BURNOUT FREE ZONE
Aleksandra Kulga

OGÓLNOPOLSKIE BADANIE DOBROSTANU I WYPALENIA ZAWODOWEGO WŚRÓD BRANŻY HR

- 2026 -



Raport i badanie opracowała:

Aleksandra Kulga

kontakt@aleksandrakulga.com

www.aleksandrakulga.com

SPIS TREŚCI

O AUTORCE 03

METODOLOGIA 04

NPS HR I SATYSFAKCJA Z PRACY 05

GOTOWOŚĆ DO ZMIANY PRACY I BRANŻY 07

JAK POSTRZEGANY JEST RYNEK PRACY HR 09

AI W PRACY HR 10

ROZMOWY O PRZECIĄŻENIU - CZY TO TABU? 11

DOSTĘPNE WSPARCIE 13

JASNOŚĆ, SENS, WPŁYW 15

CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA WYPALENIE 17

DOBROSTAN PSYCHICZNY HROWCÓW 19

WYPALENIE ZAWODOWE 21

WNIOSKI I REFLEKSJE 27

PODZIĘKOWANIA 29



O AUTORCE

Aleksandra Kulga
jest doświadczoną ekspertką HR, trenerką i coachem. Posiada kilkanaście lat doświadczenia zawodowego w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz specjalizuje się w tematyce wypalenia zawodowego.



Skąd pomysł na badanie

Ten raport powstał z bardzo osobistego, ale także zawodowego doświadczenia. Przez lata pracowałam w HR i sama, na pewnym etapie swojej drogi zawodowej, doświadczyłam momentu, w którym odpowiedzialność za innych, ciągła dostępność i presja bycia „tą, która ogarnia" zaczęły przewyższać moje realne zasoby- prowadząc do wypalenia zawodowego.

To doświadczenie stało się dla mnie punktem zwrotnym i impulsem do pogłębionego zajęcia się tematyką wypalenia zawodowego. Ważnym elementem mojej pracy są dziś doświadczenia osób pracujących w HR.

Współpracując z ekspertami HR (ale nie tylko - problem ten jest widoczny w wielu branżach), regularnie spotykam się z podobnymi historiami: przeciążeniem, poczuciem osamotnienia w roli, brakiem przestrzeni na własne emocje oraz regenerację. Paradoksalnie to właśnie HR, dbający o dobrostan zespołów, kulturę organizacyjną i zdrowie psychiczne pracowników, bardzo często pozostaje na końcu tej kolejki.

Uważam, że to ważny moment, by ten temat wybrzmiał głośno i w oparciu o dane. Nie po to, by stygmatyzować czy straszyć, ale by **nazwać realne wyzwania i stworzyć przestrzeń do mądrej, systemowej rozmowy o kondycji tych, którzy na co dzień wspierają innych.**



METODOLOGIA

Badanie miało charakter ilościowy (N=511) i zostało przeprowadzone wśród pracowników działów HR w Polsce z wykorzystaniem doboru próby opartego na mechanizmie samoselekcji. Wyniki prezentują tendencje i wzorce obserwowane w badanej grupie. Badanie trwało od października do grudnia 2025r. Grupa badawcza jest zróżnicowana pod względem płci, wieku, stażu pracy, zajmowanego stanowiska, wielkości organizacji.

NARZĘDZIA

W badaniu wykorzystane zostały poniższe testy psychometryczne o bogatej historii klinicznej:

- MHC-SF2*, czyli Mental Health Continuum Short Form, to narzędzie stosowane w ocenie dobrostanu psychicznego, w tym emocjonalnego i społecznego.
- BAT-23** (Burnout Assessment Tool) to badanie dotyczące wypalenia zawodowego i nasilenia jego głównych objawów.

CEL BADANIA

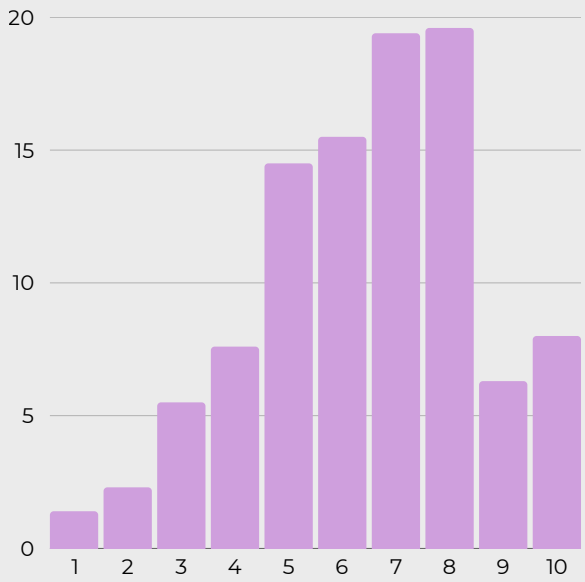
Celem badania było zbadanie i zrozumienie kondycji zawodowej i dobrostanu ekspertów HR w Polsce (w tym poziomu satysfakcji z pracy, poczucia sensu, dostępnego wsparcia oraz ryzyka wypalenia zawodowego.)

To badanie powstało, by oddać głos HR-owi i sprawdzić, jaka jest realna kondycja tych, którzy na co dzień dbają o innych.

*Keyes, C. L. M. (2009). Atlanta: Brief description of the mental health continuum short form (MHC-SF).
**Schaufeli, W., Desart, S. & De Witte, H. (2020). The Burnout Assessment Tool (BAT) – development, validity and reliability. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(24), 9495

NPS - PRACA W HR

Jak czytać wskaźnik NPS?
Net Promoter Score (NPS) to wskaźnik pokazujący, na ile dana grupa jest skłonna polecić swoje miejsce pracy lub zawód innym. Wskaźnik oblicza się jako różnicę pomiędzy odsetkiem promotorów (osoby wystawiające oceny 9–10) a krytyków (oceny 0–6). Wynik dodatni oznacza przewagę entuzjazmu i lojalności, wynik ujemny-dominację rozczarowania lub ambiwalencji.



Oceń w skali od 1 do 10, czy polecił(a)byś pracę w HR znajomemu?

-32,5
NPS

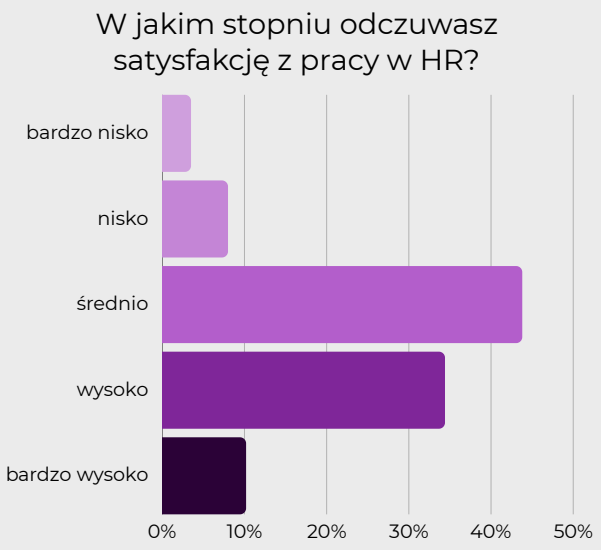
Promotorzy (9–10): 14,3%
Pasywni (7–8): 39%
Krytycy (1–6): 46,8%

Interpretacja wyniku
NPS na poziomie -32,5 wskazuje na wyraźną przewagę krytyków nad promotorami pracy w HR. Oznacza to, że znaczna część HRowców nie poleciłaby dziś swojej ścieżki zawodowej innym. Taki wynik nie musi świadczyć o braku zaangażowania, ale raczej o chronicznym przeciążeniu, spadku energii i poczuciu ograniczonego wpływu.

Ujemny NPS w tej skali jest sygnałem ostrzegawczym. Szczególnie niepokojący jest wysoki udział grupy pasywnej- osób, które nie są otwarcie niezadowolone, ale też nie odczuwają entuzjazmu. To właśnie w tej grupie najczęściej rozwija się tzw. ciche wypalenie: spadek motywacji, ograniczanie inicjatywy i zwiększona gotowość do zmiany pracy. Z perspektywy biznesu oznacza to ryzyko utraty kluczowych kompetencji HR w momencie, gdy ich rola w organizacjach jest bardziej krytyczna niż kiedykolwiek.



SATYSFAKCJA Z PRACY



Łącznie 44,6% badanych deklaruje wysoką lub bardzo wysoką satysfakcję z pracy w HR, co wskazuje na istnienie silnej grupy osób, które czerpią sens i motywację ze swojej roli.

"Jest OK dla mnie, ale raczej nie polecam tego nikomu."

Jednocześnie niemal połowa respondentów (43,8%) ocenia swoją satysfakcję jako przeciętną, co sugeruje stan adaptacyjnego funkcjonowania bez realnego entuzjazmu.

Relatywnie niski, ale istotny odsetek osób o niskiej satysfakcji sygnalizuje narastające zmęczenie oraz ryzyko dalszego spadku zaangażowania. Połączenie umiarkowanej satysfakcji z bardzo niskim NPS wskazuje na charakterystyczne zjawisko: wielu HRowców wykonuje swoją pracę poprawnie i odpowiedzialnie, mimo że nie poleciłoby tej ścieżki innym.

Taki wzorzec świadczy o wysokim poziomie profesjonalizmu przy jednoczesnym deficycie systemowego wsparcia i warunków sprzyjających długofalowemu dobrostanowi.



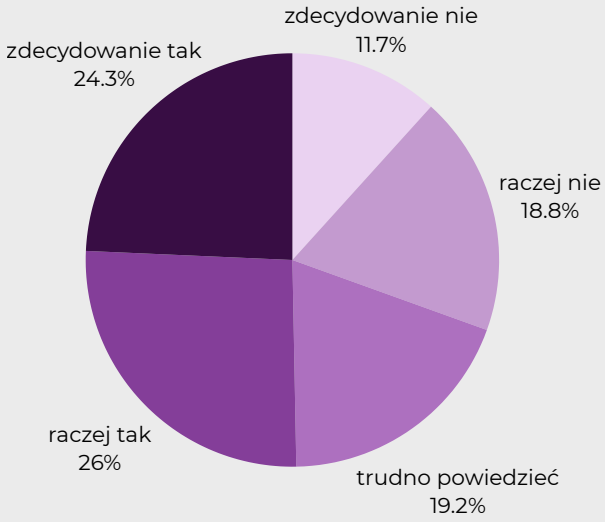
Adrian Wolak
CEO Traffit

Wynik NPS na poziomie -32,5% to dla mnie przede wszystkim sygnał alarmowy. HR już od lat działa pod ogromną presją, odpowiada m.in za rekrutację, retencję, kulturę organizacyjną, transformacje, wdrażanie technologii... To rola strategiczna, ale bardzo często bez adekwatnego wsparcia systemowego i decyzyjnego. Jednocześnie widzę w tych danych coś budującego. Prawie 45% badanych deklaruje wysoką satysfakcję z pracy, a duża grupa „pasywnych" to mogą nie być osoby wypalone, a zmęczone. To ogromny kapitał, który można odzyskać. Jeśli chcemy, żeby HR był promotorem swojej własnej profesji, musimy przestać traktować go jak dział wsparcia, a zacząć jak realnego partnera strategicznego. A to oznacza inwestycję w ludzi, w kompetencje i w mądrą technologię.

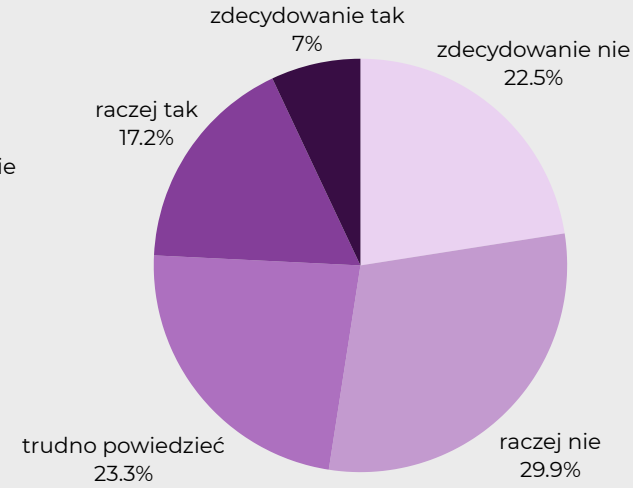
GOTOWOŚĆ DO ZMIANY PRACY I BRANŻY

Respondentów zapytano o to, czy rozważają zmianę pracy w ciągu najbliższego roku oraz czy biorą pod uwagę całkowite przebranżowienie. Pytania dotyczyły ich planów zawodowych i gotowości do podjęcia istotnych zmian w dalszej ścieżce kariery.

Czy rozważasz zmianę pracy w ciągu najbliższego roku?



Czy rozważasz całkowite przebranżowienie?



Poziom deklarowanej gotowości do zmiany pracy wśród HRowców jest wysoki i wyraźnie wykracza poza to, co można uznać za naturalną rotację rynkową. Ponad połowa badanych (50,3%) rozważa zmianę pracy w ciągu najbliższego roku, a kolejne 19,2% pozostaje w stanie zawieszenia decyzyjnego. Tylko niespełna jedna trzecia respondentów deklaruje brak takich planów.

Z perspektywy badań nad zaangażowaniem i wypaleniem zawodowym gotowość do zmiany pracy jest jednym z kluczowych wskaźników obciążenia psychicznego oraz spadku zasobów. Nie zawsze oznacza ona realne działania rekrutacyjne. Częściej jest sygnałem utraty poczucia wpływu, sensu lub długofalowej perspektywy w obecnym miejscu pracy.



Jeszcze bardziej znaczące są wyniki dotyczące przebranżowienia. Choć decyzja o całkowitej zmianie ścieżki zawodowej jest deklarowana rzadziej niż zmiana pracodawcy, to niemal co czwarty badany (24,2%) dopuszcza taką możliwość, a kolejne 23,3% nie potrafi jednoznacznie jej wykluczyć. W praktyce oznacza to, że blisko połowa HRowców znajduje się w stanie refleksji nad dalszym sensem pozostawania w zawodzie.

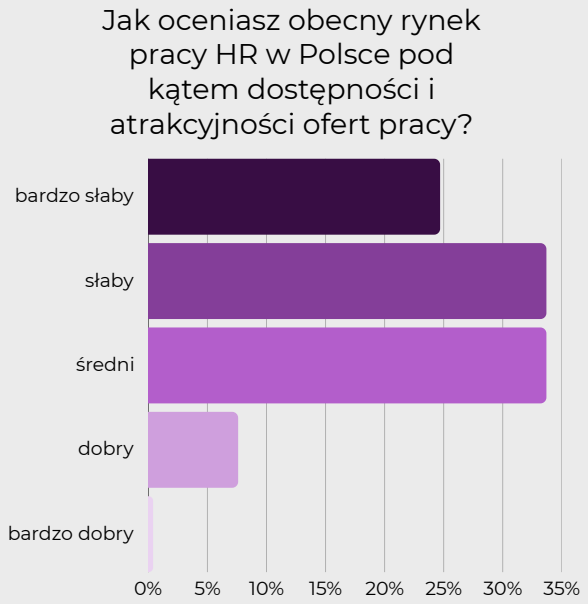
Wysoki odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć" w obu pytaniach jest szczególnie istotny interpretacyjnie. Może być traktowany jako wskaźnik ambiwalencji i przeciążenia decyzyjnego - charakterystycznego dla osób funkcjonujących w długotrwałym stresie. To nie jest otwarty bunt ani masowe odejścia, lecz cichy sygnał ostrzegawczy: HR coraz częściej mentalnie sprawdza inne scenariusze zawodowe.



Kamila Krzyżanowska
Konsultantka HR, trenerka, coach

Uważam te wyniki za potwierdzenie systemowego przeciążenia roli HR, które obserwuję od lat. Gotowość do zmiany pracy rzadko wynika dziś z ambicji rozwojowych, a znacznie częściej z ograniczonego wpływu na decyzje biznesowe przy rosnącej odpowiedzialności. Wysoki poziom niejednoznacznych odpowiedzi interpretuję jako efekt długotrwałego funkcjonowania „w trybie reagowania", bez przestrzeni na strategiczne myślenie o własnej roli i karierze. Rozważanie przebranżowienia bywa w takim kontekście próbą odzyskania sensu i sprawczości, a nie realnym planem zmiany zawodu. Dla organizacji to sygnał, że odporność HR nie może być dłużej traktowana jako oczywisty zasób.

JAK POSTRZEGANY JEST RYNEK PRACY HR?



Wyniki pokazują wyraźnie: ponad 58% respondentów ocenia rynek pracy HR jako słaby lub bardzo słaby, podczas gdy jedynie 8% postrzega go jako dobry lub bardzo dobry.

Oznacza to, że dla większości badanych rynek nie jest dziś przestrzenią realnych możliwości, lecz raczej źródłem dodatkowej niepewności.

Z perspektywy badań nad bezpieczeństwem psychologicznym i stresem zawodowym, postrzeganie rynku pracy jako „zamkniętego" znacząco obniża poczucie kontroli i sprawczości. Nawet jeśli realnie dostępne są oferty, subiektywne przekonanie o ich niskiej atrakcyjności lub trudnej dostępności może nasilać poczucie utknięcia w roli i zwiększać obciążenie psychiczne.

W kontekście wcześniejszych wyników dotyczących NPS oraz gotowości do zmiany pracy, taka ocena rynku pracy tworzy szczególnie ryzykowną kombinację: HRowcy są zmęczeni i rozważają zmianę, ale jednocześnie nie widzą dla siebie bezpiecznych alternatyw. To sprzyja trwaniu w przeciążeniu, odkładaniu decyzji oraz rozwojowi cichego wypalenia, które nie prowadzi od razu do odejść, lecz do stopniowej utraty energii i zaangażowania.



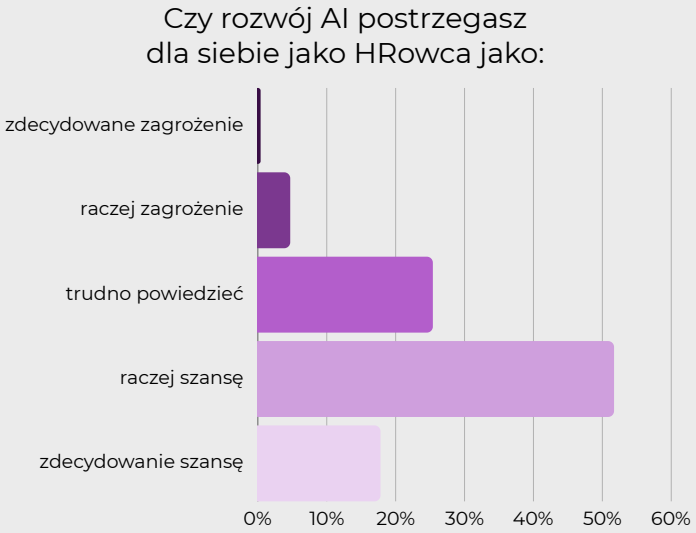
Sebastian Gołębiewski
Prezes Zarządu SEHR, Interim HR Manager

Doszliśmy do krytycznego momentu, w którym decydujemy się na mniejsze zło. Nasze zobowiązania, brak realnych alternatywy oraz znacznie mniejsza atrakcyjność ofert, sprawiają, że jesteśmy zmuszeni zaakceptować coraz więcej. Tracimy energię, motywację, sens, a z czasem porzucamy nasze życiowe wartości. To jedynie pewna droga do wypalenia. Dołączyliśmy do HR z pasji, a w wyniku postępu, czujemy się zbędni. Te obserwacje i odczucia były również dla mnie, osobiście, motywacją do założenia SEHR- społeczności w której HRowcy mogą wykorzystać swój potencjał i tworzyć wspólny HR przyszłości.

AI W PRACY HROWCA

Jak HRowcy postrzegają rozwój AI w kontekście swojej pracy?

Dominujące postrzeganie AI jako szansy (łącznie 69,5%) może sugerować wysoką otwartość HRowców na zmiany technologiczne i gotowość do adaptacji. Warto jednak zwrócić uwagę na znaczący odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć", co może świadczyć o ograniczonym dostępie do nowych technologii, niewystarczającym wsparciu wdrożeniowym lub braku poczucia kompetencji w tym obszarze.



Natomiast warto wspomnieć, że z perspektywy psychologii pracy taka ambiwalencja często pojawia się w sytuacji przeciążenia poznawczego, gdy pracownicy nie mają jeszcze przestrzeni, by realnie ocenić wpływ nowych narzędzi na swoją rolę. W kontekście wcześniejszych wyników dotyczących satysfakcji z pracy i gotowości do zmiany, AI może pełnić podwójną funkcję: z jednej strony być nadzieją na odciążenie operacyjne, z drugiej kolejnym obszarem adaptacji dokładanym do już napiętego systemu. Kluczowe znaczenie będzie miało to, czy wdrażanie AI w HR będzie rzeczywistym wsparciem, czy jedynie kolejnym oczekiwaniem wobec działów HR.

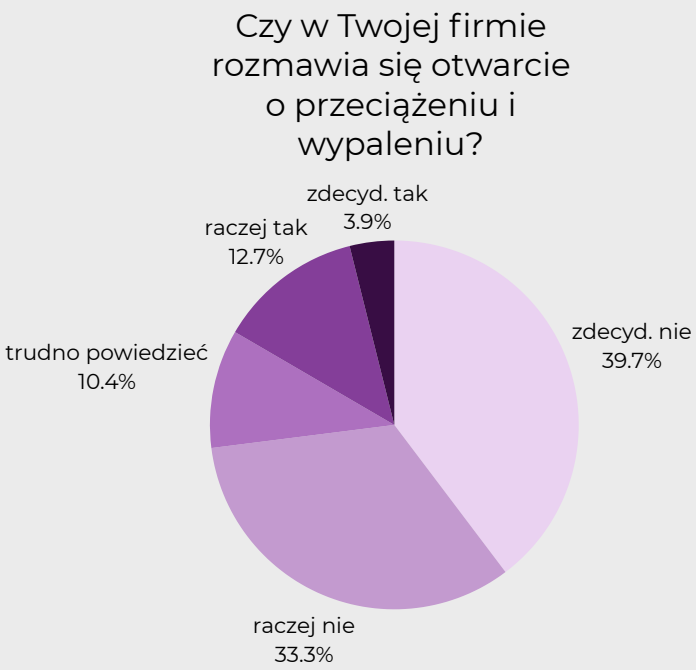


Natalia Bogdan
CEO Jobhouse

Z badania wynika, że HR nie boi się AI, ale ma sprzeczne odczucia co do jej realnego wpływu na codzienną pracę. Dla wielu HRowców sztuczna inteligencja jest dziś z jednej strony obietnicą odciążenia operacyjnego, z drugiej - kolejnym obszarem, który „trzeba ogarnąć" w sytuacji i tak już wysokiego przeciążenia. To tłumaczy wysoki odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć" – interpretuję to nie jako brak otwartości na AI, tylko brak przestrzeni na jej dokładne poznanie i wdrożenie. Zdecydowanie ważny jest więc sposób jej implementacji – jako narzędzia zdejmującego z HR powtarzalne zadania, a nie kolejnego KPI do dowiezienia.

CZY WYPALENIE TO TEMAT TABU?

Czy przeciążenie i wypalenie to tematy obecne w komunikacji? Czy raczej wciąż rozmawianie o nich należy do swoistego tabu?



Łącznie 73% badanych wskazuje, że w ich organizacjach nie rozmawia się otwarcie o przeciążeniu i wypaleniu. To bardzo silny sygnał kulturowy. Wypalenie funkcjonuje tu jako „cichy problem"- obecny, ale niewypowiedziany.

Z perspektywy teorii dobrostanu i bezpieczeństwa psychologicznego oznacza to, że pracownicy (w tym HR) nie mają przestrzeni, by sygnalizować przeciążenie zanim dojdzie do kryzysu. Organizacje często reagują dopiero na skutki: absencje, spadek zaangażowania, decyzje o odejściu.



Warto zwrócić uwagę na grupę „trudno powiedzieć” (10,4%). To nie jest neutralna odpowiedź. W badaniach nad kulturą organizacyjną często oznacza ona brak jasnych sygnałów, niespójne komunikaty lub doświadczenie, że „lepiej nie poruszać tego tematu”.



Niski odsetek odpowiedzi „zdecydowanie tak” (3,9%) pokazuje, że otwarta rozmowa o przeciążeniu wciąż jest rzadkością, a nie standardem. Dla HR to szczególnie trudna sytuacja: z jednej strony odpowiadają za dobrostan zespołów, z drugiej sami funkcjonują w kulturze, która nie daje przyzwolenia na mówienie o własnym przeciążeniu.

W takiej rzeczywistości trudno mówić o skutecznych działaniach wellbeingowych opartych wyłącznie na pojedynczych inicjatywach - warsztatach mindfulness, zajęciach jogi czy okazjonalnych akcjach prozdrowotnych. Jeśli brakuje podstaw w postaci bezpiecznej rozmowy, zaufania i realnego zainteresowania kondycją ludzi, tego typu działania działają jak plaster na głęboką ranę. Mogą chwilowo poprawić samopoczucie, ale nie rozwiązują źródła problemu. Fundamentem zdrowej organizacji są codzienne rozmowy, uważność na sygnały przeciążenia i gotowość do reagowania, zanim pojawi się kryzys. Pozostaje również pytanie o odpowiedzialność działów HR za kształtowanie środowiska pracy sprzyjającego otwartym rozmowom o wypaleniu i przeciążeniu - odpowiedzialność, której nie można bagatelizować.



Paulina Maciaszczyk
Specjalistka ds. komunikacji i EB,
Redaktorka portalu HRnews.pl

Czy jestem zdziwiona tym wynikiem? Nie, ponieważ w Polsce nadal wiele firm woli zarządzać swoim wizerunkiem a nie ryzykiem operacyjnym, jakim jest wypalenie. Niewygodnie jest prowadzić rozmowy, które bywają trudne i po których powinno się coś zadziać. Branża HR lubi mówić, że czegoś nie może zmienić, bo nie od niej coś zależy. Niska sprawczość przedstawicieli HR obraca się potem przeciwko nim samym. Gasimy pożary, zamiast prawdziwie im zapobiegać. Normalizujemy przeciążenie, zamiast pamiętać o tym, że wypalenie to koszt. To systemowe przyzwolenie na zużywanie ludzi, na które wszyscy się godzimy i sami stajemy się jego częścią i ofiarą. Zacznijmy o przeciążeniu mówić jak o koszcie (realnym), wtedy biznes zrozumie, że żadnej z firm się to nie opłaca.

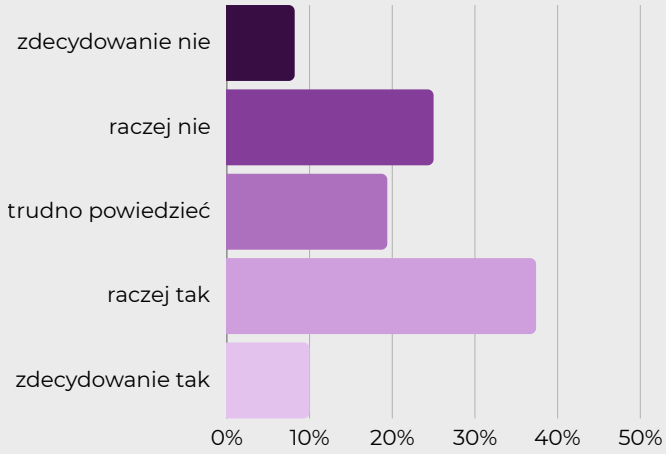
DOSTĘPNE WSPARCIE

Jedno z pytań dotyczyło dostępu do wsparcia w codziennych dylematach zawodowych – zarówno w ramach organizacji (np. przełożony, zespół HR, mentoring), jak i poza nią. Badanych zapytano również o dostęp do wsparcia psychologicznego w ramach organizacji.

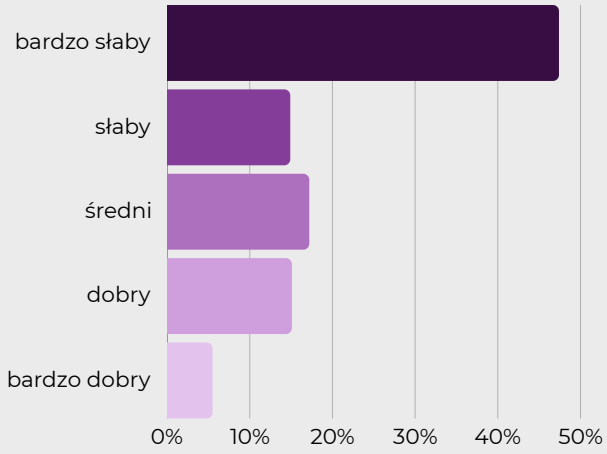
W teorii zasobów psychologicznych (JD-R, Conservation of Resources) wsparcie społeczne jest jednym z kluczowych buforów chroniących przed stresem i wypaleniem zawodowym.

Natomiast dostęp do wsparcia psychologicznego jest jednym z kluczowych elementów profilaktyki wypalenia zawodowego, szczególnie w zawodach obciążonych emocjonalnie. Zgodnie z badaniami nad zdrowiem psychicznym w pracy, sama obecność takiego wsparcia, nawet jeśli nie jest intensywnie wykorzystywana, zwiększa poczucie bezpieczeństwa i obniża poziom chronicznego stresu.

Czy posiadasz wsparcie w tematach/dylematach zawodowych w organizacji lub poza nią?



Jak oceniasz dostęp do wsparcia psychologicznego w Twojej organizacji?



Choć niemal połowa badanych deklaruje posiadanie jakiejś formy wsparcia (47,4%), to aż 33,2% HRowców wprost wskazuje na jego brak, a blisko co piąta osoba nie potrafi jednoznacznie określić, czy takie wsparcie faktycznie ma. Z perspektywy teorii stresu zawodowego oznacza to osłabienie jednego z kluczowych zasobów ochronnych.

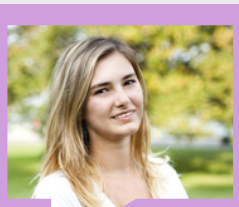


Dla HR brak wsparcia ma szczególne znaczenie. Osoby te często pełnią rolę pierwszej linii kontaktu w trudnych sytuacjach pracowniczych, jednocześnie nie mając przestrzeni, by same te dylematy bezpiecznie omawiać.

W praktyce sprzyja to internalizacji problemów, przeciążeniu emocjonalnemu oraz stopniowemu spadkowi odporności psychicznej. Warto patrzeć na to nie jak na pojedynczy deficyt, lecz element szerszego systemu, w którym HR wspiera innych, sam pozostając bez wystarczającego zaplecza.

Wyniki pokazują również, że ponad 62% badanych ocenia dostęp do wsparcia psychologicznego jako słaby lub bardzo słaby, a jedynie co piąty respondent postrzega go jako dobry lub bardzo dobry. Oznacza to, że dla większości HRowców wsparcie psychologiczne ma charakter symboliczny lub jest trudno dostępne w praktyce.

Z perspektywy roli HR jest to szczególnie istotne: osoby, które na co dzień mierzą się z emocjami innych, konfliktami i sytuacjami kryzysowymi, same pozostają bez adekwatnego zaplecza. Taki deficyt nie prowadzi od razu do kryzysu, ale sprzyja kumulacji napięcia, normalizacji przeciążenia i stopniowemu obniżaniu dobrostanu psychicznego.



Agnieszka Orzeł
CEO Chatschool

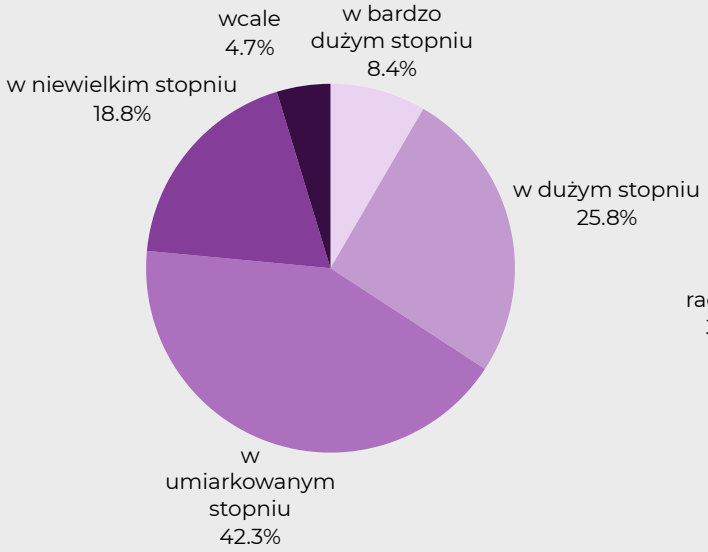
Z perspektywy osoby, która na co dzień rozmawia z wieloma ekspertami HR, te wyniki są bardzo znajome. Widzę wielu świetnych specjalistów, którzy wkładają w swoją pracę ogrom serca, ale często działają na granicy zmęczenia. HR to dziś rola „od wszystkiego": od trudnych rozmów, przez pracę operacyjną, po wsparcie zarządów. Jeśli do tego brakuje realnego wsparcia i czasu na regenerację, nawet najbardziej zaangażowani ludzie zaczynają tracić energię. To nie jest problem pojedynczych osób, tylko sposób, w jaki funkcjonują organizacje. Bez zadbania o HRowców trudno mówić o zdrowej firmie. Widzimy też, że tylko około 21% deklaruje dobry jak i bardzo dobry dostęp do wsparcia psychologicznego. A sądzę, że to jeden z ważniejszych obecnie benefitów.

JASNOŚĆ, SENS, WPŁYW

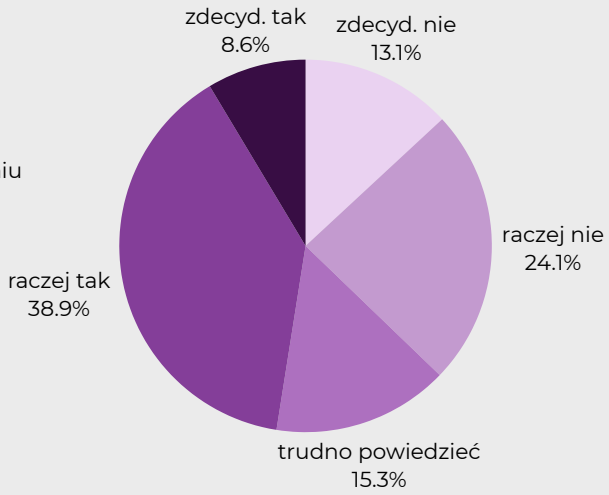
Jasność roli i zakresu odpowiedzialności jest jednym z kluczowych czynników wpływających na poczucie kontroli w pracy. Badania pokazują, że niejasne oczekiwania zwiększają poziom stresu, sprzyjają konfliktom ról oraz podnoszą ryzyko wypalenia zawodowego – szczególnie w rolach wspierających i eksperckich, takich jak HR.

Poczucie sensu i wpływu jest jednym z fundamentalnych zasobów chroniących przed wypaleniem zawodowym. W modelach dobrostanu psychicznego traktowane jest jako kluczowy element motywacji wewnętrznej oraz długoterminowego zaangażowania w pracę.

Na ile Twoja praca daje Ci poczucie sensu i wpływu?



Czy czujesz, że Twoje obowiązki są jasno określone?



Ponad jedna trzecia badanych (37,2%) deklaruje brak jasności obowiązków, a kolejne 15.3% ma trudność z ich jednoznaczną oceną. To istotny sygnał przeciążenia rolą, w której granice odpowiedzialności są rozmyte, a oczekiwania często zmienne i zależne od sytuacji biznesowej. Dla HR oznacza to konieczność ciągłego reagowania, bez stabilnego „kontraktu roli", co w dłuższej perspektywie obniża poczucie sprawczości i bezpieczeństwa zawodowego.

Choć większość respondentów dostrzega sens swojej pracy, aż 42,3% wskazuje go jedynie w umiarkowanym stopniu. A odpowiedzi “w niewielkim stopniu” i “wcale” to aż 23,5%. Może to świadczyć o erozji poczucia wpływu. Pracy, która jest ważna systemowo, ale nie zawsze daje realne poczucie sprawczości.



W dłuższej perspektywie taki stan sprzyja frustracji i zmęczeniu emocjonalnemu, zwłaszcza gdy odpowiedzialność za ludzi nie idzie w parze z realnym wpływem na decyzje organizacyjne.

W praktyce wiele osób w HR funkcjonuje w warunkach rosnących oczekiwań przy ograniczonej decyzyjności. To sprzyja poczuciu utknięcia w roli „pośrednika” między biznesem a pracownikami, bez realnej możliwości zmiany systemowych problemów. Brak jasnych ram, ograniczony wpływ i osłabione poczucie sensu wzajemnie się wzmacniają, tworząc środowisko sprzyjające chronicznemu zmęczeniu. Dlatego działania profilaktyczne w obszarze wypalenia powinny obejmować nie tylko wsparcie indywidualne, ale także realne porządkowanie ról, procesów i zakresu odpowiedzialności HR w organizacjach.



Irmina Dąbkowska-Kołodziejczyk
Adwokat Law in HR

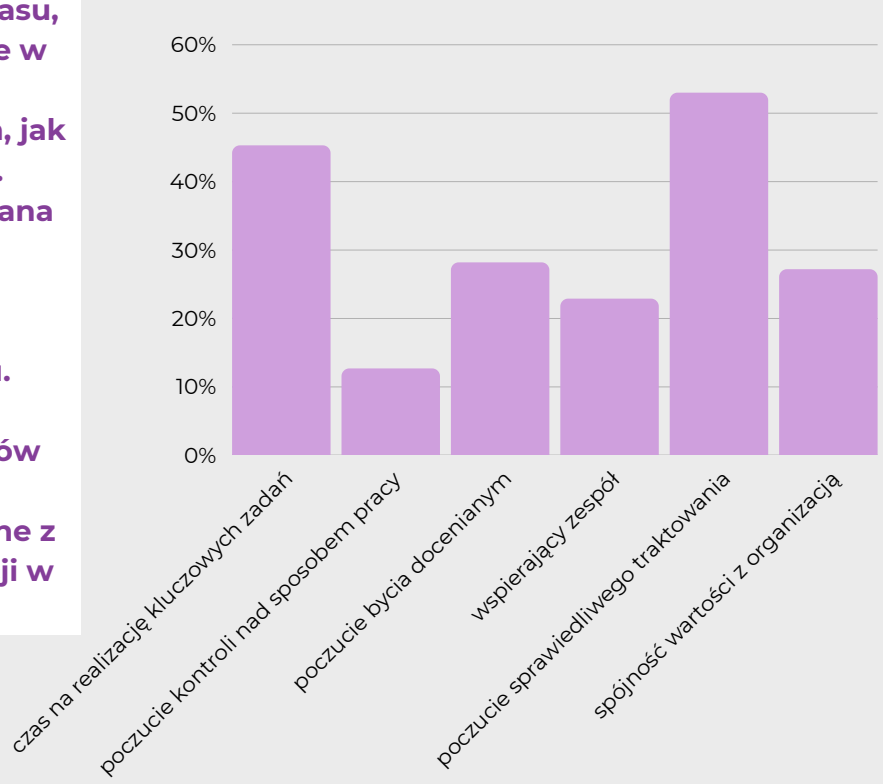
Wyniki pokazują, że ponad jedna trzecia pracowników nie ma jasno określonych obowiązków, a większość dostrzega sens pracy jedynie w umiarkowanym stopniu. Z perspektywy organizacji oznacza to nie tylko ryzyko spadku efektywności i wypalenia zawodowego, ale też potencjalne konsekwencje prawne - brak klarowności ról i zakresu odpowiedzialności może rodzić roszczenia związane z odpowiedzialnością pracowniczą lub dyskryminacją. Rodzi też ryzyko nadgodzin. To sygnał, że warto wprowadzić formalne i faktyczne określenie obowiązków oraz nadzór nad wypełnianiem tych zadań tak aby zapewnić zarówno poczucie sprawczości pracowników, jak i zgodność z obowiązującym prawem.

KLUCZOWE OBSZARY RYZYKA WYPALENIA

W badaniu uwzględniono sześć obszarów opisanych w modelu Christiny Maslach (pionierki badań nad wypaleniem zawodowym), które w literaturze uznawane są za główne systemowe czynniki sprzyjające wypaleniu zawodowemu: przeciążenie pracą, brak kontroli, niedostateczne docenienie, osłabione relacje zespołowe, poczucie niesprawiedliwości oraz konflikt wartości.

Poniżej zaprezentowano odsetek osób, które w odpowiedzi na poniższe stwierdzenia zaznaczyły odpowiedź „zdecydowanie nie" lub „raczej nie", co oznacza realny deficyt danego zasobu.

- **Mam wystarczająco czasu, aby zrobić to, co ważne w mojej pracy.**
- **Mam kontrolę nad tym, jak wykonuję swoją pracę.**
- **Moja praca jest doceniana przez przełożonego.**
- **Jestem członkiem/członkinią wspierającego zespołu.**
- **Kierownictwo traktuje wszystkich pracowników sprawiedliwie.**
- **Moje wartości są zgodne z wartościami organizacji w której pracuję.**



Najsilniejszymi czynnikami ryzyka wypalenia w badanej grupie są deficyt czasu oraz poczucie niesprawiedliwości organizacyjnej. Ponad połowa HRowców nie ma poczucia, że organizacja traktuje pracowników w sposób uczciwy i transparentny, a niemal połowa nie dysponuje wystarczającym czasem na realizację kluczowych zadań. Taka kombinacja stanowi jeden z najsilniejszych predyktorów chronicznego stresu i wyczerpania emocjonalnego.



Relatywnie niski poziom braku kontroli może sugerować, że wielu pracowników działów HR posiada operacyjną autonomię. Jednocześnie brak czasu i przeciążenie zadaniami sprawiają, że ta autonomia często ma charakter pozorny, tzn. formalna decyzyjność nie przekłada się na realną możliwość pracy w zdrowym tempie.

Istotnym sygnałem ostrzegawczym jest również poziom niedostatecznego docenienia oraz osłabionych relacji zespołowych. Brak uznania i wsparcia społecznego ogranicza naturalne mechanizmy regeneracji psychicznej i zwiększa podatność na cynizm zawodowy.

Blisko jedna trzecia respondentów doświadcza także konfliktu wartości. Oznacza to napięcie pomiędzy osobistymi standardami etycznymi i potrzebą dbania o ludzi a realiami funkcjonowania organizacji. W literaturze jest to jeden z kluczowych czynników prowadzących do tzw. wypalenia moralnego, szczególnie częstego w zawodach pomocowych i HR.

Całościowo wyniki wskazują na systemowy charakter obciążenia. Problemy nie wynikają wyłącznie z indywidualnej odporności psychicznej, lecz z warunków pracy, w których HRowcy funkcjonują na co dzień.



Aleksandra Kieleczawa
HR Business Partner, Konsultant Disc D3

Wyniki badania potwierdzają, że wypalenie zawodowe wśród HRowców jest w dużej mierze konsekwencją uwarunkowań organizacyjnych. Najwyższe ryzyko generują deficyt czasu oraz poczucie niesprawiedliwości, które bezpośrednio wpływają na spadek zaangażowania i wzrost wyczerpania emocjonalnego. Relatywnie wysoka autonomia operacyjna nie stanowi wystarczającego czynnika ochronnego, jeśli nie towarzyszą jej adekwatne zasoby i realistyczne oczekiwania. Istotnym obszarem ryzyka pozostaje również niski poziom docenienia i osłabione relacje zespołowe, ograniczające efektywne mechanizmy wsparcia. Wyniki te jednoznacznie podkreślają potrzebę zmian systemowych, obejmujących priorytety, obciążenie pracą oraz odbudowę zaufania.

DOBROSTAN PSYCHICZNY HROWCÓW

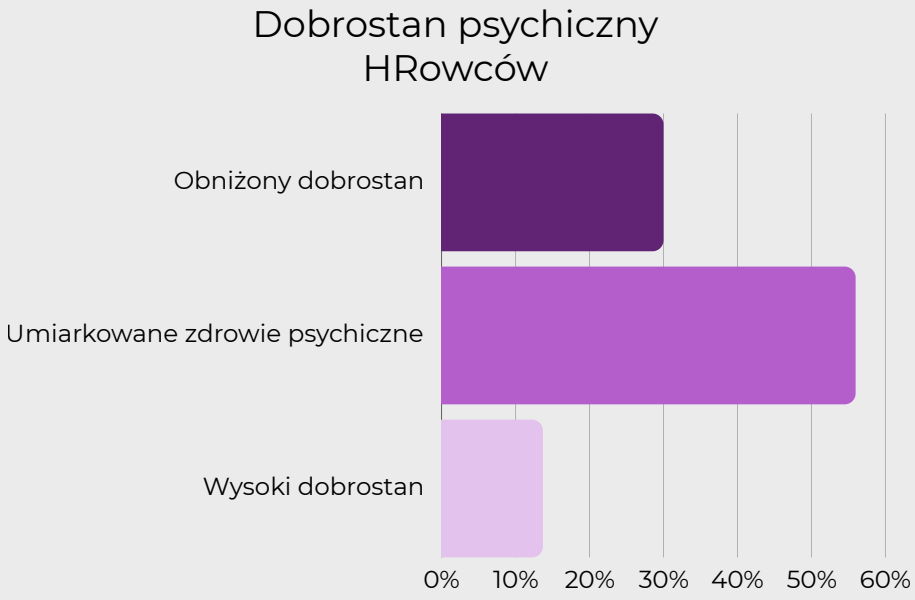
Czym jest dobrostan

Dobrostan psychiczny to nie tylko brak objawów kryzysu czy choroby, ale całościowy stan funkcjonowania człowieka, obejmujący dobre samopoczucie emocjonalne, poczucie sensu, satysfakcji z życia oraz jakości relacji społecznych. W psychologii pozytywnej dobrostan traktowany jest jako kluczowy zasób chroniący przed długotrwałym stresem i wypaleniem zawodowym.

W badaniu wykorzystano Kwestionariusz MHC-SF (Mental Health Continuum - Short Form), opracowany przez Corey'a Keyesa. Model ten opisuje zdrowie psychiczne jako kontinuum - od dobrostanu obniżonego (languishing), przez funkcjonowanie umiarkowane (moderate), po dobrostan wysoki (flourishing).

30% badanych ekspertów HR osiągnęło wynik wskazujący na obniżony poziom dobrostanu psychicznego.
Oznacza to, że niemal co trzecia osoba w badanej grupie doświadcza obniżonego samopoczucia, spadku energii psychicznej, mniejszej satysfakcji z życia zawodowego oraz ograniczonego poczucia sensu i sprawczości.

Wynik na poziomie 30,33% w kategorii obniżonego dobrostanu jest istotnym sygnałem ostrzegawczym. Badania pokazują, że osoby funkcjonujące w stanie „languishing" nie zawsze zgłaszają otwarte objawy kryzysu, ale stopniowo tracą energię, motywację i odporność psychiczną.





W kontekście pracy w HR szczególnie istotne jest to, że obniżony dobrostan wpływa nie tylko na samopoczucie jednostki, ale również na jakość wsparcia udzielanego innym pracownikom. HRowcy funkcjonujący w stanie przewlekłego zmęczenia psychicznego mają ograniczoną możliwość regeneracji, empatycznego reagowania oraz długofalowego myślenia strategicznego.

Tak wysoki odsetek obniżonego dobrostanu może świadczyć o kumulacji obciążeń, nie raz już wspominanych w niniejszej publikacji. Istotne w dłuższej perspektywie stan ten zwiększa ryzyko absencji, rotacji oraz wypalenia zawodowego.Wyniki te wskazują na potrzebę traktowania dobrostanu HR nie jako „miękkiego dodatku", lecz jako kluczowego elementu bezpieczeństwa psychologicznego i stabilności organizacji.



Oliwia Olifer
redaktor naczelna czasopism:
„HR Business Partner" i „Menedżer Produkcji"

Skala obniżonego dobrostanu, która w badaniu obejmuje ponad jedną trzecią specjalistów HR, powinna być traktowana jako sygnał ostrzegawczy dla organizacji. Zakres odpowiedzialności HR od lat systematycznie się rozszerza, bez równoległego porządkowania ról i priorytetów. Do oczekiwań strategicznych dokładane są kolejne zadania operacyjne, co w dłuższej perspektywie prowadzi do przeciążenia. Nadmiar obowiązków obniża koncentracje i kreatywność, a HR zaczyna działać w trybie ciągłej reakcji. Dodatkowym obciążeniem jest konieczność nieustannego udowadniania swojej wartości w organizacjach, w których HR bywa postrzegany tylko jako funkcja „miękka". W dłuższej perspektywie taki model pracy osłabia nie tylko kondycję HR, ale także jakość decyzji i stabilność całej organizacji.

WYPALENIE ZAWODOWE

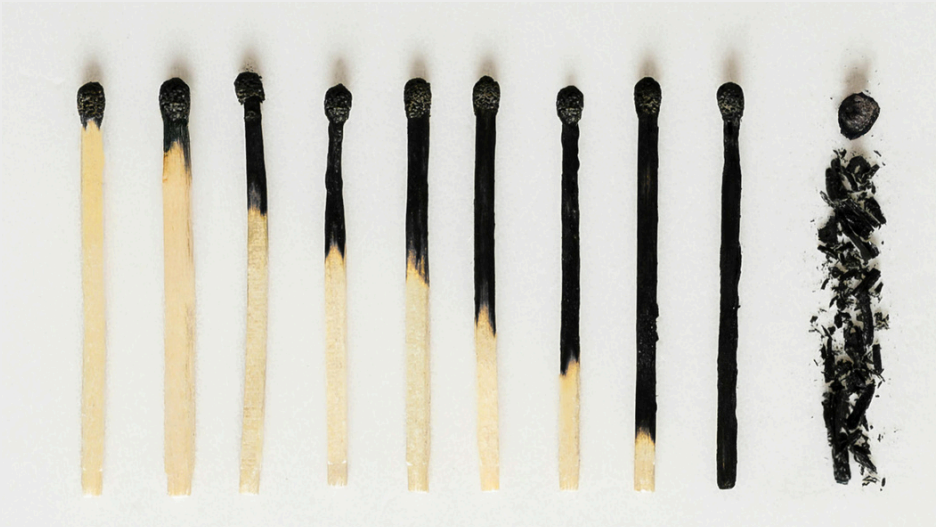
Czym jest wypalenie zawodowe

W badaniu wykorzystano kwestionariusz BAT-23 (Burnout Assessment Tool), który mierzy wypalenie zawodowe jako wielowymiarowy syndrom, obejmujący cztery kluczowe obszary funkcjonowania pracownika:

- wyczerpanie (exhaustion): uczucie fizycznego i psychicznego braku energii, skrajne zmęczenie,
- zdystansowanie psychiczne (mental distance): obniżone zaangażowanie w pracę, cynizm, brak zainteresowania obowiązkami,
- pogorszenie funkcjonowania poznawczego (cognitive impairment): trudności z koncentracją, problemy z pamięcią, obniżona zdolność skupienia się na zadaniach,
- pogorszenie funkcjonowania emocjonalnego (emotional impairment): utrata kontroli nad emocjami, niska tolerancja na stres, drażliwość.

W odróżnieniu od prostych skal mierzących jedynie zmęczenie lub stres, BAT-23 pozwala na **pogłębioną, kompleksową ocenę wypalenia**, uwzględniając zarówno aspekty emocjonalne, poznawcze, jak i motywacyjne. Narzędzie to zostało opracowane i zweryfikowane w oparciu o badania naukowe, co zwiększa jego trafność diagnostyczną.

W celu oceny ogólnego natężenia wypalenia zawodowego (wskaźnik BAT-C) dokonano kategoryzacji wyników badanych pracowników HR w oparciu o polskie normy adaptacyjne* opracowane przez Basińską i współpracowników (2021), co umożliwiło określenie poziomu ryzyka wypalenia w badanej grupie. Normy te zostały użyte ze względu na wysoki współczynnik wyczerpania w grupie HR, który wyniósł 3.21.



*Beata A. Basińska, Ewa Gruszczyńska, Wilmar B. Schaufeli (2021) Polska adaptacja Metody Oceny Wypalenia Zawodowego (BAT-PL) autorstwa Schaufeliego i współpracowników



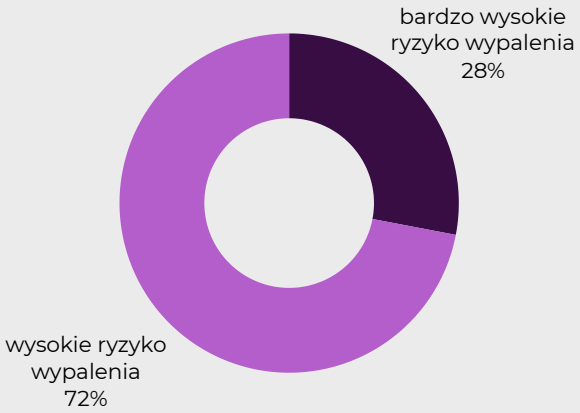
Uzyskane dane **wskazują na krytyczny stan kondycji psychicznej** badanej grupy. Aż 51,1% osób, czyli co drugi ekspert HR, ma wysoki lub bardzo wysoki poziom wypalenia, co oznacza wysokie ryzyko lub prawdopodobne pełne wypalenie zawodowe. Choć badanie nie stanowi diagnozy klinicznej, taki wynik oznacza, że ponad połowa badanych funkcjonuje w stanie chronicznego wyczerpania, obniżonej odporności psychicznej i narastającego dystansu wobec pracy. To z kolei wiąże się z ryzykiem dalszego pogorszenia zdrowia, zarówno psychicznego, jak i fizycznego.

Margines bezpieczeństwa jest niewielki. Zaledwie co dziesiąty badany (9,2%) ma niski poziom wypalenia i cieszy się pełnym komfortem psychicznym. U większości zasoby odpornościowe są więc na wyczerpaniu.

Szczególnej uwagi wymaga grupa 39,7% osób na poziomie umiarkowanym. To strefa „buforowa": przy obecnym tempie pracy i braku działań naprawczych właśnie te osoby najszybciej mogą przejść do grupy wysokiego ryzyka.

Wyniki te pokazują, że wypalenie w HR nie jest problemem pojedynczych osób, lecz zjawiskiem systemowym. Ponieważ to działy HR odpowiadają za dobrostan całych organizacji, ich przeciążenie przekłada się bezpośrednio na kondycję wszystkich pracowników. Dlatego wsparcie dla samych specjalistów HR powinno stać się jednym z priorytetów zarządów.

Rozkład wyników: wysokie ryzyko wypalenia i bardzo wysokie ryzyko



W kontekście modelu Maslach oraz wyników dobrostanu można mówić o kumulacji czynników ryzyka: przeciążenia, presji odpowiedzialności emocjonalnej, deficytu czasu oraz ograniczonego wpływu na decyzje organizacyjne. W takiej konfiguracji wypalenie przestaje być problemem jednostkowym, a staje się zjawiskiem systemowym.

Wysoki poziom wypalenia wśród HRowców niesie konsekwencje nie tylko dla nich samych, ale również dla całej organizacji: spadek jakości wsparcia pracowników, wzrost rotacji, obniżenie jakości procesów HR oraz osłabienie kultury bezpieczeństwa psychologicznego. Wynik ten przesuwa ciężar dyskusji z profilaktyki na interwencję.

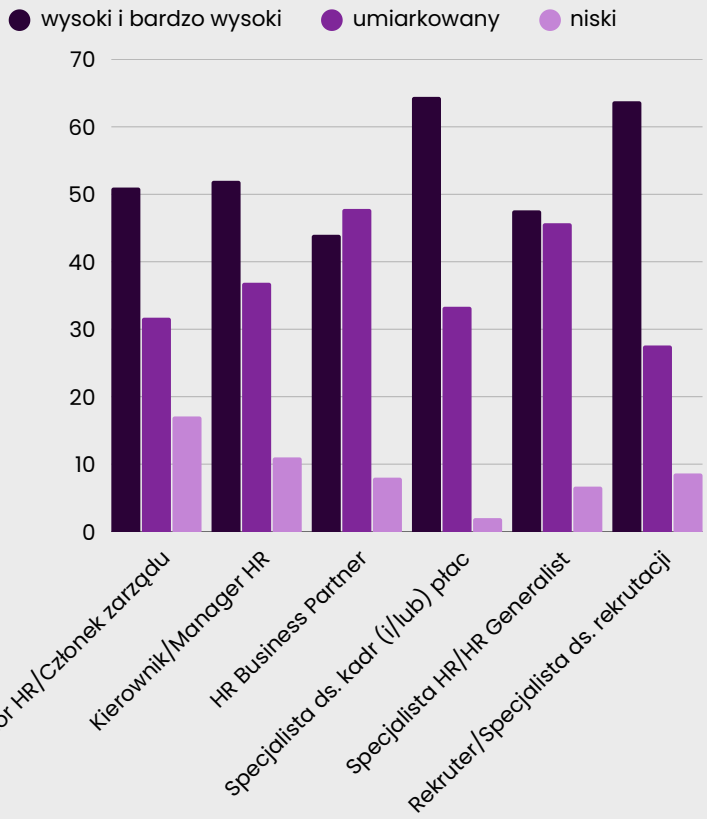
Wiąże się też z ryzykiem:

- wzrostu absencji chorobowych (L4) - poważnych problemów zdrowotnych,
- rotacji kluczowych specjalistów HR,
- obniżonej jakości procesów operacyjnych i decyzyjnych wewnątrz organizacji.

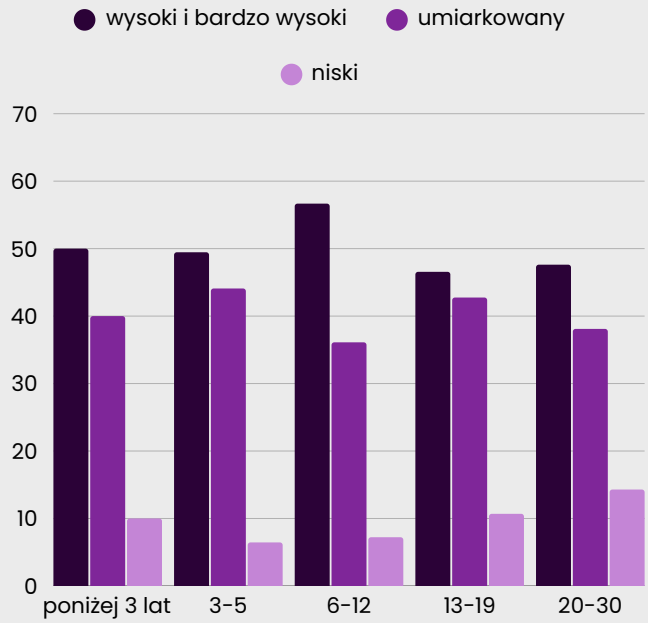
Ryzyko wypalenia, a zajmowane stanowisko

Najwyższe poziomy wypalenia obserwujemy wśród specjalistów ds. kadr i płac oraz rekruterów. Są to role silnie obciążone presją terminów, powtarzalnością zadań oraz oczekiwaniami operacyjnymi. Relatywnie niższy poziom wypalenia u HR Business Partnerów może wynikać z większego wpływu na decyzje i wyższego poczucia sensu pracy. Kadra dyrektorska i menedżerska, mimo wysokiego obciążenia, częściej zachowuje niski poziom wypalenia, co może być efektem większej autonomii i dostępu do zasobów. Jednak warto podkreślić, że dla każdej z tych grup poziom wysokiego i bardzo wysokiego ryzyka wypalenia przekracza poziom 40%.

Poziom ryzyka wypalenia w podziale na stanowiska



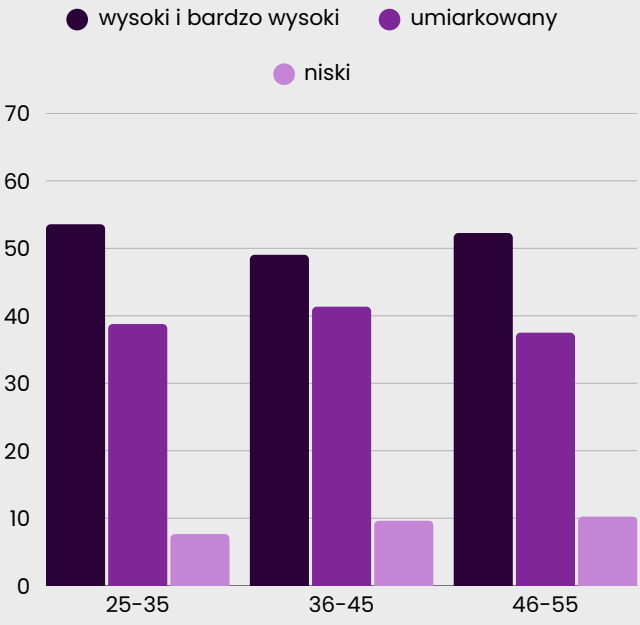
Poziom ryzyka wypalenia w podziale na staż pracy



Najwyższy poziom wypalenia występuje w grupie 6–12 lat stażu. Jest to okres największej odpowiedzialności, intensywnego zaangażowania oraz często łączenia roli eksperckiej z menedżerską. Jednocześnie jest to moment, w którym kończą się „zasoby świeżości", a presja wyników pozostaje wysoka. Wraz z bardzo długim stażem rośnie udział osób z niskim wypaleniem, co może świadczyć o większej odporności lub lepszym dopasowaniu do roli.

Poziom wysokiego wypalenia pozostaje wysoki we wszystkich grupach wiekowych, co potwierdza jego systemowy charakter i rozbija mit mówiący o tym, że wypalenie dotyka najmłodszych pokoleń. Najwyższe obciążenie obserwujemy w grupie 25–35 lat, co może wynikać z łączenia intensywnej pracy zawodowej z budowaniem pozycji rynkowej oraz życia prywatnego. Wraz z wiekiem rośnie odsetek osób z niskim wypaleniem, co może świadczyć o wypracowanych strategiach radzenia sobie lub podejmowanej decyzji (przez najbardziej przeciążone osoby) o opuszczeniu zawodu.

Poziom ryzyka wypalenia w podziale na wiek

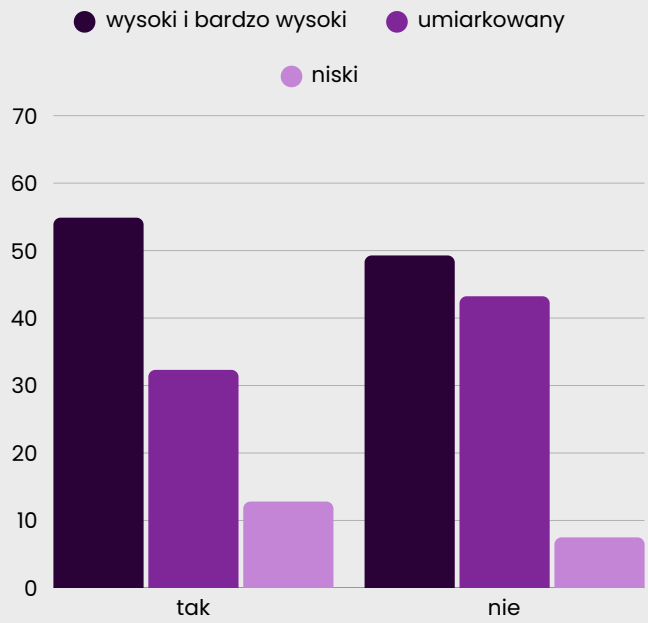




Osoby zarządzające zespołami częściej osiągają wysoki poziom wypalenia, jednak nie jest to znacząca różnica. Może wiązać się to z kumulacją odpowiedzialności operacyjnej, emocjonalnej i decyzyjnej. Rola menedżerska w HR oznacza jednoczesne dbanie o zespół, realizację celów biznesowych oraz mediowanie napięć organizacyjnych. Wyższy odsetek niskiego wypalenia w tej grupie sugeruje jednak dużą polaryzację, część liderów radzi sobie dobrze, podczas gdy inni są szczególnie narażeni na przeciążenie.

Poziom ryzyka wypalenia w podziale na zarządzanie zespołem

(Czy zarządzasz zespołem?)



Co powoduje wypalenie w Twojej organizacji?

Dowiedz się jakie mogą być **czynniki ryzyka**



Porozmawiajmy



Aneta Wodarz-Krasnodębska
Konsultantka HR

Wyniki badania to bolesne potwierdzenie paradoksu, który obserwujemy od lat: specjaliści HR budują systemy wellbeingowe dla całych organizacji, jednocześnie będąc "na dnie" własnego wyczerpania. Ponad połowa badanych funkcjonuje w stanie wysokiego wypalenia. Z pewnością nie dlatego, że nie wiedzą jak zadbać o siebie, ale dlatego że kultura korporacyjna pozwala im dbać o wszystkich, tylko nie o siebie. To błędne koło: wypalony HRowiec nie ma zasobów, by realnie wspierać pracowników, organizacja traci na jakości procesów, a system się rozpada. Więc może zanim zaczniemy kolejną akcję wellbeingową dla firmy, może warto zacząć od ludzi, którzy ją projektują?



Natalia Dernowska-Żaczyk
Dyrektor Strategiczna SPHR

Wyniki badania pokazują coś, o czym w środowisku mówimy od dawna – sytuacja jest poważna, a skala napięcia w HR systemowo rośnie. Dotyczy to też HR Business Partnerów. To rola, która z definicji funkcjonuje w permanentnym napięciu, między strategią a operacją, między oczekiwaniami zarządu a możliwościami menedżerów. Jeżeli do tego dołożymy wysokie ambicje i naturalną potrzebę pomagania, otrzymujemy środowisko wysokiego ryzyka. Dlatego przeciwdziałanie wypaleniu nie może ograniczać się wyłącznie do działań well-beingowych czy wsparcia psychologicznego (choć są one niezwykle ważne). To reagowanie na skutek. Kluczowe jest zarządzanie przyczynami - realistyczne projektowanie roli HR, klarowna struktura odpowiedzialności, standardy współpracy z menedżerami, organizacyjne wsparcie w egzekwowaniu procesów.



Olga Żółkiewicz
konsultantka How2hr/ People Experience Lead 7N

Mam wrażenie, że ten raport tylko potwierdza, że w razie awarii w samolocie polski HR założyłby maskę tlenową wszystkim dookoła - sobie zaś na końcu.
I właśnie ten stan „braku powietrza" wybrzmiewa najmocniej, skoro ponad 50% badanych osiągnęło wynik wskazujący na wysoki lub bardzo wysoki poziom wypalenia.
HR zbyt często działa na pierwszej linii oczekiwań ludzi i biznesu, nie dostając w pakiecie zasobów: realnej decyzyjności, budżetu czy wsparcia.
To prosta droga do roli „od wszystkiego i dla wszystkich". Dlatego cieszę się, że raport powstał- oby był impulsem do zmiany warunków pracy HR z heroicznych na mądre i zrównoważone.



PODSUMOWANIE I WNIOSKI

HR na krawędzi – od "cichego wypalenia" do strategicznego partnerstwa

Sytuacja w branży HR jest krytyczna i charakteryzuje się zjawiskiem „cichego wypalenia". Główne wnioski z badania można podsumować następująco:

- wysoka gotowość do odejścia: ponad połowa HRowców (50,3%) rozważa zmianę pracy w ciągu najbliższego roku.
- kryzys tożsamości zawodowej: prawie co czwarty badany (24,2%) dopuszcza całkowite przebranżowienie, co sugeruje utratę poczucia sensu w obecnej roli.
- paradoks satysfakcji: choć 44,6% badanych odczuwa satysfakcję z pracy, ujemny NPS wskazuje, że wykonują oni swoje zadania profesjonalnie, ale czują chroniczne przeciążenie i brak wsparcia systemowego.
- brak bezpiecznych alternatyw: ponad 58% respondentów ocenia rynek pracy jako słaby, co powoduje „utknięcie" w niesatysfakcjonujących rolach i pogłębia stres.
- krytycznie wysokie ryzyko wypalenia: ponad 50% badanych znajduje się w wysokim i bardzo wysokim ryzyku wypalenia zawodowego.

WSKAZÓWKI

Zarządy muszą przestać postrzegać HR jako „dział wsparcia", a zacząć traktować go jako partnera strategicznego.

1. Zwiększenie sprawczości HR: ograniczony wpływ na decyzje biznesowe przy rosnącej odpowiedzialności to prosta droga do wypalenia. Należy włączyć liderów HR w procesy decyzyjne na wczesnym etapie.
2. Inwestycja w zasoby, nie tylko zadania: odporność HR nie jest zasobem niewyczerpalnym. Zarząd powinien zapewnić adekwatne wsparcie budżetowe na kompetencje i technologie odciążające dział.
3. Mądre wdrażanie technologii: implementacja AI powinna służyć zdejmowaniu powtarzalnych zadań, a nie być kolejnym „KPI do dowiezienia".
4. Uznanie roli HR w transformacjach: HR zarządza zmianą, kulturą i retencją pod ogromną presją. Konieczne jest systemowe wsparcie dla tych osób, aby nie pozostały one „na końcu kolejki" dbania o dobrostan.

Sami HRowcy muszą odzyskać przestrzeń na regenerację i strategiczne myślenie o swojej roli.

1. Wyjście z „trybu reagowania": długotrwałe funkcjonowanie w trybie gaszenia pożarów uniemożliwia rozwój. Kluczowe jest wyznaczenie granic i znalezienie czasu na planowanie strategiczne.
2. Budowanie sieci wsparcia: poczucie osamotnienia jest częstym problemem w tej branży. Warto korzystać z grup wymiany doświadczeń (np. społeczności HR), by odbudować poczucie sprawczości.
3. Edukacja w zakresie AI: zamiast traktować AI jako kolejne obciążenie, warto podejść do niej jako do szansy na realne odciążenie operacyjne, o ile zostanie wdrożona w sposób przemyślany.
4. Monitorowanie własnego dobrostanu: HRowcy często dbają o innych, zapominając o sobie. Regularna autodiagnoza (np. za pomocą narzędzi takich jak BAT-23 wspomniany w raporcie) jest niezbędna, by uniknąć klinicznego wypalenia.

PODZIĘKOWANIA

Badanie nie mogłoby powstać bez zaangażowania społeczności HR, która odpowiedziała na zaproszenie do udziału i podzieliła się swoim doświadczeniem. Szczególne podziękowania kieruję do ambasadorów badania oraz patronów medialnych, którzy wsparli jego realizację i dystrybucję. Dzięki temu głos HRowców może wybrzmieć szerzej- także w środowisku biznesowym i decyzyjnym.

HRnews.pl

SEHR

Traff:t

LAW IN HR

Chat school

HR BUSINESS PARTNER
PRAKTYCZNY MAGAZYN DLA PROFESJONALISTÓW HR

PEOPLE GALAXY by Chat school

© 2026 Aleksandra Kulga / aleksandrakulga.com
Wszystkie prawa zastrzeżone.
Raport może być cytowany z podaniem źródła.
Wszelkie wykorzystanie komercyjne wymaga zgody autorki.