérhetősége, és más személyes mentális egészségi kérdésekről beszélni a felettessel. De éppen ezért félrevezető lenne az első mutató alapján azt állítani, hogy a szervezetben megvan a beszélgetéshez szükséges bizalom.

Egy csatorna létezését könnyű ellenőrizni. Azt, hogy az emberek használhatónak és biztonságosnak tartják-e, már nehezebb.

A csend akár rossz hír is lehet

Egy osztályon csökken a panaszok száma. Ez jelenthet tényleges javulást. De elképzelhető az is, hogy a munkatársak már nem számítanak érdemi változásra, vagy tartanak a megszólalás következményeitől.

A HR-nek ezért nemcsak azt kell megvizsgálnia, hogy hány jelzés érkezett, hanem azt is, mi történt az előző jelzésekkel. Visszajeleztek-e a dolgozóknak? Megszületett-e a döntés? Az érintettek tapasztalnak-e változást?

Egy túlterhelést jelző csapat számára kevés lehet egy újabb stresszkezelési tréning, ha közben ugyanannyi feladatot kell változatlan létszámmal, azonos határidőre teljesíteni. A támogatás hasznos lehet, de nem helyettesíti a kockázat forrásának kezelését.

Mire érdemes figyelni a felmérés után?

A felmérésből önmagában nem derül ki, hogy a probléma oka létszámhiány, pontatlan feladatkiosztás, vezetői konfliktus vagy hibás ütemezés. Ehhez a munkavállalók tapasztalatait össze kell vetni a tényleges munkafolyamatokkal.

Például a „sok a munka” visszajelzés mögött lehet tartós létszámhiány. De lehet, hogy ugyanazt a feladatot többször elvégzik, állandóan megszakítják a munkát, vagy nincs világos döntési felelősség. A beavatkozásnak ezekben az esetekben nem lehet azonos a tartalma.

A HR felismerheti a mintázatot, segíthet az érintettek bevonásában, és követheti a változást. A munkaterhelésre, a prioritásokra és a kapacitásra vonatkozó döntéseket azonban az operatív vezetésnek is vállalnia kell. A munkavédelmi szakember feladata a releváns pszichoszociális kockázatok szakszerű értékelésének és megelőzésének támogatása.

A közvetlen vezetőn múlik, lesz-e következő jelzés

A szervezet beszélhet nyitottságról, működtethet névtelen kérdőívet, és biztosíthat pszichológiai támogatást. Mindez értékes. A munkavállaló azonban gyakran a közvetlen vezető reakciója alapján dönti el, hogy legközelebb is szól-e.

Amikor valaki jelzi, hogy a feladatmennyiség tartósan meghaladja a rendelkezésére álló időt, a vezető válasza lehet a helyzet közös megvizsgálása. De lehet az is, hogy a jelzést kifogásnak tekinti. Az első reakció alkalmat ad a megelőzésre; a második visszatarthatja a következő visszajelzést.

A vezetőképzés eredményét ezért nem csupán a megtartott alkalmak számával érdemes mérni. Hasznosabb megvizsgálni, hogy a vezetők hogyan kezelik a jelzéseket, tisztázzák-e a terhelési konfliktusokat, és mikor vonnak be megfelelő szakembert.

A személyes mentális egészség más, mint a munkaszervezési probléma

Fontos határvonal: a túlterhelésre, szerepkonfliktusra vagy zaklatásra vonatkozó munkahelyi jelzés kezelése nem igényli automatikusan a munkavállaló diagnózisának vagy részletes egészségügyi adatainak megismerését. A munkáltató jogos érdeke a biztonságos munkafeltételek biztosítása; a HR-nek pedig különös körültekintéssel kell eljárnia az egészségi adatok kezelésénél.

Három dolog, amit érdemes a következő HR-riporthoz hozzátenni

1. Visszatérő problémák. Mely jelzések szerepelnek egymást követő felmérésekben vagy több csapatnál? Nemcsak az átlagpontszámot, hanem a makacsul fennmaradó problémákat is mutassuk meg.

2. Intézkedések és felelőseik. Mely problémára történt konkrét munkaszervezési vagy vezetői beavatkozás? Ki felel érte, és mikor történik az ellenőrzés?

3. Visszamért változás. Az érintettek tapasztalata és a munkakörülmények ténylegesen változtak-e? A bevezetett programok számát ne keverjük össze az eredménnyel.

A vizsgálatot érdemes olyan csoportszinten végezni, ahol még értelmezhetők az adatok, de a munkavállalók személye nem válik azonosíthatóvá. A bizalmasságot a riportálás során is meg kell őrizni.

A valódi vezetői kérdés

A HR évente akár több száz vagy több ezer munkavállalói választ is összegyűjthet. Ettől még nem biztos, hogy a szervezet jobban érti a saját működését.

A következő felmérés előtt érdemes visszanézni az előzőt: melyik három visszatérő problémán változtattunk ténylegesen, és honnan tudjuk, hogy a dolgozók ezt érzékelik?

Ez már nem a kérdőív minőségéről, hanem a szervezet tanulási képességéről szól.

Források és módszertani megjegyzés

EU-OSHA – OSH Pulse 2025, magyar országlap:
https://healthy-workplaces.osha.europa.eu/sites/hwc/files/hwc/publication/OSH-pulse-2025-mental-health-digitalisation-work-HU_HU.pdf

EU-OSHA – OSH Pulse 2025, uniós összefoglaló:
https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/OSH-pulse-2025-climate-digital-change_summary_EN.pdf

EU-OSHA – 2026–2028 Healthy Workplaces kampány:
https://healthy-workplaces.osha.europa.eu/hu

A fenti százalékok válaszadói arányok, nem a magyar vállalkozások hányadát mutatják. A különböző kérdések eltérő jelenségeket mérnek; az egyes mutatók közti eltérésből nem következik automatikusan oksági kapcsolat.

A TILD Üzleti Megoldások Kft. a kampány szakmai médiapartnereként az uniós forrásokat a magyar vállalati gyakorlathoz kapcsolja. Ez a TILD önálló szakmai értelmezése, nem az EU-OSHA hivatalos állásfoglalása.