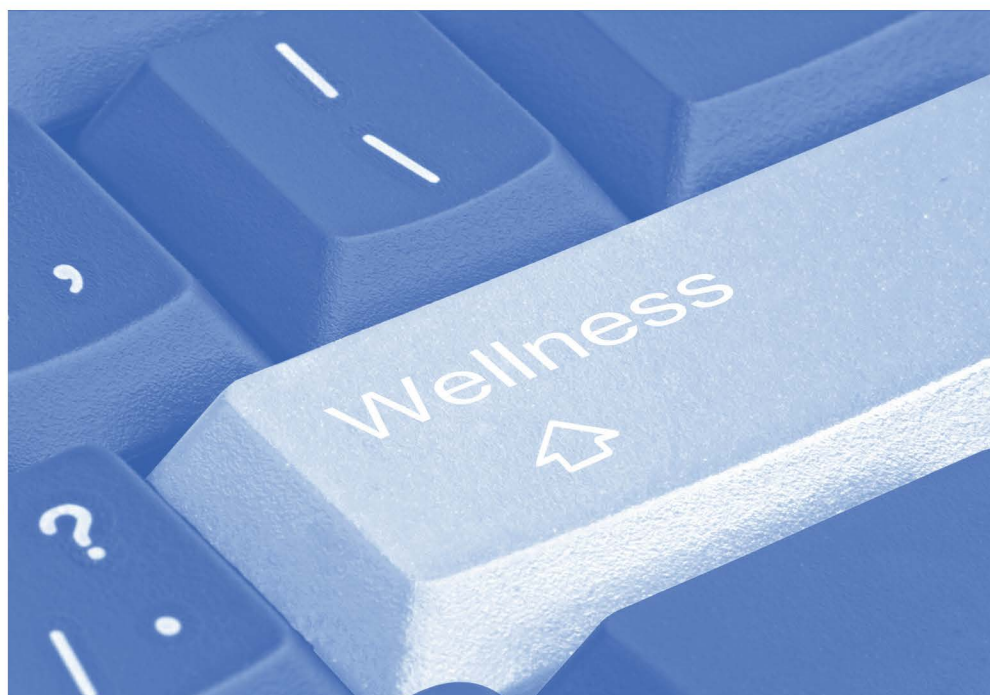


Zarządzanie

# Corporate wellness w organizacji

Uwarunkowania  
model wymiarów działań  
możliwości rozwoju

Marzena Syper-Jędrzejak



# **Corporate wellness w organizacji**

Uwarunkowania

model wymiarów działań

możliwości rozwoju



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYJETU  
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

# Corporate wellness w organizacji

Uwarunkowania

model wymiarów działań

możliwości rozwoju

Marzena Syper-Jędrzejak

Marzena Syper-Jędrzejak – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania  
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi  
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

*Małgorzata Gableta*

REDAKTOR INICJUJĄCY

*Monika Borowczyk*

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

*Monika Poradecka*

SKŁAD I ŁAMANIE

*Mateusz Poradecki*

KOREKTA TECHNICZNA

*Leonora Gralka*

PROJEKT OKŁADKI

*Katarzyna Turkowska*

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/vaenma

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

© Copyright by Marzena Syper-Jędrzejak, Łódź 2019

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2019

<https://doi.org/10.18778/8142-479-0>

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.08875.18.0.M

Ark. druk. 16,375

ISBN 978-83-8142-479-0

e-ISBN 978-83-8142-480-6

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

[www.wydawnictwo.uni.lodz.pl](http://www.wydawnictwo.uni.lodz.pl)

e-mail: [ksiegarnia@uni.lodz.pl](mailto:ksiegarnia@uni.lodz.pl)

tel. (42) 665 58 63

# Spis treści

<b>Wprowadzenie</b>	<b>7</b>
<b>Część I</b>	
<b>Rozwój inicjatyw z zakresu corporate wellness. Podstawowe obszary działań</b>	<b>13</b>
<b>1. Podłoże powstania i rozwój działań corporate wellness, próby szacowania ich efektywności</b>	<b>15</b>
1.1. Tło funkcjonowania współczesnych organizacji i warunków pracy	15
1.2. Dobrostan pracowników w nurcie pozytywnej psychologii organizacji	19
1.3. Idea corporate wellness – osiągać zdrowie optymalne	24
1.4. Promocja zdrowia w organizacjach i rozwój corporate wellness. Przyczyny wdrażania programów	27
1.5. Zasady konstruowania i wdrażania programów wellness	36
1.6. Korzyści z inwestycji w dobrostan pracowników	42
<b>2. Wspieranie dobrostanu fizycznego i równowagi pracowników jako podstawowe wymiary modelu działań wellness</b>	<b>47</b>
2.1. Dobrostan fizyczny i jego miejsce w programach corporate wellness	47
2.1.1. Aspekt dbałości o ergonomię i komfort pracy	50
2.1.2. Znaczenie stylu życia dla dobrostanu człowieka	56
2.1.3. Działania z zakresu ochrony zdrowia: profilaktyka chorób i uzależnień	62
2.2. Równowaga pracowników w kontekście corporate wellness	65
2.2.1. Profilaktyka stresu w organizacji i wspieranie równowagi wewnętrznej	69
2.2.2. Równowaga w różnych obszarach życia: balans między pracą a życiem osobistym	78
2.2.3. Równowaga w różnych obszarach życia: czas wolny współczesnego człowieka, wypoczynek i rozwój zainteresowań pozazawodowych	91
<b>Część II</b>	
<b>Funkcjonowanie modelu działań wellness w Uniwersytecie X</b>	<b>97</b>
<b>3. Wspieranie dobrostanu fizycznego pracowników Uniwersytetu X w świetle badań</b>	<b>99</b>
3.1. Metodyka badań własnych	99
3.1.1. Przestanki prowadzonych badań, ich cele i problemy badawcze	99
3.1.2. Sposób gromadzenia danych i zastosowane narzędzia statystyczne	103
3.1.3. Różnorodność pracowników Uniwersytetu X – charakterystyka grupy badawczej	110

## **6** Spis treści

3.2. Dobrostan fizyczny pracowników Uniwersytetu X – wyniki badań	112
3.2.1. Ergonomia i komfort pracy w Uniwersytecie X	112
3.2.2. Promowanie zdrowego stylu życia: właściwe odżywianie	128
3.2.3. Promowanie zdrowego stylu życia: aktywność fizyczna i sport	135
3.2.4. Ochrona zdrowia – profilaktyka chorób i uzależnień	149
<b>4. Równowaga pracowników Uniwersytetu X. Podsumowanie i wnioski z badań</b>	<b>159</b>
4.1. Wspieranie równowagi pracowników Uniwersytetu X w świetle badań	159
4.1.1. Budowanie równowagi wewnętrznej i profilaktyka stresu	159
4.1.2. Kształtowanie równowagi praca–życie	172
4.1.3. Wspieranie rozwoju zainteresowań pozazawodowych	186
4.2. Model wymiarów wellness w Uniwersytecie X – podsumowanie i wnioski z badań	192
4.2.1. Rozeznanie w ofercie wellness wśród badanych	192
4.2.2. Wykorzystanie i ocena oferty wellness na Uniwersytecie X	194
4.2.3. Wykorzystanie i ocena oferty wellness a cechy badanych pracowników	198
4.2.4. Możliwości rozwoju działań wellness na Uniwersytecie X	203
<b>Zakończenie</b>	<b>207</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>211</b>
<b>Aneksy</b>	<b>225</b>
<b>Abstract</b>	<b>255</b>
<b>Spis tabel</b>	<b>257</b>
<b>Spis wykresów</b>	<b>259</b>
<b>Od Redakcji</b>	<b>261</b>

# Wprowadzenie

Zarządzanie ludźmi we współczesnych organizacjach wymaga rozwiązywania licznych problemów związanych z charakterem relacji w pracy i różnorodnością potrzeb, oczekiwań czy motywacji zatrudnionych. Obok dobrze zakorzenionego w teorii naukowej i empirii nurtu skoncentrowanego na wyjaśnianiu patologii i dysfunkcji w tych obszarach, istnieje podejście czerpiące inspiracje z ustaleń psychologii pozytywnej i koncentrujące się na dobrostanie człowieka oraz takim kształtowaniu warunków pracy, aby ten dobrostan budować<sup>1</sup>. Przedmiotem zainteresowania w tym nurcie jest zatem potencjał człowieka w organizacji oraz czynniki, które pozwalają go rozwijać. Punktem wyjścia rozważań zawartych w niniejszej pracy jest założenie, że sukces organizacji jest w pełni zależny od dobrostanu jej pracowników, a jej dynamizm i poziom produktywności są efektem ich zadowolenia<sup>2</sup>. W ten sposób idea budowania dobrostanu ludzi w miejscu pracy łączy się z podstawowym celem zarządzania zasobami ludzkimi, jakim jest zapewnienie przedsiębiorstwu personelu o odpowiednich umiejętnościach i predyspozycjach oraz stworzenie takich warunków pracy, które będą sprzyjać pozostaniu pracowników w organizacji<sup>3</sup>.

Zagadnienie dobrostanu człowieka (*well-being, wellness*) jest pojemne, wieloznaczne i bywa rozmaicie definiowane w różnych dyscyplinach naukowych. W niniejszym opracowaniu dobrostan traktowany jest jako optymalny stan zdrowia w wymiarze psychofizycznym i społecznym, umożliwiający wypełnianie obowiązków i pełnienie ról w różnych obszarach aktywności jednostki (a zatem także w miejscu pracy)<sup>4</sup>. Wykorzystanie idei *wellness* w zarządzaniu ludźmi opiera się na założeniu, że stan psychofizyczny człowieka przekłada się na jego efektywność i zaangażowanie w pracę.

---

1 M. Seligman, *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*, Free Press, New York 2011.

2 J. Marcinkowski, W. Horst (red.), *Kształtowanie dobrostanu pracownika. Wymagania bezpieczeństwa pracy i ergonomii*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2008.

3 J. Kałkowska, A. Włodarkiewicz-Klimek, *Czynniki wpływające na kształtowanie dobrostanu pracowników w przedsiębiorstwach*, [w:] J. Marcinkowski, W. Horst (red.), *Kształtowanie dobrostanu pracownika. Wymagania bezpieczeństwa pracy i ergonomii*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2008, s. 91–100.

4 *Preambuła konstytucji WHO*, 1946, za: A. Wojtyła, P. Wojtyła-Buciora, C. Wojtyła, J. Marcinkowski, *Zdrowie optymalne („wellness”) w opinii młodzieży gimnazjalnej i jej rodziców*, „Hygeia Public Health” 2012, nr 47, s. 491–492.



Implementacją tej idei w zarządzaniu są programy corporate wellness, traktowane jako długoterminowe działania organizacyjne wspierające i rozwijające dobrostan fizyczny, psychiczny czy społeczny pracowników<sup>5</sup>. Historia programów corporate wellness wywodzi się z firmowych programów promocji zdrowia, redukujących koszty opieki zdrowotnej (tam, gdzie rola publicznej służby zdrowia jest ograniczona). Można zatem powiedzieć, że idea promowania zdrowia w organizacjach dotarła do Polski z zewnątrz, a inspiracją były koncepcje rozwijane przez wysoko rozwinięte kraje Europy, Kanadę i Stany Zjednoczone. Wiodącą rolę w tym procesie należy przypisać wielkim korporacjom, realizującym programy szeroko pojętej opieki zdrowotnej nad pracownikiem: począwszy od popularnych zachęt do regularnego uprawiania sportu, po uczestnictwo w działaniach budujących wewnętrzną równowagę i redukujących stres<sup>6</sup>. Ośrodkiem, który zaangażował się w naszym kraju w upowszechnianie idei promocji zdrowia był Instytut Medycyny Pracy w Łodzi<sup>7</sup>. Obecnie popularność programów corporate wellness rośnie (także w Polsce), czego konsekwencją jest wzmożone zainteresowanie naukowców i badaczy tym obszarem. Niewiele jest jednak kompleksowych badań określających skalę, zakres czy wreszcie efektywność działań corporate wellness w rodzimych warunkach. Badania te (np. raport *Working Well* z 2014<sup>8</sup>, *Zdrowie w miejscu pracy*<sup>9</sup> czy *Promocja zdrowia w zakładach pracy w Polsce 2015*<sup>10</sup>) trzeba traktować w większości jako niereprezentatywne – dotyczące różnych grup w organizacjach i zróżnicowanych zagadnień wchodzących w zakres corporate wellness.

Należy zauważyć, że wysiłki badaczy w omawianym obszarze koncentrują się zwykle na przedsiębiorstwach komercyjnych, a sama idea corporate wellness

5 R. Wolfe, D. Parker, 1994, za: R. Burke, A. Richardsen (eds.), *Corporate Wellness Programs: Linking Employee and Organizational Health*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2014, s. 8.

6 L.L. Berry, A.M. Mirabito, W.B. Baun, *What's the hard return on employee wellness programs?*, „Harvard Business Review” 2010, s. 1–9; A. Wojtyła, P. Wojtyła-Buciora, C. Wojtyła, J. Marcinkowski, *Zdrowie optymalne...*, s. 495.

7 E. Korzeniowska, K. Puchalski (red.), *Promocja zdrowia w zakładzie pracy: wsparcie dla zdrowego odżywiania się i aktywności fizycznej pracowników*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2017, s. 5.

8 *Working Well – Międzynarodowe Badanie dotyczące promocji zdrowia i jakości środowiska pracy*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/working-well-6-miedzynarodowe-badanie-dotyczace-promocji-zdrowia-i-jakosci-srodowiska-pracy-1-raport-polski> (dostęp: 15.02.2016).

9 *Zdrowie w miejscu pracy – diagnoza i oczekiwane zmiany. Międzynarodowe badanie oczekiwań wobec programów zdrowotnych w miejscu pracy – Polska, Wielka Brytania, Hiszpania, Australia. Raport z badań*, Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej, Lux Med, Warszawa 2014.

10 K. Puchalski, E. Korzeniowska, *Promocja zdrowia w zakładach pracy w Polsce w 2015 r. – diagnoza na podstawie reprezentatywnego badania firm zatrudniających powyżej 50 pracowników*, „Medycyna Pracy” 2017, nr 68(2), s. 229–246, <http://dx.doi.org/10.13075/mp.5893.00532>.

rzadko jest odnoszona na przykład do organizacji publicznych. Z punktu widzenia obecnych przemian społeczno-gospodarczych takie ograniczenie wydaje się niezasadne, zgodnie z myślą B. Wawrzyniaka, iż „tradycyjny podział na przedsiębiorstwa prywatne i instytucje publiczne nie ma większego sensu, choć istnieją wciąż między nimi różnice, jeszcze dostrzegalne dzisiaj, choć być może nieistotne jutro”<sup>11</sup>. Niemniej obecnie brakuje prac badawczych dokumentujących sposoby wspierania dobrostanu pracowników w takich organizacjach jak szkoły wyższe i placówki naukowe, chociaż uniwersytety (szkoły wyższe) są obecnie podmiotami zainteresowań badawczych wielu krajowych ośrodków czy instytucji<sup>12</sup>. Kierunki analiz i badań prowadzonych nad szkolnictwem wyższym w Polsce nie zmiernają w stronę corporate wellness – pojawiają się co prawda prace<sup>13</sup> koncentrujące się na dobrostanie nauczycieli, jednak zwykle odnoszą się one do szkolnictwa podstawowego i gimnazjalnego oraz promocji zdrowia wśród dzieci i młodzieży tych placówek. Niniejsze opracowanie stanowi próbę wypełnienia w pewnym stopniu tej luki, czyniąc obiektem zainteresowania polską uczelnią publiczną (Uniwersytet X) w kontekście wspierania dobrostanu jej pracowników. Zaznaczyć należy, iż Uniwersytet X – jako przedstawiciel krajowych uczelni publicznych jest organizacją nacechowaną dużą odrębnością, wynikającą między innymi z odrębnych przepisów<sup>14</sup> regulujących jego funkcjonowanie, misji, specyficznych zadań, złożonej struktury czy charakterystycznej, ukształtowanej w toku dziesięcioleci istnienia uczelni kultury akademickiej<sup>15</sup>. Czynniki te mają znaczenie także dla wspierania dobrostanu zatrudnionych na uczelni pracowników.

Opracowanie ma charakter poznawczy, a jego głównymi celami są przedstawienie idei i charakteru programów corporate wellness (szczególnie w warunkach krajowych) oraz opracowanie modelu wymiarów, jakie wchodzą w zakres tego typu działań (głównie na podstawie analizy literatury i opracowań z praktyki

11 B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Poltext, Warszawa 1999, s. 213.

12 Na przykład Centrum Studiów nad Polityką Publiczną UAM w Poznaniu, Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym Uniwersytetu Jagiellońskiego, Fundacja Rektorów Polskich, Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Ernst & Young oraz Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, za: K. Leja, *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2011, s. 6.

13 M. Farnicka, I. Nowosad, R. Socha, *O możliwości zastosowania kategorii dobrostanu nauczycieli i zaangażowania w pracę w badaniach szkoły jako efektywnej organizacji*, „Edukacja Humanistyczna” 2018, nr 1(38), s. 69–86; A. Wojtyła, P. Wojtyła-Buciora, C. Wojtyła, J. Marcinkowski, *Zdrowie optymalne...*; P. Nowak, A. Rogowska, *Promocja zdrowia w środowisku szkolnym*, Wydawnictwo Politechniki Opolskiej, Opole 2014.

14 Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. z 2005 r. Nr 164, poz. 1365 z późn. zm.) – art. 4, pkt 3.

15 B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa...*; K. Leja, *Koncepcje zarządzania...*, s. 178–178.

gospodarczej). **Podstawowym celem badawczym** jest egzemplifikacja autorskiego modelu wymiarów wellness w specyficznej organizacji, jaką jest uniwersytet publiczny (wybrany z uwagi na wspomniany wcześniej brak tego typu opracowań). Cel ten realizowany jest za pomocą **celów badawczych szczegółowych**: rozpoznania wiedzy pracowników Uniwersytetu X dotyczącej oferowanych im rozwiązań wellness, zakresu wykorzystania tej oferty i oceny przydatności istniejących rozwiązań wellness na podstawie zebranych opinii pracowników. Aby zrealizować założone cele, wyniki studiów literaturowych uzupełniono rezultatami badań empirycznych prowadzonych na wybranym uniwersytecie.

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny. Zbudowana jest z dwóch części, z których pierwszą w uproszczeniu można nazwać teoretyczną, druga natomiast ma charakter empiryczny i prezentuje sposób prowadzenia badań na Uniwersytecie X oraz uzyskane wyniki i wnioski badawcze.

Na część pierwszą składają się dwa rozdziały. W rozdziale pierwszym przedstawiono genezę tworzenia i wdrażania działań z zakresu corporate wellness, a także wyjaśniono oraz uporządkowano kluczowe z punktu widzenia tej pracy terminy i pojęcia, korzystając z dorobku takich dziedzin jak zarządzanie czy psychologia. Dokonano także selektywnego przeglądu badań dotyczącego skali i charakteru stosowania programów corporate wellness na świecie i w Polsce, określając najpopularniejsze komponenty takich ofert skierowanych do pracowników. W tym rozdziale przedstawiono ponadto problematykę szacowania efektywności programów corporate wellness i pomiaru potencjalnych korzyści ich stosowania.

Rozdział drugi został poświęcony najczęściej przywoływanym działaniom z zakresu corporate wellness, które weszły w skład autorskiego modelu wymiarów wellness. **Dobrostan fizyczny jest jednym z dwóch filarów, na których opiera się opracowany model wymiarów wellness.** W ramach wspierania dobrostanu fizycznego pracowników wyróżniono trzy wymiary działań:

- 1) dbałość o ergonomię stanowiska oraz otoczenia pracy wraz z taką organizacją pracy, która zapewnia komfort pracownikowi<sup>16</sup>,
- 2) ochronę zdrowia pracowników, rozumianą głównie jako profilaktyka chorób i uzależnień,
- 3) prozdrowotny styl życia, składający się z odpowiedniego odżywiania i regularnej aktywności fizycznej.

Powyższe wymiary dobrostanu fizycznego zostały zaprezentowane na tle danych statystycznych określających na przykład nawyki żywieniowe czy podejście Polaków do uprawiania sportu. Zagadnienie ergonomii i szeroko pojętego komfortu pracy odniesiono do warunków uczelni wyższej, specyfiki pracy nauczyciela

---

16 Wymiar określany jest dalej jako dbałość o ergonomię i (szeroko pojęty) komfort pracy.

akademickiego lub przedstawiciela uczelnianej administracji. Rozdział ten uzupełniono komentarzem, w jaki sposób przedsiębiorstwa mogą zadbać o dobrostan fizyczny swoich pracowników w ramach działań corporate wellness. Wskazano także popularne rozwiązania w tym zakresie<sup>17</sup>. W tym rozdziale został zaprezentowany także **drugi filar działań wellness, jakim jest wspieranie szeroko pojętej równowagi pracowników**. W jej ramach wyróżniono następujące wymiary:

- 1) dbałość o równowagę wewnętrzną i (pokrewną jej) profilaktykę stresu,
- 2) kształtowanie równowagi praca–życie,
- 3) wspieranie rozwoju zainteresowań pozazawodowych.

Podział ten do pewnego stopnia jest umowny, ponieważ wymiary te przenikają się (np. dla osób o silnie zarysowanych zainteresowaniach hobbyistycznych to one będą kluczowe w aspekcie rozpatrywania równowagi praca–życie, natomiast niektóre elementy profilaktyki stresu wchodzą w zakres wcześniej rozpatrywanej promocji aktywności fizycznej itd.). Powodem takiego akcentowania szeroko pojętej równowagi pracownika jest przekonanie, że oprócz zdrowia fizycznego dla pracodawcy istotna powinna być także kondycja psychiczna, emocjonalna i społeczna człowieka, pozwalająca nawiązywać satysfakcjonujące relacje (także zawodowe) czy konstruktywnie rozwiązywać problemy. Aspekty te są z powodzeniem włączane do działań corporate wellness, co przedstawiono na przykładach popularnych instrumentów, za pomocą których organizacje chcą dbać o równowagę (wewnętrzną i życiową) swoich członków.

Część empiryczną niniejszego opracowania stanowią kolejne dwa rozdziały. W rozdziale trzecim przedstawiona została metodyka badań prowadzonych wśród pracowników Uniwersytetu X. W tym rozdziale zaprezentowano pytania badawcze wynikające bezpośrednio z podstawowego celu badawczego pracy, przedstawiono i scharakteryzowano grupę 440 pracowników Uniwersytetu X biorących udział w badaniach, określono metody zbierania danych. Zaprezentowano uzyskane w toku badań wyniki dotyczące wspierania dobrostanu fizycznego pracowników Uniwersytetu X. Wskazywano przy tym na zachodzące między danymi relacje i podjęto próbę szerszego komentowania czy wyjaśniania niektórych zjawisk w świetle uzyskanych wyników. Dla większej przejrzystości wywód uzupełniono licznymi tabelami, wykresami oraz cytatami z wypowiedzi badanych pracowników Uniwersytetu X. Rozdział czwarty poświęcony został prezentacji uzyskanych wyników dotyczących funkcjonowania oferty wellness<sup>18</sup> w zakresie wspierania rów-

17 Między innymi *Working Well...*; M. Malińska, A. Namysł, K. Hildt-Ciupińska, *Promocja zdrowia w miejscu pracy – dobre praktyki* (2), „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka” 2012, nr 7(490), s. 18–21.

18 Stosowana na Uniwersytecie X nomenklatura jest inna, jednak na użytek niniejszej pracy, aby zachować większą spójność, stosowano pojęcia *wellness* i *corporate wellness*.

nowagi pracowników. Ponadto dokonano podsumowania badań i zaprezentowano dane, które pozwalają wnioskować, jak w praktyce Uniwersytetu X sprawdza się autorski model wymiarów wellness. Pozwala to określić obszary działań ocenione relatywnie dobrze przez uczestników badań oraz te wymagające dalszych intensywnych prac.

Niniejsze opracowanie należy traktować jako głos w dyskusji na temat tego, że działania corporate wellness mogą stać się jednym ze źródeł sukcesu organizacji oraz sposobem utrzymania cennych zasobów ludzkich i jako takie nie powinny być ograniczane do sfery komercyjnej. Przestrzeń do ich rozwoju powinna istnieć także w organizacjach publicznych i szkolnictwie wyższym.

**Część I**

**Rozwój inicjatyw z zakresu**

**corporate wellness**

**Podstawowe obszary działań**



# 1. Podłoże powstania i rozwój działań corporate wellness, próby szacowania ich efektywności

## 1.1. Tło funkcjonowania współczesnych organizacji i warunków pracy

W ostatnich dekadach zaszły istotne zmiany w otaczającej nas rzeczywistości, które zmuszają do przewartościowania zarówno sposobu spostrzegania istoty samej pracy, jak i funkcjonowania człowieka w środowisku zawodowym i społecznym. Żyjemy w czasach tak zwanej ekonomii poindustrialnej – ekonomii krótkotrwałości, w której panuje zmienność reguł, płynność zasad, niepewność ról i „programowy hedonizm”, obciążający uczestników postindustrialnej cywilizacji ogromnymi kosztami psychologicznymi. Rytm współczesnego życia wymaga od człowieka stałej aktywności, nieustannego stawiania czoła coraz to nowym problemom i nieustannej rywalizacji<sup>1</sup>. Cechą charakterystyczną jest pośpiech. Fascynację szybkim tempem życia (i tempem realizowania swoich karier) widać szczególnie u przedstawicieli młodego pokolenia, podzielających sztandarowe wartości cywilizacji postindustrialnej – apoteozę ciągłego bycia w ruchu<sup>2</sup>.

Czynnikiem wpływającym na sposób funkcjonowania wszystkich typów organizacji i bezpośrednio warunkującym zachowanie człowieka jest globalizacja – traktowana jako proces integracji funkcjonujących dotychczas w pewnym odosobnieniu rynków kapitału, towarów i siły roboczej w jeden współzależny rynek światowy<sup>3</sup>. Zjawisko to wzmacnia pojawiające się na rynku trendy i multiplikuje ich konsekwencje (chodzi m.in. o rozwój technologiczny, wzrost konkurencyjności czy

---

1 Z. Bauman, *Globalizacja. I co z tego dla ludzi wynika*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2000.

2 A. Toffler, *Szok przyszłości*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1998, s. 48.

3 G. Kołodko, *Polska z globalizacją w tle. Instytucjonalne i polityczne aspekty rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 28.



zmiany w strukturze demograficznej społeczeństw)<sup>4</sup>. Globalizacja zmusza do wielkiej elastyczności działania, do tolerowania różnorodności i płynności wszystkiego, na co wywiera wpływ. Ponadto ogranicza długość życia produktów i usług, stąd sprzyja produkcji tego, co ulotne i efemeryczne. Bardzo sugestywnie ujął to Z. Bauman, pisząc, że napędem współczesnego przemysłu jest w głównej mierze produkcja pokus i atrakcji – przedmiotów i obiektów, które mają kusić, wzbudzać zainteresowanie i żądę posiadania w odbiorcy, traktowanym bardziej jako konsument niż jednostka ludzka<sup>5</sup>. Wszystko to ma swoje odbicie w sposobach zarządzania i formach pracy (czasowe zatrudnienie, praca na pół/część etatu, czasowe zatrudnienie, leasing pracowników, wiązanie się z kilkoma organizacjami równoległe, projekty).

W dobie globalizmu powstały nowe kryteria podziału ludności, a podstawowym z nich jest mobilność. Odległość ma coraz bardziej znikome znaczenie, istnieje tylko po to, aby ją pokonywać. Dostęp do możliwości poruszania się po świecie (i do środków, które by to umożliwiały od strony finansowej) stał się współcześnie czynnikiem klasyfikacyjnym najwyższej wagi, dzielącym ludność na dwie ogólne kategorie: ludzi globalnych (beneficjentów postępu) i lokalnych (pozbawionych możliwości pełnego uczestnictwa w globalnej rzeczywistości)<sup>6</sup>.

Z mobilnością człowieka współgra elastyczność współczesnych organizacji. Dynamika zmian zachodzących w otoczeniu firm i związana z tym niepewność stają się istotnymi uwarunkowaniami funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Organizacje, aby radzić sobie z tą niepewnością, muszą być elastyczne. W związku z tym elastyczność jest, obok efektywności i jakości, podstawowym wymiarem obecnego paradygmatu zarządzania organizacjami<sup>7</sup>. Pojęcie elastyczności organizacyjnej w literaturze przedmiotu zostało przywołane początkowo przez G. Stillera<sup>8</sup>, który definiował elastyczność w kontekście produkcji – oznaczała ona właściwość wytwarzania, która dopuszcza stosowanie różnych wariantów produkcji. Z czasem pojęcie elastyczności zostało rozszerzone – H. Ansoff<sup>9</sup>

4 M. Hauk, *Ewolucja form pracy i zmiany na rynku pracy a wynikające z nich zadania dla psychologów*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Psychologia” 2010, nr 14, s. 81.

5 Z. Bauman, *Globalizacja...*, s. 93–94.

6 Tamże, s. 104–105.

7 R. Krupski, *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 10.

8 B. Carlsson, *Flexibility and the Theory of the Firm*, „International Journal of Industrial Organization” 1989, no. 7(2), p. 180; G. Osbert-Pociecha, *Elastyczność organizacji – tańczenie w turbulentnym otoczeniu*, [http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/1297/elastycznosc\\_organizacji\\_tanczenie\\_w\\_turbulentnym\\_otoczeniu.html](http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/1297/elastycznosc_organizacji_tanczenie_w_turbulentnym_otoczeniu.html) (dostęp: 13.04.2016).

9 H. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995.

traktował elastyczność jako właściwości organizacji, które pozwalają jej radzić sobie ze zmianami w otoczeniu (zamiast wpływać, organizacja próbuje na nie odpowiadać – głównie przez zwiększanie płynności zasobów firmy). Z kolei D. Eppink<sup>10</sup> zdefiniował elastyczność jako cechę organizacji, która czyni ją mniej wrażliwą na nieprzewidywalne zmiany zewnętrzne lub ustawia ją w lepszej pozycji, aby skutecznie mogła na te zmiany odpowiadać. Elastyczność struktur, zasobów i zarządzania jest zatem obecnie najbardziej pożądaną cechą organizacji, gdyż pozwala jej adaptować się do warunków występujących w otoczeniu<sup>11</sup>. G. Osbert-Pociecha ujmuje elastyczność organizacji posługując się między innymi metaforą bambusa, kameleona czy nieograniczonej przestrzeni nieba (tabela 1).

**Tabela 1.** Metafory elastyczności organizacji

Metafory elastyczności	Uzasadnienie
Zdolność adaptacji – <b>bambus</b>	Bambus jest w stanie przetrwać nawet bardzo gwałtowne burze i silne wiatry. Potrafi bowiem, w odróżnieniu od drzew, ugiąć się, a następnie wrócić do pierwotnego kształtu.
Przystosowanie się – <b>kameleon</b>	Kameleon posiada zdolność do szybkiej zmiany ubarwienia ciała w celu upodobnienia się do otoczenia, przez co może zapewnić sobie bezpieczeństwo.
Zwinność – <b>gepard</b>	Szybkość geparda stanowi atut przy polowaniu na inne zwierzęta, zapewnia mu przewagę nad innymi.
Równowaga – <b>instrument strunowy</b>	Struny instrumentu muzycznego muszą odznaczać się określonym napięciem – co odzwierciedla stan równowagi; funkcjonowanie organizacji również wiąże się z utrzymaniem równowagi między centralizacją/decentralizacją, formalizacją/improvizacją, stabilnością/zmiennością.
Otwartość – <b>niebo</b>	Niebo jest nieograniczone, jakkolwiek patrząc na nie przez okno można mieć wrażenie, że jest „wyciętym kawałkiem” przestrzeni. Otwartość ludzi w organizacji również mogą ograniczać np. systemy wartości, normy prawne, posiadana wiedza itp. Aby zwiększyć otwartość, trzeba przezwyciężać określone bariery, rozszerzać horyzont myślenia, „patrzeć na niebo przez otwarte okno”.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie A. Sushil, *Enterprise flexibility*, „Global Journal of Flexible Systems Management” 2001, vol. 2, no. 4, p. 53–58; G. Osbert-Pociecha, *Elastyczność organizacji...*

Elastyczność organizacji koresponduje z elastycznością rynku pracy, a zachodzące w tym kierunku zmiany determinuje postęp naukowo-technologiczny (zwłaszcza w zakresie form komunikowania się), który kształtuje sposób wykonywania pewnych czynności i zawodów w ogóle. Relatywnie rzecz biorąc, współcześnie praca zawodowa staje się coraz mniej uciążliwa i jednocześnie coraz bardziej bezpieczna

10 D.J. Eppink, *Planning for strategic flexibility*, „Long Range Planning” 1978, no. 11(4), s. 9.

11 B. Ziębicki, *Elastyczność jako kryterium efektywności organizacyjnej*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 2010, nr 234, s. 387.

(przynajmniej w sensie fizycznym) – wzrasta wynagrodzenie pracowników, poprawiają się również stosunki pracy<sup>12</sup>. Z drugiej strony w ciągu ostatnich dwóch dekad w większości państw europejskich odnotowano wzrost natężenia pracy (np. tempo wykonywania zadań). Rosną również wymagania stawiane pracownikowi: obecnie niemal 75% zatrudnionych deklaruje, że oczekuje się od nich spełniania w pracy ścisłych norm (w 2000 r. odsetek ten wyniósł 69%). Duża grupa Europejczyków wykonuje prace fizyczne: 23% z nich pracuje w narażeniu na wibracje, 33% dźwiga ciężkie ładunki przez co najmniej jedną czwartą czasu pracy. Aż 46% deklaruje, że wykonywanie obowiązków służbowych wiąże się z pracą w wymuszonych lub bolesnych pozycjach przez co najmniej jedną czwartą czasu pracy. W narażeniu na hałas pracuje niemal 30% pracowników, 15% pracuje w zanieczyszczonym powietrzu, a ponad jedna piąta (23%) – w niskich temperaturach (badania Eurofound 2010)<sup>13</sup>. W warunkach krajowych tłem i istotnym podłożem przemian stała się transformacja systemowa i zastąpienie centralnego systemu zarządzania systemem kapitalistycznym, kierującym się zasadami wolnego rynku<sup>14</sup>. Spodziewać się można, że niesie to ze sobą podobne konsekwencje dla pracownika.

Otoczenie, w którym funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa, staje się coraz bardziej złożone i zmienne. Należy zauważyć, że wzrasta liczba podmiotów gospodarczych i instytucji, które wpływają na funkcjonowanie poszczególnych organizacji, dodatkowo ustawicznie poszerza się zakres powiązań przedsiębiorstw z otoczeniem (nie ogranicza się on obecnie do sfery techniczno-ekonomicznej, ale rozszerza się na sferę problemów społecznych, politycznych i kulturowych)<sup>15</sup>. Zdolność dostosowywania się i elastyczność stają się kluczowymi aspektami determinującymi sukces człowieka w organizacji, jak również sukces firmy w konkurencji na rynku globalnym. Od pracowników wymaga się zatem zdobywania nowej wiedzy, poszerzania umiejętności i ciągłego doskonalenia (domena, która kiedyś pozostawała w gestii pracodawcy).

12 Z. Ratajczak, *Psychologiczne aspekty funkcjonowania współczesnych organizacji*, [w:] Z. Ratajczak, A. Bańka, E. Turska (red.), *Współczesna psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2006; Z. Ratajczak, *Psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007; P. Rudnicka, *Praca a rozwój technologii informatycznych*, [w:] M. Górnik-Durose, B. Kożusznik (red.), *Perspektywy psychologii pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2007, s.103-119; M. Hauk, *Ewolucja form pracy...*, s. 81

13 A. Namysł, A. Kzenas, J. Bugajska, *Promocja zdrowia w miejscu pracy – inwestycja w zdrowie pracownika i w kapitał firmy*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2012, nr 6, s. 9.

14 M. Goszczyńska, *Wyzwania i zagrożenia dla polskiego rynku pracy u progu XXI wieku*, [w:] M. Górnik-Durose, B. Kożusznik (red.), *Perspektywy psychologii pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2007, s. 27-52.

15 R. Borowiecki, *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2011, nr 20, s. 12.

Nieprzewidywalne i turbulentne<sup>16</sup> jest także otoczenie, w którym funkcjonują uniwersytety publiczne, a proces ten nasilił się w ostatnich dwóch, trzech dekadach, podobnie jak wymagania stawiane uniwersytetom przez instytucje zewnętrzne, lokalne rynki pracy, biznes czy opinię publiczną. Do pewnego stopnia dotyczy to także wymogów i oczekiwań formułowanych przez samych pracowników. Współczesny uniwersytet, ewoluujący w kierunku organizacji społecznie odpowiedzialnej, staje przed dylematem, jak łączyć tradycję z wyzwaniem teraźniejszości i na ile akceptować chaos oraz nieprzewidywalność w instytucji o strukturze tradycyjnej, niechętej do podejmowania ryzyka, jaką jest typowy uniwersytet<sup>17</sup>.

## 1.2. Dobrostan pracowników w nurcie pozytywnej psychologii organizacji

Do niedawna zainteresowania naukowców zajmujących się zarówno psychologią organizacji, jak i naukami ekonomicznymi z dziedziny zarządzania koncentrowały się głównie na problemach i dysfunkcjach (systemowych bądź występujących w relacjach interpersonalnych w miejscu pracy). Badano zatem zjawisko wypalenia zawodowego, stresu organizacyjnego i inne patologiczne zjawiska mające miejsce w relacjach pracowniczych czy wynikające ze stylów kierowania. Dociekania tego typu przyczyniały się do opracowania bardziej efektywnych strategii, zasad działań w warunkach niepewności, rozwiązywania konfliktów interpersonalnych, prewencji stresu czy przecięzania oporu pracowniczego. Jednakże koncentracja na dysfunkcjach i patologiach powodowała, że człowiek i jego funkcjonowanie w organizacji nabierały negatywnego wydźwięku (dominowały takie pojęcia, jak *zagrożenie*, *lęk*, *obawa przed utratą*, *przymus*, *manipulacja* itd.). Obok tego nurtu istniał jednak inny, czerpiący inspirację z psychologii humanistycznej, której twórcy – A. Maslow, C. Rogers, R. May i F. Pearls – skoncentrowali się na badaniu takich czynników, jak poczucie sensu życia, autonomia, wolna wola, systemy wartości, potrzeba samorealizacji czy twórczość. Podejście to stworzyło warunki do rozpoczęcia eksploracji pozytywnej, twórczej strony ludzkiej psychiki<sup>18</sup>. W wyniku rozkwitu tego nurtu rozwinęła się tak zwana psychologia pozytywna, oparta na nowym paradygmacie myślenia o człowieku – takim, w którym odchodzi od patologii ludzkiej egzystencji, a skupia się na dobrostanie człowieka<sup>19</sup>.

16 R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

17 K. Leja, *Koncepcje zarządzania...*, s. 187–188.

18 M. Strykowska, *Dobrostan pracowników a zarządzanie współczesnymi organizacjami*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2000, nr 71, s. 187.

19 M. Seligman, *Flourish...*

Psychologia pozytywna koncentruje się na trzech obszarach. Pierwszy z nich eksploruje pozytywne doświadczenia człowieka: poczucie szczęścia, zadowolenia i spełnienia. Drugi obszar badawczy identyfikuje i analizuje pozytywne właściwości człowieka, jego uzdolnienia, predyspozycje osobowościowe, zainteresowania i cechy temperamentalne. Trzeci obszar dociekań obejmuje pozytywne warunki instytucjonalne (rodzinę, placówki edukacyjne, przedsiębiorstwa, organizacje społeczne itp.), kształtujące funkcjonowanie jednostki i sprzyjające jej samorealizacji<sup>20</sup>. W wyniku zabiegów skierowanych na budowanie korzystnych warunków instytucjonalnych powstaje organizacja pozytywna, troszczącą się o dobrostan swoich uczestników. Dobrostan taki obejmuje cztery elementy: pozytywne emocje, znaczenie, relacje oraz pozytywne osiągnięcia. Organizacja może zatem budować na pozytywnym potencjale jednostek, a poziom ostatecznych rezultatów zależy od tego, jak wiele człowiek ma w sobie pozytywnych emocji, jakie znaczenie odnajduje w życiu, jak pozytywne są jego relacje z innymi i czy ma pozytywne osiągnięcia<sup>21</sup>.

W ciągu ostatniej dekady podejście akcentujące pozytywną stronę organizacji i człowieka zyskało na popularności<sup>22</sup> i doczekało się implementacji w praktyce działania na przykład amerykańskich przedsiębiorstw. Dzieje się tak nieprzypadkowo – organizacje, które wspierają naturalne (a pożądane) predyspozycje swoich pracowników oraz dążą do wywoływania pozytywnych emocji, przyczyniają się do powstania wyższego poziomu zaangażowania i satysfakcji z pracy<sup>23</sup>, a w konsekwencji do lepszych wyników finansowych przedsiębiorstwa<sup>24</sup>. Pozytywna organizacja osiąga następujące efekty<sup>25</sup>:

- 1) wzrost zaufania do ludzi i organizacji jako całości,
- 2) kształtowanie się zaangażowania w wykonywaną pracę i wzrost motywacji wewnętrznej,

20 K. Cameron, J. Dutton, R. Quinn, *Foundations of Positive Organizational Scholarship*, [w:] K. Cameron, J. Dutton, R. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco 2003, s. 7.

21 M. Seligman, *Flourish...*

22 M. Klimka, G. Budzińska, *Rola cnót i sił charakteru w procesie zarządzania rozwojem pracowników i kształtowania dobrostanu na współczesnym rynku pracy*, [w:] H. Skłodowski (red.), *Wyzwania psychologii biznesu w wymiarze międzykulturowym*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź-Warszawa 2015, s. 166.

23 F. Luthans, C. Youssef, *Emerging positive organizational behavior*, „Journal of Management” 2007, no. 33, s. 774–800.

24 S. Ramlall, *Enhancing employee performance through positive organizational behavior*, „Journal of Applied Social Psychology” 2008, no. 38, s. 1580–1600.

25 B.M. Bass, R.E. Riggio, *Transformational leadership*, Mahwah, New Jersey 2006; J. Henry, *Pozytywna i kreatywna organizacja*, [w:] P.A. Linley, S. Joseph (red.), *Psychologia pozytywna w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007; A. Czerw, J. Babiak, *Transformacyjny styl kierowania w tworzeniu pozytywnej organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2010, nr 77, s. 51–52.

- 3) pojawienie się satysfakcji z pracy i pozytywnych emocji odczuwanych w pracy (wzrost dobrostanu pracowniczego),
- 4) umacnianie się ducha zespołowości i współpracy między pracownikami,
- 5) wzrost kreatywności,
- 6) wzmocnienie poczucia przywiązania do firmy i poczucia odpowiedzialności za nią,
- 7) przeformułowanie sytuacji trudnych na wyzwania, nowe szanse.

Dążenie do wzbudzania pozytywnych emocji (i dobrostanu) w pracownikach jest dynamicznie rozwijającym się trendem w psychologii organizacji i w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Dobrostan (*well-being*) odnosi się do korzystnych dla człowieka elementów sytuacji, w jakiej się on znajduje (jako ocena stanu psychicznego i właściwości osoby) i często bywa sprowadzany do ogólnej oceny tej sytuacji, na przykład do odczuwanego szczęścia<sup>26</sup>. Zauważyć przy tym należy, że granica między pojęciami subiektywnego dobrostanu i szczęścia pozostaje w psychologii rozmyta<sup>27</sup>. Na dobrostan psychiczny składają się dwa aspekty – aspekt afektywny (bilans pozytywnych emocji i odczuć) i poznawczy (subiektywna ocena własnego życia, np. zawodowego, jako satysfakcjonującego i pozytywnego)<sup>28</sup>. Dobrostan w kontekście pracy zawodowej jest definiowany podobnie – jest to sytuacja, w której bilans emocji odczuwanych w związku z pracą jest dodatni oraz gdy pracownik ocenia własną pracę (pracę w danej organizacji, dla danego pracodawcy) jako satysfakcjonującą<sup>29</sup>. Inaczej dobrostan pracownika to jego zadowolenie, dobre samopoczucie, satysfakcja, poczucie komfortu w systemie człowiek–technika (zarówno w działalności zawodowej, jak i pozazawodowej)<sup>30</sup>.

Istnieją pewne warunki, które sprzyjają powstawaniu dobrostanu u pracowników. Pierwszym z nich jest dopasowanie pracowników ze względu na posiadane kompetencje i cechy osobowości do powierzonych im zadań i charakteru pracy. Po drugie, dobrostan pracowniczy warunkuje dbałość o stworzenie jak najlepszych warunków pracy i tak zwane upełnomocnienie pracowników, umożliwiające im ustalanie własnych

26 E. Trzebińska, *Psychologia pozytywna*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 41; M. Strykowska, *Dobrostan pracowników...*, s. 188.

27 P. Berłowski, J. Godlewska, M. Połaska, M. Rzewuska, *Równowaga praca – życie. E-poradnik*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2009, s. 9.

28 I. Boniwell, J. Henry, *Developing conceptions of well-being: Advancing subjective, hedonic and eudaimonic theories*, „Social Psychology Review” 2007, no. 9(1), s. 3–18; A. Czerw, J. Babiak, *Transformacyjny styl...*, s. 46.

29 A. Czerw, J. Babiak, *Transformacyjny styl...*, s. 46.

30 A. Józefik, *Próba określenia zakresu merytorycznego ergonomii i jej związków z pokrewnymi dziedzinami i dyscyplinami*, „Ergonomia” 1982, nr 5(1–2), s. 14; J. Marcinkowski, *Rola edukacji z zakresu bezpiecznych warunków pracy w kształtowaniu dobrostanu pracowniczego*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2017, t. 35, nr 3, s. 42.

celów, podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów w zasięgu ich odpowiedzialności i uprawnień<sup>31</sup>. Warunki pracy traktować można jako ogół fizycznych (materialnych) oraz psychospołecznych czynników mających swoje źródło w środowisku pracy i wpływających na osoby wykonujące pracę<sup>32</sup>. Rozwijając temat warunków pracy mogących istotnie wpływać na dobrostan pracowników, sięgnąć można do witaminowej teorii P. Warra. Ten psycholog i badacz zidentyfikował czynniki (w tym bodźce organizacyjno-sytuacyjne), które mają znaczący wpływ na dobrostan osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie<sup>33</sup>. Cechy pracy zostały w tym modelu przyrównane do witamin, które – w zależności od swojego poziomu występowania – wpływają pozytywnie lub negatywnie na funkcjonowanie całego organizmu. Czynniki związane z treścią pracy (takie jak kontrola osobista, wykorzystanie możliwości i umiejętności pracownika, jasność wymagań i celów, różnorodność wykonywanej pracy, przejrzystość oczekiwań i oceny) działają jak witaminy A i D, co znaczy, że zarówno ich niedobór, jak i nadmiar jest szkodliwy. Natomiast czynniki związane z kontekstem pracy (odpowiednie wynagradzanie, pewność zatrudnienia, warunki pracy, jakość relacji interpersonalnych, pozycja zawodowa, perspektywa awansu) działają podobnie jak witaminy C i E – ich niedobór powoduje niezadowolenie, nie sposób ich jednak przedawkować<sup>34</sup>. Polska adaptacja tej koncepcji, autorstwa A. Czerw i A. Borkowskiej<sup>35</sup>, może stać się punktem wyjścia dla organizacji projektujących działania wspierające dobrostan swoich pracowników. Autorki zmodyfikowały część wymiarów i ich zakres, aby dostosować je do polskich warunków ekonomiczno-kulturowych i realiów rynku pracy (tabela 2).

Przedstawione wymiary (tabela 2) odnoszące się do środowiska pracy mogą służyć między innymi do diagnozy poziomu dobrostanu zatrudnionych w organizacji. O tym jak istotne mogą być takie działania, wskazują dane mówiące, że w ostatniej dekadzie około 40% pracowników w UE narażonych było w pracy na czynniki negatywnie wpływające na ich dobrostan fizyczny, a przypadku dobrostanu psychicznego było to 27% pracowników (Eurostat)<sup>36</sup>.

31 R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002; M. Strykowska, *Dobrostan pracowników...*, s.189.

32 L. Kozioł, *Organizacja warunków i stosunków pracy*, [w:] A. Kozina (red.), *Wybrane problemy zarządzania relacjami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków 2015, s. 18.

33 Tamże, s. 24.

34 P.B. Warr, *Work, happiness, and unhappiness*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah–New York 2007; A. Zalewska, *Dwa światy. Emocjonalne i poznawcze oceny jakości życia i ich uwarunkowania u osób o wysokiej i niskiej reaktywności*, Wydawnictwo SWPS, Warszawa 2003, s. 41.

35 K. Obuchowska, A. Czerw, *Nowoczesne narzędzia badania well-being pracowników*, <http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/motywowanie/681529,Nowoczesne-narzedzia-badania-well-being-pracownikow.html> (dostęp: 15.04.2016).

36 M. Pęciłto, *Koszty absencji chorobowej i działania je ograniczające*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2012, nr 492, s. 13.

**Tabela 2.** Wymiary determinujące dobrostan zawodowy polskich pracowników

Czynniki treściowe		Czynniki kontekstowe	
Czynnik	Zakres	Czynnik	Zakres
Kontrola osobista	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zakres i swoboda podejmowania decyzji dotyczących wyboru sposobu, czasu wykonania pracy oraz doboru współpracowników.</li> <li>Poziom osobistego wpływu pracownika na wyniki zadań.</li> </ul>	Wspierająca kontrola	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zakres udzielania pracownikowi pozytywnej informacji zwrotnej dotyczącej wykonywanej pracy.</li> <li>Gotowości pracodawcy do niesienia wsparcia i pomocy podwładnemu w sytuacji pojawienia się trudności w pracy.</li> <li>Znajomość słabych i silnych stron podwładnego.</li> </ul>
Wymagająca kontrola	<ul style="list-style-type: none"> <li>Częstość i intensywność bieżącej kontroli i oceny wykonywanych zadań – negatywna informacja zwrotna, wyłapywanie błędów pracownika.</li> <li>Monitorowanie rozwoju pracownika przez nacisk na intensywne zdobywanie kompetencji potrzebnych organizacji.</li> </ul>	Poczucie bezpieczeństwa w organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ocena wysiłków organizacji ukierunkowanych na zapewnienie jej członkom oraz otoczeniu bezpieczeństwa fizycznego.</li> <li>Ocena stopnia, w jakim organizacja przestrzega praw pracowniczych i zapewnia poczucie godności.</li> </ul>
Różnorodność pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poziom zróżnicowania w obszarze typów zadań, sposobów oraz miejsca ich wykonywania.</li> <li>Elastyczności myślenia i zachowania pracownika</li> </ul>	Wynagrodzenie finansowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poziom zadowolenia z finansowego wynagrodzenia.</li> <li>Poczucie przejrzystości zasad wynagrodzenia.</li> <li>Poczucie sprawiedliwości zasad wynagrodzenia.</li> </ul>
Obciążenie pracą	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ilość czasu przeznaczanego na pracę w stosunku do innych czynności.</li> <li>Poczucie zmęczenia nadmiarem pracy i trudnością zadań.</li> <li>Obciążenie odpowiedzialnością za zadania.</li> </ul>	Znacząca pozycja społeczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poczucie ważności roli zawodowej, poczucie bycia zauważonym przez innych w organizacji.</li> <li>Postrzeganie stopnia prestiżu własnej pracy.</li> </ul>



Tabela 2 (cd.)

Czynniki treściowe		Czynniki kontekstowe	
Czynnik	Zakres	Czynnik	Zakres
Poziom kontaktów towarzyskich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensywność i jakość kontaktów z innymi ludźmi w kontekście wykonywanej pracy.</li> <li>• Czas i poziom sformalizowania kontaktów w pracy.</li> </ul>	Etyczność organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postrzeganie zaangażowania firmy w respektowanie norm i zasad etycznych.</li> <li>• Dążenie do uczciwych i sprawiedliwych praktyk w firmie.</li> </ul>
Rozwój i ocena	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subiektywne poczucie ważności rozwoju pracownika dla firmy.</li> <li>• Poziom wykorzystania potencjału pracownika.</li> <li>• Poziom zaangażowania firmy w planowanie ścieżek rozwoju zawodowego.</li> <li>• Stopień efektywności wykorzystania oceny pracowniczej.</li> </ul>	Perspektywa kariery	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasność zasad planowania kariery.</li> <li>• Dostępność wiedzy o warunkach awansu i wynagrodzeń.</li> <li>• Poziom zaangażowania organizacji w proces planowania kariery pracowników.</li> <li>• Stopień osobistego wpływu pracownika na kształtowanie swojej kariery.</li> </ul>

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie K. Obuchowska, A. Czerw, *Nowoczesne narzędzia...*

### 1.3. Idea corporate wellness – osiągać zdrowie optymalne

Terminy *dobrostan* i *wellness* obecnie używane są często zamiennie, przy czym wydaje się, że większą popularność zdobywa *wellness* (zapewne na podłożu skojarzeń z fizycznym i estetycznym aspektem dobrostanu). Termin ten został użyty w tym kontekście po raz pierwszy w latach pięćdziesiątych XX wieku przez H. Dunna na oznaczenie stylu życia, którego celem jest osiągnięcie dobrego samopoczucia przez harmonię ciała, umysłu i ducha<sup>37</sup>.

Według Światowej Organizacji Zdrowia (WHO) *wellness* to optymalny stan zdrowia w wymiarze fizycznym, społecznym, emocjonalnym, intelektualnym i duchowym, umożliwiający wypełnianie obowiązków (rol) w: rodzinie, społeczności, w której się żyje, miejscu pracy, miejscu kultu oraz innych obszarach<sup>38</sup>. Jest to rozszerzenie pojęcia zdrowia, oficjalnie definiowanego przez WHO jako dobrostan

37 H.L. Dunn, *High-Level Wellness*, Beatty Press, Darlington 1961; A. Kaleta, *Hotelarstwo Spa i Wellness jako rozwojowy produkt przemysłu czasu wolnego – wybrane aspekty*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 1, s. 363.

38 B. Smith, K. Tang, D. Nutbeam, *WHO Health Promotion Glossary: new terms*, Oxford University, Oxford 2006.

(*well-being*) fizyczny, psychiczny i społeczny, a nie tylko brak choroby<sup>39</sup>. Wellness obejmuje zatem następujące poziomy „dobrego” funkcjonowania człowieka, w granicach określonych przez dziedziczność i możliwość jednostki<sup>40</sup>:

- 1) poziom samopoczucia fizycznego,
- 2) poziom samopoczucia psychicznego,
- 3) poziom samopoczucia emocjonalnego,
- 4) poziom samopoczucia społecznego,
- 5) poziom samopoczucia duchowego.

Należy przy tym zauważyć, iż pojęcie *wellness* jest w Polsce dość często nieprawidłowo definiowane i rozumiane. Najczęściej termin ten kojarzony jest z działalnością z zakresu poprawy urody i medycyny estetycznej, czasem z centrami relaksu i sportu<sup>41</sup>. Tymczasem *wellness* to o wiele więcej niż zdrowie fizyczne – to wiele nakładających się na siebie obszarów, w których niezwykle istotna jest jakość życia. Filozofia *wellness* wpisuje się w holistyczną profilaktykę zdrowia<sup>42</sup>.

W tradycyjnym ujęciu zdrowie fizyczne, emocjonalne, duchowe czy społeczne postrzegano jako stan cechujący się brakiem chorób lub deficytów. Tymczasem w znaczeniu optymalnym (*wellnesowym*) oznacza zdolność skutecznego działania w celu optymalnego wypełniania swoich obowiązków w nauce, pracy oraz efektywnego wykorzystania czasu wolnego – oznacza zdolność do pokonywania problemów dnia codziennego w sposób pozytywny, optymistyczny i konstruktywny czy umiejętność przejawiania zachowań adekwatnych do sytuacji. Ponadto definiowane jest także jako bycie osobą szczęśliwą, zdolną do utrzymywania dobrych kontaktów z innymi ludźmi oraz harmonijnego funkcjonowania w zgodzie ze sobą, własnymi przekonaniami oraz innymi elementami otaczającego świata<sup>43</sup>. W tabeli 3 zamieszczono zestawienie tych dwóch różnych podejść (tradycyjnego i optymalnego) do różnych obszarów funkcjonowania branych pod uwagę w *wellness*.

Wykorzystanie idei *wellness* w zarządzaniu opiera się na założeniu, że stan psychofizyczny człowieka przekłada się na jego efektywność i zaangażowanie w pracę. Dlatego jednym z celów pracodawcy powinno być dbanie o zdrowie i szeroko pojęty rozwój pracowników – stąd *corporate wellness* rozumiane jako nauka zdrowego stylu życia, która ma zapewnić dobre samopoczucie, doprowadzić do harmonii między

39 Preambuła konstytucji WHO, 1946, za: A. Wojtyła, P. Wojtyła-Buciora, C. Wojtyła, J. Marcinkowski, *Zdrowie optymalne...*, s. 491–492.

40 C. Corbin, G. Welk, W. Corbin, K. Welk, *Fitness i Wellness. Kondycja, sprawność, zdrowie*, Wydawnictwo Zysk i Sk-a, Poznań 2007.

41 W. Łubkowska, *Dobrostan i wellness kobiet w wieku 50+ w aspekcie ćwiczeń w środowisku wodnym*, „Zdrowie i Dobrostan” 2015, nr 1, s. 233–234.

42 J. Sokołowska, *Odkryj prawdziwy wellness*, „Na Zdrowe Życie!” 2013, nr 2(6), s. 1–2; W. Łubkowska, *Dobrostan...*, s. 234.

43 A. Wojtyła, P. Wojtyła-Buciora, C. Wojtyła, J. Marcinkowski, *Zdrowie optymalne...*, s. 492.

ciałem, duszą a umysłem i tym samym zapewnić uzyskanie maksymalnej efektywności<sup>44</sup>. Kultura zdrowej firmy przejawia się w tym, że pracodawca stwarza takie środowisko pracy, które sprzyja wykorzystaniu w pełni potencjału człowieka przez dbanie o jego zdrowie i równowagę życiową. Działania z zakresu corporate wellness zakładają zarówno edukację, jak i rozwój kompetencji pracowników w rozmaitych obszarach – najczęściej jest to aktywność fizyczna, zdrowe odżywianie, utrzymywanie równowagi czy radzenie sobie ze stresem, a wszystko po to, by mogli oni w pełni wykorzystać swój potencjał i odczuwać satysfakcję nie tylko zawodową, ale i życiową<sup>45</sup>.

**Tabela 3.** Tradycyjne i optymalne podejście do obszarów funkcjonowania człowieka

Obszar	Podejście tradycyjne	Podejście optymalne
Zdrowie fizyczne	Brak chorób (w rozumieniu fizjopatologicznym)	Zdrowie optymalne – umożliwiające skuteczne działanie i wypełnianie swoich obowiązków w nauce, pracy i wykorzystaniu czasu wolnego – bycie „fit”
Zdrowie psychiczne	Brak chorób i zaburzeń psychicznych	Zdolność rozwiązywania problemów w sposób konstruktywny
Zdrowie emocjonalne	Brak zaburzeń emocjonalnych	Zdolność zachowań adekwatnych do wymagań sytuacji, zachowywanie poczucia szczęścia
Zdrowie społeczne	Zdolność funkcjonowania w społeczeństwie z zachowaniem obowiązujących reguł	Zdolność nawiązywania i utrzymywania satysfakcjonujących kontaktów
Zdrowie duchowe	–	Harmonijne funkcjonowanie w zgodzie ze sobą, własnymi przekonaniami i elementami otaczającej rzeczywistości (stan równowagi między wewnętrznymi potrzebami a wymogami zewnętrznymi)
Zdrowie intelektualne	Brak chorób i zaburzeń układu nerwowego, które ograniczają odbiór i przetwarzanie informacji i sygnałów	Zdolność uczenia się i wykorzystywania informacji w celu optymalnego funkcjonowania i poprawy jakości życia

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie *Healthy People 2020*, <http://www.healthypeople.gov/2020> (dostęp: 13.05.2017); C. Corbin, G. Welk, W. Corbin, K. Welk, *Fitness i Wellness...*; Wojtyła A., Wojtyła-Buciora P., Wojtyła C., Marcinkowski J, *Zdrowie optymalne...*, s. 490–497.

Corporate wellness jest zatem traktowane jako długoterminowe działania organizacyjne mające na celu wspieranie dobrostanu fizycznego, psychicznego i społecznego pracowników<sup>46</sup>. L. Berry z kolei podaje, że programy corporate wellness często są dedykowane nie tylko pracownikom, ale także ich rodzinom, a wszystko

44 P. Lichwa, *Pod ochronnym parasolem*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 8, s. 39.

45 Tamże.

46 R. Burke, A. Richardsen, *Corporate Wellness Programs...*, s. 8.

to w celu wdrożenia i utrzymania tych zachowań, które redukują rozmaite zdrowotne zagrożenia (szkodliwe nawyki), poprawiają jakość życia, a przez to zwiększają ogólną efektywność ludzi w pracy<sup>47</sup>.

#### 1.4. Promocja zdrowia w organizacjach i rozwój corporate wellness Przyczyny wdrażania programów

Historia programów corporate wellness związana jest nierozdzielnie z rozwojem idei promocji zdrowia (dobrostanu) w korporacjach, co początkowo miało miejsce głównie jako obszar zagadnień związanych z zachowaniem zdrowia i profilaktyką uzależnień<sup>48</sup>. Pojęcia *promocja zdrowia* i *corporate wellness*, traktowane przez wielu autorów jako synonimy<sup>49</sup>, pokrywają się ze sobą co najmniej w zakresie celu, jakim jest wspieranie ludzi w budowaniu ich szeroko pojętego dobrostanu.

Koncepcja promocji zdrowia powstała w dużej mierze za sprawą Światowej Organizacji Zdrowia (WHO) i Europejskiego Biura Regionalnego. Podczas pierwszej Globalnej Konferencji Promocji Zdrowia (1986, Ottawa) powstała tak zwana Karta Ottawska, w której definiuje się promocję zdrowia jako proces umożliwiający ludziom przejmowanie coraz większej kontroli nad własnym zdrowiem i jego ulepszaniem<sup>50</sup>. Zauważyć należy, iż zdrowie pojęte było przy tym nie tyle w kategoriach medycznych, ale głównie jako możliwość i zdolność ludzi do osiągnięcia satysfakcji z życia codziennego (czyli zdrowie w rozumieniu zdrowia optymalnego). Na pograniczu nauki i praktyki ogólna promocja zdrowia najczęściej bywa ujmowana jako<sup>51</sup>:

- 1) działania lub proces wywierania wpływu na ludzi, aby zachowywali się w sposób najbardziej korzystny dla zdrowia,
- 2) wszelkie wysiłki służące zapobieganiu chorobie (*disease*), w tym procedury medyczne,

47 L.L. Berry, A.M. Mirabito, W.B. Baun, *What's the hard return on employee wellness programs?*, „Harvard Business Review”, December 2010, s. 1; R. Burke, A. Richardsen, *Corporate Wellness Programs...*, s. 8.

48 D. Owens, *EAPs for a diverse world: employers that provide culturally competent employee assistance programs show employees they care*, „HR Magazine” 2006.

49 *Working Well...*

50 *Ottawa Charter for Health Promotion*, Health Promotion, 1987, za: A. Namysł, A. Kazenas, J. Bugajska, *Promocja zdrowia...*, s. 9.

51 L. Breslow, *Why Health Promotion Lags Knowledge About Healthful Behavior*, „American Journal of Health Promotion” 2001, no. 15(5), s. 388–390; E. Korzeniowska, K. Puchalski, *Efekty 10-letniej działalności Ogólnopolskiej Sieci Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy, Krajowe Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy*, Instytut Medycyny Pracy, Łódź 2006, [http://rop.sejm.gov.pl/1\\_0ld/opracowania/pdf/promocja.pdf](http://rop.sejm.gov.pl/1_0ld/opracowania/pdf/promocja.pdf) (dostęp: 26.04.2016).

- 3) proces wzmacniania, osiągnięcia wyższego poziomu zdrowia (*wellness*), wykraczający poza zapobieganie chorobie,
- 4) wszystkie przedsięwzięcia społeczne, które ochraniają i podnoszą poziom zdrowia, łącznie z przewyciężaniem ubóstwa i niedostatków edukacyjnych.

Z koncepcji promocji zdrowia wyodrębniło się z czasem pojęcie promocji zdrowia w odniesieniu do miejsca pracy. Zostało ono sformułowane w Europejskiej Sieci Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy jako połączone wysiłki pracodawców, pracowników oraz całego społeczeństwa, podejmowane w celu umacniania potencjału zdrowotnego i dobrostanu pracujących. Zauważono, że cel ten może być osiągnięty przez organizację pracy i środowiska pracy, promocję aktywnego uczestnictwa oraz wspieranie osobistego rozwoju pracowników<sup>52</sup>. Jeśli idzie o promocję zdrowia w pracy, to na gruncie polskim jej rozumienie ewoluowało i pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX wieku zdefiniowano ją jako „zespoły działań realizowane na rzecz i wspólnie z pracownikami zakładów pracy, które potencjalnie służą umacnianiu i rozwojowi ich zdrowia”<sup>53</sup>. Najogólniej mówiąc, promocja zdrowia polega tu na wprowadzaniu zdrowia w filozofię i praktykę funkcjonowania organizacji – to jest w jej wartości, cele, promowane wzory zachowań, obowiązujące normy grupowe, politykę zarządzania, kryteria ocen, wizerunek publiczny oraz relacje z otoczeniem itp.<sup>54</sup> Aktywności, które się do tego przyczyniają, to na przykład włączanie pracowników w proces polepszania organizacji i środowiska pracy, działania ukierunkowane na poprawę samopoczucia w miejscu pracy, monitorowanie stanu zdrowia przez zapewnienie dodatkowej opieki medycznej, zachęcanie do podzielenia promowanych stylów życia (np. przez dostarczanie informacji o zdrowym odżywianiu czy pożytkach płynących z aktywności fizycznej). Te wysiłki nie powinny się zakończyć na sferze dobrostanu fizycznego, lecz obejmować także działania z zakresu promowania zdrowia psychicznego (np. organizowanie kursów radzenia sobie ze stresem)<sup>55</sup>.

Inspiracją idei promowania zdrowia populacji pracujących w Polsce były tu koncepcje rozwijane przez wysoko rozwinięte kraje Europy, Kanadę i Stany Zjednoczone, a ośrodkiem, który zaangażował się w upowszechnianie idei był Instytut Medycyny Pracy w Łodzi<sup>56</sup>. Ewolucję działań z zakresu promocji zdrowia w pracy przedstawiono w tabeli 4, sięgając do wybranych przykładów ilustrujących umownie wyodrębnione etapy.

52 *Deklaracja Luksemburska na temat promocji zdrowia w miejscu pracy w Unii Europejskiej*, Luksemburg 1997.

53 E. Korzeniowska, K. Puchalski, *Efekty...*, s. 3.

54 Tamże.

55 *European Agency for Safety and Health at Work*, za: A. Namysł, A. Kazenas, J. Bugajska, *Promocja zdrowia...*, s. 8.

56 E. Korzeniowska, K. Puchalski, *Efekty...*, s. 5.

**Tabela 4.** Ewolucja działań promujących zdrowie w miejscu pracy w Polsce

Okres	Koordynacja i zaangażowane podmioty	Charakterystyka
1989–1992	Instytut Medycyny Pracy w Łodzi (IMP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propagowanie nowoczesnej koncepcji promocji zdrowia wśród specjalistów</li> <li>• Uruchomienie procesu kształcenia kadr w zakresie promocji zdrowia</li> </ul>
1995–1997	Krajowe Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy i Ogólnopolska Sieć Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy (przy IMO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Powstanie ośrodków koordynujących działania w zakresie profilaktyki zdrowia</li> <li>• Opracowanie pierwszej strategii opartej na budowaniu wsparcia i pomocy szkoleniowo-konsultacyjnej dla osób indywidualnych i przyszłych liderów</li> </ul>
Koniec lat dziewięćdziesiątych – 2003	Wojewódzkie ośrodki medycyny pracy przy współpracy z Europejską Siecią Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Powstanie Ustawy z dnia 27 czerwca 1997 r. o służbie medycyny pracy (Dz.U. Nr 96, poz. 593 z późn. zm. wpisującymi do zadań tego sektora medycyny profilaktyki zdrowotnej</li> <li>• Przygotowanie terenowych i zakładowych liderów promocji zdrowia</li> <li>• Opracowanie pakietu materiałów informacyjno-edukacyjnych dla 10 000 firm</li> <li>• Udział liderów w przedsięwzięciach prozdrowotnych (ok. 240 przedsiębiorstw)</li> <li>• Publikacja kilkunastu poradników na temat promocji zdrowia w miejscu pracy</li> <li>• Cykliczne monitorowanie determinant rozwoju promocji zdrowia w Polsce i upowszechnianie wyników takich badań (ok. 70 publikacji naukowych)</li> </ul>
2004–2008	Koordynacja na poziomie międzynarodowym: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Austria</li> <li>• Finlandia</li> <li>• Niemcy</li> <li>• Polska (Krajowe Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwijanie międzynarodowej współpracy ramach European Network for Workplace Health Promotion: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Healthy work in an ageing Europe</li> <li>• Workplace Health Promotion</li> <li>• Development of a European Work-Related Raport</li> <li>• Development of Structures for Dissemination of Good</li> <li>• Practice in the Field of Workplace Health Promotion in the Acceding and the Applicant Countries</li> </ul> </li> </ul>

Tabela 4 (cd.)

Okres	Koordinacja i zaangażowane podmioty	Charakterystyka
2007–2015	Ministerstwo Zdrowia (Narodowy Instytut Zdrowia Publicznego) przy współpracy Instytutu Medycyny Pracy i Krajowe Centrum Promocji Zdrowia i Centralnego Instytutu Ochrony Pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Narodowy Program Zdrowia zakładający między innymi tworzenie środowiska życia, pracy i nauki sprzyjającego zdrowiu</li> </ul>
2007–2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami</li> <li>Instytut Psychologii Zdrowia Polskiego Towarzystwa Psychologicznego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kampanie społeczne propagujące poprawę warunków pracy i zdrowia pracowników, m.in.:</li> <li>ogólnopolska kampania społeczna „W trosce o zdrowie”,</li> <li>ogólnopolska kampania społeczna „Postaw na zdrowie i odporność na stres”</li> </ul>

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie E. Korzeniowska, K. Puchalski, *Efekty...*; A. Namysł, A. Kazenas, J. Bugajska, *Promocja zdrowia...*, s. 11; Załącznik do Uchwały Nr 90/2007 Rady Ministrów z dnia 15 maja 2007 Narodowy Program Zdrowia na lata 2007–2015.

Jak zauważa E. Korzeniowska<sup>57</sup>, słabością polskiego systemu w zakresie promowania zdrowia zatrudnionych jest to, że nie doszło, jak dotąd, do realnej współpracy międzysektorowej i działalności głównych instytucji funkcjonujących na styku sfer zdrowia i pracy (Narodowy Fundusz Zdrowia koncentruje się na profilaktyce chorób, Państwowa Inspekcja Pracy na bezpieczeństwie w miejscu pracy, Państwowa Inspekcja Sanitarna na higienie środowiska pracy i szczątkowej edukacji zdrowotnej, Zakład Ubezpieczeń Społecznych na rehabilitacji zawodowej). Ten brak wspólnej koncepcji rozwoju przenosi się do służb funkcjonujących na poziomie przedsiębiorstw, które starają się wywiązywać przede wszystkim z realizacji swoich specyficznych obowiązków (np. rzadko dochodzi do współpracy między specjalistami medycyny pracy, bhp czy zarządzania zasobami ludzkimi w sferze promocji zdrowia)<sup>58</sup>.

Nawet jeśli po stronie działań instytucjonalnych, koordynowanych przez regionalne, rządowe czy nawet międzynarodowe organy, zauważyć można znaczące niedostatki, deficyty te mogą zostać „nadrobione” (na poziomie jednostkowym) przez starania samych przedsiębiorstw. Programy corporate wellness – jako oddziaływania promujące zdrowie i pomagające budować dobrostan – pojawiły się na szerszą skalę po raz pierwszy w literaturze po 1980 roku. W artykułach zamieszczonych na łamach „International Journal of Research in Social Science” omawiano

57 Tamże, s. 6–7.

58 Tamże.

ich wpływ na wydajność, koncentrując się na fizycznym dobrostanie pracowników<sup>59</sup>. Przedstawiano tam firmy stosujące programy wellness w celu zmniejszenia kosztów opieki zdrowotnej, absencji chorobowej czy przyciągania utalentowanych pracowników do firm<sup>60</sup>. Z biegiem lat takie praktyki przekształciły się w kompleksowe systemy, zwracając się nie tylko w kierunku profilaktyki uzależnień, bhp i zapobiegania urazom, ale i pomocy świadczonej pracownikom w zakresie rozwiązywania problemów prawnych, pomocy w sprawowaniu opieki nad dziećmi i starszymi członkami rodziny, profilaktyki przemocy domowej itp. W państwach rozwiniętych, a zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych, istnieje obecnie wiele programów wellness realizowanych przez wielkie korporacje w celu promocji i poprawy zdrowia zatrudnionych tam pracowników. Realizowane programy zaliczane są do szeroko pojętej opieki zdrowotnej nad pracownikiem. W tym celu stosuje się różnego rodzaju zachęty w postaci dopłat do wstępu na obiekty wellness i fitness lub uczestnictwo w programach podtrzymujących i poprawiających zdrowie, organizowanych przez liczne korporacje oraz kompanie ubezpieczeniowe<sup>61</sup>. Od jakiegoś czasu obszary zainteresowań w zakresie wellness przechodzą zasadniczą zmianę: z paradygmatu pomocy świadczonej konkretnym jednostkom na rzecz oddziaływań na środowisko społeczne.

Według raportu *Working Well* z 2014<sup>62</sup> (szósta edycja międzynarodowych badań dotyczących corporate wellness prowadzonych przez Buck Consultants) globalnie zwiększa się liczba inicjatyw w tym zakresie. Firmy, wprowadzając programy corporate wellness, oczekują wzrostu zaangażowania pracowników, a jednocześnie wzrostu wyników firmy. W praktyce istnieje jednak znaczący rozdźwięk między deklarowaną wolą tworzenia „kultury zdrowia” a stanem rzeczywistym – 78% badanych pracodawców chciałoby mieć w swoich firmach „kulturę zdrowia”, jednak zaledwie 33% mówiło, że prowadzi działania w tym obszarze. Globalnie 29% respondentów deklaroowało w pełni wdrożoną strategię zdrowia (ta liczba nieustannie rośnie od początku prowadzonych badań). W 62% firm-respondentów taka strategia jest wdrażana od niedawna (2–5 lat). W Polsce wskaźniki są jeszcze niższe – w pełni wdrożona strategia promocji zdrowia i wellness dotyczy tylko 3% badanych firm, chociaż 43% przedsiębiorstw deklaroowało pojedyncze, nieskoordynowane inicjatywy związane z corporate wellness. Aż 34% ankietowanych firm nie miało planów na wdrożenie u siebie promocji zdrowia w ogóle. Ostatecznie

59 W. Ngeno, S. Muathe, *Critical review of literature on employee wellness programs in Kenya*, „International Journal of Research in Social Science” 2014, vol. 3, no. 4, s. 34.

60 Tamże, s. 34.

61 L.L. Berry, A.M. Mirabito, W.B. Baun, *What's the hard return...*; A. Wojtyła, P. Wojtyła-Buciora, C. Wojtyła, J. Marcinkowski, *Zdrowie optymalne...*, s. 495.

62 *Working Well...*



w badaniu 33% polskich firm mówiło, że ma zbudowaną silną „kulturę zdrowia”, a więcej niż połowa (54%) deklarowała, że chciałaby ją mieć. Dla 89% firm-respondentów posiadanie programów corporate wellness było stosunkową nowością (nieprzekraczającą okresu 5 lat)<sup>63</sup>.

Inne ogólnopolskie badania, prowadzone cyklicznie na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat, wskazują, że częściej w promocję zdrowia i wdrażanie działań z zakresu corporate wellness angażowały się większe zakłady, o dobrej kondycji ekonomicznej<sup>64</sup>. Biorące udział w tym badaniu przedsiębiorstwa koncentrowały się głównie na poprawie ergonomii i estetyki środowiska pracy oraz oferowaniu pracownikom dodatkowych świadczeń medycznych typu szczepienia ochronne, głównie przeciwko grypie i WZW (kolejno ponad 30% i 40% badanych firm). Popularnym narzędziem było organizowanie zajęć sportowych dla pracowników (41%). Zaledwie w niewielkim procencie organizacji pomagano pracownikom w radzeniu sobie ze stresem (6%), udzielano pomocy nadużywającym alkoholu (7%) czy prowadzono edukację zdrowotną (16%)<sup>65</sup>. Te same badania powtórzone po dekadzie<sup>66</sup> wskazały na progres – 40% badanych firm troszczyło się o zdrowie personelu w większym stopniu, niż wymaga tego prawo. Najwięcej firm doskonaliło fizyczne środowisko pracy (67%), organizowało lub sponsorowało usługi medyczne (47%), zajęcia sportowe (42%) lub miało ofertę w zakresie redukcji stresu (31%). Należy zauważyć, iż wśród kadry zarządzającej wzrosła świadomość biznesowych korzyści płynących z programów promocji zdrowia, częściej też niż w ubiegłych latach osobiście angażowała się ona w ich wdrożenie<sup>67</sup>.

W ostatnich latach pojawiły się kolejne badania prowadzone w Polsce w tej dziedzinie – między innymi drugie europejskie badanie przedsiębiorstw na temat nowych i pojawiających się zagrożeń, w którym uczestniczyło 2257 zakładów pracy ze wszystkich działów gospodarki<sup>68</sup>; badanie *Zdrowie w miejscu pracy*, w którym wzięło udział około dwustu menadżerów reprezentujących różne branże<sup>69</sup> czy *Work-life balance – niewykorzystany potencjał* – prowadzone w stu zakładach pracy

63 Tamże.

64 K. Puchalski, E. Korzeniowska, *Próba oceny jakości wdrożeń promocji zdrowia w zakładach pracy na tle jej uwarunkowań*, „Medycyna Pracy” 2003, nr 54, s. 1.

65 Tamże, s. 2–7.

66 Prowadzone na reprezentatywnej próbie polskich przedsiębiorstw: K. Puchalski, E. Korzeniowska, *Health promotion – the rationale and the obstacles in workplaces with different employment and financial soundness*, „Medycyna Pracy” 2013, nr 67, s. 743–554.

67 Tamże.

68 *Second European survey of enterprises on new and emerging risks – ESENER-2*, Raport EU-OSHA – European Agency for Safety and Health at Work, file:///C:/Users/user/Downloads/esener-ii-first-findings.pdf (dostęp: 11.12.2017).

69 *Zdrowie w miejscu pracy...*

promujących się jako firmy zapewniające pracownikom równowagę między życiem zawodowym a osobistym<sup>70</sup>. Przywołane badania są niereprezentatywne – prowadzone na różnych populacjach i dotyczące zróżnicowanych zagadnień wchodzących w zakres corporate wellness. Lukę tę w pewnym stopniu próbują wypełnić badania aktywności (głównie średnich i dużych przedsiębiorstw) w zakresie promocji zdrowia pracowników i niektórych uwarunkowań stanu tej aktywności, podjęte w 2015 roku<sup>71</sup>. Ustalenia te wypracowano wśród grupy 1000 zakładów pracy z terenu całej Polski, zatrudniających co najmniej 50 pracowników, dobranych w sposób warstwowo-losowy pod względem lokalizacji, wielkości zatrudnienia i sekcji Polskiej Klasyfikacji Działalności. Według analiz ponad 80% badanych przedsiębiorstw ogranicza się do realizacji prawnych wymagań związanych z ochroną zdrowia (wymogi BHP). Nieco więcej niż 16% wykracza poza obowiązki prawne, podejmując dodatkowe działania wspierające zdrowie pracowników, typu: ułatwianie pracownikom korzystania z opieki medycznej (głównie przez finansowanie abonamentów na usługi medyczne), profilaktykę medyczną (szczepienia, akcje informacyjne) czy wspieranie aktywności fizycznej personelu (abonamenty na zajęcia sportowe). Zasadniczo nieobecne były inicjatywy ułatwiające pracownikom godzenie życia zawodowego i prywatnego, pojawiała się za to profilaktyka palenia tytoniu, picia alkoholu, a także dbałość o środowisko pracy (troska o pomieszczenia socjalne i warunki na stanowiskach pracy)<sup>72</sup>.

Jak wskazano wcześniej, historia programów corporate wellness wywodzi się z programów promocji zdrowia wdrażanych w celu ograniczenia kosztów opieki zdrowotnej, a w dalszej kolejności w celu zwiększenia wzrostu wydajności pracowników. Niektóre firmy doceniły również korzyści pozafinansowe, takie jak poprawa morale pracowników, ich satysfakcji, zdrowia czy korzyści odnoszone z przyciągnięcia i zatrzymywania wartościowych pracowników oraz poprawy wizerunku organizacji<sup>73</sup>.

Obecnie świadome podejmowanie różnych interwencji prozdrowotnych na poziomie przedsiębiorstwa nie jest postrzegane jako działanie wyłącznie o charakterze medycznym, organizacyjnym czy technologicznym. Dochodzą do głosu także argumenty ekonomiczne, gdzie działania w zakresie zarządzania zdrowiem czy WLB uznaje się za jeden z czynników mających wpływ na rentowność firmy, a jednocześnie na jej wizerunek rynkowy. W tym sensie nakłady na zdrowie i bezpieczeństwo w środowisku pracy nie powinny być traktowane jako obciążenie

70 J. Kotzian, J. Otto, *HRK Employer Branding: Work-life balance. Niewykorzystany potencjał. Raport z badania*, HRK, Warszawa 2016.

71 K. Puchalski, E. Korzeniowska, *Promocja zdrowia w zakładach pracy...*

72 Tamże, s. 232–234.

73 W. Ngeno, S. Muathe, *Critical review...*, s. 32–41.

finansowe, ale przede wszystkim jako inwestycja w kapitał ludzki<sup>74</sup>. Powody wdrażania takich inicjatyw zamieszczono w tabeli 5. Zestawienie to uwzględnia zarówno argumenty ekonomiczne, jak i na przykład wizerunkowe, sklasyfikowane w kategoriach czynników o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym w stosunku do przedsiębiorstwa.

**Tabela 5.** Powody wdrażania inicjatyw promujących zdrowie i dobrostan w miejscu pracy

Czynniki wewnętrzne	Czynniki zewnętrzne
Wzrost produkcji i wskaźników produktywności	Zmniejszenie kosztów ponoszonych z tytułu kar za nieprzestrzeganie przepisów bhp
Zmniejszenie kosztów ponoszonych z tytułu wypadków w pracy i czynników ryzyka zawodowego	Dostosowanie metod i narzędzi promocji zdrowia w miejscu pracy do międzynarodowych standardów
Zmniejszenie poziomu absencji chorobowej pracowników	Wzrost poziomu lojalności klientów
Zmniejszenie kosztów ponoszonych z tytułu wdrażania nowych programów naprawczych	Umocnienie wizerunku firmy na rynku – wzrost możliwości przyciągnięcia atrakcyjnych kandydatów do pracy i pozyskiwania partnerów
Zmniejszenie poziomu fluktuacji pracowników	Zwiększenie możliwości realizacji strategii firmy
Zwiększenie poziomu satysfakcji zawodowej pracowników i tzw. morale załogi	Możliwości korzystania z programów wsparcia na poziomie krajowym i lokalnym
Wzrost poziomu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa	Możliwości korzystania z programów wsparcia ze strony firm ubezpieczeniowych i różnych zewnętrznych inicjatyw
Wzrost poziomu morale i lojalności pracowników	
Większe szanse na zatrzymanie zatrudnionych pracowników i zatrudnienie nowego personelu	
Wzrost poziomu zaangażowania pracowników	

**Źródło:** A. Namyst, A. Kazenas, J. Bugajska, *Promocja zdrowia...*, s. 9; *Working Well...*

Według opinii polskich pracodawców zawartych w raporcie *Working Well...* głównym powodem wdrażania strategii promocji zdrowia i wellness w przedsiębiorstwie jest poprawa zaangażowania pracowników. Na drugim miejscu znalazł się wzrost produktywności, na trzecim promocja wizerunku firmy (tabela 6). Występują tutaj znaczące różnice w porównaniu do podstawowych celów programów wdrażanych na przykład w przedsiębiorstwach amerykańskich, gdzie z racji odmiennego systemu opieki zdrowotnej nadrzędną rolę odrywa potencjalne

74 I. Rydlewska-Liszowska, *Rentowność inwestycji w zdrowie w przedsiębiorstwie – przegląd metod i zalecenia*, „Medycyna Pracy” 2010, nr 61(6), s. 658; T. Getzen, *Ekonomika zdrowia. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.

zmniejszenie jej kosztów oraz ubezpieczenia (ten czynnik w polskich i europejskich programach odgrywał najmniej istotną rolę).

**Tabela 6.** Cele programów corporate wellness w opinii pracodawców amerykańskich i europejskich (w tym polskich)

Cele programów corporate wellness	USA	Europa	Polska
Poprawa morale/zaangażowania pracowników	4	1	1
Redukcja absencji pracowników z powodu choroby lub niedyspozycji	3	3	5
Poprawa bezpieczeństwa w miejscu pracy	7	4	7
Poprawa wydajności pracowników i ograniczenie bezproduktywnej obecności w pracy	2	2	2
Utrzymanie zdolności do pracy	5	5	9
Wspieranie wartości firmy oraz misji organizacji	6	6	8
Zmniejszenie kosztów opieki zdrowotnej oraz ubezpieczenia	1	10	10
Promowanie wizerunku lub marki firmy	9	9	3
Wypełnianie społecznej odpowiedzialności	10	7	4
Pozyskiwanie i utrzymanie pracowników	8	8	6

1 – cel najważniejszy, 10 – cel najmniej ważny.

**Źródło:** *Working Well...*

Zdaniem respondentów<sup>75</sup> programy promocji zdrowia i wellness mogą być odpowiedzią na zagrożenia cywilizacyjne i te, które są związane z niezdrowym trybem życia. Najważniejsze z nich to: wzmożony stres, zbyt niska aktywność fizyczna, brak poczucia bezpieczeństwa i równowagi praca–życie. W opracowaniach polskich<sup>76</sup> podkreśla się często wagę tych rozwiązań, które ograniczają absencję pracowniczą, a z roku na rok absencja chorobowa kosztuje państwo i polskich przedsiębiorców coraz więcej. W 2014 roku wydatki na świadczenia związane z niezdolnością do pracy wyniosły ogółem 32 539,8 mln zł (co stanowiło 1,9% PKB) i w stosunku do roku poprzedniego wzrosły o 263,7 mln zł<sup>77</sup>. Jednak w rzeczywistości z powodu absencji pracowniczej firmy tracą jeszcze więcej – statystyki nie obejmują bowiem pozostałych kosztów wiążących się z nieobecnościami

<sup>75</sup> *Working Well...*, s. 16.

<sup>76</sup> N. Szeszenia-Dąbrowska, U. Wilczyńska, *Choroby zawodowe w Polsce w 2015*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Centralny Rejestr Chorób Zawodowych, Łódź 2016; E. Korzeniowska, K. Puchalski, *Efekty 10-letniej...*

<sup>77</sup> *Wydatki na świadczenia z ubezpieczeń społecznych związane z niezdolnością do pracy w 2014*, Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Warszawa 2016, <http://www.zus.pl/files/Wydatki%20na%20C5%9Bwiadczenia%20z%20ubezpiecze%C5%84%20spo%C5%82ecznych%20zwi%C4%85zane%20z%20niezdolno%C5%9Bci%C4%85%20do%20pracy%20w%202014%20r.pdf> (dostęp: 3.04.2016).

(typu wynagrodzenia za zastępstwa czy nadgodziny, koszty obsługi administracyjnej zwolnień, rekrutacji i szkolenia nowych pracowników). Analizy<sup>78</sup> wskazują, że główną przyczyną absencji chorobowej w krajach europejskich są dolegliwości układu mięśniowo-szkieletowego (39% wszystkich rejestrowanych zwolnień chorobowych trwających 2 tygodnie lub dłużej), które wywierają również największy wpływ na trwałą niezdolność do pracy (odpowiadają za 61% wszystkich przypadków trwałej niezdolności do pracy). Dalsze 19% zwolnień chorobowych jest powodowanych stresem, depresją i różnymi postaciami nerwic, co stanowi 10% wszystkich przypadków trwałej niezdolności do pracy<sup>79</sup>. Nawiasem mówiąc, jednym z czynników, które wpływają na absencję chorobową, jest także bezpieczeństwo zatrudnienia – im jest ono wyższe, tym absencja chorobowa w przedsiębiorstwie spada<sup>80</sup>. W tym kontekście działania pracodawcy mające poprawić dobrostan zatrudnionych mogą być traktowane jako odpowiedź na problematykę ograniczania absencji i związanych z nią kosztów.

### 1.5. Zasady konstruowania i wdrażania programów wellness

Działania z zakresu wellness, jak każdy inny program w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi wdrażany w przedsiębiorstwie, wymagają przeprowadzonej rzetelnie diagnozy sytuacji, a następnie zaplanowania działań mających odpowiedzieć na istniejące potrzeby, ich implementacji i w końcu przeprowadzenia rzetelnej ewaluacji<sup>81</sup>.

Ocena potrzeb i oczekiwań pracowników, która powinna poprzedzać planowanie programów wellness, może być dokonana za pomocą różnych narzędzi. W tym celu organizacja może skorzystać z grup fokusowych, badań ankietowych (także on-line), istniejących już narzędzi (np. włączenie pytań dotyczących wellness do ankiet wykorzystywanych do innych celów diagnostycznych). Cennym

78 P. Paoli, D. Merli, *Third European Working Conditions Survey*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg 2000, za: M. Pęciłto, *Koszty absencji...*, s.13.

79 Tamże.

80 C. Roelen, T. van der Poll, P. Koopmans, J. Groothoff, *Identifying workers at risk of sickness absence by questionnaire*, „Occupational Medicine” 2006, vol. 5, no. 7, s. 442–446; M. Biron, P. Bamberger, *Aversive workplace conditions and absenteeism: Taking referent group norms and supervisor support into account*, „Journal of Applied Psychology” 2012, vol. 97, no. 4, s. 901–912.

81 G. Kok, F. Zijlstra, R. Ruiter, *Changing environmental conditions impacting health – a focus on organizations*, [w:] R. Burke, A. Richardsen (eds.), *Corporate Wellness Programs. Linking employee and Organizational Health*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2014, s. 34.

źródłem informacji są dane firmowe dotyczące sytuacji demograficznej załogi, poziomu absencji, rotacji czy wyników badań medycznych)<sup>82</sup>.

Dzięki uzyskanym informacjom możliwe jest zdefiniowanie tych obszarów, w których istnieją deficyty w zakresie dobrostanu i wskazane jest podjęcie działań. Określenie priorytetów i celów programu wellness powinno być jednym z etapów jego planowania<sup>83</sup>. W praktyce obserwuje się, że programy wellness są zwykle dostosowane do potrzeb dużych grup pracowniczych – na przykład oferta ukierunkowana na młodych pracowników koncentruje się głównie na wykształceniu zdrowych nawyków w zakresie żywienia i aktywności fizycznej oraz na wspieraniu równowagi praca–dom.

**Tabela 7.** Podmioty odpowiedzialne za promocję zdrowia i wellness (w %)

Podmioty	Afryka i Bliski Wschód*	Azja	Australia i Nowa Zelandia	Kana- da	Euro- pa	Ameryka Potu- dniowa	USA	Pol- ska	Średnio
	67	60	31	84	72	79	82	73	76
Wewnętrzny koordynator	11	12	38	18	14	6	29	15	21
Pracownik BHP	22	47	36	31	25	21	29	0	20
Dedykowany pracownik programu	11	26	23	14	15	13	9	13	13
Zewnętrzny koordynator i dostawcy programu	11	7	3	20	5	3	17	23	11
Rozproszona odpowiedzialność	11	10	15	4	18	10	9	0	10
Specjalnie zatrudniony koordynator programu promocji zdrowia i wellness	11	4	13	6	5	2	10	20	7
Konsultant zewnętrzny	11	4	8	8	9	7	6	8	7
Inni	0	6	8	6	9	15	10	5	10

\* W tabeli procenty nie sumują się, gdyż respondenci mogli wskazać kilka odpowiedzi.

**Źródło:** Working Well...

82 M. Malińska, A. Namysł, K. Hildt-Ciupińska, *Promocja zdrowia...*, s. 19.

83 Tamże.

Badania międzynarodowe<sup>84</sup> wskazują, że w różnych krajach i kulturach zarządzania przyjęły się odmienne rozwiązania w zakresie tego, jakie komórki w organizacji są odpowiedzialne za funkcjonowanie programów wellness. Różnice te przedstawiono w tabeli 7. Polska na tym tle wydaje się pod pewnymi względami specyficzna – mamy tu do czynienia z całkowitym brakiem pracowników BHP w kontekście działań wellness, którymi zajmują się raczej specjalnie do tego celu powołani pracownicy z działu HR (np. wewnętrzny koordynator wellness) czy zewnętrzni dostawcy programu.

Aby programy wellness i inicjatywy prozdrowotne prawidłowo funkcjonowały, konieczne jest uwzględnienie w trakcie ich przygotowywania<sup>85</sup>:

- 1) odpowiedniego, wysokiej klasy przywództwa – potrzebni są pełni pasji, wiarygodni liderzy, którzy modelują pożądane postawy i zachowania;
- 2) koordynacji i dopasowania – programy muszą wypływać z uznanych w firmie wartości i ucieleśniać ideały panującej kultury prozdrowotnej, przy czym zbudowanie takiej kultury wymaga oczywiście czasu i środków;
- 3) zakresu, znaczenia, jakości – programy muszą być na tyle pojemne, aby odpowiadały na różne potrzeby pracowników organizacji, a ponadto powinny być wysokiej jakości pod względem proponowanych rozwiązań;
- 4) przystępności – obsługa działań wellness nie powinna generować wysokich kosztów, pożądana jest natomiast integracja z innymi programami funkcjonującymi w organizacji;
- 5) współpracy – działania organizacyjne powinny być wspierane przez współpracę z wewnętrznymi i zewnętrznymi partnerami (rządowymi i pozarządowymi organizacjami, towarzystwami zdrowotnymi itp.);
- 6) komunikacji – przekaz dotyczący programów powinien docierać do zainteresowanych przy wykorzystaniu różnych mediów.

Wydaje się, że szczególnie istotna jest właściwa komunikacja – zarówno jeśli chodzi o informowanie o szczegółach oferty wellness, jej celach, dostępności, jak i próbie dokonywania ewaluacji programu przez samych interesariuszy. Najpopularniejsze kanały przekazywania informacji<sup>86</sup> dotyczących rozwiązań wellness to portale pracownicze i intranet (w polskich organizacjach za ich pośrednictwem wiedzę czerpie 62% pracowników, w pozostałych krajach średnio 76%) oraz plakaty i ulotki w miejscu pracy (takie same wartości: 62% i 76%). Biuletyny

84 *Working Well...*

85 L.L. Berry, A.M. Mirabito, W.B. Baun, *What's the hard return...*, s. 8–9; R. Burke, *Corporate wellness programs: an overview*, [w:] R. Burke, A. Richardsen (eds.), *Corporate Wellness Programs. Linking employee and Organizational Health*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2014, s. 11.

86 *Working Well...*

i artykuły przekazują informację 54% polskich respondentów, w stosunku do 65% zagranicznych. Źródłem informacji są także spotkania pracownicze (59% – Polska, na tle 57% w pozostałych krajach) i dedykowane maile (62% polscy respondenci, 71% pozostali). Pewna część pracowników wiedzę na ten temat czerpie z mediów społecznościowych (odpowiednio 15% i 16%) i technologii mobilnych typu aplikacje telefoniczne (8% w Polsce, 19% na świecie), a także imprez w rodzaju organizowanych w firmie targów zdrowia (8% w Polsce w stosunku do 49% na świecie)<sup>87</sup>.

Odnosząc powyżej poruszane kwestie do organizacji o dużej odrębności, jaką jest na przykład uniwersytet publiczny, zauważyć można, że ta odrębność może generować bariery w przepływie informacji, utrudniające implementację działań corporate wellness. Uniwersytet publiczny, jako instytucja zhierarchizowana, przywiązana do tradycyjnych, sztywnych struktur, o wielości centrów decyzyjnych i wewnątrznie konkurujących ze sobą jednostkach, może wydawać się organizacją mającą trudności informacyjno-komunikacyjne, których nie rozwiązują nawet nowoczesne systemy IT. Problemy te nasila oddziaływanie czynników, związanych z wytworzeniem specyficznej kultury akademickiej, w którą wpisany jest na przykład brak zaufania, pragmatyczne podejście do pracy na uczelni (np. nastawienie na produktywność, która nie zawsze sprzyja jakości), utożsamianie posiadanej wiedzy z zajmowanymi stanowiskami, brak kultury dzielenia się wiedzą i brak tolerancji dla popełniania błędów<sup>88</sup>.

Jeśli chodzi o samą treść programów i działań corporate wellness, to w polskiej praktyce przyjmują one często postać organizowania dostępu do zdrowego jedzenia w miejscu pracy (przez wybór cateringu czy zmianę menu w stołówce) lub wyposażenia kącika socjalnego w lodówkę czy inny sprzęt AGD. Pracodawcy promują aktywność ruchową wśród personelu przez organizację strefy sportu w miejscu pracy czy dostępu do specjalisty, który wybierze dla pracownika optymalną dla niego aktywność ruchową oraz zaplanuje wprowadzenie jej w dotychczasowy plan dnia. Pracodawca może zachęcać swoich pracowników do podejmowania odpowiednich przerw i ćwiczeń – na przykład przez zainstalowanie w komputerach programów ergonomicznych, które wyznaczają przerwy w trakcie pracy oraz wskazują, jakie ćwiczenia izometryczne należy wykonać<sup>89</sup>.

Komponenty polskich programów wellness zawierają takie rozwiązania, jak<sup>90</sup>:

- 1) ergonomia miejsca pracy – 79% respondentów,
- 2) szczepienia przeciwko grypie – 67%,

87 Tamże.

88 K. Leja, *Koncepcje zarządzania...*, s. 148–149.

89 P. Lichwa, *Pod ochronnym parasolem*, s. 40.

90 *Working Well...*



- 3) badanie profilaktyczne (pomiar ciśnienia, cholesterolu, analiza składu ciała) – 65%,
- 4) elastyczny czas pracy – 63%,
- 5) dodatkowe płatne dni wolne od pracy – 63%,
- 6) akcje promujące zdrowy styl życia (maile, plakaty) – 46%,
- 7) wsparcie środowiskowe (zakaz palenia, automaty vendingowe ze zdrową żywnością, zdrowe menu w stołówce pracowniczej) – 48%,
- 8) szkolenia z zakresu zdrowego stylu życia – 43%,
- 9) organizacja „dni zdrowia” w firmie – 36%,
- 10) program dojazdu rowerami do pracy – 21%,
- 11) siłownia w miejscu pracy – 20%,
- 12) pomoc w opiece nad dziećmi – 10%.

Według badań z 2015 roku, reprezentatywnych dla grupy pracodawców zatrudniających powyżej 50 pracowników, działania z zakresu corporate wellness to najczęściej finansowanie profilaktyki zdrowotnej i organizowanie zajęć sportowych (tabela 8).

Przykładowo: firma Mars Polska oferuje dość kompleksowy program wellness, który oparty jest na pięciu filarach: prywatnej opiece medycznej, promocji sportu i zdrowego odżywiania, ocenie własnego ryzyka zdrowotnego pracowników, wspieraniu rodzicielstwa oraz budowaniu równowagi między życiem prywatnym a pracą, a także ułatwianiu pracownikom realizacji ich pozazawodowych pasji<sup>91</sup>.

Elementem prowadzenia promocji zdrowia i wellness na szerszym, społecznym szczeblu są konkursy wyróżniające pracodawców dbających o zdrowie swoich pracowników. Należy do nich konkurs „Dobre praktyki”, organizowany od lat przez Europejską Agencję Zdrowia i Bezpieczeństwa w Pracy<sup>92</sup>, czy plebiscyt ogłoszony w 2008 przez Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami „W trosce o zdrowie”<sup>93</sup>. Warto też wspomnieć o plebiscytach wyróżniających pracodawców dbających o zachowanie równowagi między sferą zawodową a prywatną swoich pracowników. Należą do nich między innymi: „Firma Przyjazna Mamie” (do 2012 roku siedem edycji<sup>94</sup>), „Firma Przyjazna Rodzicom” (jako część projektu rodzina-i-kariera.infor.pl, do 2015 roku dwie edycje<sup>95</sup>), „Dobry Klimat dla Rodziny” (do 2014 roku

91 *Mars wellness programme*, <https://osha.europa.eu/pl/tools-and-publications/publications/mars-wellness-programme> (dostęp: 18.07.2016).

92 *Konkurs Dobrych Praktyk – Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy*, file:///C:/Users/user/Downloads/good-practice-awards-pl.pdf (dostęp: 18.07.2016).

93 P. Lichwa, *Pod ochronnym parasolem*, s. 41.

94 <http://firmaprzyjaznamamie.pl/FirmaPrzyjaznaMamie/0,0.html> (dostęp: 18.07.2016).

95 <http://www.mpips.gov.pl/aktualnosci-wszystkie/fundusze-europejskie/art,6553,konkurs-firma-przyjazna-rodzicom.html> (dostęp: 18.07.2016).

trzy edycje), a także pośrednio „Przedsiębiorstwo Fair Play” (od 1998 roku osiemnaście edycji<sup>96</sup>) i „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” (od 2000 roku szesnaście edycji<sup>97</sup>).

**Tabela 8.** Nieobligatoryjne działania na rzecz zdrowia personelu podejmowane w polskich przedsiębiorstwach

Działania organizacyjne	% badanych firm	Firmy realizujące przynajmniej 1 działanie z grupy
Finansowanie pracownikom usług diagnozy medycznej, leczenia i rehabilitacji	18	35
Organizowanie zajęć sportowych po pracy (finansowanie karnetów na siłownię, basen, organizacja turniejów itp.)	15	29
Szczepienia profilaktyczne	11	22
Dbłość o estetykę, wygodę i dostępność pomieszczeń socjalnych (jadalni, łazienek i innych) – znacząco wykraczająca ponad obowiązujące normy	9	18
Badania profilaktyczne (np. mammografia, badania prostaty, pomiar ciśnienia) inne niż badania wstępne i okresowe	7	13
Poprawa warunków na stanowiskach pracy – ponad wymagania przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy (np. redukcja hałasu znacząco poniżej normy, poprawa ergonomii)	5	10
Promocja zdrowego odżywiania	4	9
Zmiany w organizacji i zarządzaniu, żeby praca była mniej stresująca	4	9
Szkolenia/treningi uczące, jak radzić sobie ze stresem	4	7
Organizowanie ćwiczeń w czasie pracy (np. gimnastyki, ćwiczeń pleców, oczu)	3	6
Edukacja zdrowotna niezwiązana z bhp (dotycząca np. chorób cywilizacyjnych, stylu życia)	1	3
Działania pomagające godzić życie zawodowe z prywatnym (np. pomoc psychologiczna, dostosowanie czasu pracy, zapewnienie opieki nad dziećmi)	<1	<1

**Źródło:** K. Puchalski, E. Korzeniowska, *Promocja zdrowia w zakładach pracy...*, s. 235.

96 <http://przedsiębiorstwo.fairplay.pl/> (dostęp: 18.07.2016).

97 <https://www.ipiss.com.pl/lider-zarzadzania-zasobami-ludzkimi> (dostęp: 18.07.2016).

## 1.6. Korzyści z inwestycji w dobrostan pracowników

Poza niewątpliwymi korzyściami odnoszonymi przez samych pracowników, także pracodawcy mogą zyskać na inwestycjach w dobrostan załogi. Po pierwsze – na co wskazują zwłaszcza analizy amerykańskie – programy te mogą prowadzić do redukcji kosztów opieki zdrowotnej<sup>98</sup>, która jest wielkim problemem społecznym w USA. Po drugie, zdrowsi pracownicy mogą być bardziej produktywni i ograniczać tym samym czas wykonania danej pracy. Po trzecie, w ten sposób pracodawca może przyciągnąć więcej wartościowych pracowników i odnosić korzyści wizerunkowe.

Większość badań dotyczących efektywności programów wellness w miejscu pracy koncentruje się na skuteczności działań interwencyjnych dla zdrowia (m.in. promowanie aktywności fizycznej, kontrolowanie masy ciała itp.)<sup>99</sup>. Według Global Survey of Health Promotion i Workplace Wellness Strategie Buck Consultants 86% firm w Stanach Zjednoczonych wspiera jakiś program odnowy, ale tylko jeden na pięciu pracodawców spoza USA zapewnia programy wellness<sup>100</sup>.

W ostatnich dekadach opublikowano wiele interesujących danych na temat wpływu corporate wellness na finanse firm. Badania kanadyjskie i amerykańskie ujawniły szereg przypadków, gdzie długofalowy i konsekwentnie realizowany program wellness przyniósł zwroty z inwestycji rzędu 600–700%<sup>101</sup>. Dobrymi wynikami mógł w tym zakresie pochwalić się Citibank (zgłosił szacowane oszczędności medyczne w wymiarze średnio 4,5 dolara na każdego dolara wydanego na program „Zarządzanie Zdrowiem”). Badania przeprowadzone w California Public Employees Retirement System (CalPERS) wykazały, że podobne oszczędności zanotowały Bank of America, Johnson & Johnson, Chevron, SAS Institute i wiele innych<sup>102</sup>. W szacowaniu korzyści z programów corporate wellness można posłużyć się wskaźnikiem rentowności inwestycji (ROI), opartym na relacji zysku netto do nakładów inwestycyjnych<sup>103</sup> (w tym wypadku nakładów w zakresie ochrony i promocji zdrowia, zapewnienia równowagi pracy i życia itp.). ROI wykorzystywany jest do określenia zdolności aktywów firmy do generowania zysku<sup>104</sup>. W Citibanku, Daimler-Chrysler, Motoroli, PepsiCo i szeregu innych korporacji dobrze zaprojektowane programy promocji zdrowia i profilaktyki chorób

98 K. Baicker, D. Cutler, Z. Song, *Workplace Wellness Programs Can Generate Savings*, „Health Affairs” 2016, vol. 29, no. 2, s. 304–311; W. Ngeno, S. Muathe, *Critical review...*, s. 34.

99 V. Conn, A. Hafdahl, P. Cooper, L. Brown, S. Lusk, *Meta-analysis of workplace physical activity interventions*, „American Journal of Preventive Medicine” 2009, vol. 37, issue 4, s. 330–339.

100 W. Ngeno, S. Muathe, *Critical review...*, s. 34.

101 K. Baicker, D. Cutler, Z. Song, *Workplace Wellness Programs...*

102 Tamże.

103 M. Michalski, *Okresy i stopy zwrotu nakładów inwestycyjnych w ocenie efektywności inwestycji rzeczowych*, „Ekonomia Menedżerska” 2009, nr 5, s. 45–62.

104 J. Ostaszewski, *Finanse*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 336.

przynoszą często kilkukrotny zwrot nakładów. Rentowność inwestycji w zdrowie jest uzyskiwana dzięki osiąganym efektom zdrowotnym, zmniejszeniu obciążeń finansowych pracodawców i zwiększeniu produktywności<sup>105</sup>. W wyniku przeprowadzonych analiz ekonomicznych programów zdrowotnych w przedsiębiorstwach oszacowano, że wartość *ROI* zawarta była w przedziale 1,49–13<sup>106</sup>. Inne analizy wskazują, że programy zdrowotne charakteryzują się *ROI* na poziomie około 3,5 w przypadku kosztów ochrony zdrowia, około 5,8 w zakresie absencji chorobowej, a 4,3 – kiedy łączy się oba wymienione elementy kosztów<sup>107</sup>.

Dość podobne dane uzyskał zespół harwardzkich badaczy<sup>108</sup>, który opracował metaanalizę opartą na ponad stu wcześniejszych artykułach dotyczących zwrotu inwestycji w dobrostan pracowników. Badacze skoncentrowali się tutaj na dwóch czynnikach pomiaru: osiąganey dzięki programom wellness redukcji kosztów absencji i obniżce kosztów opieki zdrowotnej. W ich analizach ponad 90% badanych podmiotów stanowiły duże organizacje (liczących ponad 1000 pracowników), z czego około 25% to pracodawcy z ponad 10 000 pracowników. Brane były pod uwagę różne branże: sektor usług finansowych, produkcja, szkoły, uniwersytety, administracja, telekomunikacja i energetyka. Oferowane w badanych przedsiębiorstwach programy koncentrowały się na poprawie zdrowia i wdrożeniu zdrowego trybu życia u pracowników – począwszy od oceny ryzyka (ciśnienie, cholesterol, BMI), po akcje informacyjne i system zachęt do udziału w programach. Ponadto programy wellness bazowały na dostarczaniu materiałów edukacyjnych do samopomocy, poradach indywidualnych pracowników służby zdrowia czy zajęciach grupowych w miejscu pracy, prowadzonych przez przeszkolony personel. Należy zauważyć, że większość omawianych programów oferowała kombinację tych działań. Według analizy rentowności działania z zakresu wellness dały średnio 358 dolarów oszczędności przez zmniejszenie kosztów opieki zdrowotnej na pracownika rocznie – wszystko to przy koszcie 144 dolarów na pracownika rocznie. Średnio wskaźnik *ROI* kształtował się zatem na poziomie 3,37 (czyli na każdego wydanego na programy wellness dolara zyskane zostało 3,37 dolara<sup>109</sup>).

105 D. Zank, D. Friedsam, *Employee Health Promotion Programs: What is the Return on Investment?*, „Wisconsin Public Health and Health Policy Institute” 2005, vol. 6, no. 5, <https://uwphi.pophealth.wisc.edu/publications/issue-briefs/issueBriefv06n05.pdf> (dostęp: 20.07.2016).

106 R.Z. Goetzel, *Absolute Advantage. Wellness Councils of America*, Washington 2002; I. Rydlewska-Liszowska, *Rentowność inwestycji...*, s. 658.

107 S.G. Aldana, *Financial impact of health promotion programs: A comprehensive review of the literature*, „American Journal Health Promotion” 2001, no.15(5), s. 296–320, za: Rydlewska-Liszowska, *Rentowność inwestycji...*, s. 658.

108 K. Baicker, D. Cutler, Z. Song, *Workplace Wellness Programs...*, s. 304–311.

109 Tamże.

Corporate wellness to ciągle domena dużych organizacji, małe firmy wydają się rzadziej oferować takie programy, a jeśli już się na to decydują, to z oczywistych przyczyn liczba oferowanych pracownikom rozwiązań w ich ramach jest ograniczona<sup>110</sup>. Tymczasem osiągnięcie takich zwrotów z inwestycji jest możliwe do uzyskania także w małych firmach. Wyniki zależą bowiem nie tyle od wielkości organizacji, co od profilu demograficznego pracujących i występującego ryzyka zawodowego, co z kolei wywiera wpływ na koszty ochrony zdrowia pracujących<sup>111</sup>.

Oczywiście, należy mieć na uwadze to, że część zjawisk związanych z oddziaływaniem programów wellness jest trudno mierzalna, a szacowanie zwrotu z takich inwestycji obarczone jest ryzykiem. Dużym mankamentem jest brak odpowiedniego porównania lub grup kontrolnych (zwykle programy adresowane są do całej załogi), a wspólne metody stosowane przez pracodawców w celu obliczenia kosztów i korzyści inwestycji związanych ze zdrowiem mogą nie odzwierciedlać rzeczywistego wpływu tych programów. To sprawia, że indywidualne wyniki finansowe konkretnych przedsiębiorstw nie mogą być bezpośrednio generalizowane<sup>112</sup>.

Jeśli chodzi o wpływ corporate wellness na morale, satysfakcję z pracy i samopoczucie pracowników, istnieją dane pozwalające stwierdzić taki związek. Badania przeprowadzone przez Uniwersytet w Michigan wykazały, że satysfakcja z pracy personelu rośnie wraz z możliwościami dostępu do świadczeń prozdrowotnych<sup>113</sup>. Poprawa satysfakcji z pracy jest widoczna nawet u pracowników, którzy korzystają z oferty programów promocji zdrowia sporadycznie (w porównaniu z pracownikami firm niepodejmujących działań w zakresie wellness w miejscu pracy – Maritz Research, 2011<sup>114</sup>). Według Canadian Fitness and Lifestyle Research Institute (na bazie ogólnokrajowych badań przeprowadzonych w 2003 roku oraz powtórzonych w latach 2007–2008) stwierdzono, że 95% firm, które zaoferowały swoim pracownikom program poprawy aktywności fizycznej, odnotowało przy okazji wzrost morale. Ponadto 86% pracodawców zanotowało wzrost satysfakcji z pracy u swoich pracowników<sup>115</sup>.

110 W. McPeck, M. Ryan, L. Chapman, *Bringing wellness to the small employer*, „American Journal of Health Promotion” 2009, vol. 23, issue 5, s. 1–10.

111 I. Rydlewska-Liszowska, *Rentowność inwestycji...*, s. 658.

112 W. Ngeno, S. Muathe, *Critical review...*, s. 39.

113 E.E. Kossek, C. Ozeki, D.W. Kosier, *Wellness incentives: Lessons learned about organizational change*, „Human Resource Planning” 2001, no. 24, s. 24–35; A. Namysł, A. Kazenas, J. Bugajska, *Promocja zdrowia...*, s. 10.

114 *Motivation for employers to carry out workplace health promotion*, European Agency for Safety and Health at Work, 2012, [https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/literature\\_reviews/motivation-for-employers-to-carry-out-workplace-health-promotion](https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/literature_reviews/motivation-for-employers-to-carry-out-workplace-health-promotion) (dostęp: 4.05.2016).

115 *Working to become active – increasing physical activity in the Canadian workplace*, Canadian Fitness and Lifestyle Institute, <http://www.cflri.ca/sites/default/files/node/255/files/Bulletin2.pdf> (dostęp: 15.06.2016).

Pojawiają się także krytyczne opracowania dotyczące wpływu programów corporate wellness, głównie z amerykańskiego rynku pracy, gdzie tego typu działania wykorzystywane są jako sposób obniżenia nakładów na opiekę zdrowotną, mogą dawać pole do nadużyć ze strony kadry zarządzającej (np. finansowe kary dla osób nieprzystępujących do programów, wyższe składki na ubezpieczenie zdrowotne, wreszcie ostracyzm<sup>116</sup>).

W Polsce świadomość znaczenia prowadzenia rzetelnego pomiaru efektów działań wellness jest stosunkowo niska. Wśród przyczyn braku przeprowadzania ewaluacji pracodawcy wymieniają: niewystarczające zasoby ludzkie zapewniające pomiar (39% respondentów), brak dostatecznego uzasadnienia dla kosztów pomiaru (36%) i brak wiedzy dotyczącej przygotowania i prowadzenia ewaluacji (32%)<sup>117</sup>. We wspomnianym wcześniej badaniu<sup>118</sup> pracodawców zatrudniających powyżej 50 pracowników niecałe 38% firm dokonywało jakiegokolwiek oceny swoich działań na polu promocji zdrowia i zrównoważonego rozwoju. Najczęściej oceniany okazał się wpływ realizowanych działań prozdrowotnych na ogólnie pojęte funkcjonowanie firmy i stan zdrowia załogi. Inne kwestie, jak relacje między kosztami promocji zdrowia a korzyściami dla firmy oraz uwarunkowania jej realizacji, były analizowane tylko w nielicznych przedsiębiorstwach (tabela 9).

**Tabela 9.** Ewaluacja działań z zakresu corporate wellness w polskich przedsiębiorstwach

Obszary oceny	% badanych firm
Wpływ działań promujących zdrowie na funkcjonowanie firmy	27
Wpływ działań promujących zdrowie na stan zdrowia personelu	24
Stosunek personelu do realizowanych działań promujących zdrowie	19
Relacje między kosztami działań a korzyściami dla firmy	3
Przyczyny sukcesów i niepowodzeń działań promujących zdrowie	<1

**Źródło:** K. Puchalski, E. Korzeniowska, *Promocja zdrowia w zakładach pracy...*, s. 236.

Brak rzetelnej ewaluacji działań wydaje się być szerszym problemem w propagowaniu idei corporate wellness – braku wiary w efektywność takich działań i traktowania ich jako wizerunkowego luksusu, dostępnego jedynie dużym graczom na rynku (tabela 10).

Powstaje pytanie, w jaki sposób szacować efektywność działań corporate wellness w organizacji nacechowanej dużą odrębnością, jaką jest uniwersytet publiczny. Wydaje się, że zastosowanie tu mogą mieć pewne miary efektywności, skuteczne

116 G. Hull, F. Pasquale, *Toward a Critical Theory of Corporate Wellness*, „BioSocieties” 2018, vol. 13, issue 1, s. 190–212, <http://dx.doi.org/10.1057/s41292-017-0064-1>.

117 *Working Well...*

118 K. Puchalski, E. Korzeniowska, 2017, *op. cit.*, s. 234.

w korporacjach komercyjnych, jak na przykład koszty absencji czy zakres fluktuacji kadr. Zasadne wydaje się także podjęcie prób szacowania satysfakcji z pracy czy wzrostu morale pracowników w związku z prowadzeniem działań corporate wellness (z uwzględnieniem odrębności przedstawicieli różnych grup stanowiskowych w ramach uczelni, gdyż na przykład specyfika pracy ukierunkowanych na indywidualny sukces naukowców może sugerować inne umiejscowienie ich źródeł satysfakcji z pracy).

**Tabela 10.** Bariery wprowadzania działań wellness

Ze strony pracowników	Ze strony organizacji
Brak wystarczającej ilości czasu do udziału w zajęciach prozdrowotnych i zmian nawyków	Brak środków i zasobów
Trudność w znalezieniu osobistej motywacji do długoterminowej zmiany nawyków	Traktowanie idei corporate wellness jako luksusu, na który mogą pozwolić sobie jedynie wielkie korporacje
Obawa o dostęp pracodawcy do osobistych wyników stanu zdrowia	Ogólny sceptycyzm dotyczący wpływu programów na poprawę zdrowia
Brak zaufania co do intencji pracodawcy we wprowadzaniu działań wellness	Niedostatek rozwiązań prawnych zachęcających do wspierania dobrostanu pracowników i budowania kultury prozdrowotnej

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie *Working Well...*, E. Korzeniowska, K. Puchalski, *Efekty 10-letniej...*

## 2. Wspieranie dobrostanu fizycznego i równowagi pracowników jako podstawowe wymiary modelu działań wellness

### 2.1. Dobrostan fizyczny i jego miejsce w programach corporate wellness

Różne inicjatywy z zakresu corporate wellness opierają się zwykle na działaniach wynikających z samej definicji tego zjawiska, rozumianego jako długoterminowe działania wspierające dobrostan fizyczny, psychiczny i społeczny pracowników<sup>1</sup>. Programy corporate wellness koncentrują się zatem z reguły na obszarach: promowania aktywności fizycznej i właściwego odżywiania, uczenia pracowników umiejętności regeneracji oraz radzenia sobie ze stresem<sup>2</sup>. Inni autorzy wskazują dodatkowo występujące często w praktyce obszary walki z nałogami, edukacji zdrowotnej czy kształtowania odpowiedniego (ergonomicznego, przyjaznego człowiekowi) środowiska pracy<sup>3</sup>.

Według badań<sup>4</sup> główne zagrożenia w zakresie zdrowia i dobrostanu pracowników wskazywane przez polskich pracodawców to przede wszystkim: brak aktywności fizycznej, złe nawyki żywieniowe, otyłość i nadwaga, podwyższony stres, brak równowagi między życiem osobistym a zawodowym oraz depresja. W odpowiedzi na zapotrzebowanie ze strony przedsiębiorstw na rynku pojawiła się oferta firm szkoleniowo-doradczych proponujących wdrożenie kompleksowych programów promocji zdrowia dla różnego typu organizacji, która wskazuje na praktycznie funkcjonujące modele programów

1 R. Burke, A. Richardsen, *Corporate Wellness Programs...*, s. 8.

2 P. Lichwa, *Pod ochronnym parasolem*, s. 39.

3 R. Burke, A. Richardsen, *Corporate Wellness Programs...*, s. 5.

4 *Working Well...*



wellness dla firm. I tak, prekursor corporate wellness w Polsce, firma Prodialog, proponuje swoim klientom wdrożenie zmian w obszarach<sup>5</sup>:

- 1) zdrowie i styl życia (zdrowy sposób żywienia, dbanie o stan fizyczny organizmu i jego odporność, profilaktyka zdrowia, rytm pracy i rytm biologiczny, sposoby na regenerację sił),
- 2) równowaga emocjonalna i kreatywność (wspieranie odporności psychicznej, umiejętność radzenia sobie ze stresem, praca nad koncentracją i lepszym zapamiętywaniem),
- 3) równowaga praca–życie (ustalanie priorytetów i celów życiowych, zarządzanie czasem),
- 4) zdrowa komunikacja i sfera społeczna (doskonalenie asertywności, umiejętności radzenia sobie w konfliktach, budowania autorytetu, efektywności w prowadzeniu spotkań czy wystąpień, prezentacji, tworzenia skutecznych treści on-line),
- 5) ekologia i środowisko (organizowanie w pracy miejsca do relaksu, zarządzanie przestrzenią, kolorami, zapachami itp.),
- 6) kompetencje zawodowe (planowanie i zarządzanie własnym rozwojem).

Z kolei firma Workmed proponuje diagnozę i wprowadzanie zmian na płaszczyznach<sup>6</sup>:

- 1) zdrowia fizycznego (w tym aktywność fizyczna i dieta oraz ergonomia miejsca pracy),
- 2) emocji (np. radzenie sobie ze stresem i równowaga między życiem zawodowym i osobistym),
- 3) umysłu (nowe inspiracje, IQ),
- 4) szeroko pojętego rozwoju (wzmacnianie swoich silnych stron, realizacja potencjału, zarządzanie karierą czy kreowanie swojej marki osobistej).

Oferta Integra Consulting Poland obejmuje naprawę i polepszenie takich obszarów funkcjonowania pracowników, jak<sup>7</sup>:

- 1) zdrowy sen i odżywianie, styl życia,
- 2) ruch jako efektywna forma regeneracji energii,
- 3) praca zmianowa/praca biurowa,
- 4) równowaga praca–życie,
- 5) pamięć i koncentracja,
- 6) równowaga emocjonalna w pracy,
- 7) zdrowe środowisko pracy.

5 <http://www.prodialog.pl> (dostęp: 28.04.2016).

6 <http://www.workmed.pl> (dostęp: 28.04.2016).

7 <http://www.integra-consulting.pl> (dostęp: 30.04.2016).

W praktyce przekłada się to na popularność niektórych narzędzi wspierania dobrostanu pracowników (tabela 11).

**Tabela 11.** Komponenty programów wellness w Polsce

Działania wellness	Firmy (w %)
Ergonomia miejsca pracy	79
Szczepienia przeciwko grypie	67
Badania profilaktyczne (pomiar ciśnienia krwi, cholesterolu, analiza składu ciała)	65
Elastyczny czas pracy	63
Dodatkowe płatne dni wolne od pracy	63
Wsparcie środowiskowe (zakazy palenia, automaty vendingowe ze zdrową żywnością, zdrowe menu w stołówce pracowniczej)	48
Akcje uświadamiające zdrowy styl życia (maile, plakaty)	46
Szkolenia z zakresu zdrowego stylu życia	43
Organizacja dni zdrowia w firmie	36
Program dojazdu rowerami do pracy	21
Siłownia w miejscu pracy	20

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie *Working Well...*

Jak wynika z powyższego zestawienia, dbałość o zachowanie i polepszenie dobrostanu fizycznego pracowników stanowi trzon programów wellness. Dobrostan fizyczny w rozumieniu optymalnym (a zatem wellnesowym) to inaczej zdrowie optymalne – umożliwiające skuteczne działanie i wypełnianie swoich obowiązków w nauce, pracy i wykorzystaniu czasu wolnego, bycie „fit”. Stan taki wykracza poza brak chorób i oznacza dążenie do pełnego wykorzystania i rozwinięcia fizycznych zasobów człowieka, aby mógł on realizować swoje cele i wykonywać zadania (tabela 3). W ramach prowadzonych rozważań dotyczących kształtu modeli wymiarów wellness zdecydowano się podzielić działania z zakresu wspierania dobrostanu fizycznego pracowników na:

- 1) działania skoncentrowane na ergonomii i komforcie pracy,
- 2) promocję zdrowego stylu życia pracowników (z podziałem na promocję aktywności fizycznej i sportu oraz promocję zdrowego odżywiania),
- 3) działania z zakresu ochrony zdrowia (rozumiane głównie jako profilaktyka chorób i uzależnień).

### 2.1.1. Aspekt dbałości o ergonomię i komfort pracy

Opierając się na modelu M. Lalonda<sup>8</sup> badającego czynniki zdrowia człowieka, o dobrostanie fizycznym w miejscu pracy mówić można w kontekście następujących obszarów: ergonomicznego stanowiska i wyposażenia miejsca pracy w środowisku spełniającym normy, właściwej organizacji pracy, w której jest miejsce na zaspokojenie podstawowych potrzeb i regenerację sił, odpowiedniego stylu życia (obejmującego np. aktywność fizyczną, zdrowe odżywianie i brak szkodliwych zdrowotnie nałogów) czy profilaktyki i opieki medycznej wykraczającej poza samo leczenie istniejących już dolegliwości, czyli „naprawianie szkód”.

Prawidłowe (ergonomiczne) wyposażenie i zorganizowanie środowiska pracy jest jednym z obowiązków pracodawcy<sup>9</sup> i jednocześnie podstawą dobrego funkcjonowania pracownika w miejscu pracy. Ergonomia pracy koncentruje się na „optymalnym dostosowaniu narzędzi, maszyn, urządzeń, technologii, organizacji i materialnego środowiska pracy oraz przedmiotów powszechnego użytku do wymagań i potrzeb fizjologicznych, psychicznych i społecznych człowieka”<sup>10</sup>. W naukach ekonomicznych ergonomia pojawia się w kontekście organizacji i ekonomiki pracy, zarządzania jakością, zagospodarowania przestrzeni, estetyki i prawa pracy<sup>11</sup>.

Zadaniem ergonomii jest optymalne dostosowanie wytworów materialnych człowieka i warunków ich użytkowania do właściwości psychicznych i fizjologicznych człowieka, uwzględniając przy tym czynniki środowiska materialnego oraz środowiska społecznego. Za R. Makarewiczem<sup>12</sup> można zatem powiedzieć, że celem ergonomii jest zapewnienie dobrostanu człowieka w działalności zawodowej (a także pozazawodowej). Typowe aspekty świadczące o ergonomii stanowiska pracy najłatwiej wskazać, rozpatrując kategorię pracy biurowej – jako bardzo często spotykaną w większości różnego typu organizacji i dość uniwersalną (jej elementy występują także w innego rodzaju pracach – np. na stanowiskach technicznych czy związanych z obsługą klienta, gdzie występują chociażby elementy pracy przy komputerze/maszynie na wydzielonym stanowisku). Z ergonomicznego punktu

8 M. Lalonde, *A New Perspective on the Health of Canadians*, <http://www.phac-aspc.gc.ca/ph-sp/pdf/perspect-eng.pdf> (dostęp: 4.05.2016).

9 Por. Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 1 grudnia 1998 roku w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe (Dz.U. z 1998 r. Nr 148, poz. 973).

10 Definicja według Polskiego Towarzystwa Ergonomicznego, <http://ergonomia-polska.com/> (dostęp: 4.05.2016).

11 M. Molenda, J. Bielec, *Ergonomia w naukach ekonomicznych*, [w:] T. Kiziukiewicz (red.), *Dydaktyka w naukach ekonomicznych*, Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Szczecinie, Szczecin 2003, s. 75.

12 R. Makarewicz, *Hałas w środowisku*, Wydawnictwo PAN, Poznań 1996, s. 14–15.

widzenia wszystkie prace biurowe, niezależnie od ich merytorycznych celów, można scharakteryzować jako prace umysłowe wykonywane w pozycji siedzącej. Mimo że praca biurowa jest określana jako lekka, to jednak – wykonywana w nieodpowiednich warunkach – może stać się źródłem wielu uciążliwości, pogorszenia stanu zdrowia, kondycji fizycznej lub psychicznej pracownika, a w rezultacie również znacznego spadku wydajności pracy<sup>13</sup>. Podstawowe czynniki uciążliwe, mogące występować na stanowiskach pracy biurowej, to<sup>14</sup>:

- 1) długotrwanie utrzymywana pozycja siedząca, powodująca dolegliwości układu mięśniowo-szkieletowego (które obejmują około 35% pracowników przyjmujących długotrwałą pozycję siedzącą w pracy),
- 2) niewłaściwe oświetlenie – intensywne światło w nieodpowiednich warunkach oświetlenia może powodować lub pogłębiać zmęczenie aparatu wzrokowego,
- 3) hałas,
- 4) szkodliwe substancje chemiczne,
- 5) nieodpowiednia wentylacja,
- 6) obciążenie termiczne.

Analizując czynniki ryzyka osób pracujących umysłowo (zwłaszcza w szkolnictwie wyższym – co ma szczególne znaczenie z punktu widzenia przyjętego miejsca prowadzenia badań i docelowej grupy badawczej), można je podzielić na fizyczne i psychospołeczne. Pierwsze z nich wynikają ze złych warunków pracy, natomiast druga grupa związana jest z przewlekłym działaniem czynników stresogennych. Zarówno obciążenia fizyczne, jak i psychospołeczne mają istotny wpływ na stan zdrowia – na przykład zawód nauczyciela (wykładowcy) można zaliczyć do profesji o wysokim poziomie stresu<sup>15</sup>, gdyż wymaga zwiększonego obciążenia głosowego, co może doprowadzić do nieodwracalnych zmian w narządzie głosu. Dlatego tak ważne jest, żeby warunki panujące w salach wykładowych były optymalne dla narządu głosu – co oznacza zapewnienie prawidłowej wilgotności powietrza, ruchu powietrza i braku zapylenia. Niekorzystnym czynnikiem występującym bardzo często w środowisku pracy nauczyciela jest również hałas<sup>16</sup>.

13 Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, *Bezpieczeństwo i higiena pracy biurowej*, [www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl](http://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl) (dostęp: 5.05.2016).

14 M. Konarska, *Praca biurowa – organizacja stanowiska pracy*, [www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=P30001831335539182278&html\\_tresc\\_root\\_id=19382&html\\_tresc\\_id=22298&html\\_klucz=19558&html\\_klucz\\_spis](http://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P30001831335539182278&html_tresc_root_id=19382&html_tresc_id=22298&html_klucz=19558&html_klucz_spis) (dostęp: 5.05.2016).

15 J.C. Travers, C.L. Cooper, *Teachers under pressure: Stress in the teaching profession*, Psychology Press, London–New York 1996.

16 M. Gębska, A. Wojciechowska, K. Weber-Nowakowska, E. Żyźniewska-Banaszak, *Podstawy higieny narządu głosu w pracy nauczycieli i wykładowców*, „Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka” 2013, nr 2, s. 19–20.

Przepisy obowiązujące w Polsce<sup>17</sup> precyzyjnie określają wymagania, jakie musi spełnić pracodawca, projektując i organizując stanowisko pracy. Tak też dzieje się przypadku stanowisk pracy biurowej – najważniejsze z nich zawarto w tabeli 12.

**Tabela 12.** Normy dotyczące organizacji stanowiska pracy (praca biurowa)

Obszary	Wymagania	Dodatkowe uwagi
Przeźrenie pomieszczenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Co najmniej 13 m<sup>3</sup> wolnej przestrzeni pomieszczenia na pracownika</li> <li>• Co najmniej 2 m<sup>2</sup> wolnej powierzchni podłogi (niezajętej przez maszyny i inne wyposażenie stanowisk pracy) na pracownika</li> <li>• Wysokość pomieszczeń nie mniejsza niż 2,5 m</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tam, gdzie w pracy biurowej występuje przewaga pracy twórczej i koncepcyjnej, korzystniejsze są pomieszczenia indywidualne, nie większe niż na 3 stanowiska pracy</li> <li>• Przestrzeń stanowiska pracy powinna stwarzać poczucie posiadania „własnego miejsca”</li> </ul>
Oświetlenie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 500 lx – pisanie ręczne, obsługiwanie klawiatury, czytanie, przetwarzanie danych, stanowiska komputerowe, pokoje spotkań, sale konferencyjne i wykładowe</li> <li>• 300 lx – recepcje, segregowanie dokumentów, kopiowanie</li> <li>• 200 lx – archiwa, magazyny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oświetlenie stanowiska komputerowego powinno być dostosowane do indywidualnych potrzeb (np. dodatkowe oświetlenie miejscowe), bez odbłasków</li> </ul>
Hałas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 55 dB – w pomieszczeniach administracyjnych, biurowych i do prac koncepcyjnych</li> <li>• 65 dB – w sekretariatach i biurach obsługi klienta</li> <li>• 75 dB – w pomieszczeniach ze źródłami hałasu, np. w powielarniach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przy intensywnej pracy umysłowej powinno się maksymalnie unikać dźwięków niepożądanych, które rozpraszają uwagę i nie pozwalają na skupienie</li> </ul>
Temperatura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optymalnie: w lecie około 20–24°C, w zimie – około 18–22°C, nie mniej jednak niż 18°C</li> </ul>	–
Wilgotność	<ul style="list-style-type: none"> <li>• W lecie około 50%, natomiast w zimie około 45%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podczas znacznego wysiłku głosowego (np. praca przy obsłudze klienta, praca szkoleniowca lub pedagoga) optymalna wilgotność powietrza powinna wynosić około 60–70%.</li> </ul>

17 Między innymi Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy; Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 1 grudnia 1998 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe; Norma PN-EN 12464-1 „Światło i oświetlenie. Oświetlenie miejsc pracy. Miejsca pracy we wnętrzach”.

Obszary	Wymagania	Dodatkowe uwagi
Wentylacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Naturalna (okna) i grawitacyjna, mechaniczna (ciągi wentylacyjne), powinna zapewnić wymianę powietrza w ilości nie mniejszej niż 20 m<sup>3</sup> świeżego powietrza na godzinę na zatrudnionego, (w przypadku pomieszczenia mniejszego niż 20 m<sup>3</sup> na – nie mniej niż 30 m<sup>3</sup> świeżego powietrza na zatrudnionego)</li> </ul>	–
Wyposażenie (podstawowe elementy)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Biuorko powinno mieć szerokość min. 80 cm, długość min. 160 cm, wysokość powinna być dopasowana do wzrostu – przeciętnie około. 68–76 cm</li> <li>Krzesło – stabilne, z możliwością regulacji wysokości siedziska i ustawiania oparcia</li> <li>Monitor – ustawiony poniżej linii wzroku, tak aby patrzeć 20–50 stopni w dół</li> <li>Klawiatura – na blacie stołu roboczego w odległości min. 10 cm od jego krawędzi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Szerokość i głębokość stołu powinna zapewniać łatwe posługiwanie się elementami wyposażenia i wykonywanie czynności, a ustawienie elementów powinno być w zasięgu rąk, bez konieczności przyjmowania wymuszonych pozycji.</li> </ul>

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie *Wymagania dla pomieszczeń i stanowisk administracyjno-biurowych*, <http://www.znamibezpiecznie.pl/praca/bezpieczenstwo-i-higiena-pracy/858-wymagania-dla-pomieszczen-i-stanowisk-administracyjno-biurowych?showall=1> (dostęp: 30.04.2016); M. Konarska, *Praca biurowa...*; M. Gębska, A. Wojciechowska, K. Weber-Nowakowska, E. Żyżniewska-Banaszak, *Podstawy higieny narządu głosu...*, s. 18–21.

W przepisach i normach (por. tabela 12) określono najważniejsze warunki, które muszą zostać spełnione, aby praca nie powodowała dyskomfortu fizycznego. Jednak nie wystarczą one do osiągnięcia dobrostanu, jeśli pracownik przebywa codziennie w pomieszczeniu – co prawda spełniającym normy – mało estetycznym, nieprzyjaznym, „nieprzytulnym”, takim, w którym brakuje możliwości zaznaczenia swojej obecności i „uczynienia go swoim” (choćby przez przyniesienie do pracy ulubionego kubka czy postawienie na biurku fotografii). Estetyczny wygląd miejsca pracy i otoczenia można uzyskać przez stosowanie elementów dekoracyjnych w postaci zieleni, obrazów, plakatów, rzeźb i odpowiednio dobranych przedmiotów codziennego użytku. Te same zasady dotyczą pomieszczeń przeznaczonych do odpoczynku, spożywania posiłków i dostępnych dla pracowników toalet. Czystość, estetyka i porządek na stanowisku pracy nie tylko pozwalają na wyeliminowanie niektórych czynników ryzyka, ale również świadczą o kulturze osobistej kierownictwa i samych zatrudnionych. Estetyczne pomieszczenia

i stanowiska pracy są ważnym czynnikiem pozytywnego oddziaływania na psychikę pracownika i jego wydajność<sup>18</sup>. Wydaje się mieć to szczególne znaczenie przypadku osób, których znaczna część pracy jest pracą koncepcyjną, wymagającą skupienia, refleksji (praca umysłowa, naukowa).

Oprócz odpowiedniego, zgodnego z zasadami ergonomii zorganizowania i wyposażenia stanowiska pracy na dobrostan fizyczny pracowników wpływa sama organizacja pracy, zmierzająca do zapewnienia pracownikom możliwego komfortu<sup>19</sup>. Każda wykonywana praca wymaga dobrze zaplanowanego odpoczynku, gdyż brak odpowiedniej regeneracji bardzo szybko doprowadza do zmęczenia – zarówno fizycznego, jak i psychicznego. W procesach pracy występują trzy zasadnicze obciążenia powodujące zmęczenie. Są nimi:

- 1) obciążenia fizyczne, spowodowane pracą mięśni;
- 2) obciążenia umysłowe, spowodowane intensywnym wykorzystaniem pamięci logicznej, procesami myślenia i wzmożoną koncentracją uwagi
- 3) obciążenie psychiczno-nerwowe, spowodowane wpływem pracy na psychikę wykonawcy (np. kontakty klientami, uczniami itd.), warunkami materialnymi (hałas itp.) czy też warunkami społecznymi (relacje interpersonalne w pracy).

W przypadku pracy o charakterze biurowym, umysłowym chodzi przede wszystkim o zmęczenie psychoumysłowe, rozumiane jako skutek pracy umysłowej i obciążeń psychicznych. Zmęczenie tego typu przejawia się obniżeniem koncentracji, zwiększeniem liczby popełnianych błędów lub wydłużonym czasem trwania zadania<sup>20</sup>. Ten rodzaj zmęczenia zdecydowanie wymaga stosownej regeneracji, aby pracownik mógł zachować swoją wydajność. Należy przy tym wspomnieć, że poziom uwagi spada średnio co 90–120 minut, co oznacza, iż z taką częstotliwością powinno się planować kilkuminutowe przerwy, zwłaszcza poświęcone na aktywność ruchową (ma to wpływ nie tylko na polepszenie koncentracji, ale także przynosi ulgę w bólach kręgosłupa czy nadgarstków oraz napiętych mięśni)<sup>21</sup>. Według J. Trougakosa i I. Hideg<sup>22</sup> utrzymanie wysokiej efektywności w pracy wymaga przeplatania okresów intensywnej pracy z okresami odpoczynku, rozumianego

18 S. Wieczorek, P. Żukowski, *Organizacja bezpiecznej pracy*, Tarbonus, Kraków 2009.

19 W znaczeniu pozytywnego odbioru bodźców ze środowiska pracy, zapewniających wygodę podczas pobytu w organizacji i wykonywania obowiązków – por. *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, <https://sjp.pwn.pl/> (dostęp: 12.11.2018).

20 A. Potocki, *Zapobieganie zmęczeniu psychoumysłowemu w pracach sfery zarządzania przedsiębiorstwem – aspekty metodyczne*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 2013, nr 282, s. 224.

21 P. Lichwa, *Pod ochronnym parasolem*, s. 40.

22 J. Trougakos, I. Hideg, *Momentary work recovery: The role of within-day work breaks*, [w:] S. Sonnentag, P.L. Perrewé, D.C. Ganster (eds.), *Research in Occupational Stress and Well Being*, Emerald Group Publishing Limited, 2009, s. 37–84.

jako swobodnie wybrana aktywność, niewymagająca poświęcania tych zasobów, które akurat są niezbędne do wykonania pracy (czyli efektywny odpoczynek będzie polegał na wyborze innej gatunkowo aktywności niż ta, na której opiera się praca).

Problemem współczesnych społeczeństw jest relatywnie długi czas pracy (zwłaszcza jeśli mowa o pracy w pozycji wymuszonej lub siedzącej) przy braku odpowiedniego czasu na regenerację. Według analiz M. Van der Hulst<sup>23</sup> brak odpowiedniego czasu potrzebnego na regenerację organizmu jest powiązany z zaburzeniami funkcji immunologicznych, co powoduje liczne dolegliwości i rozwój rozpowszechnionych obecnie chorób (cywilizacyjnych). W innym badaniu<sup>24</sup>, prowadzonym wśród pracowników japońskich z branży komputerowej, którzy pracowali powyżej 65 godzin tygodniowo (co pozwala przypuszczać, że czas przeznaczony na regenerację może być znacznie ograniczony), stwierdzono zmniejszoną liczbę komórek odpornościowych, co zwiększa ryzyko zapadalności na różne choroby. Istnieją empiryczne dowody na istnienie związku między długimi godzinami pracy (oraz nadgodzinami) a chorobami układu sercowo-naczyniowego<sup>25</sup>, nadciśnieniem<sup>26</sup>, cukrzycą<sup>27</sup>, a także zmęczeniem i zaburzeniami snu<sup>28</sup> czy depresją<sup>29</sup>. Zjawisko spędzania w pracy mnóstwa czasu jest tak powszechne dla cywilizacji zachodniej, iż powstał nawet termin je opisujący – „społeczeństwo pracujące 24 godziny na dobę” (*The 24-hour society*)<sup>30</sup>.

- 23 M. Van der Hulst, *Long work hours and health*, „Scandinavian Journal of Work, Environment and Health” 2003, no. 29(3), s. 171–188.
- 24 A. Yasuda i in., *Lower percentage of CD65+ cells associated with long working hours*, „Industrial Health” 2002, no. 39, s. 221–223.
- 25 Y. Liu, H. Tanaka, *Overtime work, insufficient sleep, and risk of non-fatal acute myocardial infarction in Japanese men*, „Occupational Environmental Medicine” 2002, no. 59, s. 447–451, <http://dx.doi.org/10.1136/oem.59.7.447>; A. Nakata, M. Takahashi, M. Irie, *Association of overtime work with cellular immune markers among healthy daytime white-collar employees*, „Scandinavian Journal of Work, Environment and Health” 2012, no. 38, s. 56, <http://dx.doi.org/10.5271/sjweh.3183>.
- 26 H. Yang, P.L. Schnall, M. Jauregui, T. C. Su, D. Baker, *Work hours and self-reported hypertension among working people in California*, „Hypertension” 2006, no. 48, s.744–750, <http://dx.doi.org/10.1161/01.HYP.0000238327.41911.52>.
- 27 N. Kawakami, S. Araki et al., *Overtime, psychosocial working conditions, and occurrence of non-insulin dependent diabetes mellitus in Japanese men*, „Journal Epidemiology Community Health” 1999, no. 53, s. 359–363, <http://dx.doi.org/10.1136/jech.53.6.359>.
- 28 M. Virtanen, J. Ferrie et al., *Long working hours and sleep disturbances: the Whitehall II prospective cohort study*, „Sleep” 2009, no. 32, s. 737–745.
- 29 A. Nakata, *Work hours, sleep sufficiency, and prevalence of depression among full-time employees: a community-based cross-sectional study*, „Journal of Clinical Psychiatry” 2011, no. 72, s. 605–614.
- 30 M. More-Ede, *The 24-hour Society: The Risks and Challenges of a World That Never Stops*, Piatkus Books, London 1993; D. Żołnierczyk-Zreda, *Długi czas pracy a zdrowie psychiczne i jakość życia – przegląd badań*, „Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka” 2009, nr 3, s. 7.



### 2.1.2. Znaczenie stylu życia dla dobrostanu człowieka

Styl życia, rozumiany jako zakres i formy codziennych zachowań, swoistych dla danej grupy (lub jednostki), jest przejawem charakterystycznego „bycia w społeczeństwie”. Jego funkcją jest zapewnianie poczucia przynależności do danej grupy społecznej oraz poczucia więzi społecznej, wyodrębnienie danej grupy z szerszej zbiorowości (np. przez określone zachowania czy deklarowanie wartości) oraz określanie możliwości ekspresji osobowości jednostki w sposób społecznie akceptowany<sup>31</sup>.

Styl życia każdego człowieka w dużym stopniu determinuje jego zdrowie – przy czym za sprzyjające zdrowiu uznaje się wszelkie nawyki, zwyczaje, czynności, postawy oraz wartości uznawane przez członków danego społeczeństwa, jakie odnoszą się do dziedziny zdrowia<sup>32</sup>. W holistycznym modelu czynników zdrowia<sup>33</sup> stylowi życia przypisuje się 55% wpływu na zdrowie, przy czym pozostałe determinanty stanu zdrowia to: środowisko życia (w 20%), czynniki biologiczno-dziedziczne (w 15%) i organizacja opieki zdrowotnej (w 10%).

R. Crawford zwraca uwagę na trzy przyczyny, które spowodowały, że styl życia stał się jednym z głównych determinantów zdrowia we współczesnych czasach<sup>34</sup>:

- zmiana głównych wzorców zachorowań – zamiast chorób ostrych i zakaźnych dominujące znaczenie zaczęły mieć choroby przewlekłe (choroby układu krążenia, nowotwory itp.), których medycyna nie potrafi jeszcze leczyć, a które nie ustępują samoistnie;
- znaczące uzależnienie od stylu życia powszechnych problemów zdrowotnych – jak tytoniozależne rodzaje nowotworów czy AIDS;
- inicjowane przez służbę zdrowia podejście podkreślające osobistą odpowiedzialność jednostki za zdrowie (plus rosnąca świadomość, że służba zdrowia nie jest jedyną – i wystarczającą – odpowiedzią na zagrożenia dotyczące zdrowia, gdyż kiedy zagrożenia dla zdrowia utrzymują się w środowisku, a służba zdrowia nie jest w stanie zapewnić wyleczenia, pełna kontrola własnych zachowań, które wpływają na zdrowie, staje się jedyną możliwą opcją).

31 A. Siciński, *Styl życia. Kultura. Wybór*, IFiS PAN, Warszawa 2002; J. Bieliński, M. Larkowska, *Elementy stylów życia a struktura społeczna we współczesnej Polsce. Codzienne zachowania i strategie rynkowe*, [w:] I. Pańkow (red.), *Meandry legitymizacji. Studia i analizy*, Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa 2011, s. 144–145.

32 J. Strelau, *Psychologia. Podręcznik akademicki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, s. 542.

33 M. Lalonde, *A New Perspective...*; A. Ostrowska, *Styl życia a zdrowie*, IFiS PAN, Warszawa 1999, s. 13.

34 R. Crawford, *A Cultural Account of Health: Control, Release and the Social Body*, [w:] B. McKinlay (ed.), *Issues in the Political Economy of Health Care*, Tavistock, New York 1984, s. 60–103.

Do zachowań prozdrowotnych należą: regularna aktywność fizyczna (np. ćwiczenia), a zwłaszcza sport, właściwe odżywianie się, odpowiednia ilość snu czy unikanie używek i brak szkodliwych nałogów.

Regularna aktywność fizyczna (dostosowana do psychofizycznych możliwości danej osoby) jest istotnym elementem życia współczesnego człowieka, przejawem jego troski o własne zdrowie. Należy także zauważyć, że styl życia z zaakcentowaną gotowością podejmowania aktywności fizycznej – w wybranych formach, z określoną częstotliwością i przy użyciu stosowych akcesoriów – wydaje się być skutecznym narzędziem kreowania własnego wizerunku. Prowadzenie tak zwanego aktywnego stylu życia (z dużym udziałem aktywności fizycznej, uprawianiem różnych dyscyplin sportowych i intensywnym podróżowaniem) obserwuje się szczególnie w kręgach ludzi młodych, osób dobrze sytuowanych, przedstawicieli środowiska biznesu, kultury i mediów. Kultura masowa oparta jest na odwołaniu się do wartości hedonistyczno-estetycznych typu odnowa, regeneracja organizmu i wypoczynek, którym nadaje się status społecznego obowiązku<sup>35</sup>.

Rola aktywności fizycznej w prewencji zdrowia jest dobrze udokumentowana empirycznie. Regularna aktywność fizyczna poprawia wydolność układów krążenia i oddychania oraz opóźnia pojawianie się objawów związanych z nimi schorzeń<sup>36</sup>. Poprawia parametry pracy układu oddechowego (pojemność płuc, głębokość oddechu i zużycie tlenu) i wpływa korzystnie na układ ruchu: zwiększa się masa i siła mięśni, wzmocnieniu i stabilizacji ulegają stawy, ścięgna i więzadła, pośrednio stabilizuje się układ kostny<sup>37</sup>. Zmiany biochemiczne w mięśniach prowadzą do poprawy odporności na zmęczenie oraz do szybszej odnowy sił<sup>38</sup>. Regularna aktywność fizyczna wpływa także na układ hormonalny, wspomaga budowę i czynność przysadki mózgowej oraz oddziałuje na układ immunologiczny przez zwiększenie odporności organizmu na różnego typu zachorowania<sup>39</sup>. Znany jest wpływ aktywności fizycznej na sferę psychiki i emocji – regularna dawka ruchu

35 A. Biernat, *Aktywność fizyczna w życiu współczesnego człowieka*, [www.ncbkf.pl/media/ewyd/bibl/NCBKF%20Biernat\\_final.pdf](http://www.ncbkf.pl/media/ewyd/bibl/NCBKF%20Biernat_final.pdf) (dostęp: 9.05.2016).

36 F. Booth, M. Chakravarthy et al., *Waging war on physical inactivity: using modern molecular ammunition against an ancient enemy*, „Journal of Applied Physiology” 2002, no. 93, s. 3–30, <http://dx.doi.org/10.1152/japophysiol.00073.2002>.

37 T. Rosemann, R. Grol i in., *Association between obesity, quality of life, physical activity and health service utilization in primary care patients with osteoarthritis*, „International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity” 2008, no. 5, s. 4, <http://dx.doi.org/10.1186/1479-5868-5-4>; A. Biernat, *Aktywność fizyczna...*; K. Waling, G. Sundelin, C. Ablgren, B. Jarvholm, *Perceived pain before and after three exercise programs – a controlled clinical trial of women related trapezius myalgia*, „Pain” 2000, no. 85, s. 201–207.

38 A. Dziak, *Urazy i uszkodzenia sportowe narządu ruchu*, [w:] A. Jegier, K. Nazar, A. Dziak (red.), *Medycyna sportowa*, Wydawnictwo PTMS, Warszawa 2006, s. 247–376.

39 D. Rothenbacher, A. Hoffmeister i in., *Physical Activity...*

zmniejsza napięcia nerwowe, stany depresyjne i lękowe, poprawia jakość snu<sup>40</sup>, pozytywnie wpływa na samoocenę i prawidłową percepcję własnych możliwości<sup>41</sup>. Niektórzy badacze wskazują na związek między uprawianiem sportu a nawiązaniem pozytywnych relacji towarzyskich i poprawą samopoczucia<sup>42</sup>.

W społeczeństwie polskim rośnie świadomość dobroczynnego wpływu aktywności fizycznej na zdrowie, wygląd i samopoczucie. Badania prowadzone wśród Polaków<sup>43</sup> wskazują, że do czynników najbardziej oddziałujących na zdrowie zaliczają oni – obok odpowiedniej diety i liczby godzin snu – także dbanie o codzienną dawkę ruchu, regularne uprawianie sportu. Jednak na razie statystyki dotyczące osób regularnie uprawiających sport nie są imponujące. Według danych CBOS w 2015 roku odsetek Polaków w wieku 15–69 lat spełniających kryteria WHO dotyczące aktywności fizycznej podejmowanej w czasie wolnym<sup>44</sup> kształtował się na poziomie nieco ponad 15%. Wśród mężczyzn udział takich osób był większy (średnio 18%) niż w grupie kobiet (13%). Zgodnie z przewidywaniami odsetek osób aktywnych był większy wśród osób młodych, zamożniejszych oraz posiadających wyższe wykształcenie, mieszkańców miast<sup>45</sup>. Nieco lepsze wyniki zanotowano w badaniu TNS<sup>46</sup> gdzie niemal jedna trzecia Polaków deklarowała uprawianie sportu lub innej aktywności fizycznej regularnie (tzn. co najmniej 3 razy w tygodniu). Również tutaj istnieje wyraźna tendencja: częściej sport uprawiają

40 M. Guskowska, *Ćwiczenia fizyczne a psychika kobiet – korzyści i zagrożenia*, [w:] M. Guskowska (red.), *Aktywność ruchowa kobiet. Formy, uwarunkowania, korzyści, zagrożenia*, AWF, Warszawa 2009, s. 275–288.

41 A. Zajęc, *Światopogląd, poczucie nadziei na sukces oraz kompetencje społeczne młodzieży trenującej taniec sportowy*, „Psychologia Rozwojowa” 2013, t. 18, nr 2, s. 38.

42 E. Stępień, E. Niżnikowska, J. Stępień, *Aktywność fizyczna w strukturze czasu wolnego kobiet uczestniczących w klubowych zajęciach fitness*, „Antropomotoryka” 2013, nr 63, s. 78.

43 A. Hupa, *Dbanie o zdrowy styl życia*, <https://ceo.com.pl/dbanie-o-zdrowy-styl-zycia-wg-internautow-575539> (dostęp: 20.06.2018); K. Puchalski, *Zdrowie we współczesnym społeczeństwie*, [w:] E. Korzeniowska, K. Puchalski (red.), *Promocja zdrowia w zakładzie pracy: wsparcie dla zdrowego odżywiania się i aktywności fizycznej pracowników*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2017, s. 13–36.

44 Według WHO dorosłe osoby zdrowe powinny podejmować wysiłki umiarkowane,  $\geq 150$  min./tydzień lub wysiłki intensywne,  $\geq 75$  min./tydzień, lub ekwiwalent kombinacji wysiłków umiarkowanych i intensywnych. Niezbędna dawka aktywności fizycznej może być kumulowana w przynajmniej 10-minutowych seriach oraz może składać się z kombinacji wysiłków umiarkowanych i intensywnych, za: *Badanie poziomu aktywności fizycznej społeczeństwa w 2015*, <http://www.msport.gov.pl/badania-i-analazy/aktywnosc-fizyczna-spoleczenstwa> (dostęp: 9.05.2016).

45 Tamże.

46 *Aktywność sportowa Polaków. Raport z badania TNS Polska 2015*, <http://www.tnsglobal.pl/wp-content/uploads/2015/10/TNS-Polska-Aktywno%C5%9B%C4%87-sportowa-Polak%C3%B3w.pdf> (dostęp: 10.05.2016).

mężczyźni oraz mieszkańcy miast. Polacy z dyscyplin sportowych najchętniej wybierali: jazdę na rowerze (53% aktywnych fizycznie), bieganie (33%) oraz pływanie (29%) – niezależnie od miejsca zamieszkania, płci czy wykształcenia<sup>47</sup>. Przez sport czy korzystanie z ekologicznej żywności wyrażać można swoją pozycję społeczną. Zdrowy, ekologiczny, sportowy styl życia stał się obecnie wyznacznikiem wyższego statusu społecznego i przybywa osób mających konsumpcyjne aspiracje w zakresie zachowań prozdrowotnych, proekologicznych czy proaktywnych<sup>48</sup>.

Promowanie aktywności fizycznej i zachęcanie do uprawiania sportu stanowi znaczący obszar działań w ramach corporate wellness. Może ono przyjąć formę działań podejmowanych w samej siedzibie firmy – pracodawca organizuje wtedy miejsce przeznaczone do ćwiczeń (z niezbędnym zapleczem, np. szatnia, łazienka). Może to być firmowa siłownia, sala do aerobiku, gimnastyki, centrum rehabilitacyjno-sportowe, własne boisko piłkarskie itp. Jest to rozwiązanie spotykane zwykle w dużych organizacjach, dysponujących miejscem i środkami na tego typu inwestycje. Według badań wśród polskich pracodawców<sup>49</sup>, zgłaszających prowadzenie działań z zakresu corporate wellness, taką ofertę miało 20% przedsiębiorstw, a 16% planowało wprowadzić ją w najbliższych latach. Promocja aktywności fizycznej w miejscu pracy może przyjąć także formę akcji promujących sport i aktywny wypoczynek, organizowania dla pracowników spotkań i konsultacji ze specjalistami (np. lekarzami, trenerami, sportowcami) lub rozmaitych zachęt promujących ruch i aktywność fizyczną. Według wspomnianego wcześniej raportu<sup>50</sup> 21% firm stosowało programy motywujące pracowników w zakresie dojeżdżania do pracy rowerem (a 39% pracodawców planowało wdrożyć takie rozwiązania w perspektywie kilku lat) lub organizowało wśród pracowników zawody sportowe (28% firm biorących udział w badaniu miało już takie rozwiązania, a 15% planowało je wprowadzić). Są przedsiębiorstwa organizujące specjalne akcje edukacyjne czy dni tematyczne, „dni sportu”, podczas których pracownicy mogą uczestniczyć między innymi w warsztatach tanecznych, treningach fitness w czasie pracy, specjalnych pokazach itp.<sup>51</sup> Innym popularnym rozwiązaniem jest współfinansowanie (lub całkowite finansowanie) pracownikom różnych form aktywności fizycznej realizowanych poza siedzibą firmy. Pracodawca oferuje zatem pracownikom karnety na siłownię, baseny, do klubów fitness itp. Rozwiązanie takie jest popularne i od lat

---

47 Tamże.

48 P. Nowak, *Aktualne trendy i problemy promocji zdrowia w polskiej szkole*, [w:] P. Nowak, A. Rogowska (red.), *Promocja zdrowia w polskiej szkole*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Raciborzu, Racibórz 2014, s. 14.

49 *Working Well...*

50 Tamże.

51 M. Malińska, A. Namysł, K. Hildt-Ciupińska, *Promocja zdrowia...*, s. 19.

stanowi istotny punkt systemów motywacyjnych w organizacjach różnego typu. Współfinansowanie karnetów na siłownię i fitness oferowało 86% polskich pracodawców biorących udział w badaniu, pozostałe 14% planowało wdrożyć takie rozwiązania w niedalekiej perspektywie czasowej<sup>52</sup>.

Prozdrowotny styl życia, oprócz regularnej aktywności fizycznej, obejmuje także odpowiednie odżywianie się – zgodne z zapotrzebowaniem energetycznym organizmu i oparte na produktach żywieniowych wysokiej jakości. Prawidłowe odżywianie jest jednym z podstawowych czynników warunkujących zdrowie człowieka: ma wpływ na ogólną kondycję i odporność organizmu, sprawność umysłową i równowagę emocjonalną oraz zwiększenie długości życia<sup>53</sup>. Przede wszystkim jednak zmniejsza ryzyko rozwoju otyłości i przewlekłych chorób niezakaźnych (chorób układu sercowo-naczyniowego, cukrzycy, chorób nowotworowych, osteoporozy, próchnicy) i innych chorób żywieniowozależnych<sup>54</sup>.

Sytuacja Polski na tle społeczeństw zachodnich w kwestii nawyków żywieniowych nie jest najgorsza, jednak problemy niezdrowego jedzenia i zaburzeń masy ciała stają się coraz powszechniejsze<sup>55</sup>. Polacy utożsamiają zdrowe odżywianie przede wszystkim z regularnym spożywaniem trzech posiłków dziennie. Na przestrzeni ostatnich lat zaszły pozytywne zmiany, między innymi zwiększyło się spożycie owoców i warzyw (oraz ich przetworów), Polacy spożywają się także większe ilości drobiu i (nieznacznie) ryb. Tym pozytywnym trendom towarzyszy jednak także spożywanie posiłków w pośpiechu, korzystanie z wysoko przetworzonych produktów żywnościowych i spożywanie między posiłkami tłustych lub słodkich przekąsek<sup>56</sup>.

W wielu dokumentach opracowanych przez organizacje międzynarodowe<sup>57</sup> podkreślana jest konieczność prowadzenia wspólnych interwencji – na poziomie międzynarodowym, krajowym i regionalnym – w zakresie poprawy wyżywienia ludności i przeciwdziałania przewlekłym chorobom niezakaźnym. Chodzi

52 *Working Well...*

53 A. Ciesielska, *Fizjologia zdrowia*, Wydawnictwo Anna, Warszawa 2004, s. 12–13.

54 M. Jarosz, L. Pachołka, *Rola dietytyki w prewencji i leczeniu chorób. Kompetencje i umiejętności dietytyki w Europie*, [w:] M. Jarosz (red.), *Praktyczny podręcznik dietytyki*, Instytut Żywności i Żywienia, Warszawa 2011, s. 11.

55 E. Kleszczewska, M. Andryszczyk, K. Łogwiniuk, N. Dorosz, O. Boyko, *Nawyki żywieniowe na Ukrainie i w Polsce. Część II. Analiza wzorców konsumpcji żywności metodą Warda*, „Hygeia Public Health” 2013, nr 48, s. 532.

56 Tamże, s. 533.

57 Między innymi Europejska Karta Walki z Otyłością 2006, Europejska Strategia dla problemów zdrowotnych związanych z odżywianiem, nadwagą i otyłością 2007, za: *Działania prowadzone w Polsce na rzecz zwalczania nadwagi i otyłości*, <https://journals.viamedica.pl/eoizpm/article/viewFile/25995/20805> (dostęp: 10.05.2016).

o wyrabianie i utrwalanie pozytywnych nawyków żywieniowych. Regularne posiłki, bogate w warzywa i owoce, oparte na jak najmniej przetworzonych produktach stanowią podstawę zdrowego żywienia (tabela 13).

**Tabela 13.** Zdrowe nawyki żywieniowe

Zasady	Uwagi
Dzielenie posiłków na nieduże porcje spożywane regularnie w ciągu dnia (optymalnie posiłki co 3–4 godziny, czyli średnio 5–6 razy w ciągu dnia)	Unikanie obfitych kolacji, zwłaszcza po długiej przerwie w jedzeniu w ciągu dnia
Jedzenie pełnowartościowych, energetycznych śniadań	Zapewnia niezbędną dawkę energii po nocy, wprawia w ruch metabolizm, chroni przed wrzodami żołądka
Przyjmowanie dostatecznej ilości płynów – dwa litry dla młodzieży oraz kobiet oraz dwa i pół litra dla mężczyzn w ciągu dnia	Przyjmowanie wody i napojów niesłodzonych, pozbawionych substancji konserwujących
Unikanie dań i przekąsek w postaci słodczy i obficie solonych produktów (zalecane całkowite spożycie soli dla dorosłego nie powinno przekraczać 6 gram na dobę)	Zastępowanie soli częściowo ziołami, a cukru miodem i stewią
Warzywa i owoce jako podstawa piramidy żywieniowej – proporcjonalnie 3/4 warzyw oraz 1/4 owoców	Głównie polecane są warzywa zielone
Jedzenie powoli, dokładne żucie pokarmów	Taki sposób jedzenia ułatwia wstępne trawienie węglowodanów i na czas pobudza ośrodki sytości w mózgu
Obecność błonnika w diecie (zalecane dzienne spożycie błonnika dla osób dorosłych to 20–40 gramów)	Błonnik reguluje perystaltykę jelit i usuwa złoży z organizmu
Dbanie o różnorodność spożywanych potraw i unikanie monotematycznych diet	Dieta, w której dominuje jeden składnik, może doprowadzić do niedoborów żywieniowych

**Źródło:** za *Nowa piramida żywienia 2016*, Instytut Żywności i Żywienia, <http://www.izz.waw.pl/pl/strona-gowna/3-aktualnoci/aktualnoci/555-naukowcy-zmodyfikowali-zalecenia-dotyczace-zdrowego-zywienia> (dostęp: 10.05.2016); *Dziesięć zdrowych nawyków żywieniowych*, <http://zdrowie.wp.pl/multimedia/galerie/art1111.html> (dostęp: 10.05.2016).

W promocję zdrowego odżywiania wpisują się organizacje z programami corporate wellness. Działania takie przyjąć mogą postać organizowania stołówek pracowniczych (barów, bufetów itp.) oferujących ciepłe posiłki, warzywa, owoce, zdrowe napoje. W niektórych przedsiębiorstwach udostępnia się informacje dotyczące wartości odżywczych wszystkich oferowanych w firmowej stołówce dań oraz ich procentowego udziału w zapotrzebowaniu organizmu w ciągu dnia. Istnieją inicjatywy polegające na korzystaniu z pomocy dietetyków opracowujących dla stołówek firmowych menu z dziennymi zestawami posiłków dla różnych diet

(np. 1200, 1500, 1800 kalorii) oraz *health catering*, czyli promowanie korzystania z usług tych firm cateringowych, które oferują dania z ograniczoną ilością cukru, soli i tłuszczu<sup>58</sup>.

Dość popularne są akcje edukacyjne – organizowanie warsztatów zdrowego żywienia, spotkań z dietetykami, tematyczne plakaty czy newslettery (np. z tabelami do wyliczania indeksu masy ciała BMI). Niektóre firmy organizują dni tematycznie typu: „dzień warzyw”, „tydzień owoców”, w które włącza się aktywnie kierownictwo, czy uruchamiają dla zainteresowanych pracowników programy walki z otyłością (w ramach których możliwe jest na przykład przeprowadzenie diety pod okiem specjalistów)<sup>59</sup>.

Aby okazjonalne spotkania czy akcje plakatowe odniosły skutek, powinny być poparte codzienną praktyką i modelowaniem pewnych zdrowych nawyków w zakresie żywienia, co zwykle nie wymaga kosztownych zabiegów. Można to osiągnąć, zapewniając pracownikom dostęp do automatów z zdrowymi przekąskami i napojami, wprowadzając zwyczaj podawania podczas zebrań i konferencji takich przekąsek jak orzechy czy owoce (zamiast słodczy) lub zapewniając warunki do spokojnej konsumpcji przyniesionych (przygotowanych) potraw podczas przerwy.

### **2.1.3. Działania z zakresu ochrony zdrowia: profilaktyka chorób i uzależnień**

Jednym z wymiarów corporate wellness w zakresie zapewniania dobrostanu jest ochrona zdrowia i profilaktyka chorób w miejscu pracy, w sensie otaczania pracowników opieką medyczną i edukacją medyczną wykraczającą poza obowiązki nałożone prawem na pracodawcę w tym zakresie. Są to zatem nieobligatoryjne działania prozdrowotne w firmach<sup>60</sup>, polegające zwykle na oferowaniu dodatkowych świadczeń medycznych, badań profilaktycznych i finansowaniu (współfinansowaniu) różnych zabiegów medycznych lub rehabilitacyjnych. Jak już wspomniano, idea corporate wellness wyrosła właśnie z potrzeby ograniczenia kosztów zdrowotnych w krajach, gdzie obowiązuje rynkowy model opieki zdrowotnej (np. USA), a ponoszenie jej kosztów jest jednym z ważniejszych świadczeń, jakie może zaoferować pracodawca swoim pracownikom<sup>61</sup>.

Polscy pracodawcy zauważają, że badania profilaktyczne i akcje promujące korzystanie z takich usług w celu wczesnego wykrycia schorzeń różnego typu budują kulturę zdrowia w organizacji. Zakład pracy staje się w ten sposób ważnym

58 M. Malińska, A. Namysł, K. Hildt-Ciupińska, *Promocja zdrowia...*, s. 20.

59 Tamże.

60 K. Puchalski, E. Korzeniowska, *Health promotion...*, s. 746.

61 K. Belczyk, *Opieka zdrowotna – standardowy benefit w USA*, <http://www.miesiecznik-benefit.pl/> (dostęp: 16.05.2016).

miejszem promocji takich działań. Zakres działań podejmowanych w ramach programów promocji zdrowia obejmuje<sup>62</sup>:

- 1) zapewnianie dostępu do stałej opieki medycznej w miejscu pracy (np. opieka pielęgniarska),
- 2) zapewnianie dostępu do specjalistycznej opieki medycznej (organizowanie spotkań z lekarzami specjalistami, konsultacje dermatologiczne, ortopedyczne, internistyczne),
- 3) badania profilaktyczne (pomiar poziomu cukru i cholesterolu we krwi, ciśnienia, masy tkanki tłuszczowej i BMI) oraz badania przesiewowe (dla kobiet: mammografia, USG piersi, cytologia; dla mężczyzn: PSA całkowite, badania analityczne, EKG, USG jamy brzusznej),
- 4) zabiegi ochronne (np. szczepienia przeciw grypie, WZW typu B, odkleszczowemu zapaleniu opon mózgowych),
- 5) współfinansowanie usług (zabiegów) rehabilitacyjnych,
- 6) akcje promujące profilaktykę zdrowia („dni zdrowia” z odwiedzinami lekarzy, fizjoterapeutów, psychologów w miejscu pracy, tematyczne plakaty, newslettery).

Według danych<sup>63</sup> 65% przedsiębiorstw biorących udział w badaniu *Working Well*, prowadziło u siebie takie akcje w zakresie ochrony zdrowia, jak: pomiar ciśnienia krwi, cholesterolu, analiza składu ciała (10% badanych podmiotów planowało wdrożyć takie rozwiązania w najbliższym czasie), szczepienia przeciwko grypie oferowało zaś pracownikom 67% przedsiębiorstw (11% planowało je wdrożyć). Mniej optymistyczne wyniki uzyskali badacze prowadzący badania na reprezentatywnej próbie polskich przedsiębiorców<sup>64</sup>, którzy stwierdzili, że nieobligatoryjne działania prozdrowotne w formie szczepień przeciw grypie, wirusowemu zapaleniu wątroby oferowało 47% podmiotów, badania profilaktyczne (np. mammografia, USG, badanie prostaty) – inne niż wstępne/okresowe wymagane w prawie pracy – 30% firm, a finansowanie pracownikom leczenia lub rehabilitacji (np. u kardiologa, dentystry, fizjoterapeuty) oferowało 29% przedsiębiorców.

Do wymiaru ochrony zdrowia zaliczyć można także starania w celu promowania życia bez szkodliwych uzależnień<sup>65</sup>, rozumianych jako „stan psychicznej i fizycznej za-

62 B. Gajdzik, *Programy pomocy i promocji zdrowia dla pracowników 50+ w miejscu pracy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach” 2014, nr 10, s. 97; M. Malińska, A. Namysł, K. Hildt-Ciupińska, *Promocja zdrowia...*, s. 19.

63 *Working Well...*

64 K. Puchalski, E. Korzeniowska, *Health promotion...*, s. 746.

65 Profilaktyka uzależnień zasadniczo może zostać zaliczona także do wymiaru promocji zdrowego stylu życia, jednak na użytek niniejszego opracowania zdecydowano się zaliczyć ją do wymiaru ochrony zdrowia, jako że w warunkach polskich tego typu działania opierają się często na ekspozycji medycznego aspektu uzależnień.



leżności, pogłębiającej się z czasem, od określonych substancji, zachowań, sytuacji, związany z ograniczeniem lub utratą kontroli nad własnym myśleniem i postępowaniem oraz z przymusem kontaktu z określoną substancją lub sytuacjami, które wyzwalają określony, oczekiwany stan emocjonalny oraz fizyczny organizmu<sup>66</sup>. Inaczej mówiąc, jest to silna potrzeba zażywania jakiejś substancji lub wykonywania jakiejś czynności<sup>67</sup>. Potocznie termin *uzależnienie* stosowany jest w odniesieniu do osób, które nadużywają alkoholu, papierosów, narkotyków czy leków. W szerszym kontekście dotyczy jednak także wielu innych zachowań: robienia zakupów, uprawiania seksu, oglądania telewizji, korzystania z internetu i urządzeń mobilnych, gier hazardowych<sup>68</sup>. W kontekście zdrowia publicznego najczęściej jednak przywołuje się uzależnienie od palenia tytoniu, alkoholu i substancji psychoaktywnych jako szczególnie szkodliwe ze względu na liczne skutki zdrowotne (tabela 14), psychologiczne, rodzinne czy społeczne.

Biorąc pod uwagę fakt, iż w myśl polskiego prawa używanie środków psychoaktywnych (narkotyków) jest nielegalne<sup>69</sup>, a stawienie się w stanie nietrzeźwym do pracy zabronione<sup>70</sup> (ponadto bycie uznanym za alkoholika lub narkomana jest obciążające i stygmatyzujące), programy wellness w kontekście organizacji koncentrują się przede wszystkim na walce z nikotynizmem i – ogólnie – promowaniem życia wolnego od uzależnień.

Obecnie co czwarty dorosły Polak pali papierosa, przeciętnie wypalając ich nieco mniej niż 15 sztuk dziennie. W stosunku do roku 1995 odsetek palaczy zmniejszył się o ponad 13 punktów procentowych. Wśród polskich palaczy dominują mężczyźni, a oprócz nich osoby w średnim wieku, z wykształceniem zasadniczym zawodowym i uboższe, bezrobotni i pracownicy sektora prywatnego<sup>71</sup>. Pomoc w zerwaniu z nałogiem tytoniowym jest jednym z priorytetów wielu programów prozdrowotnych. W przedsiębiorstwach prowadzone są akcje antynikotynowe, warsztaty walki z paleniem, konsultacje ze specjalistami, a w niektórych przypadkach zlikwidowano palarnie czy wprowadzono premie za niepalenie<sup>72</sup>.

66 M. Kupisiewicz, *Słownik pedagogiki specjalnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 393–394.

67 K. Kubińska, *Fonoholizm gimnazjalistów?*, „Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze” 2010, nr 10, s. 46; A. Belcer, A. Wojnarowska, *Fonoholizm – nowe uzależnienie młodzieży*, [w:] B. Skwarek, E. Wulbach, I. Lewicka (red.), *Patologie i uzależnienia (wybrane problemy teorii i praktyki)*, Edytorka, Warszawa 2014, s. 42.

68 Tamże.

69 Art. 62 ust. 1 ustawy o przeciwdziałaniu narkomanii.

70 Art. 17 ust. 1 Ustawy z dnia 26 października 1982 o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi (Dz.U. z 2012 r., poz. 1356 z późn. zm.); art. 108 ust. 2 Kodeksu Pracy.

71 J. Czapiński, T. Panek (red.), *Diagnoza społeczna 2015*, [http://www.diagnoza.com/pliki/raporty/Diagnoza\\_raport\\_2015.pdf](http://www.diagnoza.com/pliki/raporty/Diagnoza_raport_2015.pdf) (dostęp 4.04.2016).

72 M. Malińska, A. Namysł, K. Hildt-Ciupińska, *Promocja zdrowia...*, s. 20.

**Tabela 14.** Konsekwencje zdrowotne niektórych uzależnień

Rodzaj uzależnienia	Wybrane konsekwencje w sferze zdrowia
Uzależnienie od tytoniu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwiększa ryzyko powstania chorób serca i układu naczyniowego</li> <li>• Zwiększa ryzyko rozwinięcia się niektórych rodzajów nowotworów, zwłaszcza nowotworów płuc</li> <li>• Zwiększa ryzyko powstania chorób układu oddechowego (przewlekłego zapalenia oskrzeli, rozedmy)</li> <li>• Zwiększa ryzyko wystąpienia cukrzycy</li> </ul>
Uzależnienie od alkoholu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwiększa ryzyko powstania nowotworów (zwłaszcza nowotworów przełyku i jelita grubego)</li> <li>• Zwiększa ryzyko wystąpienia chorób i uszkodzeń wątroby (marskość oraz trzustki)</li> <li>• Zwiększa ryzyko wystąpienia chorób nerek</li> <li>• Zwiększa ryzyko powstania chorób układu krążenia (arytmia, nadciśnienie, udar)</li> <li>• Zwiększa ryzyko powstania uszkodzeń układu nerwowego (otępienie alkoholowe, zanik mózgu, zwyrodnienie mózdzkowe, zespół Wernickego-Korsakowa, polineuropatia, pellagra)</li> <li>• Zwiększa ryzyko rozwinięcia się zaburzeń psychicznych – zaburzeń psychotycznych, zaburzeń nastroju i zespołu stresu pourazowego</li> </ul>
Uzależnienie od narkotyków (substancji psychoaktywnych)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Powoduje zaburzenia psychiczne (zaburzenia krytycyzmu i osłabienie woli)</li> <li>• Powoduje zaburzenia pracy układu nerwowego (zaburzenie koordynacji ruchowej, oczopląs, drżenie mięśni)</li> <li>• Powoduje zaburzenia pracy układu oddechowego (przewlekły nieżyt oskrzeli, utrudnienie wymiany gazowej w pęcherzykach płuc przejawiające się bólem w klatce piersiowej)</li> <li>• Zwiększa ryzyko powstania nowotworów (rak płaskonabłonkowy, drobnokomórkowy, gruczolak płuc)</li> <li>• Powoduje zaburzenia pracy układu wydzielania wewnętrznego</li> </ul>

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie *Surgeon General's Report: The Health Consequences of Smoking – 50 Years of Progress*, s. 667–669, <http://www.surgeongeneral.gov/library/reports/50-years-of-progress> (dostęp: 12.05.2016); M. Galanter (ed.), *Alcoholism. The consequences of alcoholism*, Kluwer Academic, New York 2000; L. Cierpiątkowska, M. Ziarko, *Psychologia uzależnień – alkoholizm*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010; N. Volkow, L. Ting-Kai, *Drugs and alcohol: Treating and preventing abuse, addiction and their medical consequences*, „Pharmacology & Therapeutics” 2005, vol. 108, s. 3–17.

## 2.2. Równowaga pracowników w kontekście corporate wellness

W optymalnym podejściu do dobrostanu i zdrowia człowieka oprócz zdrowia fizycznego równie istotna jest kondycja psychiczna, emocjonalna i społeczna człowieka – rozumiane jako zdolność rozwiązywania problemów w sposób konstruktywny, odczuwania szczęścia oraz nawiązywania i utrzymywania satysfakcjonujących kontaktów (por. tabela 3). Należy wspomnieć, że w literaturze

dobrostan bywa dość często sprowadzany właśnie do odczuwanego przez jednostkę szczęścia<sup>73</sup>. Interesujące jest, że badania<sup>74</sup> dotyczące ogólnej jakości życia Polaków pokazują systematyczny wzrost oceny jakości życia w wymiarze globalnym. Jednym z istotnych, wyróżnianych w tym badaniu elementów ogólnej jakości życia jest poczucie szczęścia – obecnie deklaruje je ponad 83% respondentów (jest to najlepszy wynik od rozpoczęcia pomiarów, czyli od początku lat dziewięćdziesiątych).

Równowaga wiąże się z zaspokojeniem potrzeb. Ludzie oczywiście dysponują różnymi zasobami i mają różne potrzeby. Przyjmuje się, że istnieje wiele potrzeb, lecz brakuje zgody wśród psychologów w kwestii ich jednoznacznego różnicowania i kategoryzowania<sup>75</sup>. Mimo to istnieją klasyfikacje potrzeb, które odegrały i nadal odgrywają istotną rolę w opisie i rozumieniu zachowania człowieka<sup>76</sup>. Zalicza się do nich teorię A. Masłowa i jego piramidę potrzeb – wyróżnia się w niej zwłaszcza potrzeba bezpieczeństwa, której zaspokojenie jest niezbędne (znaczące) do odczuwania stanu stabilności i spokoju<sup>77</sup>. A. Bańka wskazuje, że bezpieczeństwo jest podstawową potrzebą człowieka i odgrywa ogromną rolę w wartościowaniu otoczenia oraz podejmowaniu działań<sup>78</sup>. Bezpieczeństwo rozumieć można jako stan braku zagrożenia, odczuwany subiektywnie przez jednostkę (lub grupę)<sup>79</sup>, jako stan doświadczania spokoju, pewności, a także przekonania o dysponowaniu wystarczającymi zasobami do funkcjonowania w określonych warunkach i środowisku.

Zapewnienie poczucia bezpieczeństwa jest jedną z podstaw budowania dobrostanu pracowników. Organizacja może to osiągnąć, zapewniając bezpieczeństwo fizyczne (warunki pracy, przestrzeganie zasad bhp), przestrzegając praw pracowniczych i zapewniając uczestnikom poczucie godności<sup>80</sup>. Do tego zaliczyć można także wysiłki organizacji w kierunku zapewnienia pracownikom poczucia bezpieczeństwa samego zatrudnienia, oczywiście w skali możliwej do zaoferowania w danych warunkach. Bezpieczeństwo zatrudnienia jest postrzegane przez pracowników jako jeden z kluczowych czynników wpływających na poziom satysfakcji

73 E. Trzebińska, *Psychologia...*; M. Strykowska, *Dobrostan pracowników...*, s. 188.

74 J. Czapiński, T. Panek (red.), *Diagnoza...*

75 M. Strykowska, *Dobrostan pracowników...*, s. 193.

76 Tamże, s. 188.

77 A. Masłowa, *Motywacja i osobowość*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1990, s. 76.

78 A. Bańka, *Spółeczna psychologia środowiskowa*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002, s. 227–230.

79 L. Korzeniowski, *Zarządzanie bezpieczeństwem. Rynek, ryzyko, zagrożenie, ochrona*, [w:] P. Tyrąta (red.), *Zarządzanie bezpieczeństwem*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 437.

80 K. Obuchowska, A. Czerw, *Nowoczesne narzędzia...*

w pracy. Dla większości pracowników istotne staje się znalezienie pracy dającej maksymalne prawdopodobieństwo jej zachowania<sup>81</sup>. Do czynników bezpieczeństwa zatrudnienia zaliczyć można<sup>82</sup>:

- 1) stabilność samej pracy – wypadkową stabilnej pozycji przedsiębiorstwa, gwarantującej utrzymanie się na rynku oraz stabilności stanowiska pracy (zapotrzebowania na określoną pracę w danym przedsiębiorstwie);
- 2) warunki zatrudnienia – wynikające z formy umowy o pracę, warunków wypowiedzenia, możliwości elastycznego czasu pracy, udogodnień dla pracowników o szczególnych potrzebach (np. kobiet wracających do pracy po urlopach macierzyńskich);
- 3) kwalifikacje pracownika – wykształcenie, staż pracy, kursy, certyfikaty i dodatkowe kwalifikacje określające pozycję pracownika w firmie;
- 4) komunikację wewnętrzną – umożliwiającą szybkie przekazywanie informacji, delegowanie uprawnień, przekazywanie zadań, sprawną komunikację z przełożonym;
- 5) organizację wewnętrzną przedsiębiorstwa i politykę firmy – podejście do delegowania uprawnień, zastępowalności stanowisk pracy, nastawienie najwyższego kierownictwa w kierunku wspierania pracowników, zrozumienie dla kwestii związanych z obowiązkami rodzinnymi;
- 6) infrastrukturę – dostępność narzędzi pracy umożliwiających na przykład pracę w domu.

Jak wysoką pozycję w rankingach wartości uczestników rynku pracy zajmuje kwestia bezpieczeństwa zatrudnienia, świadczą wyniki badań Randstad Award SA, w których oprócz wynagrodzenia o atrakcyjności pracodawcy świadczy bezpieczeństwo zatrudnienia (58% badanych wymieniło je jako jeden z pięciu decydujących czynników, a 19% wskazało je w przypadku wyboru tylko jednego atrybutu miejsca pracy) oraz przyjazna atmosfera pracy (wskazana przez 56% respondentów)<sup>83</sup>.

Zmiany pojawiające się na rynku pracy przyczyniły się do tego, że zarówno pracodawcy, jak i pracownicy coraz większą wagę przywiązują do wzajemnych relacji, także tych o charakterze nieformalnym<sup>84</sup>. Pracodawcy coraz bardziej starają się zaspokoić potrzeby swoich podwładnych, stwarzając im warunki korespondujące z osobistymi preferencjami, dzięki temu zwiększają prawdopodobieństwo własnych

81 M. Szymańska-Brałkowska, G. Zieliński, *Czynniki wpływające na bezpieczeństwo zatrudnienia z perspektywy kobiet*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 4, s. 69.

82 Tamże, s. 76.

83 *Czego pragną polscy pracownicy – raport 2016*, <http://www.randstad.pl/o-randstad/dla-mediow/informacje-prasowe/czego-pragna-polscy-pracownicy/> (dostęp: 28.05.2016).

84 Z. Ratajczak, *Psychologiczne aspekty...*; Z. Ratajczak, *Psychologia pracy...*

korzyści<sup>85</sup>. Organizacja pracy i zapewnienie bezpiecznych jej warunków muszą być zatem wspierane tworzeniem odpowiedniej kultury komunikowania się i kultury samej pracy, a także dbaniem o kształtowanie odpowiednich relacji w miejscu pracy. Pozytywne relacje interpersonalne to takie, które opierają się na wzajemności, szacunku, sympatii, zaufaniu, wiarygodności, akceptacji i lojalności<sup>86</sup>. Zdaniem M. Seligmana<sup>87</sup> poziom dobrostanu człowieka w dużej mierze zależy od tego, jak pozytywne są jego relacje z innymi ludźmi w jego otoczeniu. Dotyczy to także środowiska pracy. Poziom kontaktów interpersonalnych (ich intensywność i jakość w kontekście wykonywanej pracy oraz poziom sformalizowania) są zaliczane do istotnych czynników budujących dobrostan<sup>88</sup>. Takie środowisko pracy daje korzyści obu stronom – pracodawcy i pracownikowi – przez stworzenie wzajemnego układu opartego na zaufaniu i uczciwości wobec troski o wspólne interesy<sup>89</sup>. W takim układzie obie strony nawiązują dobrowolną relację, która przynosi obojmu korzyści. Pracownicy przyczyniają się do przetrwania i rozwoju organizacji, a firmy inwestują w rozwój kompetencji i umiejętności pracowników, niezbędnych na współczesnym, dynamicznym rynku<sup>90</sup>. Zabiegi zmierzające do wytworzenia atmosfery współpracy i codziennej życzliwości, zainteresowania drugą osobą wśród pracowników oraz kierownictwa wpisują się w ideę corporate wellness.

Równowaga może być zatem rozpatrywana jako stan kondycji psychicznej pracownika, pozwalający mu na sprawne funkcjonowanie w miejscu pracy, rozwiązywanie problemów i nawiązywanie satysfakcjonujących relacji na bazie (relatywnego, subiektywnego) zaspokojenia potrzeb. W prezentowanym w niniejszym opracowaniu modelu działań wellness pojęcie wspierania równowagi pracownika wiąże się nierozdzielnie z wymiarami:

- 1) wspierania równowagi wewnętrznej i profilaktyki stresu,
- 2) zachowywania równowagi w różnych sferach życia pracownika (z wyróżnieniem równowagi praca–życie i wspierania rozwoju zainteresowań pozazawodowych).

85 S. Hornung, J. Glaser, D. Rousseau, *Creating Flexible Work Arrangements Through Idiosyncratic Deals*, „Journal of Applied Psychology” 2008, vol. 93, no. 3, s. 655, <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.655>.

86 Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 10.

87 M. Seligman, *Flourish...*

88 K. Obuchowska, A. Czerw, *Nowoczesne narzędzia...*

89 E. Podlewska, *Korzyści pozytywnych relacji interpersonalnych dla pracodawcy i pracownika*, „Organizacja i Zarządzanie” 2014, nr 58, s. 123.

90 M. Kalińska, *The Role of middle managers in shaping positive Organisational potential*, [w:] M. Stankiewicz (red.), *Positive management Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2013, s. 96–97.

### 2.2.1. Profilaktyka stresu w organizacji i wspieranie równowagi wewnętrznej

Stres towarzyszy obecnie człowiekowi na wszystkich płaszczyznach aktywności. W życiu osobistym, towarzyskim, rodzinnym, a zwłaszcza zawodowym człowiek podlega ciągłemu działaniu stresu, często o natężeniu przekraczającym jego zdolności adaptacyjne. T. Schwartz pisze o tym obrazowo:

Współczesny etos pracy wymaga od nas robienia więcej i szybciej [...]. Mamy więcej klientów do obsłużenia, więcej maili wymagających odpowiedzi, więcej telefonów, więcej zadań, więcej spotkań, więcej miejsc do odwiedzenia i poczucie, że musimy pracować coraz więcej godzin, żeby nie pozostać w tyle [...]. Obojętne, ile wartości dzisiaj wypracowujemy – mierzonej w gotówce, liczbie transakcji, towarów albo gadżetów – zawsze jest za mało. Szybciej biegamy, bardziej się męczymy i dłużej pracujemy<sup>91</sup>.

Nadmierny stres zaburza wewnętrzną równowagę człowieka, rozumianą nie tylko jako zdolność rozpoznawania i radzenia sobie z własnymi emocjami, lecz także zdolność elastycznego działania, pełnienia funkcji w rolach społecznych i wykorzystywania swoich umiejętności<sup>92</sup>.

Stres jako pojęcie naukowe nie ma jednoznacznej i powszechnie akceptowanej definicji. Wyróżnia się wiele sposobów ujmowania tego zjawiska: koncepcje traktujące stres jako bodziec<sup>93</sup>, reakcję nieswoistą w odpowiedzi na żądania otoczenia<sup>94</sup>, przewidywaną utratę zasobów<sup>95</sup> czy wszelkiego rodzaju zmianę życiową<sup>96</sup> itp. W tabeli 15 zestawiono wybrane teorie stresu pod kątem ujmowania samej

91 T. Schwarz, *Taka praca nie ma sensu*, MT Biznes, Warszawa 2012, s. 11–12.

92 S. Galderisi i in., *Propozycja nowej definicji zdrowia psychicznego*, „Psychiatria Polska”, nr 51(3), s. 408.

93 G.R. Hockey, *Stress and the cognitive components of skilled performance*, [w:], V. Hamilton, D.M. Warburton (red.), *Human Stress and Cognition*, John Wiley, Chichester 1997, s. 141–177; G. Dugiel i in., *Przegląd teorii stresu*, „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis” 2012, nr 47, s. 49–70.

94 H. Selye, *Stress życia*, PZWL, Warszawa 1960.

95 S. Hobfoll, *Teoria zachowania zasobów i jej implikacje dla problematyki stresu, zdrowia i odporności*, [w:] E. Bielawska-Batorowicz, B. Dudek (red.), *Teoria zachowania zasobów Stevana E. Hobfolla – polskie doświadczenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 17–50.

96 T.H. Holmes, R.H. Rahe, *The social readjustment rating scale*, „Journal of Psychosomatic Research” 1969, no. 11(2), s. 213–221; I. Heszen, H. Sęk, *Psychologia zdrowia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

jego istoty, źródeł i możliwych reakcji człowieka na powstający stres. Zestawienie to uzupełniono o pojęcie stresu organizacyjnego.

**Tabela 15.** Porównanie wybranych teorii stresu

Autor/autorzy	Istota stresu	Źródła stresu	Płaszczyzna/formy reakcji człowieka
<b>Teorie stresu ogólnego</b>			
H. Selye	Zespół niespecyficznych reakcji organizmu na stawiane mu żądania; stres w aspekcie pozytywnym (eustres – motywacja do działania) i destrukcyjnym (dystres)	Bodźce różnego typu	Reakcja alarmowa („walcz lub uciekaj”) Adaptacja do stresora (stadium odporności) Wyczerpanie
T. Holmes, R. Rahe	Konsekwencja przystosowania się do zmian (wydarzeń) życiowych	Zmiana w życiu jednostki (zarówno w aspekcie pozytywnym, jak i negatywnym)	Przystosowanie się do zmiany wyznacznikiem trudności, którego jest rozmiar, w jakim zmiana zakłóca dotychczasowe życie
R. Lazarus, S. Folkman	Dynamiczna relacja między człowiekiem a otoczeniem, która jest oceniana przez jednostkę jako wymagająca wysiłku adaptacyjnego lub przekraczająca możliwości sprostania jej	Bodziec, który jest odebrany przez jednostkę jako zagrażający jej dobrostanowi (wymagający wysiłku)	Działania służące zwalczaniu stresu (rozwiązanie problemu) Działania obronne (unikanie stresujących sytuacji, koncentracja na własnych emocjach)
S. Hobfoll	Reakcja na otoczenie, w którym występuje groźba utraty sił, rzeczywistej utraty sił, brak sił spowodowany wyeksploatowaniem.	Utrata (rzeczywista lub antycypowana) zasobów (przedmiotów, zasobów osobistych, zasobów energii, warunków)	Reinterpretacja zagrożenia jako wyzwania Uruchomienie mechanizmów obronnych Koncentracja na obronie zasobów

Autor/autorzy	Istota stresu	Źródła stresu	Płaszczyzna/formy reakcji człowieka
A. Antonowsky	Naturalny brak homeostazy (stres ujęty na kontinuum zdrowie–choroba w aspekcie fizycznym i psychicznym)	Wszechobecne w otoczeniu bodźce działające na człowieka, wywołujące u niego stan napięcia psychofizycznego	Przewycięzanie lub unikanie stresorów w zależności od zasobów odpornościowych człowieka (m.in. poczucia koherencji)
T. Tomaszewski	Sytuacja trudna – rozbieżność między potrzebami/zadaniami człowieka a możliwością, zaspokojenia tych potrzeb lub wykonania zadań	Przeszkody, konflikty, naciski, zadania o zmiennej i niezrozumiałej dla jednostki strukturze	Aktywność ukierunkowana na poprawę relacji między wymogami otoczenia, odzyskanie równowagi między środowiskiem a możliwościami jednostki i jej stanem emocjonalnym
J. Reykowski	Obiektywny stosunek czynników zewnętrznych do cech człowieka	Czynniki stanowiące zagrożenie i zakłócenie istniejącego toku aktywności człowieka	Faza reakcji instrumentalnych (mobilizacja do działania przy umiarkowanym poziomie stresu) Faza krytyczna (nasilony stres) Unikanie stresu (ucieczka, wycofywanie się, agresja, uruchomienie mechanizmów obronnych)
<b>Teorie stresu organizacyjnego</b>			
R. Kahn, P. Byosiere	Proces rozpatrywany na poziomach samej organizacji i jej cech, oceny poznawczej jednostki, skutków stresu bezpośrednich i długoterminowych	Fizyczne atrybuty środowiska pracy Aspekty osobowe, grupowe i organizacyjne Zewnątrz warunki funkcjonowania człowieka i organizacji	–



Autor/autorzy	Istota stresu	Źródła stresu	Płaszczyzna/formy reakcji człowieka
L. Levi, M. Frankenhauser	Wynik oddziaływania na człowieka stresorów o różnorodnym charakterze	Cechy organizacji i stanowiska Stosunki społeczne, relacje, klimat Kariera zawodowa jednostki Cechy jednostki (np. neurotyzm)	–
J. Ivancevich, M. Matteson	–	Stresory wewnątrzorganizacyjne (środowisko fizyczne, obciążenie pracą, konflikty itd.) Stresory ekstraorganizacyjne (silna konkurencja na rynku pracy, obciążająca sytuacja rodzinna itp.)	Reakcje fizjologiczne Reakcje behawioralne
G. Caplan	Niedopasowanie między jednostką a środowiskiem pracy – reakcja na pojawiający się kryzys	Wymagania środowiska, którym jednostka nie może sprostać Zbyt małe wzmocnienia środowiska	Obniżenie poziomu funkcjonowania psychicznego Podwyższenie skuteczności działania w wyniku mobilizacji Inna droga – zaburzenia nerwicowe, dezintegracja
T. Marek, M. Fąfrowicz	Sytuacja deficytu po utracie zasobów (w wyniku działania czynnika zagrażającego jednostce)	Wymogi pracy przekraczające możliwości jednostki Rozwój zmęczenia	Zmaganie się z sytuacją stresową Reakcje na stresor

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie G. Dugiel i in., *Przegląd teorii...*, s. 49–70; B. Piasecka, *Przetwrać w placówce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009, s. 40–55.

Środowisko pracy traktowane jest jako obszar stresogenny z racji cech samej pracy (stawiane wysokie wymagania, dokonywana bieżąca ocena osiągnięć itp.), jej warunków, intensywnych relacji interpersonalnych (i sieci wzajemnych zależności) oraz wielu innych czynników. Dodatkowo dochodzą czynniki związane z pełnioną rolą zawodową, strukturą i kulturą samej organizacji, oddziaływanie pracy na inne sfery życia. Wszystko to wpisuje się w pojęcie stresu organizacyjnego<sup>97</sup>. Stres zawodowy, organizacyjny można nazwać zbiorem negatywnych uczuć

<sup>97</sup> M. Majewska, C. Noworol, *Stres organizacyjny*, „Ergonomia” 1995, t. 18, nr 2, s. 161–169; G. Dugiel i in., *Przegląd teorii...*, s. 56.

i przekonań, które powstają pod wpływem poczucia niemożności radzenia sobie z wymogami środowiska pracy i konkretnymi stresorami w nim działającymi<sup>98</sup>.

Stresorem może być wszystko: konflikt w pracy, zauważona nieprzychylność kogoś z otoczenia, warunki fizyczne (hałas, zbyt ostre światło), przypomnienie sobie doznanej przykrości itp. Im stresor zostanie oceniony jako bardziej niebezpieczny, zagrażający, nieznanym i przykrym, tym silniejsza reakcja stresowa. Biorąc pod uwagę charakter bodźców, stresory można podzielić na stresory natury fizycznej, biologicznej, psychologicznej czy społecznej. Do stresorów fizycznych W. Ratyński<sup>99</sup> zaliczył takie czynniki jak złe warunki świetlne, temperaturowe, hałas. Stresy biologiczne mają z kolei swoje źródło we właściwościach ludzkiego organizmu i zachodzących w nim procesach fizjologicznych typu fizyczne zmęczenie pracą, dolegliwości zdrowotne (podobnie uważali T. Marek i M. Fąfrowicz – por. tabela 10). Stresy psychologiczne są powodowane przez zagrożenie życia, zdrowia, pozycji i niezależności, konieczność podjęcia zwiększonego wysiłku (podobnie u L. Levi, M. Frankenhauser, gdzie jako wyróżniające się stresory zawodowe podano na przykład karierę czy potencjalnie stresogenne cechy jednostki – por. tabela 10). Nawiasem mówiąc, badania potwierdzają<sup>100</sup>, że istnieje związek między wysokością neurotyzmu jednostki a jej podatnością na stres.

Stresory socjologiczne z kolei są związane z komunikacją międzyludzką, zdobywaniem pozycji i prestiżu oraz ich potencjalnym zagrożeniem (por. tabela 5 – aspekty grupowe według R. Kahna i P. Byosiere czy stosunki społeczne w pracy według L. Levi i M. Frankenhauser). Środowisko pracy obfituje w mnogość czynników mogących wywołać reakcję stresową z racji swojego potencjalnie konfliktogennego i bardzo złożonego charakteru.

Obecnie podkreśla się rosnący udział innych aspektów psychospołecznych pracy w rozwoju stresu pracowników, głównie niepewności zatrudnienia czy rosnącej intensyfikacji pracy. Właśnie one zostały uznane za najistotniejsze zagrożenia natury psychospołecznej w nadchodzących latach przez respondentów w badaniach prowadzonych przez Europejską Agencję Zdrowia i Bezpieczeństwa w Pracy

98 J. Szostak, *Determinanty zachowań menedżerów w chronicznym stresie zawodowym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 106.

99 W. Ratyński, *Problemy i dylematy polityki społecznej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 63–65.

100 J. Michel, M. Clark, D. Jaramillo, *The role of the Five Factor Model of personality in the perceptions of negative and positive forms of work-nonwork spillover: A meta-analytic review*, „Journal of Vocational Behavior” 2011, vol. 79, s. 191–203; J. Rantanen, L. Pulkkinen, U. Kinnunen, *The Big Five personality dimensions, work-family conflict, and psychological distress*, „Journal of Individual Differences” 2005, no. 26, s. 155–166; B. Lachowska, *Neurotyczność, wymagania pracy i konflikt praca-rodzina a skutki stresu zawodowego*, „Medycyna Pracy” 2014, nr 65, s. 387–398.

w 2007 roku<sup>101</sup>. Z kolei polscy respondenci biorący udział w przytoczonym wcześniej badaniu<sup>102</sup> jako główne przyczyny stresu zawodowego wskazali: kontakty z przełożonym oraz obciążenie samą pracą (jej ilością i narzuconym tempem wykonywania zadań).

Stres jest poważnym problemem cywilizacyjnym, zarówno w perspektywie medycznej (koszty zdrowotne), jak i społecznej. Jak pokazują badania European College of Neuropsychopharmacology<sup>103</sup> dotyczące zdrowia psychicznego Europejczyków, prawie 30% z nich cierpi na depresję i bezsenność, co jest konsekwencją zbyt dużego tempa życia, szybkości zmian zachodzących w najbliższym otoczeniu oraz wywołanego tymi zmianami stresu w środowisku pracy. Z danych uzyskanych przez Europejską Agencję ds. Poprawy Warunków Życia i Pracy w Dublinie wynika, że wśród 27 krajów Europy Polska wypada w tym porównaniu niekorzystnie: ponad 30% pracujących Polaków (w porównaniu do 20% Europejczyków) skarży się na doświadczanie stresu w pracy, 66% rodaków uważa także, że ich praca wpływa niekorzystnie na zdrowie<sup>104</sup>. W innych, tym razem polskich badaniach<sup>105</sup>, 37% pracujących Polaków określiło się jako przeżywający wysoki poziom stresu zawodowego, 36% respondentów przeżywało stres średni i 27% badanych stres o niskim nasileniu. Wskazuje to dość poważny problem nasilonego stresu w polskich warunkach zawodowych. Tendencję tę potwierdzają wyniki badań Extended DISC, gdzie polscy pracownicy uzyskiwali wyższe wskaźniki stresu niż ich koledzy z Niemiec czy Wielkiej Brytanii, a ponad 50% polskiej kadry menedżerskiej deklarowało u siebie stale utrzymujący się wysoki poziom stresu zawodowego<sup>106</sup>.

Fizjologiczne symptomy przeżywania nasilonego stresu są dość dobrze zbadane<sup>107</sup>. Podczas przeżywania stresu w organizmie człowieka występują zmiany fizjologiczne: wzrasta ciśnienie tętnicze i pojemność minutowa serca, zmniejsza się

101 *Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and Health, 2007, za: Badanie możliwości optymalizacji warunków pracy i poprawy zdrowia psychicznego pracowników dzięki wprowadzeniu elastycznego czasu pracy, Centralny Instytut Ochrony Pracy, Warszawa 2009, s. 2.*

102 *Poznaj swoje prawa w pracy – wsparcie kompetencyjne działaczy OPZZ oraz pracowników, Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych, Warszawa 2013.*

103 *The size and burden of mental disorders and other disorders of the brain in Europe, „European Neuropsychopharmacology” 2011, vol. 21, s. 655–679.*

104 *Badanie możliwości.., s. 4.*

105 *Poznaj swoje prawa w pracy...; M. Ostrowska, M. Michcik, Stres w pracy – objawy, konsekwencje, przeciwdziałanie, „Bezpieczeństwo Pracy” 2014, nr 5, s. 12–13.*

106 *Polacy najbardziej zestresowani, <http://extendeddisc.com.pl/wp-content/uploads/2014/03/Polacy+najbardziej+zestresowani.pdf> (dostęp: 2.06.2016).*

107 *D. Schultz, S. Schulz, Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.*

przepływ krwi przez nerki, zwężeniu ulegają naczynia tętnicze, wzrasta poziom wolnych kwasów tłuszczowych, trójglicerydów i cholesterolu w osoczu krwi, a także napięcie mięśni. Oddech staje się dwukrotnie szybszy. Zmniejsza się wydzielanie soków żołądkowych, zwiększa kwasowość żołądka, spowolnieniu ulega praca jelit. Te zmiany mają mobilizować człowieka do walki z zagrożeniem<sup>108</sup>. Długotrwałe utrzymywanie się tego typu reakcji może jednak przyczynić się do powstania cukrzycy typu II oraz ogólnego przyspieszenia procesów starzenia się – to ostatnie na wskutek niefunkcjonalnego gromadzenia energii (reakcja „walcz lub uciekaj”), co odsuwa na dalszy plan normalne czynności organizmu typu: trawienie, regeneracja mięśni, zwalczanie infekcji<sup>109</sup>. Potwierdzono związek stresu z problemami takimi zdrowotnymi, jak: depresja i niepokój<sup>110</sup>, choroby układu krążenia<sup>111</sup>, dolegliwości mięśniowo-szkieletowe, osłabiona odporność i zwiększona zapadalność na choroby, także autoimmunologiczne<sup>112</sup>.

Stresowi, oprócz reakcji fizjologicznych, towarzyszą także emocje w różnym stopniu natężenia (które zależy od siły i wagi działającego stresora). Najczęściej jest to złość i lęk, zaburzające równowagę wewnętrzną<sup>113</sup>. J. Terelak<sup>114</sup> do tych dwóch emocji dodał inne reakcje emocjonalne towarzyszące odczuwaniu stresu – irytację, zagubienie, depresję itp. Stres skutkować może zaburzeniami stanu psychicznego, wypaleniem zawodowym<sup>115</sup>. Ponadto przekłada się na reakcje behawioralne, do których można zaliczyć zachowania o charakterze nałogowym (palenie tytoniu, nadużywanie alkoholu i innych substancji psychoaktywnych, hazard oraz inne). Dalszymi konsekwencjami, w efekcie spadku zaangażowania w pracę, jest wzrost absencji chorobowej pracowników oraz obniżenie wydajności i jakości pracy. Przekłada się to na utratę dobrego wizerunku firmy oraz inne zakłócenia przynoszące

108 Tamże, s. 422.

109 J. Tylka, *Zdrowie menedżera. Psychologiczne ramy dla relacji: styl życia a zdrowie i choroba*, Wydawnictwo „Difin”, Warszawa 2000, s. 48–49; J. Szostak, *Determinanty zachowań...*, s. 74.

110 B.D. Kirkcaldy, R. Trimpop, C.L. Cooper, *Working hours, job stress, work satisfaction and accident rates among medical practitioners and allied personnel*, „International Journal of Stress Management” 1997, no. 4(2), s. 79–87, <http://dx.doi.org/10.1007/BF02765302>; *Badanie możliwości...*, s. 3.

111 M.G. Marmot i in., *Contribution of job control and other risk factors to social variations in coronary heart disease incidence*, „Lancet” 1997, no. 350, s. 235–239, [http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736\(97\)04244-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736(97)04244-X).

112 N. Yasuda i in., *Lower percentage...*, s. 221–223.

113 W. Ratyński, *Problemy i dylematy...*, s. 65–66.

114 J. Terelak, *Stres zawodowy. Charakterystyka psychologiczna wybranych zawodów stresowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2007; J. Terelak, 1999, *op. cit.*, s. 216–220.

115 S. Litzke, H. Schuh, *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.

starty finansowe zarówno firmie, jak i państwu, które ponosi koszty leczenia skutków stresu u pracowników i rehabilitacji<sup>116</sup>.

W wielu krajach podejmuje się próby oszacowania ogólnych kosztów stresu w postaci chociażby kosztów leczenia chorób „odstresowych”, wypadków oraz obniżonej wydajności pracy na skutek przeżywanego przez pracowników stresu. W tak zwanych starych krajach Unii Europejskiej straty ekonomiczne spowodowane stresem zawodowym szacuje się na 265 milionów funtów rocznie, co odpowiada 3–4% wartości produktu narodowego brutto<sup>117</sup>. Dodatkowo absencję w pracy wyjaśnia się w 50–60% wzmożonym stresem pracowniczym. Źródła wskazują, że sam stres związany z pracą kosztuje przedsiębiorstwa i rządy państw UE około 20 000 mln EUR – a są to tylko koszty absencji chorobowej i leczenia<sup>118</sup>.

Profilaktyka stresu jest istotnym elementem programów corporate wellness i nierozzerwalnie wiąże się z promocją zachowań prozdrowotnych i budowaniem kultury zdrowia w organizacji. Nie sposób zbudować skutecznego programu prewencji stresu i profilaktyki zdrowia, nie biorąc pod uwagę relacji interpersonalnych w firmie czy postawy kadry menedżerskiej. Właściwe podejście do ograniczania stresu w organizacji powinno opierać się na możliwym ograniczeniu potencjalnych stresorów – czyli na właściwej organizacji pracy, modelowaniu pożądanых postaw wśród kierownictwa, budowaniu właściwej kultury komunikowania się między pracownikami i przełożonymi, a dopiero potem na tematycznych akcjach szkoleniowych. Profilaktyka stresu zawodowego nie może sprowadzać się do przeprowadzania incydentalnych działań, lecz powinna stanowić integralną część ogólnej strategii ochrony zdrowia pracujących i podtrzymywania ich zdolności do pracy<sup>119</sup>. Propozycje popularnych rozwiązań w tym zakresie zostały przedstawione w tabeli 16. Jak można zauważyć, profilaktyka stresu nierozzerwalnie wiąże się z działaniami wzmacniającymi równowagę wewnętrzną pracowników, koncentrującymi się na przykład na kształtowaniu umiejętności radzenia sobie z emocjami, konfliktami w miejscu pracy, wzmacnianiu odporności psychicznej itp.

116 T. Cox, A. Griffiths, E. Rial-Gonzales, *Badania nad stresem związanym z pracą. Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy*, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luksemburg 2006, <http://osha.europa.eu/pl/publications/reports/203> (dostęp: 6.06.2016).

117 S. Leka, T. Cox, *The European Framework for Psychosocial Risk Management*, PRIMA-EF, I-WHO Publications, Nottingham 2008; *Badanie możliwości...*

118 *Nowe rodzaje ryzyka w dziedzinie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w pracy*, Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, 2009, s. 20.

119 M. Waszkowska, A. Wężyk, D. Merecz, *Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym w ochronie zdrowia pracujących*, „Medycyna Ogólna i Nauki o Zdrowiu” 2013, t. 19, nr 4, s. 446.

Tabela 16. Profilaktyka stresu w organizacji

Obszary	Przykładowe działania
Upowszechnianie wiedzy na temat stresu i radzenia sobie z nim	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Akcje informacyjne dotyczące źródeł stresu, objawów i sposobów radzenia sobie</li> <li>2. Poruszanie tematyki stresu na zebraniach, w intranecie, materiałach wewnętrznych firmy</li> <li>3. Organizowanie spotkań z psychologami, trenerami</li> </ol>
Modelowanie postaw – rola kierownictwa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Osobiste zaangażowanie kierownictwa firmy i kadry menedżerskiej w prewencję stresu (udział w szkoleniach, eventach, publikowanie materiałów wewnętrznych)</li> <li>2. Monitorowanie warunków pracy, aspektów kultury organizacyjnej i codziennej rzeczywistości firmy, mających znaczenie w prewencji stresu</li> <li>3. Włączanie prewencji stresu i kształtowania zdrowego środowiska pracy do listy zagadnień omawianych na spotkaniach zarządu</li> <li>4. Dbanie na co dzień o zdrowie, właściwe relacje interpersonalne w swoim otoczeniu</li> <li>5. Wychwytywanie i reagowanie na zachowania dyskryminujące, mobbing, molestowanie wśród podwładnych i kolegów w miejscu pracy</li> </ol>
Właściwa organizacja pracy	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Określenie jasnych wymagań względem pracownika i przekazywanie mu konkretnych zadań</li> <li>2. Modyfikacja zadań pracowniczych, tak aby uniknąć przeciążenia</li> <li>3. Wprowadzenie elementów poszerzenia czy wzbogacanie stanowiska pracy, aby przeciwdziałać rutynie</li> <li>4. Uelastycznienie czasu i warunków wykonywania pracy, aby pomóc pracownikom w godzeniu pracy z życiem osobistym</li> <li>5. Określenie stanowisk tzw. wysokiego ryzyka i stworzenie dla pracowników specjalnego systemu wsparcia</li> </ol>
Budowanie zdrowego, przyjaznego środowiska pracy	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Określenie katalogu zachowań i działań niedopuszczalnych w miejscu pracy, ich konsekwencji dla jednostki oraz poinformowanie o tym pracowników</li> <li>2. Ustalenie sposobu rozwiązywania pojawiających się w miejscu pracy konfliktów i poinformowanie o tym podwładnych</li> <li>3. Udział pracowników w procesie podejmowania decyzji, w opiniowaniu organizacji pracy, w przekazywaniu uwag związanych z organizacją pracy</li> <li>4. Zapewnienie sprawnej komunikacji w obszarze zdrowia i prewencji stresu (w tym informacji zwrotnych do pracowników, możliwości składania przez pracowników wszelkich uwag)</li> <li>5. Angażowanie pracowników w sprawy prewencji stresu i budowania kultury zdrowia</li> </ol>
Działania dedykowane – rozwiązywanie problemów	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wdrażanie prozdrowotnych programów umożliwiających diagnozę poziomu stresu, wprowadzających zdrowy catering i aktywność fizyczną</li> <li>2. Organizowanie zajęć (warsztatów, treningów) wzmacniających odporność psychiczną jednostki, kształtujących umiejętności radzenia sobie z emocjami, konfliktami w miejscu pracy itp.</li> <li>3. Zapewnienie opieki zdrowotnej, w tym rehabilitacji ułatwiającej szybki powrót do zdrowia i pracy potrzebującym tego pracownikom</li> </ol>

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie M. Ostrowska, M. Michcik, *Stres w pracy...*, s. 14; M. Pęciłto, *Koszty absencji...*, s. 12–15.

Należy zauważyć, że inwestowanie w zmniejszenie odczuwanego przez pracowników stresu przyczynia się nie tylko do zachowania i poprawy ich zdrowia oraz równowagi wewnętrznej, lecz również do utrzymania zdolności do pracy. Jest to szczególnie ważne w sytuacji starzejącego się społeczeństwa i tendencji do wydłużania okresu aktywności zawodowej. Ponadto takie inicjatywy sprzyjają większemu zaangażowaniu w pracę, osiągnięciu satysfakcji z pracy, a w konsekwencji budują płaszczyznę, na której rozwinąć się może przywiązanie do organizacji<sup>120</sup>.

### 2.2.2. Równowaga w różnych obszarach życia: balans między pracą a życiem osobistym

Życie współczesnego człowieka składa się z wielu płaszczyzn funkcjonowania, z których na pierwszy plan wybijają się obszary pracy zawodowej i życia rodzinnego, uzupełniane aktywnością związaną z czasem wolnym i rozwojem zainteresowań pozazawodowych. Sięgnąć można tutaj do klasyfikacji zaproponowanej przez E. Wnuka-Lipińskiego, który wyodrębnił następujące kategorie aktywności ludzkiej<sup>121</sup>:

- 1) zaspokajanie potrzeb biologicznych (spożywanie posiłków, sen i higiena osobista),
- 2) praca zarobkowa (w tym dojazdy do i z pracy),
- 3) zajęcia obowiązkowe przyporządkowane instrumentalnym potrzebom niezarobkowym (zakupy, prace domowe, zajmowanie się dziećmi, doształcanie się),
- 4) zajęcia wypełniające czas wolny, zaspokajające potrzeby autoteliczne (wypoczynek, rozrywka, korzystanie z kultury, aktywności fizycznej, życia towarzyskiego, uprawianie hobby, samokształcenie itp.).

Życie rodzinne (obejmujące zarówno zajęcia obowiązkowe, jak i te wypełniające czas wolny według powyższej klasyfikacji) ma dla Polaków ogromne znaczenie. Potwierdzają to liczne badania – na przykład te prowadzone wśród mieszkańców dużych miast, w których życie rodzinne, życie osobiste i zdrowie wyprzedzają pracę zawodową w rankingu wartości pod względem przypisywanego im przez respondentów znaczenia<sup>122</sup>. Podobne wyniki uzyskano w badaniu cenionych

120 Tamże, s. 452.

121 E. Wnuk-Lipiński, *Praca i wypoczynek w budżecie czasu*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków 1972, za: A. Burlita, *Zarządzanie budżetem czasu jako determinanta rozwoju kapitału ludzkiego*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 39, s. 27.

122 K. Błoński, *Czas wolny mieszkańców dużych miast w Polsce – wyniki badań*, „Konsumpcja i Rozwój” 2014, nr 6, s. 41.

wartości i zaufania społecznego wśród Polaków<sup>123</sup>, w których zdecydowana większość mieszkańców Polski za najważniejszą wartość w swoim życiu uważa zdrowie (66%). Znaczący odsetek osób jako najważniejszą w hierarchii wartość wskazał właśnie rodzinę i szczęście rodzinne (23%). Pozostałe wymieniane wartości to: miłość (jako najważniejszą wartość wskazało ją 3% osób), praca zawodowa, pieniądze oraz poczucie stabilizacji (tak deklarowała jedynie co setna osoba w wieku 16 lat lub więcej). Analizując z kolei rozkład odpowiedzi respondentów na pytanie o trzy najważniejsze wartości (czyli te, które nie są uważane za pierwsze w hierarchii, jednak mimo wszystko należą do najważniejszych w życiu ludzi), znów pojawiały się: zdrowie (89%), rodzina i szczęście rodzinne (81%) oraz miłość (20%). 18% respondentów jako jedną z trzech najważniejszych wartości wymieniało uczciwość oraz pieniądze (17%). W trójce najważniejszych wartości uwzględniono także poczucie stabilizacji (16%), pracę zawodową (15%) i wiarę religijną (9%)<sup>124</sup>.

Ponieważ większość ludzi pełni wiele ról, absorbujących czas i energię (np. role pracownicze, specjalistyczne, kierownicze i jednocześnie rodzinne), zdarza się, iż wymogi ról rodzinnych są niemożliwe do zrealizowania z powodu wymogów ról zawodowych<sup>125</sup>. Często godzenie różnych ról, wynikających z funkcjonowania w rodzinie i pracy, generuje konflikty<sup>126</sup>. Konflikt praca–życie może objawiać się dwojako: po pierwsze, praca może mieć negatywny wpływ na życie (w tym przede wszystkim rodzinne, osobiste), po drugie, życie osobiste może mieć negatywny wpływ na pracę<sup>127</sup>. Wyniki badań nad jakością życia Europejczyków dowodzą, że zwykle to funkcjonowanie zawodowe pochłania zbyt wiele czasu i energii kosztem życia pozazawodowego<sup>128</sup>. Według tych badań 27% Europejczyków

123 *Wartości i zaufanie społeczne w Polsce w 2015 – II badanie spójności społecznej*, GUS, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/warunki-zycia/dochody-wydatki-i-warunki-zycia-ludnosci/wartosci-i-zaufanie-spoeczne-w-polsce-w-2015-r-,21,1.html> (dostęp: 10.06.2016).

124 Tamże.

125 A. Zalewska, *Konflikty praca–rodzina – ich uwarunkowania i konsekwencje. Pomiar konfliktów*, [w:] L. Golińska, B. Dudek (red.), *Rodzina i praca z perspektywy wyzwań i zagrożeń*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 404–405.

126 K. Karasiewicz, A. Lewandowska-Walter, D. Godlewska-Werner, A. Piotrowski, *Równowaga praca–dom według Polaków – prezentacja konstruktów i właściwości psychometrycznych kwestionariusza WLB*, [w:] T. Rostowska, W. Budziński (red.), *Zawodowe i zdrowotne problemy człowieka w różnych okresach dorosłości. Perspektywa psychologiczna*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012, s. 42.

127 B. Moreno-Jiménez i in., *Effects of work-family conflict on employees' well-being: the moderating role of recovery strategies*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2009, no. 14, s. 427–440.

128 *Family life and work, Second European Quality of Life Survey*, European Foundation for the Improving of Living and Working Conditions, Dublin 2010, za: M. Rękas, *Równowaga praca–życie wyzwaniem wobec problemów demograficznych krajów UE*, „Studia Ekonomiczne” 2013, nr 145, s. 80.



czuło, że spędza w pracy za dużo czasu i jednocześnie 28% przyznawało, że spędza za mało czasu z rodziną. Około 36% miało niewystarczająco dużo czasu na kontakty społeczne i aż 51% na swoje hobby i zainteresowania. W sumie 22% badanych wskazywało na istnienie w swoim życiu konfliktu między tymi dwoma sferami<sup>129</sup>. Polacy odczuwają ten konflikt jeszcze silniej. Przede wszystkim wskazują na brak możliwości dopasowania czasu pracy w stosunku do zobowiązań rodzinnych i społecznych – Polscy pracownicy w tej klasyfikacji zajmują trzecie miejsce od końca wśród innych przedstawicieli UE. Wiąże się to z innym czynnikiem – Polacy spędzają dużo czasu w pracy (44% deklaruje spędzanie w pracy powyżej 48 godzin tygodniowo) przy relatywnie małym rozpowszechnieniu elastycznych form i czasu pracy<sup>130</sup>.

Warunki funkcjonowania współczesnych firm wskazują wyraźnie, że organizacje oczekują od swoich pracowników dużego zaangażowania w pracy. Te oczekiwania potęguje rozwój nowych technologii informatycznych i telekomunikacyjnych, wzrost sektora usług i małych firm, gdzie ochrona pracy jest słabsza oraz promowanie stylu funkcjonowania zawodowego noszącego znamiona pracobolizmu<sup>131</sup>. Czas pracy ulega faktycznemu wydłużeniu (często w formie nieformalnych, nieopłacanych nadgodzin), a pracodawcy chętnie zatrudniają osoby skłonne poświęcić firmie każdą chwilę, nawet kosztem swojego wypoczynku czy realizacji innych życiowych ról. Sytuacja ta jest potencjalnym źródłem znacznego stresu. Według A. Poczowskiego to właśnie przenikanie się stresorów z dwóch głównych obszarów aktywności człowieka dorosłego – życia zawodowego i rodzinnego – powoduje konflikt ról<sup>132</sup>. Stres związany z niemożnością satysfakcjonującego pogodzenia ról rodzinnych i zawodowych może mieć swoje źródło w przeciążeniu jednej lub dwóch ról (zbyt wiele obowiązków rodzinnych lub zawodowych), konfliktach osobistych (z współmałżonkiem, dziećmi, rodzicami, teściami, rodzeństwem itp.) bądź zmianach w roli rodzinnej pełnionej na przestrzeni czasu<sup>133</sup>. Ten ostatni przypadek ma miejsce podczas jednoczesnego nakładania się na siebie okresów wymagających od pracownika szczególnej aktywności (obciążających) w sferze zawodowej i osobistej (np. pojawienie się małych dzieci i rozwoju rodziny dwudziestokilkulatków i trzydziestokilkulatków,

129 M. Rękas, *Równowaga praca-życie...*, s. 79–80.

130 Europejska Fundacja ds. Poprawy Warunków Życia i Pracy w Dublinie, za: *Badanie możliwości...*

131 M. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2008, s. 237–238.

132 A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi; strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 398–399.

133 J. Tylka, *Zdrowie menedżera...*, s. 72.

których kariery zawodowe wkraczają jednocześnie w szczególnie wymagający etap<sup>134</sup>. Można zatem powiedzieć, że im pracownik silniej zaangażowany (zarówno w role zawodowe, jak i rodzinne), tym większe prawdopodobieństwo wystąpienia napięcia i konfliktu ról. Dotyczy to zwłaszcza tych etapów życia, które wymagają szczególnego zaangażowania w daną rolę<sup>135</sup> (w życiu zawodowym jest to np. awans i podjęcie nowych obowiązków, co wzmaga zaangażowanie w rolę zawodową, lub własny ślub czy pojawienie się potomka, zwiększające zaangażowanie w role rodzinne).

Konflikt między pracą i życiem ma negatywny wpływ na różne aspekty funkcjonowania człowieka. Istnieje związek między nasilonym konfliktem tego typu a pogorszeniem zdrowia fizycznego oraz poczuciem braku kontroli nad pracą<sup>136</sup>, jak również niskim zaangażowaniem w aktywność fizyczną czy częstszym spożywaniem alkoholu<sup>137</sup>. Podobnie udokumentowano związki między takim konfliktem a stresem<sup>138</sup>. Nasilony konflikt w sferze praca–życie osobiste skutkuje obniżeniem dobrostanu, problemami zdrowotnymi oraz brakiem zadowolenia z pracy i życia w ogóle<sup>139</sup>. Konflikty praca–życie wiążą się także z podatnością na wypalenie zawodowe<sup>140</sup>.

Badacze zgodni są co do tego, że konflikt między rolami rodzinnymi a zawodowymi ma istotne znaczenie dla jakości życia jednostek, ich rodzin, a także dla wyników ekonomicznych organizacji<sup>141</sup>. Zależność między funkcjonowaniem w środowisku pracy i w środowisku domowym jest dwustronna: człowiek, który źle czuje się w firmie, jest sfrustrowany, rozładowuje napięcie w domu, co wpływa

134 D. Clutterbuck, *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 149.

135 J. Greenhaus, N. Beutell, *Sources of conflict between work and family roles*, „Academy of Management Review” 1985, no. 10, s. 76–88.

136 L. Bryson, P. Warner-Smith, L. Fray, *Managing the work-life roller-coaster: Private stress or public health issue?*, „Social Science & Medicine” 2007, vol. 65, s. 1142–1153; za: K. Hildt-Ciupińska, *Work-life balance a wiek pracowników*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2014, nr 10, s. 15.

137 D. White, E. Buckley, *Adjust the Balance: Literature review Life Cycles and Work life Balance*, Centre for Health Psychology Staffordshire University, Stoke on Trent 2007, za: K. Hildt-Ciupińska, *Work-life balance...*, s. 15.

138 M. Lourel i in., *Negative and positive spillover between work and home*, „Journal of Managerial Psychology” 2009, no. 24, s. 438–449; N. Anafarta, *The Relationship between Work-Family Conflict and Job Satisfaction: A Structural Equation Modeling (SEM) Approach*, „International Journal of Business and Management” 2011, vol. 6, no. 4, s.168–177.

139 E. Greenglass, *Różnice wynikające z ról płciowych: wsparcie społeczne i radzenia sobie ze stresem*, [w:] H. Sęk, R. Cieślak (red.), *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 141.

140 K. Grunt-Mejer, *Wypalenie zawodowe – czynnik obniżający poziom bezpieczeństwa w pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2012, nr 4, s. 13.

141 B. Lachowska, *Neurotyczność...*, s. 389.

negatywnie na relacje z osobami mu najbliższymi<sup>142</sup>. Problemy z miejsca pracy rzutują na funkcjonowanie jednostki poza organizacją i odwrotnie<sup>143</sup>. D. Clutterbuck zaznaczył, iż niezdolność zaspokojenia potrzeb pracowników pragnących życiowego spełnienia jest przyczyną wielu problemów firmy, także tych związanych z osiąganiem rentowności i przewagi konkurencyjnej (m.in. odbija się to na niskim poziomie obsługi klienta, małym zaangażowaniu w pracę i znacznym ryzyku wystąpienia nieetycznych zachowań po stronie pracowników)<sup>144</sup>. Zjawiska te powinny być traktowane przez pracodawców jako jedna z najważniejszych przyczyn spadku zaangażowania i efektywności pracownika w organizacji<sup>145</sup>, gdyż jeśli praca odbywa się kosztem życia osobistego i rodziny, to wcześniej czy później musi dojść do spadku motywacji pracownika. Im wyższy poziom konfliktu, tym (prócz pogorszenia stanu psychofizycznego pracownika) mniejsza satysfakcja z pracy, a także tym większa chęć odejścia z organizacji<sup>146</sup>.

Dlatego tak istotna staje się kwestia zachowania równowagi między pracą a życiem pozazawodowym (*work-life balance* – WLB). Stosuje się tutaj, czasem zamiennie, różne terminy: *równowaga praca–życie*, *równowaga praca–dom* lub *praca–rodzina*. Zagadnienie ma swoje korzenie w obszarze związanym z pracą zawodową kobiet oraz godzeniem przez nie pracy w domu i życia zawodowego. Rosnąca liczba kobiet wchodzących na rynek pracy (zwłaszcza w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych ubiegłego wieku) stała się przyczyną rozważań na temat równowagi pracy i życia rodzinnego oraz organizacji opieki nad dziećmi<sup>147</sup>. Ponieważ do tej pory głównym problemem w godzeniu różnych życiowych ról jest zapewnienie opieki nad osobami zależnymi (małymi dziećmi, starszymi rodzicami) przez osoby jednocześnie aktywne zawodowo, równowaga praca–życie często jest sprowadzana w wymiarze praktycznym do zabiegów mających pomóc w godzeniu ról zawodowych i rodzinnych. W związku z niejednoznaczną nomenklaturą stosowaną w literaturze przedmiotu w niniejszym opracowaniu terminy *praca–dom*, *praca–życie* i *praca–rodzina* stosowane są zamiennie dla oznaczenia czynności zawodowych i wszystkich innych pozazawodowych.

142 B. Wiśniewska, *Inwestycja w przyszłość*, [w:] S. Borkowska (red.), *Programy praca–życie a efektywność firm*, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa 2003, s. 139.

143 I. Janicka, *Konflikt w relacji rodzina praca a jakość życia jednostki*, [w:] L. Golińska, B. Dudek (red.), *Rodzina i praca z perspektywy wyzwań i zagrożeń*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 419.

144 D. Clutterbuck, *Równowaga...*, s. 16.

145 M. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników...*, s. 244.

146 B. Lachowska, *Neurotyczność...*, s. 389.

147 B. Harrington, *The Work-live evolution study*, Boston College Center for Work & Family, Boston 2007, <https://www2.bc.edu/~harrinb/Docs/Publications/Work%20Life%20Evolution%20Study%20final.pdf> (dostęp: 17.06.2016).

Równowagę praca–dom można nazwać stanem, w którym człowiek radzi sobie z potencjalnym konfliktem między różnymi wymaganiami dotyczącymi jego czasu i energii w taki sposób, że zostaje zaspokojone jego pragnienie dobrobytu i spełnienia<sup>148</sup>. Podobną definicję podają E. Heckerson i C. Laser, dodając, iż jest to stan pozwalający zarówno na realizację w pracy, jak i w życiu osobistym<sup>149</sup>. Zdaniem S. Borkowskiej równowaga między pracą a życiem osobistym zachodzi wówczas, gdy praca nie zawłaszcza życia pozazawodowego człowieka i odwrotnie, gdy życie pozazawodowe nie dzieje się jej kosztem. Na poziomie jednostki oznacza to zdolność łączenia pracy z innymi wymiarami jej życia<sup>150</sup>.

Każdy z etapów życia człowieka ma własną specyfikę i problemy, od których rozwiązania zależy subiektywnie pojmowana jakość życia i satysfakcja. Człowiek rozwiązuje pojawiające się przed nim zadania rozwojowe, wchodzi i wychodzi z określonych ról, uczy się nowych zachowań, nabiera tych kompetencji, które są mu potrzebne do konstruktywnego rozwiązania zadań, co razem układa się w pewien wzorzec, stanowiący o charakterze całego jego rozwoju<sup>151</sup>. Nie ulega wątpliwości, iż wiek jednostki (a co za tym idzie – przynależność do określonej generacji) jest jednym z istotnych wymiarów różnic indywidualnych i czynników kształtujących obraz życia osobistego i zawodowego<sup>152</sup>. W każdym z etapów równowaga między różnymi sferami życia będzie powiązana z innego rodzaju problemami (dylematami) do rozstrzygnięcia.

W grupie młodszych wiekiem pracowników wyzwaniem staje się godzenie pracy z opieką nad pojawiającymi się małymi dziećmi (przy czym z praktycznego punktu widzenia problem ten dotyczy głównie kobiet). Mimo deklarowanego partnerskiego podziału obowiązków domowych i rodzicielskich – zwłaszcza wśród młodszych pokoleń Polaków (do 35. roku życia) – w sferze rzeczywistych działań często następuje przeciążenie rolą rodzinną kobiet. To one najczęściej doświadczają dyskomfortu z powodu niemożności pogodzenia wymogów zawodowych i społecznych oczekiwań dotyczących perfekcyjnego wypełniania obowiązków domowych<sup>153</sup>.

148 D. Clutterbuck, *Równowaga...*, s. 26.

149 E. Heckerson, C. Laser, *Just breathe! The critical importance of maintaining a worklife balance*, „Nurse Leader” 2006, no. 4(6), s. 27.

150 S. Borkowska, *Praca a życie pozazawodowe*, [w:] taż (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa 2005, s. 54.

151 R. Derbis, *Jakość rozwoju a jakość życia*, Wydawnictwo WSP, Częstochowa 2001, s. 92–93, [http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(78\)90002-X](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(78)90002-X).

152 N. Beutell, U. Witting-Berman, *Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures*, „Journal of Managerial Psychology” 2008, vol. 23, issue 5, s. 507–523.

153 G. Mikołajczyk-Lerman, *Mężowie i żony – role małżeńskie realizowane w rodzinach wielkimięskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 27.

Podwójne obciążenie kobiety widać w sytuacji pojawienia się małego dziecka w rodzinie, które prowadzi do silnego zwiększenia czasu przeznaczanego przez matkę na czynności opiekuńcze, przy niewielkiej redukcji czasu pracy zawodowej (zwykle mimo deklarowanej przez ojca dziecka i partnera akceptacji modelu partnerskiego w podziale obowiązków)<sup>154</sup>. Ograniczony dostęp do opieki nad małymi dziećmi w Polsce<sup>155</sup> powoduje, że urodzenie dziecka często wiąże się z koniecznością czasowej dezaktywizacji (urlopu wychowawczego bądź rezygnacji z pracy). Aktywność zawodowa kobiet w wieku 18–49 lat jest silnie związana z faktem posiadania dzieci w wieku przedszkolnym, co dotyczy zwłaszcza kobiet mających dwójkę lub więcej dzieci w wieku do 3 lat<sup>156</sup>. Polskie rodziny korzystają z opieki prywatnej (niemal 13% rodzin z dziećmi wieku do 3 lat). Pracujące mamy korzystają z opieki instytucjonalnej i prywatnej około dwukrotnie częściej niż te, które nie pracują<sup>157</sup>. W ostatnich latach nastąpiła poprawa w korzystaniu z usług żłobków i przedszkoli – z 34% w 2013 roku do 37% w 2015 roku. Największy wzrost wskaźnika korzystania z usług żłobków i przedszkoli zanotowano w miastach dużych (od 200 do 500 tys. mieszkańców) oraz w średnich (od 20 do 100 tys. mieszkańców)<sup>158</sup>. Związane jest to z tym, że żłobki funkcjonują przede wszystkim w dużych miastach i na terenach zurbanizowanych, rzadko na terenach wiejskich<sup>159</sup>.

Poza opieką nad dziećmi do sfery życia rodzinnego zalicza się tak zwane obowiązki domowe. I znów obciążenie pracą wykonywaną w domu na rzecz rodziny jest zdecydowanie większe w przypadku kobiet niż mężczyzn. Badania prowadzone przed dekadą w Polsce<sup>160</sup> wykazały, że dwukrotnie więcej kobiet niż mężczyzn angażowało się w robienie zakupów, a ponad trzykrotnie więcej w sprzątanie. Czas przeznaczany na prace i zajęcia domowe przez osoby pozostające w związkach i mające dzieci do 6 lat wynosił przeciętnie: dla kobiet 6 godzin i 58 minut,

154 I. Kotowska, U. Sztanderska, *Podsumowanie i rekomendacje*, [w:] I. Kotowska, U. Sztanderska, I. Wóycicka (red.), *Aktywność zawodowa i edukacyjna a obowiązki rodzinne w Polsce w świetle badań empirycznych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007, s. 442.

155 Bardzo niski udział dzieci do lat 3 w placówkach opieki instytucjonalnej plasuje Polskę w końcówce krajów OECD – duży dystans w tym zakresie dzieli nas nie tylko od krajów rozwiniętych, lecz także od Słowenii, Estonii, Łotwy, Bułgarii, Rumunii i Litwy, za: OECD Family Database, 2010.

156 A. Chłoń-Domińczak, I. Magda, *Opieka nad dziećmi do 3 lat w Polsce – diagnoza oraz rekomendacje dotyczące zmian 2013*, ekspertyza opracowana na potrzeby Zespołu ekspertów ds. wypracowania rekomendacji w zakresie polityki rodzinnej przy Kancelarii Prezydenta RP, s. 7–8, [https://www.prezydent.pl/.../gfx/.../opieka\\_nad\\_dziecmi\\_do\\_lat\\_3.pdf](https://www.prezydent.pl/.../gfx/.../opieka_nad_dziecmi_do_lat_3.pdf) (dostęp 28.06.2016).

157 Tamże.

158 J. Czapirński, T. Panek (red.), *Diagnoza...*, s. 104.

159 A. Chłoń-Domińczak, I. Magda, *Opieka nad dziećmi...*

160 *Nieopłacana praca domowa*, Instytut Spraw Obywatelskich, Łódź 2006, s. 8–9.

natomiast dla mężczyzn tylko 2 godziny i 47 minut dziennie. Ponieważ prace domowe są wykonywane siedem dni w tygodniu, kobiety z tej grupy pracowały średnio 48 godzin i 26 minut tygodniowo (co daje więcej niż drugi etat)<sup>161</sup>. W stosunku do tych danych widać zaznaczającą się w ostatnich latach tendencję do większego angażowania się mężczyzn w prace domowe. Z raportu GUS opublikowanego w 2014 roku wynika, że mężczyźni poświęcają na prace domowe i opiekuńcze już 6 godzin 25 minut dziennie (co daje 1 godzinę i 45 minut mniej, niż wynosi czas poświęcany na te czynności przez kobiety)<sup>162</sup>.

Wyzwania dla zachowania równowagi między życiem rodzinnym a obowiązkami zawodowymi dotyczą nie tylko młodych ludzi czy rodziców małych dzieci. Nieco inne, ale także bardzo złożone dylematy na styku dom-praca są udziałem pracowników w wieku dojrzałym. Osoby w wieku 45–50+ mają liczne obowiązki opiekuńcze (wobec członków wspólnego gospodarstwa domowego i pozostałych członków rodziny) oraz zobowiązania finansowe związane z lożeniem na utrzymanie osób zależnych<sup>163</sup>. Określa się to mianem podwójnego obciążenia tak zwanego pokolenia kanapkowego (*sandwich generation*), czyli sytuacji osób obciążonych obowiązkami (finansowymi, opiekuńczymi itp.) wynikającymi z opieki nad rodzicami i nad własnymi dorastającymi (lub już dorosłymi) dziećmi i wnukami<sup>164</sup>. Według badań polskich<sup>165</sup> opieka nad członkami rodziny pochłania przeciętnie ponad 6 godzin dziennie 28% osób w wieku 45–50+. Obowiązki te obejmują: opiekę nad własnymi niepełnoletnimi dziećmi (16% respondentów), rodzicami w podeszłym wieku lub z racji schorzeń wymagającymi stałej opieki (13%), a około 3% respondentów deklaruowało zajmowanie się innymi osobami niepełnosprawnymi (spoza najbliższej rodziny). Opieka nad dziećmi w zasadzie w równej mierze absorbuje kobiety i mężczyzn w wieku 45–50+ (przy czym wnukami poniżej 7. roku życia zdecydowanie częściej zajmują się kobiety, natomiast zaangażowanie mężczyzn rośnie w grupie osób mającej wnuki starsze – od 8 lat wzwyż). Opiekę nad osobami w podeszłym wieku bądź trwale chorymi sprawują częściej kobiety, chociaż wynikające z niej obciążenia ponoszą także mężczyźni<sup>166</sup>.

161 Tamże.

162 *Budżet czasu ludności*, GUS, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/warunki-zycia/dochody-wydatki-i-warunki-zycia-ludnosci/badanie-budzetu-czasu-ludnosci-w-2013-r,18,1.html> (dostęp: 28.06.2016).

163 B. Urbaniak, *Potencjał zasobów ludzkich w wieku 45–50+*, [w:] E. Kryńska i in. (red.), *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce*, Łódź 2013, s. 109–166, <http://dspace.uni.lodz.pl:8080/xmlui/handle/11089/3555> (dostęp: 27.06.2016).

164 K. Hildt-Ciupińska, *Work-life balance...*, s. 16.

165 B. Urbaniak, *Potencjał zasobów...*, s. 89.

166 Tamże, s. 89–90.

W zakresie innych aktywności (poza życiem rodzinnym i zawodowym) Polacy w wieku dojrzałym są dość bierni. Dotyczy to zwłaszcza aktywności społecznej: zaledwie 5% kobiet i 4% mężczyzn należy do organizacji różnego typu lub stowarzyszeń, 3% osób podejmuje działania o charakterze społecznym, 2% uczestniczy w różnych formach aktywności kulturalnej, a niecały procent w zajęciach w ramach uniwersytetów trzeciego wieku<sup>167</sup>.

W kontekście działań organizacyjnych równowagę praca–życie definiuje się jako takie działania organizacyjne, które ułatwiają pracownikom pogodzenie obowiązków zawodowych z pozazawodowymi (obowiązkami rodzinnymi, ale także społecznymi, rekreacją, hobby i wypoczynkiem)<sup>168</sup>. Pracodawca może zatem opracować oraz wdrożyć szereg zintegrowanych działań mających na celu wprowadzanie i podtrzymanie równowagi między życiem zawodowym i rodzinnym pracowników, do których nie jest prawnie zobligowany<sup>169</sup>. Inaczej mówiąc, programy równowagi praca–życie to spójny system świadczeń na rzecz pracowników, podporządkowany realizacji określonych celów, spójnych ze strategią firmy i oczekiwaniami pracowników<sup>170</sup>. Działania takie mieszczą się w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi<sup>171</sup>.

W literaturze można wyróżnić wąskie i szerokie podejście do kwestii istoty programów WLB. W ujęciu wąskim jest to każda zaoferowana przez pracodawcę korzyść lub udogodnienie pomagające pracownikowi znaleźć równowagę między wymaganiami związanymi z pracą i tymi, które nie są z nią związane (a zatem można mówić bardziej o działaniach czy inicjatywach z zakresu WLB niż programach). W ujęciu szerokim podkreśla się potrzebę stworzenia systemu WLB zintegrowanego ze strategią i kulturą organizacyjną<sup>172</sup>.

Organizacja może zaoferować pracownikom szereg narzędzi w ramach budowania programu praca–życie i planowania zatrudnienia przyjaznego rodzinie oraz zachowaniu dobrostanu. Ich dobór i kompozycja muszą być dostosowane do potrzeb, celów i możliwości przedsiębiorstwa oraz potrzeb personelu, któremu mają

167 Tamże, s. 104–105.

168 C. Darcy, A. McCarthy, J. Hill, G. Grady, *Work–life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage*, „European Management Journal” 2012, no. 30, s. 111–120.

169 W. Cascio, *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 180.

170 S. Borkowska, *Ile pracy ile życia poza nią?*, [w:] taż (red.), *Programy praca–życie z teorii i praktyki*, Wydawnictwo IPISS, Warszawa 2011, s. 23.

171 Tamże, s. 31.

172 C. Sadowska-Snarska, *Tworzenie warunków do godzenia pracy z życiem pozazawodowym w przedsiębiorstwach w Polsce*, [w:] R. Horodeński, C. Sadowska-Snarska (red.), *Gospodarowanie zasobami pracy na początku XXI wieku. Aspekty makroekonomiczne i regionalne*, Wydawnictwo IPISS, Białystok–Warszawa 2009, s. 135.

w ostatecznym rozrachunku służyć. Inicjatywy pracodawców z zakresu WLB dotyczą zwykle<sup>173</sup>:

- 1) pomocy w sprawowaniu przez pracownika opieki nad dziećmi i osobami pozostającymi na jego utrzymaniu,
- 2) zapewniania elastycznych warunków pracy,
- 3) udzielania okazjonalnych urlopów na prośbę pracownika znajdującego się w specyficznej sytuacji życiowej (dodatkowe urlopy rodzicielskie, naukowe),
- 4) świadczenia usług informacyjnych (programy edukacyjne w zakresie zdrowia, prawa, kultury),
- 5) zapewniania szeroko pojętej pomocy i wsparcia dla personelu z obszarów pozazawodowych (kultura, rekreacja, zdrowie).

**Tabela 17.** Wybrane instrumenty WLB

Obszary WLB	Przykładowe instrumenty
Budowanie jakości miejsca pracy	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dobór odpowiedniego typu umowy o pracę</li> <li>2. Dbanie o prawidłowy przebieg i rozliczanie czasu pracy</li> <li>3. Dbałość o bezpieczeństwo pracy</li> <li>4. Szkolenia oferowane przez pracodawcę</li> <li>5. Określanie perspektyw rozwoju pracownika</li> </ol>
Dbanie o równość szans	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prowadzenie aktywnej polityki zapobiegania dyskryminacji w miejscu pracy</li> <li>2. Inwestowanie we wszystkich pracowników, bez względu na płeć, wiek, narodowość itp.</li> <li>3. Awans uzależniony od osobistych osiągnięć i potencjału pracownika</li> </ol>
Pomoc w sprawowaniu obowiązków rodzinnych	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dofinansowanie opieki nad dziećmi lub osobami starszymi, niepełnosprawnymi (np. refundacja czesnego w przedszkolu czy wynagrodzenia opiekuna)</li> <li>2. Świadczenia rekreacyjne dla pracowników i ich bliskich (karnety do kina, teatru, klubu fitness, wycieczki)</li> <li>3. Skorelowanie czasu pracy z godzinami zajęć szkolnych dziecka lub dzieci pracownika</li> <li>4. Finansowanie kosztów podróży członków rodziny pracownika, odwiedzających go w pracy poza miejscem zamieszkania (dotyczy także pracy zagranicą)</li> <li>5. Czasowe delegowanie na stanowisko mniej obciążone pracą i odpowiedzialnością na wniosek pracownika</li> <li>6. Dodatkowe urlopy</li> <li>7. Elastyczne godziny i formy pracy</li> <li>8. Szkolenia, poradnictwo osobiste w zakresie sprawowania funkcji opiekuńczych i obowiązków rodzinnych</li> </ol>

173 W. Cascio, *Kalkulacja kosztów...*, s. 180–181; B. Kolny, *Czas wolny w świetle zrównoważonego rozwoju*, „Konsumpcja i Rozwój” 2014, nr 2, s. 28–38.



Tabela 17 (cd.)

Obszary WLB	Przykładowe instrumenty
Pomoc w redukowaniu stresu	1. Poradnictwo, warsztaty, akcje uświadamiające w zakresie profilaktyki stresu
Pomoc w innych sferach życia pozazawodowego	1. Poradnictwo podatkowe, prawne 2. Dodatkowe ubezpieczenia (emerytalne, zdrowotne)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie S. Borkowska, *O równowagę między pracą i życiem: Unia Europejska – Polska*, [w:] taż (red.), *Programy praca–życie a efektywność firm*, Wydawnictwo ISSP, Warszawa 2003, s. 28; M. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników...*, s. 245.

Przykładowe instrumenty mogące znaleźć zastosowanie w konstruowaniu programów praca–życie zamieszczone w tabeli 17. Z praktyki wynika, że firmy prowadzą głównie działania wspierające pracowników w zakresie wypoczynku, edukacji, ochrony zdrowia i godzenia ról rodzicielskich z zawodowymi. Niektóre z tych działań WLB wynikają z faktu tworzenia przed firmę zakładowego funduszu socjalnego, inne są własnymi programami firm, spełniającymi funkcje motywacyjne i rozwojowe.

Programy praca–życie, prócz tak zwanej oferty rekreacyjno-rodzinnej, dość często bazują na uelastycznianiu godzin (i form) pracy. Przynosi to niewątpliwe korzyści pracodawcy (lepsze wykorzystanie potencjału) i jest wyraźnie oczekiwane przez pracowników. Wyniki *Diagnozy społecznej z 2015* potwierdzają, że w ramach rozwiązań praca–życie Polacy od przedsiębiorstw i systemu państwowego oczekują<sup>174</sup>:

- 1) elastycznego czasu pracy – wskazanego przez ponad 61% mężczyzn i prawie 59% kobiet,
- 2) lepszych możliwości opieki poza domem nad dziećmi do 7. roku życia – wymieniło je prawie 27% mężczyzn i 31% kobiet,
- 3) wyższych zasiłków – wskazało na nie 25% mężczyzn i 24% kobiet,
- 4) możliwości wykonywania części pracy w domu – odpowiedzi 23% mężczyzn i 28% kobiet.

Elastyczność w kształtowaniu czasu i warunków pracy jest odpowiedzią na wymagania pracodawców, ale także wynikiem potrzeb samych pracowników<sup>175</sup>. Należy zauważyć, że następuje tu redystrybucja czasu wolnego i tego, który poświęcany jest na życie zawodowe, a praca wkrada się niemal w każdą dziedzinę naszej

174 J. Czapiński, T. Panek (red.), *Diagnoza...*, s. 140.

175 A. Grzelczak, *Czas to pieniądz, czyli o elastyczności i wykorzystaniu czasu jako wyzwaniach przedsiębiorstw XXI wieku*, [w:] E. Kicka (red.), *Mechanizmy funkcjonowania przedsiębiorstw w drugiej dekadzie XXI wieku. Aspekty makro-, mezo- i mikroekonomiczne*, Wydawnictwo WSB, Poznań 2014, s. 109.

aktywności<sup>176</sup>. Elastyczność zatrudnienia, pożądana przez obie strony i dająca personelowi szanse na godzenie obowiązków zawodowych z życiem osobistym, niesie ze sobą także potencjalne zagrożenia (tabela 18). Charakterystyczne jest zjawisko utraty bezpieczeństwa, przeżywane przez ogromną grupę ludzi i lęk przed utratą źródła utrzymania. Następuje swoisty paradoks: rozwiązania, które były projektowane w celu zapewnienia WLB, skłaniają ludzi do większej intensywności działań w pracy zawodowej i nienormowanego czasu pracy (a rozwój technologii informatycznych zlikwidował obecny dotychczas podział przestrzeni życiowej na dom i miejsce pracy – te dwa aspekty życia coraz częściej i w coraz większym stopniu przenikają się). Ponadto wśród pracowników bardzo luźno związanych z organizacją (np. pracujących w domu) może dochodzić do kryzysu tożsamości – tożsamość zawodowa stanowi bardzo istotny składnik ostatecznej tożsamości jednostki, a telepracownik ma coraz mniej podstaw do identyfikacji z grupą społeczną (pracownicy przedsiębiorstwa, przedstawiciele profesji itp.)<sup>177</sup>.

Działania na rzecz wspierania równowagi WLB pozwalają pracodawcy uzyskać szereg korzyści: pozyskać wartościowych pracowników i zatrzymać ich w firmie, lepiej motywować do pracy, ograniczyć absencję spowodowaną obowiązkami opiekuńczymi, ale przede wszystkim pozwalają na łagodzenie potencjalnych trudności powstających w związku z przerwą spowodowaną macierzyństwem i obowiązkami rodzinnymi<sup>178</sup>. Umożliwienie pracownikom realizowania się w rolach pozazawodowych (rodziny, towarzyskich, obywatelskich itp.) w rezultacie poprawia ich jakość życia i ogólne zaangażowanie w wykonywane czynności, co ma swoje odzwierciedlenie w pracy<sup>179</sup>. Wprowadzanie programów WLB przynosi organizacji korzyści nie tylko w aspekcie społecznym, ale również ekonomicznym – przez obniżenie kosztów rekrutacji, selekcji i adaptacji nowych pracowników<sup>180</sup>. Wzrost motywacji, zaangażowania i zatrzymanie pracowników szczególnie wartościowych z punktu widzenia organizacji to obszary, na które programy WLB mają największy wpływ (tabela 19).

176 M. Hauk, *Ewolucja form pracy...*, s. 86.

177 Tamże, s. 86–88.

178 B. Balcerzak-Paradowska, *Ocena kierunków zmian w polityce rodzinnej w Polsce w aspekcie godzenia życia zawodowego z rodzinnym*, [w:] C. Sadowska-Snarska (red.), *Równowaga praca–życie–dom*, Białystok 2008, s. 23–24.

179 A. Gilley, K. Waddell, A. Hall, *Manager Behavior, Generation, and Influence on Work-Life Balance: An Empirical Investigation*, „The Journal of Applied Management and Entrepreneurship” 2015, vol. 20, no. 1, s. 5.

180 K. Dąbrowska, *Programy na rzecz równowagi życia zawodowego i rodzinnego*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2014, nr 2, s. 51.

**Tabela 18.** Wybrane formy pracy atypowej

Formy	Charakterystyka	Korzyści i zagrożenia
Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu	Zatrudnienie poniżej 30 godzin pracy tygodniowo	Możliwość łączenia pracy zawodowej z innymi obowiązkami Proporcjonalnie do wymiaru zatrudnienia – zmniejszone dochody i świadczenia
Elastyczne (ruchome) godziny pracy	Dostosowywanie pory rozpoczęcia i końca pracy do preferencji pracownika (w określonych granicach czasowych) przy niezmiennym ogólnym wymiarze czasu pracy	Ułatwienia dla pracowników w zakresie godzenia życia zawodowego z osobistym
Skrócony tydzień pracy – skondensowane godziny	Łączenie godzin pracy z kilku dni w większe, skondensowane całości (np. czterodniowy tydzień pracy)	Poprawa organizacji i wydajności pracy oraz wzrost satysfakcji pracowników Możliwość łączenia pracy zawodowej z innymi aktywnościami życiowymi – więcej wolnego czasu do dyspozycji
Telepraca	Wykonywanie pracy poza tradycyjnym miejscem zatrudnienia, której wyniki dostarczane są do pracodawcy za pomocą środków komunikacji elektronicznej	Większa autonomia pracowników, możliwość realizowania swojego stylu i organizacji pracy Możliwość łączenia pracy zawodowej z innymi aktywnościami życiowymi Brak więzi społecznej ważnej dla rozwoju zawodowego i pomocy w wykonywaniu pracy oraz eliminowaniu związanych z nią trudności bieżących Duże obciążenie pracobiorców związane z ich własnym rozwojem zawodowym, szkoleniami i zdobywaniem niezbędnych umiejętności

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie M. Hauk, *Ewolucja form pracy...*, s. 81–97; M. Rusiewicz, M. Zakrzewska, *Modelowe rozwiązania flexicurity*, PKKP Lewiatan, [polskieforumhr.pl/dir\\_upload/site/.../Konferencja\\_24\\_05\\_2011\\_raport.docx](http://polskieforumhr.pl/dir_upload/site/.../Konferencja_24_05_2011_raport.docx) (dostęp: 30.06.2016); M. Gębski, *Elastyczne formy zatrudnienia w realiach rynku pracy*, „Miscellanea Oeconomica” 2014, nr 3, s. 297–312; K. Rączka, *Elastyczny czas pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2013, nr 7, s. 4.

Beneficjentem programów praca–życie (poza przedsiębiorstwem) jest oczywiście także sam pracownik. Z jego punktu widzenia skuteczna realizacja działań w obszarze WLB może przyczynić się do poprawy zdrowia psychofizycznego i ogólnego dobrostanu – zarówno w sferze pracy zawodowej, jak i poza nią<sup>181</sup>. Wyniki badań wskazują, że najważniejszą funkcją dobrze skonstruowanych i prowadzonych programów praca–życie jest redukcja stresu pracowników<sup>182</sup>. Według badaczy działania tego typu są doceniane przez

181 K. Hildt-Ciupińska, *Work-life balance...*, s. 16.

182 S. Borkowska, *Ile pracy...*, s. 22.

zaangażowanych rodzinnie pracowników i sprzyjają zwiększaniu satysfakcji z pracy oraz zmniejszaniu stresu<sup>183</sup>. Uzupełnieniem listy korzyści jest umożliwianie pracownikowi dostosowania strategii łączących życie zawodowe z rodzinnym, tak aby przyniosły one jak najlepsze skutki wykorzystania posiadanych zasobów na rzecz pracy zawodowej i rozwoju kapitału ludzkiego w jego wymiarze rodzinnym<sup>184</sup>.

**Tabela 19.** Obszary, w których działania WLB przynoszą najlepsze efekty

Obszar funkcjonowania	Odsetek wskazań wśród pracodawców
Wzrost motywacji pracowników	41
Wzrost zaangażowania pracowników	31
Przyciągnięcie i zatrzymanie wartościowych pracowników	30
Poprawa efektywności pracy	27
Wzrost lojalności personelu	24
Mniejsza absencja w pracy	19
Zmniejszenie fluktuacji pracowników w firmie	19
Poprawa jakości pracy	18
Zwiększenie kreatywności pracowników	13
Tworzenie dobrego wizerunku firmy	13
Zwiększenie zadowolenia klientów	11
Inne	2

Źródło: C. Sadowska-Snarska, *Tworzenie warunków...*, s. 149.

### 2.2.3. Równowaga w różnych obszarach życia: czas wolny współczesnego człowieka, wypoczynek i rozwój zainteresowań pozazawodowych

Poza obowiązkami rodzinnymi istotnym polem aktywności pozazawodowej człowieka jest sfera wypoczynku, rekreacji, uprawiania hobby i rozwoju osobistego – słowem: form i sposobów spędzania czasu wolnego. W kontekście równowagi WLB zauważyć należy, że w ujęciu tradycyjnym praca i czas wolny są i powinny być oddzielone, natomiast przemiany ekonomiczno-społeczne i realia rynku pracy sprawiają, że model ten nie zawsze jest możliwy do realizacji. Pojawiają się alternatywne modele budowania równowagi WLB, gdzie praca i życie osobiste przenikają się, a granice między sferami są niezwykle płynne (czasem po prostu nie istnieją, jak w firmie Google).

183 B. Gottlieb, E. Kelloway, E. Baham, *Flexible Work Arrangements: Managing the Work-Family Boundary*, Wiley, Chichester 1998; *Balancing Work and family life: helping parents into paid employment*, [w:] *OECD Employment Outlook*, s. 148, <http://www.oecd.org/social/family/2079435.pdf> (dostęp: 30.06.2016).

184 B. Balcerzak-Paradowska, *Ocena kierunków...*, s. 24.

Od początku kształtowania się pojęcia czasu wolnego wyodrębnia się kilka sposobów jego interpretacji: jako „wolności od pracy”, wolności do czasu wolnego oraz jako stan umysłu towarzyszący swobodnej aktywności, zazwyczaj intelektualnej<sup>185</sup>. Według pierwotnych założeń czas wolny był przeznaczony na wypoczynek po pracy, samorealizację, doznawanie wolności i doświadczanie przyjemności<sup>186</sup>.

Klasyczna definicja czasu wolnego autorstwa J. Dumazediera mówi, że „wolny czas to wszelkie zajęcia, którym jednostka oddawać się może z własnej chęci [...] po oswobodzeniu się z obowiązków zawodowych, rodzinnych, społecznych”<sup>187</sup>. Podobnie definiuje czas wolny A. Kamiński, wskazując, że jest to ta część budżetu czasu (która jednocześnie nie jest systematycznym kształceniem się instytucjonalnym, zaspokajaniem potrzeb fizjologicznych, wykonywaniem obowiązków domowych i opiekuńczych), która może być spożytkowana bądź na odpoczynek, bądź na życie rodzinne, obowiązki społeczne i aktywność przynoszącą doraźne korzyści<sup>188</sup>. Czas wolny wymyka się jednak jednoznacznej definicji z racji swojej niepowtarzalności, unikalności, wypełnienia prywatnymi, idiosynkratycznymi doświadczeniami, przeżyciami i interpretacjami. Te same czynności mogą przez różne osoby być postrzegane jako formy spędzania czasu wolnego, wybrane z własnej nieprzymuszonej woli i dające przyjemność lub jako obowiązek do spełnienia (np. zabawa z dzieckiem, uczestnictwo w firmowym pikniku)<sup>189</sup>.

Obecnie czas wolny ulega procesom komercjalizacji i instrumentalizacji, a jego efektywność staje się wyznacznikiem „dobrze spędzonego czasu wolnego”<sup>190</sup>. Czas wolny traktowany jest jako czas konsumpcji, w którym człowiek zaspokaja swoje potrzeby, co czasem przyjmuje postać nadmiernej konsumpcji dóbr i usług, ze sztucznie wywołanymi potrzebami, które nie prowadzą w rzeczywistości do poprawy jakości życia czy osiągnięcia dobrostanu. Bywa, że liczy się tylko posiadanie, pomnażanie i używanie dóbr, z pominięciem innych wartości, bez względu na koszty społeczne czy ekologiczne<sup>191</sup>.

185 M. Truskowska-Wojtkowiak, *Fenomen czasu wolnego*, Wydawnictwo Harmonia Universalis, Gdańsk 2012, s. 8.

186 K. Błoński, *Czas wolny...*, s. 39.

187 J. Dumazedier, *Problèmes actuels de la sociologie du désir*, RISS, 1960, vol. 12, no 4, UNESCO, Paris, za: B. Kolny, *Czas wolny...*, s. 28.

188 A. Kamiński, *Funkcje pedagogiki społecznej*, PWN, Warszawa 1972.

189 D. Mroczkowska, *Czas wolny – dylematy, refleksje, perspektywy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011, s. 8–9.

190 K. Błoński, *Czas wolny...*, s. 39.

191 M. Janoś-Kreśto, *Usługi społeczne a zrównoważony rozwój regionów*, SGH, Warszawa 2008, s. 53; B. Kolny, *Czas wolny...*, s. 29.

Popularne formy spędzania wolnego czasu obejmują zarówno aktywności realizowane w domu, jak i w ośrodkach wypoczynkowo-rekreacyjnych, instytucjach rozrywkowo-kulturalnych lub na łonie przyrody. Dwie klasyfikacje form spędzania czasu wolnego (pod względem popularności i dostępnego czasu) przedstawiono w tabeli 20.

**Tabela 20.** Współczesne formy spędzania czasu wolnego

Formy spędzania czasu wolnego			
Pod względem popularności (z uwzględnieniem kosztów społecznych)		Pod względem czasu, który jest do dyspozycji	
Popularne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turystyka</li> <li>• Sport</li> <li>• Korzystanie ze środków masowego przekazu (internet, telewizja)</li> <li>• Korzystanie z oferty instytucji rozrywkowo-kulturalnych (kino, galerie handlowe, festiwale, teatry, muzea, wystawy)</li> </ul>	Codzienny czas wolny – w dni powszednie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozmowy z członkami rodziny</li> <li>• Czytelnictwo prasy</li> <li>• Słuchanie radia, muzyki</li> <li>• Oglądanie telewizji i filmów</li> </ul>
O ograniczonej popularności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samokształcenie</li> <li>• Amatorstwo artystyczne</li> <li>• Majsterkowanie</li> <li>• Hodowla i ogrodnictwo amatorskie</li> <li>• Spotkania towarzyskie</li> <li>• Kolekcjonerstwo</li> <li>• Aktywność społeczna</li> </ul>	Średni czas wolny – dni typu weekendy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozmowy z członkami rodziny</li> <li>• Oglądanie telewizji i filmów</li> <li>• Spacerowanie i odpoczynek na świeżym powietrzu</li> <li>• Hobby</li> <li>• Uczęszczanie do kina, dyskotek i klubów</li> <li>• Działalność w organizacjach świeckich i religijnych</li> </ul>
Niewłaściwe (destrukcyjne)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uczestnictwo w grupach o charakterze chuligańskim i przestępczym</li> <li>• Działalność w sektach</li> </ul>	Duży czas wolny – urlopy i wakacje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wycieczki i wyjazdy turystyczno-wypoczynkowe</li> <li>• Życie towarzyskie</li> <li>• Spacerowanie i odpoczynek na świeżym powietrzu</li> <li>• Wizyty w muzeach, oglądanie wystaw</li> </ul>

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie J. Pięta, *Pedagogika czasu wolnego*, Wydawnictwo FREL, Warszawa 2014; K. Błoński, *Czas wolny...*, s. 43.

Coraz powszechniejszy jest sposób zachowania polegający na mnożeniu czynności, które wykonywane są jednocześnie, co dostarcza kilku bodźców naraz (słuchanie radia i jedzenie posiłku, połączone z surfowaniem w internecie). Kobiety częściej niż mężczyźni wykonują czynności jednocześnie, a w swoim „czasie wolnym” wykonują częściowo obowiązki rodzinne lub sprawują opiekę nad

dziećmi<sup>192</sup>. W efekcie człowiek współczesny doznaje przyspieszenia tempa wykonywania czynności (np. zwiedza nowe lokalizacje bez wysiadania z samochodu, zwiedza wirtualne) i zamienia jak to tylko możliwe poszczególne czynności na bardziej czasoszczędne (zamawia posiłki zamiast gotować w domu, oddaje rzeczy do pralni itp.)<sup>193</sup>.

Komercjalizacja czasu wolnego powoduje, że jest on nie tylko okresem odpoczynku i relaksu, ale w wyniku konsumpcji odpowiednich produktów i usług staje się manifestacją pozycji w pracy i społeczeństwie<sup>194</sup>. Wiele osób w ten sposób buduje swój wizerunek, podejmując pod jego kątem decyzje dotyczące wyboru uprawianej dyscypliny sportowej (np. sport elitarny typu golfa, modny typu bieganie), lokalu do zabawy (lokalizacja modna, prestiżowa lub „młodzieżowa” itp.) czy form spędzania urlopu.

Relacje między czasem przeznaczanym na obowiązki zawodowe, rodzinne i zaspokajanie potrzeb fizjologicznych a czasem wolnym powinny pozwalać jednostce na zaspokojenie różnych grup potrzeb. Jest to warunkiem właściwego rozwoju człowieka oraz determinantą jakości jego życia<sup>195</sup>. Paradoksem naszej współczesności jest to, że często brak wolnego czasu traktowany jest jako wartość, a człowiek deklarujący jego brak postrzegany jest jako człowiek sukcesu (brak czasu na wypoczynek łączy się z wypełnionym terminarzem i kalendarzem zadań służbowych oraz realizowaniem projektów). Natomiast osoby posiadające zbyt dużo czasu wolnego (w domyśle: bezrobotni) bywają oceniane jako te, które nie umieją odnaleźć się w dzisiejszej rzeczywistości<sup>196</sup>.

Badania prowadzone wśród mieszkańców dużych polskich miast wykazały, że 40% respondentów cierpi na brak wystarczającej ilości czasu na odpoczynek, spotkania towarzyskie i realizację hobby, a 20% brakuje czasu na sen. Tylko 9% respondentów twierdziło, że ma zbyt dużo czasu wolnego. Stres związany z czasem oraz poczucie jego niedoboru dotyczą badanych tym częściej i mocniej, im są lepiej wykształceni i osiągają wyższe dochody<sup>197</sup>. Według badań ponad jedna trzecia Polaków jako obszar życia pochłaniający najwięcej energii życiowej wymieniła obszar obowiązków zawodowych. Jedna czwarta (głównie kobiety, szczególnie z małymi dziećmi oraz osoby nieaktywne zawodowo) więk-

192 M. Frąckowiak-Sochańska, *Czas wolny kobiet i mężczyzn. Ilość i jakość czasu wolnego jako wymiary nierówności społecznych*, [w:] D. Mroczkowska (red.), *Czas wolny – dylematy, refleksje, perspektywy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011, s. 200.

193 B. Jung, *W kierunku nowej ekonomii czasu wolnego?*, [w:] R. Winiarski (red.), *Rekreacja i czas wolny*, Oficyna Wydawnicza Łośgraf, Warszawa 2011, s. 166.

194 K. Błoński, *Czas wolny...*, s. 40.

195 A. Burlita, *Zarządzanie budżetem czasu...*, s. 32–33.

196 Tamże.

197 Tamże.

swojej energii przeznaczają na obowiązki związane z życiem rodzinnym i prowadzeniem gospodarstwa domowego. Względną równowagę między pracą, życiem rodzinnym i czasem wolnym udaje się zachować mniej niż co trzeciemu respondentowi<sup>198</sup>. Niedostatek czasu wolnego nie pozwala na pełną regenerację sił fizycznych i psychicznych i hamuje rozwój jednostki. Brak równowagi w budżecie czasu skutkuje także stresem, powstawaniem syndromu wypalenia lub wyczerpania oraz sprzyja rozwojowi wielu chorób cywilizacyjnych<sup>199</sup>.

Organizacje dość często wykorzystują instrumenty pozwalające na zapewnienie (lub dofinansowanie) beneficjentom atrakcyjnych form wypoczynku i spędzania czasu wolnego. Oferowane pracownikom wycieczki, bilety na wydarzenia kulturalno-rozrywkowe, dofinansowanie zorganizowanych wczasów czy uczestnictwa w kursach hobbyistycznych są właśnie tego typu narzędziem budowania równowagi.

Zajęcia występujące w czasie wolnym obejmują także rozmaite przejawy aktywności w zakresie tak zwanego rozwoju osobistego czy rozwoju zainteresowań pozazawodowych. W ramach tego typu zajęć mieszczą się: dokształcanie, podnoszenie kwalifikacji (np. pozazawodowych), własna twórczość amatorska, aktywność kulturalna, a także różne formy wypoczynku, rozrywki i rekreacji<sup>200</sup>.

Rozwój zainteresowań pozazawodowych dość często jest tym aspektem życia, na który nie wystarcza już czasu ani środków dorosłym Polakom. Raport z badań Millward Brown dla Benefit Systems przeprowadzony wśród reprezentatywnej, ogólnokrajowej próby Polaków wskazuje, że rozwój osobisty jako ważny aspekt swojego życia pozazawodowego wymienia jedynie 4% badanych (wśród respondentów do 24. roku życia jako istotną wartość wymieniło go nawet 18% badanych)<sup>201</sup>. Co trzeci Polak nie podjął w ciągu roku poprzedzającego badanie żadnych działań na rzecz rozwoju swoich zainteresowań pozazawodowych. Respondenci, którzy takie działania podejmowali, najczęściej wskazywali na:

- 1) zajęcia sportowe i związane z aktywnością fizyczną,
- 2) czytanie książek,
- 3) uczestnictwo w różnego rodzaju kursach i szkoleniach.

Ogólnie wyrażnie częściej działania na rzecz rozwoju zainteresowań pozazawodowych i rozwoju osobistego podejmują mieszkańcy dużych miast, a także ludzie

198 Tamże, s. 34.

199 Tamże.

200 M. Pacholski, A. Słaboń, *Słownik pojęć socjologicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1997, za: B. Kolny, *Czas wolny...*, s. 30.

201 *Polacy a rozwój. Raport o podejściu do rozwoju osobistego i zawodowego różnych pokoleń Polaków*, 2015, <http://docplayer.pl/3846642-Polacy-a-rozwoj-raport-o-podejsciu-do-rozwoju-osobistego-i-zawodowego-roznych-pokolen-polakow-raport-benefit-systems-sa.html> (dostęp: 7.07.2016).



młodzi (do 35. roku życia). Rzadziej z kolei tego typu aktywności podejmują osoby w wieku powyżej 60 lat<sup>202</sup>.

Działania z zakresu corporate wellness niekiedy obejmują informowanie, organizowanie lub finansowanie (dofinansowanie) zajęć z zakresu rozwoju osobistego pracownika i kształcenia umiejętności niezwiązanych bezpośrednio z obowiązkami zawodowymi. Można wymienić tutaj coaching osobisty i mentoring, których celem jest pomaganie ludziom i wspieranie ich w indywidualnym uczeniu, aby mogli maksymalizować swój potencjał, doskonalić umiejętności, ulepszać działanie i stać się takimi, jakimi chcą się stać<sup>203</sup>. Inne działania tego typu to warsztaty poświęcone rozwojowi osobowości czy kursy rozwijające pozazawodowe talenty pracowników. Niektóre firmy organizują spotkania z inspirującymi osobami (często są to przedstawiciele świata sztuki, nauki, sportu) lub pozwalają pracownikom część czasu pracy poświęcać na własne projekty, które często są zupełnie niezwiązane z dziedziną, jaką zawodowo zajmuje się dana osoba.

---

202 Tamże.

203 E. Parsloe, M. Wray, *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 33.

## **Część II**

# **Funkcjonowanie modelu działań wellness w Uniwersytecie X**



# 3. Wspieranie dobrostanu fizycznego pracowników Uniwersytetu X w świetle badań

## 3.1. Metodyka badań własnych

### 3.1.1. Przestanki prowadzonych badań, ich cele i problemy badawcze

W części teoretycznej (rozdziały 1 i 2) omówione zostały kwestie związane z powstaniem programów corporate wellness wraz z obszarami, w jakich prowadzona jest działalność mająca zapewnić pracownikom szeroko rozumiany dobrostan. Dobrostan ten nie ogranicza się przy tym do kwestii zdrowia i samopoczucia fizycznego, lecz obejmuje także profilaktykę stresu i wspieranie równowagi wewnętrznej, dążenie do harmonizowania sfery zawodowej z pozazawodową aktywnością człowieka itp. Zaprezentowano zatem dualny model wymiarów corporate wellness z ramowym podziałem na dobrostan fizyczny i szeroko pojętą równowagę pracowników.

Przedstawione wcześniej dane pozwalają łączyć działania z zakresu corporate wellness ze wzrostem morale, satysfakcji i zaangażowania pracowników<sup>1</sup>. Z punktu widzenia pracodawcy najważniejsze staje się przekonanie, że pracownicy ze zharmonizowaną sferą fizyczną, poznawczą i emocjonalną będą pracownikami efektywnymi<sup>2</sup>. Dość sugestywnym i łatwo mierzalnym efektem funkcjonowania corporate wellness jest ograniczenie absencji pracowniczej, co wielokrotnie podkreślano, między innymi w badaniach krajowych<sup>3</sup>. Pracodawcy, wprowadzając działania

---

1 E. Kossek, C. Ozek, W. Kosier, *Wellness incentives...*, za: A. Namysł, A. Kazenas, J. Bugajska, *Promocja zdrowia...*, s. 10; Maritz Research, 2011, za: *Motivation for employers...; Working to become active...*

2 P. Lichwa, *Pod ochronnym...*, s. 3.

3 N. Szeszenia-Dąbrowska, U. Wilczyńska, *Choroby zawodowe...*; E. Korzeniowska, K. Puchalski, *Efekty 10-letniej...*

mające wspierać dobrostan personelu i budować zdrowie optymalne, liczą także na zmniejszenie fluktuacji i przyciągnięcie wartościowych kandydatów do pracy, zmniejszenie kosztów ponoszonych z tytułu wypadków w pracy i czynników ryzyka zawodowego oraz na wzrost poziomu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa w kierunku wzajemnej lojalności i zaangażowania<sup>4</sup>. W świetle tych faktów oraz danych przedstawionych w pierwszej części niniejszej pracy zasadne staje się wzmożone zainteresowanie badaczy i praktyków biznesu rozwojem inicjatyw mających budować dobrostan w miejscu pracy.

Należy zauważyć, że rozwój efektywnych programów corporate wellness uzależniony jest od trafnej oceny istniejących rozwiązań oraz właściwego rozeznania w świadomości beneficjentów dotyczącego szczegółów samej oferty i znaczenia takich działań dla ich dobrostanu. Przekonanie takie stało się przesłanką do zaprojektowania i przeprowadzenia badań empirycznych w zakresie wykorzystania rozwiązań wellness i ich oceny dokonanej przez pracowników w wybranej organizacji.

Analiza publikacji<sup>5</sup> dotyczących realizacji i rozpowszechnienia działań z zakresu corporate wellness w rodzimych przedsiębiorstwach wskazuje, że dotyczą one zwykle dużych organizacji. Ponadto często działania tego typu nie są zintegrowane w spójne programy, lecz stanowią element dodatkowej gratyfikacji (popularne karnety na basen, siłownię czy fitness) czy dodatki o charakterze motywacyjnym (abonamenty prywatnej opieki medycznej). Dopiero od kilku lat popularność zyskują inne formy promowania zdrowego stylu życia i kultury zdrowia (np. menu dietetyczne w korporacyjnych bufetach, automaty vendingowe ze zdrową żywnością czy warsztaty relaksacyjne).

Prezentowane badania dotyczące corporate wellness w organizacji dotyczą pracowników Uniwersytetu X, wybranego celowo jako reprezentanta typowej, przeciętnej<sup>6</sup> placówki naukowo-dydaktycznej spośród grupy polskich dużych, publicznych uczelni. W warunkach polskich corporate wellness odnoszony jest zwykle do przedsiębiorstw komercyjnych, brakuje badań prowadzonych w tym zakresie w tak specyficznych podmiotach, jakimi są uniwersytety czy w ogóle organizacje publiczne. Należy zwrócić uwagę, że uniwersytet jako uczelnia publiczna jest szczególnym rodzajem organizacji<sup>7</sup>, która funkcjonuje jak przedsiębiorstwo w zakresie na przykład tworzenia miejsc pracy i pozyskiwania studentów (klientów) dzięki swojej ofercie edukacyjnej. Ponadto Uniwersytet X, jako pracodawca, ma w swoich szeregach pracowników należących do różnych kategorii

4 A. Namysł, A. Kazenas, J. Bugajska, *Promocja zdrowia...*, s. 9; *Working Well...*

5 Między innymi E. Korzeniowska, K. Puchalski, *Efekty 10-letniej...*; *Working Well...*

6 P. Wójcik, *Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu*, „E-mentor” 2013, nr 1(48), s. 17–22.

7 Art. 4 pkt 3 Ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym.

zawodowych, reprezentujących rozmaite profesje, kwalifikacje czy doświadczenia życiowe (co może okazać się szczególnie interesujące w zakresie postrzegania oferowanych pracownikom rozwiązań). Za wyborem miejsca prowadzenia badań stoi założenie, że wybrany uniwersytet, jako uczelnia publiczna, „z misją”<sup>8</sup>, dysponuje środkami oraz *know-how*<sup>9</sup> we wspieraniu zatrudnionych (w rozumieniu wellness). Koresponduje to z przekonaniem, że uczelnia wyższa powinna kierować się zasadami społecznej odpowiedzialności i ewoluować w kierunku organizacji służącej otoczeniu<sup>10</sup>. Społeczną odpowiedzialność uczelni można rozważać zarówno w odniesieniu do jej klientów zewnętrznych (otoczenia bliższego i dalszego, poszczególnych grup interesariuszy, przedstawiciele biznesu, władz, samorządów itp.), jak i klientów wewnętrznych (studentów i pracowników)<sup>11</sup>. Do grupy tych ostatnich skierowane były przedstawiane badania. Nie ograniczyły się one do profesji tradycyjnie przypisywanych organizacji tego typu (to jest zatrudnionych na stanowiskach dydaktycznych, naukowych czy naukowo-dydaktycznych), lecz były skierowane także do pracowników administracji, obsługi, służb technicznych itp.

W drugiej dekadzie XXI wieku Uniwersytet X ze swoimi 12 wydziałami jest jednym z największych polskich uniwersytetów. Uruchomionych jest około 80 kierunków studiów i 167 specjalności dla łącznie 40 tysięcy osób. Uniwersytet X prowadzi także studia doktoranckie i ponad 150 studiów podyplomowych, w tym studia typu MBA oraz finansowane przez EFS<sup>12</sup>. Uniwersytet X realizuje także 97 międzynarodowych umów o współpracy z wyższymi uczelniami (w wymiarze ogólnouniwersyteckim wydziałowym). Jego pracownicy biorą udział w wielu programach międzynarodowych, między innymi: Jean Monnet, Erasmus+, Leonardo da Vinci, Campus Europa, sam Uniwersytet X jest zaś członkiem wielu organizacji międzynarodowych i sieci, na przykład European University Association EUA, Association of European Schools of Planning (AESOP), Copernicus-Campus University Alliance for Sustainability, Grupo Compostela de Universidades, European Universities Continuing Education Network (EUCEN) czy Akademska Sieć dla Europy Środkowej i Wschodniej (ANforCEE)<sup>13</sup>.

8 K. Łyszczarz, I. Senderacka, *Uczelnie publiczne w świetle reformy szkolnictwa wyższego. Wybrane aspekty*, „Economics and Management” 2013, nr 1, s. 30–31; Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym; P. Błędowski i in., *Efektywne zarządzanie kadrami na uczelni*, Instytut Nauk Społeczno-Ekonomicznych, Łódź 2014.

9 M. Kwiek, *Transformacje uniwersytetu. Zmiany instytucjonalne i ewolucje polityki edukacyjnej w Europie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Adama Mickiewicza, Poznań 2010.

10 K. Leja, *Uniwersytet społecznie odpowiedzialny*, „E-mentor” 2009, nr 4(31), s. 4.

11 B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa...*, s. 214, za: K. Leja, *Uniwersytet...*, s. 8.

12 Tamże.

13 <http://www....pl/strona/szczegoly/o-uniwersytecie> (dostęp: 17.03.2017).

W roku rozpoczęcia badań (koniec 2016) Uniwersytet X zatrudniał<sup>14</sup> łącznie 3658 osób (z czego 297 na częściowych etatach).

**Tabela 21.** Stan zatrudnienia w Uniwersytecie X na 31.12.2016 roku

Pracownicy	Zatrudnieni	
	Etaty pełne	Etaty niepełne
Naukowo-dydaktyczni (pracownicy naukowci, dydaktyczni, naukowo-dydaktyczni)	2024	182
Naukowo-techniczni	199	41
Administracja	647	59
Pracownicy biblioteczni (bibliotekarze i pracownicy bibliotek)	215	4
Pracownicy techniczni i obsługa (w tym obsługa wydawnicza)	276	11
Razem	3361	297

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie danych Działu Spraw Pracowniczych Uniwersytetu X.

**Podstawowym celem badawczym** jest egzemplifikacja autorskiego modelu wymiarów wellness w specyficznej organizacji, jaką jest wybrany uniwersytet publiczny (Uniwersytet X). **Cele szczegółowe** badań to:

- 1) Rozpoznanie, czy pracownicy Uniwersytetu X mają rozeznanie co do oferowanych im w miejscu pracy działań wellness, z doświadczeń autorki wynika bowiem, że różne grupy pracowników mogą różnić się dostępem<sup>15</sup> do proponowanych rozwiązań,
- 2) określenie, w jakim zakresie pracownicy Uniwersytetu X wykorzystują oferowane przez pracodawcę możliwości w zakresie oferty wellness,
- 3) dokonanie oceny przydatności istniejących rozwiązań wellness na podstawie zebranych opinii pracowników Uniwersytetu X (co może mieć przełożenie na pewne rekomendacje praktyczne dla badanej organizacji).

Przedmiotem badania empirycznego był zaprezentowany w części teoretycznej model wymiarów wellness i jego poszczególne składowe:

- 1) dobrostan fizyczny (wymiar: zapewnianie ergonomii i szeroko pojętego komfortu pracy, promocja właściwego odżywiania, promocja aktywności fizycznej i sportu oraz ochrona zdrowia – profilaktyka chorób i uzależnień),
- 2) równowaga (wymiar: wspieranie równowagi wewnętrznej i profilaktyka stresu, kształtowanie równowagi praca–życie, wspieranie rozwoju zainteresowań pozazawodowych).

Należy jeszcze raz podkreślić, że podział na wyżej wymienione sfery jest do pewnego stopnia umowny, w niektórych wypadkach trudno bowiem rozdzielać

14 Dane Działu Osobowego Uniwersytetu X.

15 Taki utrudniony dostęp może być związany z brakiem odpowiedniej polityki informacyjnej w poszczególnych komórkach organizacyjnych.

poszczególne obszary (np. profilaktyka chorób nie ogranicza się jedynie do sfery fizycznej z racji psychicznego podłoża wielu problemów zdrowotnych, a profilaktyka stresu to często działania z obszaru rozwoju fizycznego czy rozwoju osobistego itd.).

Postawione zostały następujące problemy badawcze:

1. Czy pracownicy wybranej uczelni są świadomi oferowanych im możliwości w zakresie:
  - a) utrzymywania dobrostanu fizycznego (w wybranych wymiarach: zapewnienia ergonomii i komfortu pracy, promocji zdrowego żywienia, promocji aktywności fizycznej i sportu, ochrony zdrowia – profilaktyki chorób i uzależnień),
  - b) utrzymywania szeroko pojętej równowagi (równowagi wewnętrznej i profilaktyki stresu; kształtowania równowagi praca–życie i wspierania rozwoju zainteresowań pozazawodowych)?
2. W jakim zakresie pracownicy wybranej uczelni wykorzystują proponowane im rozwiązania wellness w wyżej wymienionych wymiarach?
3. Jak pracownicy wybranego uniwersytetu oceniają działania organizacyjne w wyżej wymienionych wymiarach (w zakresie osobistej przydatności)?
4. Czy istnieją różnice (co do wykorzystania i oceny proponowanych rozwiązań) w zależności od wybranych cech pracowników (takich jak: płeć, wiek, staż pracy na uczelni czy rodzaj zajmowanego stanowiska)?
5. Jakie pracownicy wybranego uniwersytetu proponują rozwiązania i udogodnienia warte wprowadzenia do oferty wellness badanego uniwersytetu i praktyki funkcjonowania swojego miejsca pracy?

### 3.1.2. Sposób gromadzenia danych i zastosowane narzędzia statystyczne

W obszarze nauk o zarządzaniu można zauważyć skłonność badaczy do wykorzystywania wielu metod badawczych, co pozwala minimalizować niedoskonałości i wykorzystywać atuty każdej z nich<sup>16</sup>. Doceniając walory wszystkich metod, należy zwrócić uwagę, że obecnie w obszarze ZZL najczęściej wykorzystywane przez badaczy są badania ankietowe, zarówno w sektorze komercyjnym (szacunki mówią o około 70% badań w obszarze ZZL wykonywanych przy użyciu tej metody), jak i publicznym. Na drugim miejscu znalazły się wywiady (około 35%). Badania fokusowe i pozostałe metody stanowią natomiast bardzo niski wskaźnik wykorzystania,

16 S. Chetpa, *Metody badań problematyki kadrowej*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2002, s. 350; J. Samul, *Metody badawcze stosowane w obszarze ZZL: możliwości i ograniczenia*, „Problemy Zarządzania” 2016, vol. 14, nr 3, s. 155, <http://dx.doi.org/10.7172/1644-9584.61.9>.



bez względu na badany sektor (7%). Pozostałe metody badawcze to obserwacje, analiza dokumentów i studium przypadku<sup>17</sup>.

Projektując badania, założono zastosowanie metod ilościowych i jakościowych, łącząc ustrukturyzowanie i pewien obiektywizm wypływający z zastosowania metod ilościowych z elastycznością i osadzeniem w konkretnej rzeczywistości, jakie daje odniesienie się do metod jakościowych<sup>18</sup>. Zwłaszcza zastosowanie badań jakościowych koresponduje z założonym celem, z uwagi na to, że badania tego typu opierają się na stosowaniu wielu wzajemnie powiązanych praktyk – w nadziei, że uda się dzięki temu lepiej zrozumieć przedmiot badania<sup>19</sup>. Metoda ilościowa może okazać się niewystarczająca w sytuacji, kiedy celem jest poznanie okoliczności i przyczyn występowania badanych zjawisk<sup>20</sup>.

Z metodologicznego punktu widzenia przedstawiane badania stanowią studium przypadku. W studium przypadku dokonuje się opisu zjawiska wraz z próbą wyjaśnienia jego przebiegu oraz znaczenia, w którym uczestniczy jednostka, grupa lub (jak w tym wypadku) cała instytucja<sup>21</sup>. Studium przypadku jest narzędziem służącym przede wszystkim zrozumieniu złożoności zjawisk ekonomicznych i społecznych w badanym podmiocie, z ukierunkowaniem na wyjaśnianie przyczyn i warunkowań występowania danego procesu lub funkcjonowania pewnego obiektu w określonych warunkach<sup>22</sup>. Badania prowadzone za pomocą tej metody przynoszą wiele korzyści: dostarczają pogłębionej informacji, uwzględniającej specyfikę badanej organizacji i wydarzeń, mogą być wykorzystane do testowania istniejących i tworzenia nowych teorii naukowych oraz umożliwiają przełożenie teoretycznych kwestii na rekomendacje dla praktyków zarządzania. Studium przypadku może być również przydatne dla teoretyków z uwagi na to, że bada konkretne przykłady w określonym kontekście sytuacyjnym, uwzględniając wartości, zasady funkcjonowania władzy oraz interesów i tym samym ukazuje nowe obszary badań<sup>23</sup>. Oczywiście studium przypadku nie jest wolne od wad, do których zaliczyć można wpływ wielu zmiennych zakłócających, których nie da się kontrolować, tendencyjność

17 Tamże, s. 61.

18 S. Juszczak, *Badania jakościowe w naukach społecznych. Szkice metodologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2013, s. 58; J. Kociatkiewicz, M. Kostera, *Zaangażowane badania jakościowe*, „Problemy Zarządzania” 2014, vol. 12, nr 1(45), s. 9–17, <http://dx.doi.org/10.7172/1644-9584.45.1>.

19 Tamże, s. 93.

20 P. Wójcik, *Znaczenie studium przypadku...*, s. 18.

21 S. Juszczak, *Badania jakościowe...*, s. 118.

22 M. Matejun, *Metoda studium przypadku w pracach badawczych młodych naukowców z zakresu nauk o zarządzaniu*, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2011, nr 19, s. 204.

23 B. Nadolna, *Studium przypadku jako metoda badawcza*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2012, nr 45, s. 131–146.

badacza-obszawatora oraz tendencyjność zbierania danych, co może prowadzić do niewłaściwych interpretacji wyników badań<sup>24</sup>. Krytycy tej metody zwracają uwagę na fakt, iż za jej pomocą nie można generalizować wniosków oraz że nawet kilka przypadków jest jedynie wąskim wycinkiem szerszego obrazu<sup>25</sup>. Jak twierdzi A. Lee, wnioski wyciągane na podstawie jednokrotnego studium przypadku mogą być natomiast generalizowane do innych przypadków, charakteryzujących się podobnymi okolicznościami (cechami)<sup>26</sup>, co wydaje się być wartościowe – zwłaszcza dla praktyki gospodarczej.

Wiarygodność studium przypadku zależy od wielu czynników, między innymi poprawnego dokumentowania działań prowadzonych w toku postępowania badawczego, konieczności poprawnej operacjonalizacji miar dla badanych konstruktów, rozważenia wpływu innych zmiennych na uzyskany wynik niż te kontrolowane w badaniu (a zatem określenia konkurencyjnych rozwiązań), a nade wszystko zastosowania triangulacji<sup>27</sup>. Dlatego tak istotne jest zachowanie ostrożności i świadomość ryzyka zakłóceń w procesie badawczym oraz zróżnicowanie metod i technik. W związku z powyższym w badaniach zastosowano triangulację (użycie i porównanie więcej niż jednego punktu odniesienia) źródeł danych oraz triangulację metod i technik badawczych<sup>28</sup>. Uwzględniając to, przeprowadzono:

- 1) badanie dokumentów,
- 2) badanie ankietowe,
- 3) wywiady osobiste.

Badanie dokumentów jest techniką polegającą na analizie ich treści, rozpoznaniu najważniejszych komponentów i relacji między nimi (lub też okoliczności powstawania dokumentów)<sup>29</sup>. Niewątpliwą zaletą metody badania dokumentacji jest możliwość przeprowadzenia analizy porównawczej określonych wyników, danych, faktów, zjawisk i procesów. W tym zakresie metoda ta jest wartościowym sposobem poznawania określonej (przeważnie minionej) rzeczywistości. Należy jednak zaznaczyć, że wartość dokumentów jako źródeł informacji bywa zmienna i wysoce zawodna<sup>30</sup>, w związku z czym metoda ta stosowana jest głównie jako uzupełniająca.

24 S. Juszczyk, *Badania jakościowe...*, s. 127.

25 P. Wójcik, *Znaczenie studium przypadku...*, s. 20.

26 A. Lee, *Case studies as natural experiments*, „Human Relations” 1989, vol. 42, s. 117–137.

27 P. Wójcik, *Znaczenie studium przypadku...*, s. 118–120; S. Stańczyk, *Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzetelnianie badań*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 244.

28 S. Chełpa, *Metody badań...*, s. 357–358; S. Stańczyk, *Triangulacja...*, s. 244.

29 M. Sobocki, *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2010, s. 255.

30 J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Bernardinum, Gdynia 2002, s. 69.

W badaniach zastosowano analizę treści – skorzystano ze źródeł dotyczących historii i aktualnej sytuacji Uniwersytetu X, danych zawartych w raportach z prowadzonej przez Dział Spraw Socjalnych Uniwersytetu X działalności, obejmujących okres kilku lat przed prowadzeniem badania ankietowego, a to z racji możliwości porównania oferty X, która dość dynamicznie się zmienia (dane za lata 2011–2015) oraz danych Inspektoratu Bezpieczeństwa i Higieny Pracy Uniwersytetu X. Na podstawie analizy raportów wykorzystania Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych określono stopień korzystania z ogólnodostępnych dla pracowników świadczeń w zakresie:

- 1) dofinansowania wypoczynku pracowników Uniwersytetu X (w tym emerytów) i ich rodzin,
- 2) dofinansowania wypoczynku dzieci i młodzieży,
- 3) dofinansowania przedszkoli dla dzieci pracowników Uniwersytetu X,
- 4) organizacji i dofinansowania w zakresie turystyki,
- 5) dofinansowania rekreacji i działalności sportowej,
- 6) organizacji i dofinansowania działalności kulturalno-oświatowej i imprez,
- 7) pomocy rzeczowej i finansowej.

Kolejną zastosowaną metodą było badanie ankietowe (sondaż diagnostyczny), który ma zwykle na celu przebadanie dużej zbiorowości w krótkim czasie<sup>31</sup>. Innym powodem wybrania tej metody była możliwość zadania większej liczby pytań i większa elastyczność późniejszych analiz, dzięki standaryzacji ułatwiającej pomiar<sup>32</sup>. Badanie ankietowe, jako metoda pozyskiwania danych, nie jest wolne od wad i ograniczeń. Wynikają one najczęściej z niewłaściwego doboru grupy badawczej (w stosunku do zakładanego celu badań), ograniczeń związanych z samą konstrukcją i treścią ankiety (np. niezrozumiałe dla odbiorców, niejasne pytania), warunków przeprowadzania ankiety i tak zwanego wpływu czynnika ludzkiego. Ostateczny wynik najlepiej nawet przygotowanego badania ankietowego zależy od tego, jak kwestionariusz wypełnili ludzie – podlegający bieżącym emocjom, problemom, chwilowym nastrojom czy chęci odpowiadania zgodnie z przyjętymi w danym środowisku standardami (normami). Praktycznie nie ma możliwości zweryfikowania odpowiedzi zaznaczanych w kwestionariuszu ankietowym z faktycznymi poglądami ankietowanego<sup>33</sup>.

31 B. Kuc, *Metodologia badań własnych. Z warsztatu prakseologa*, Wydawnictwo Ementon, Warszawa 2015, s. 130.

32 E. Babbie, *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 312.

33 Z. Szyjewski, G. Szyjewski, *Wiarygodność metod badawczych*, „Informatyka Ekonomiczna” 2017, nr 2(44), s. 126–127, <http://dx.doi.org/10.15611/ie.2017.2.10>.

Mając na uwadze powyższe ograniczenia, zdecydowano się na wykorzystanie narzędzia, jakim był autorski kwestionariusz ankiety, który składał się ze wstępu, metryczki oraz części właściwej. We wstępie uczestnikom badania wyjaśniony został cel zbierania informacji. Metryczka obejmowała dane charakteryzujące pracownika Uniwersytetu X pod względem płci, wieku, rodzaju zajmowanego stanowiska i stażu pracy w Uniwersytecie X (wzór kwestionariusza zawarto w aneksie 1). Część właściwa kwestionariusza zawierała 70 pytań o charakterze zamkniętym i następujących możliwościach odpowiedzi na pytania: „zdecydowanie tak”, „raczej tak”, „raczej nie”, „zdecydowanie nie.” W niektórych pytaniach przewidziano możliwości odpowiedzi „tak” – „nie” lub „tak” – „nie wiem” – „nie”. Pytania dotyczyły wymienionych powyżej obszarów badań (wymiary wellness). W każdym z wymiarów wellness przewidziane zostały pytania mające na celu:

- 1) określenie świadomości respondentów w zakresie roli wyżej wymienionych czynników w utrzymywaniu dobrostanu;
- 2) ustalenie zakresu wiedzy respondentów dotyczącej oferowanych im w miejscu pracy udogodnień związanych z danym wymiarem wellness – z uwzględnieniem oferty ogólnouczelnianej i inicjatyw wydziałowych, zespołowych, oddolnych;
- 3) pozyskanie informacji o wykorzystywaniu przez respondentów poszczególnych elementów oferty wellness;
- 4) ustalenie, czy proponowane na Uniwersytecie X rozwiązania wellness<sup>34</sup> postrzegane są jako przydatne.

Ponadto w ankiecie umieszczone zostały pytania dotyczące opinii respondentów w zakresie warunków zatrudnienia (ergonomia miejsca pracy, organizacja samej pracy), atmosfery i jakości relacji interpersonalnych w zespole, poziomu stresu związanego z pracą czy stopnia nasilenia konfliktu praca–życie.

Badanie prowadzone wśród pracowników Uniwersytetu X za pomocą kwestionariusza miało miejsce w 2016 roku i podzielono je na dwa etapy: badanie pilotażowe oraz badanie właściwe. Badanie pilotażowe (ankieta w wersji papierowej) zostało przeprowadzone wśród 32 pracowników Wydziału Zarządzania X (w kwietniu – maju 2016) i pozwoliło na ostateczne opracowanie narzędzia badawczego (doprecyzowano np. kwestie stanowiska pracy, stosowanej nomenklatury, przejrzystości sformułowań, układu pytań). Badanie właściwe zostało przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankiety w formie elektronicznej, rozesłanej pocztą elektroniczną do wszystkich pracowników Uniwersytetu X (posiadających adres

34 Należy wspomnieć, że w komórkach organizacyjnych Uniwersytetu X obsługujących wspomniane działania stosowana w niniejszym opracowaniu nomenklatura (*wellness, dobrostan*) nie jest przyjęta. Używa się raczej określeń *świadczania dla pracowników, oferta wypoczynku* itp.

mailowy, znany Centrum Informatyki Uniwersytetu X) w październiku 2016 roku. Zaproszenie do wzięcia udziału w badaniu wraz z linkiem kierującym do kwestionariusza ankiety zostało rozesłane mailowo do pracowników Uniwersytetu X dwukrotnie, w odstępie trzech tygodni (ponowiono rozsyłanie ankiet do tych osób, które nie wzięły udziału w badaniu). Pewna część ankiet została pozyskana także poza elektronicznym systemem zbierania ankiet (na prośbę pracowników, którzy nie zdążyli wypełnić elektronicznego kwestionariusza bądź też ze względów technicznych mieli do niego utrudniony dostęp – w sumie było to 41 ankiet). Ogółem w obu turach badania ankietowego uzyskano 393 kwestionariusze, z czego 79 nie było wypełnionych w sposób kompletny, jednak pozwalało na częściowe włączenie ich do analizy.

W opracowaniu statystycznym wyników badań ankietowych, ze względu na nominalny charakter mierzonych zmiennych (w pewnych pytaniach porządkowy), do oceny zależności między zmiennymi zastosowano test Chi-kwadrat niezależności. Wszystkie testy statystyczne zostały przeprowadzone na poziomie istotności statystycznej  $\alpha = 0,05$ . Przed przystąpieniem do analiz przeprowadzono weryfikację rzetelności mierzonych skal za pomocą testu Chi-kwadrat i sprawdzianu krzyżowego (metoda *Cross-validation*)<sup>35</sup>, który polega na podziale próby statystycznej na podzbiory, a następnie przeprowadzaniu wszelkich analiz na niektórych z nich (tzw. zbiór uczący), podczas gdy pozostałe zbiory (testowe) służą do potwierdzenia wiarygodności wyników<sup>36</sup>. Statystyki sprawdzianu krzyżowego trzykrotnego znajdują się w aneksie 2. W opracowaniu zastosowano również skalę rzetelności Alfa-Cronbacha. Pokazuje ona jedynie, czy pytania są w jakiś sposób spójne między sobą. Ze względu na fakt, że pytania w analizowanych wymiarach wellness dotyczą dość szerokiego zakresu zagadnień, współczynnik Alfa-Cronbacha w tym przypadku nie może rozstrzygać o rzetelności narzędzia, jest natomiast traktowany jako dodatkowy, uzupełniający (aneks 3). Dane pozyskane z ankiet, dotyczące rezeznania respondentów w ofercie wellness na uczelni, wykorzystania proponowanych rozwiązań oraz ich oceny (po przypisaniu im wartości liczbowych), zostały

35 M. Stone, *Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions*, „Journal of the Royal Statistical Society” 1974, no. 36(2), s. 111–147; T.G. Dietterich, *Approximate statistical tests for comparing supervised classification learning algorithms*, „Neural Computation”, 1998, no. 10(7), s. 1895–1923, [dhttp://dx.doi.org/10.1162/089976698300017197](http://dx.doi.org/10.1162/089976698300017197).

36 W tej metodzie oryginalna próba jest dzielona na  $K = 3$  podzbiorów (po 131 przypadków  $\times 3 = 393$ ). Następnie kolejno każdy z nich traktowany jest jako zbiór testowy, a pozostałe razem jako zbiór uczący – analiza jest więc wykonywana  $K = 3$  razy.  $K = 3$  rezultatów (poziomów istotności dla testu niezależności) jest następnie uśredniane w celu uzyskania jednego wyniku. Jeżeli uśredniony poziom istotności będzie  $p > 0,05$ , to można mówić o wiarygodności i powtarzalności odpowiedzi istotnych statystycznie. Gdy  $p < 0,05$ , wówczas losowo wybrane próbki nie są porównywalne, co świadczy o braku zgodności rozkładów w pytaniach i niespójności wyników.

użyte do globalnych porównań wymiarów wellness. Do oceny różnic między badanymi wymiarami zastosowano analizę Anova z powtarzanimi pomiarami i test *post-hoc* Duncana (dla wyłonionych zależności statystycznie istotnych). Wykonano także analizę MCA (*Multiple Correspondence Analysis*), aby ukazać na przestrzeni wielowymiarowej najsilniej powiązane relacje między cechami respondentów a oceną poszczególnych wymiarów wellness w Uniwersytecie X. Trzecią zastosowaną metodą były wywiady prowadzone bezpośrednio z pracownikami Uniwersytetu X. W tej formie rozmowy tworzy się wiedzę w toku interakcji między osobą prowadzącą wywiad a respondentem<sup>37</sup>. Forma ta pozwala uzyskać pełniejsze informacje niż w przypadku badania kwestionariuszem ankiety. Osoby prowadzące wywiad mogą zarówno pytać respondentów o dodatkowe informacje, jak i rejestrować spontaniczne reakcje. Jednocześnie należy wspomnieć o ograniczeniach metody – dane otrzymane za jej pomocą mają charakter wycinkowy, często dotyczą unikalnej sytuacji czy doświadczeń rozmówców. Ponadto występuje ryzyko zaistnienia barier komunikacyjnych między badaczem a rozmówcą. W kontekście wywiadów jako metody badań mówi się także o wpływie czynnika ludzkiego. Każdy badacz ma za sobą wcześniejsze doświadczenia, poglądy, wyznaje określone wartości, które wpływają na jego postępowanie podczas prowadzenia wywiadu i w rezultacie na odpowiedzi respondentów<sup>38</sup>.

Wywiady miały postać częściowo ustrukturalizowaną (dyspozycje znajdują się w aneksie 4) oraz niestandardyzowaną<sup>39</sup>. Taki wybór podyktowany był specyfiką badania i jego celów – podczas wcześniejszych etapów zebrano bowiem wiedzę dotyczącą poszczególnych wymiarów wellness w badanej organizacji, teraz natomiast chodziło o jej pogłębienie i wyjaśnienie pewnych problemowych obszarów. Stąd zakładana dowolność w zakresie kolejności zadawania pytań i „podążanie za rozmówcą”.

W terminie od kwietnia do lipca 2018 roku przeprowadzono 49 wywiadów z pracownikami, dobranymi celowo w taki sposób, by uzyskać jak największą różnorodność badanych (pod względem płci, wieku, stażu pracy i rodzaju stanowiska). Zadbano także o różnorodność miejsca pracy (wybierając rozmówców z różnych wydziałów i komórek, w tym administracji centralnej), gdyż pytania dotyczyły między innymi lokalnych działań w zakresie wellness.

Pytania (dyspozycje) dotyczyły obszarów dobrostanu fizycznego i równowagi w miejscu pracy, działań pracodawcy w tych zakresach, ich przydatności, zanotowanych mocnych stron oferty wellness, ale także specyficznych jej braków.

37 S. Kvale, *Prowadzenie wywiadów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 19–20.

38 S. Juszczyk, *Badania jakościowe...*, s. 146.

39 M. Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Wywiady koncentrowały się ponadto na osobistych potrzebach pracowników w odniesieniu do omawianych wymiarów wellness, a także wszystkich dodatkowych uwagach i komentarzach, jakie rozmówcy chcieli dołączyć do swoich wypowiedzi. Wszystkie wywiady były prowadzone przez autorkę samodzielnie według określonych dyspozycji do wywiadu (aneks 4). Wywiady nagrywano za zgodą rozmówców. Rozmówcom zapewniono anonimowość, oznaczając w pracy jedynie takie ich cechy jak płeć, wiek, staż pracy na Uniwersytecie X, rodzaj zajmowanego stanowiska i jednostkę zatrudnienia.

### **3.1.3. Różnorodność pracowników Uniwersytetu X – charakterystyka grupy badawczej**

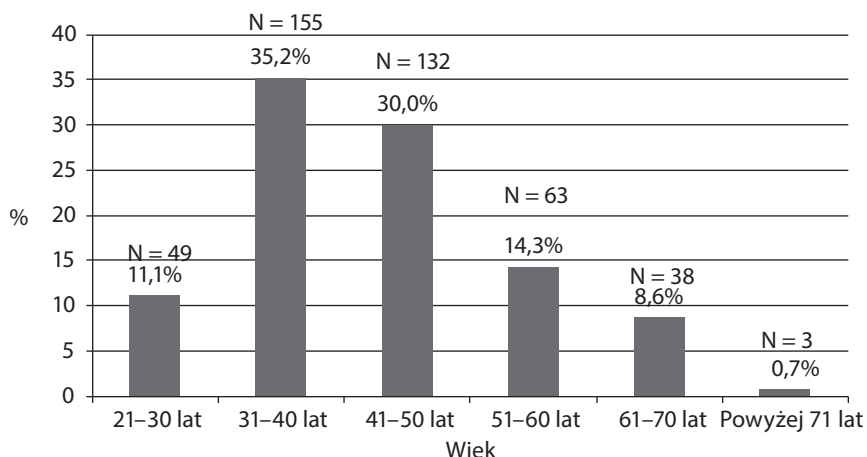
W badaniu ankietowym wzięły udział 393 osoby: 226 kobiet i 167 mężczyzn. Jeśli chodzi o wiek respondentów, to najliczniejszą grupę stanowiły osoby w wieku 31–40 lat oraz 41–50 lat (w sumie w tych kategoriach wiekowych mieści się niemal 66% wszystkich badanych). Najmniej liczną kategorię stanowiły osoby najstarsze – powyżej 71. roku życia, należy się także domyślać, że do grupy tej zaliczały się osoby na stanowiskach naukowo-dydaktycznych. W wywiadach z kolei wzięło udział 49 rozmówców<sup>40</sup>: 25 mężczyzn i 24 kobiety; 7 rozmówców reprezentowało najmłodszą grupę wiekową (21–30 lat), 15 osób to pracownicy w wieku 31–40 lat, 16 osób w wieku 41–50 lat, 9 osób reprezentowało grupę wiekową 51–60 lat i 2 osoby w kategorii powyżej 61. roku życia. Zbiorcze wyniki w zakresie wieku respondentów i rozmówców zamieszczono na wykresie 1.

Jeśli chodzi o staż pracy, najliczniejszą grupę wśród respondentów biorących udział w badaniu ankietowym stanowiły osoby zatrudnione w Uniwersytecie X powyżej 11 lat (211 osób, co daje 53,7%); 39,2% (154 osoby) uczestników badania to pracownicy o stażu pracy mieszczącym się w przedziale 3–10 lat, a 7,1% uczestników (28 respondentów) było pracownikami Uniwersytetu X od roku do 2 lat. Przyjęto takie przedziały lat zatrudnienia między innymi po to, aby wyselekcjonować do dalszych analiz osoby o dużym stażu pracy (powyżej 11 lat, w założeniu dobrze znające swoje środowisko pracy i panujące w nim zasady – także te nieformalne) oraz pracowników o stażu średnim i krótkim (a zatem dopiero poznających ofertę pracodawcy i możliwości rozwoju, także w kontekście corporate wellness). W wywiadach z kolei najliczniejszą grupę stanowili badani o stażu pracy na uczelni 3–10 lat (22 osoby), a także pracownicy o najwyższym stażu (17 osób). Najkrótszy staż pracy (poniżej roku) prezentował jeden rozmówca, a 9 osób biorących udział

---

40 W tym dwie osoby, które zadeklarowały jednocześnie udział we wcześniejszym badaniu ankietowym.

w wywiadach legitymowało się stażem pracy na uczelni między rokiem a trzema latami.



**Wykres 1.** Wiek badanych

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Tabela 22.** Rodzaj stanowiska badanych

Grupy stanowiskowe		Liczba badanych (ankiety)	Liczba badanych (wywiady)	Procent
Odpowiedzi	naukowo-dydaktyczne	248	19 (-2)*	60,23
	naukowo-techniczne	19	5	5,45
	techniczne	21	6	6,14
	administracyjne	88	15	23,41
	pracownicy obsługi	17	4	4,77
	ogółem	393	49 (-2)	100

\* Uczestnicy badania, którzy jednocześnie brali udział w wywiadach i wypełnili ankietę.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jednym z celów badawczych było porównanie świadomości i opinii różnych grup pracowników dotyczących istniejących w organizacji rozwiązań wspierających dobrostan. Za kryterium różnicowania tych grup przyjęto rodzaj stanowiska (tabela 22), wyróżniając stanowiska o charakterze naukowo-dydaktycznym (najliczniej reprezentowana kategoria), administracyjnym, naukowo-technicznym, technicznym, a także pracowników obsługi, która to grupa była najmniej liczna w badaniu (zapewne większość usług tego typu jest outsourcingowana, ponadto pracownicy nie udostępnili swoich adresów mailowych/nie korzystają w pracy z komunikacji mailowej).



Z uwagi na przejrzystość prowadzonych dalej analiz tam, gdzie uwzględniano rodzaj stanowiska respondentów, dokonano pewnej agregacji danych i – kierując się kryterium pewnego podobieństwa pracy – scalono niektóre grupy stanowiskowe w umowne kategorie (np. analizując razem odpowiedzi pracowników obsługi i pracowników technicznych itp.).

## 3.2. Dobrostan fizyczny pracowników Uniwersytetu X – wyniki badań

### 3.2.1. Ergonomia i komfort pracy w Uniwersytecie X

Jednym z podstawowych czynników dobrostanu pracowniczego jest zapewnienie odpowiednich warunków pracy, zarówno w zakresie kształtowania fizycznego środowiska (przestrzeń, oświetlenie, temperatura, wilgotność powietrza itp.), jak i sposobu organizacji samej pracy (dostosowanie jej do możliwości pracownika, zapewnienie mu czasu na odpoczynek i regenerację itp.). W połączeniu z estetyką miejsca pracy i przestrzeni go otaczającej zapewnia to pracownikowi komfort pracy (w znaczeniu pozytywnego odbioru wyżej wymienionych bodźców, zapewniających człowiekowi wygodę<sup>41</sup>).

W zakres zapewniania odpowiednich warunków pracy wchodzi szeroka pula zagadnień związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy. Uniwersytet X, jako pracodawca, zobowiązany jest chronić zdrowie i życie pracowników przez zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy oraz prowadzenie systematycznego szkolenia pracowników w zakresie BHP<sup>42</sup>. Odpowiedzialność jest oczywiście obustronna, na pracowniku bowiem także spoczywa obowiązek przestrzegania przepisów oraz zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, a także przepisów przeciwpożarowych<sup>43</sup>. Zadania związane z BHP na Uniwersytecie X koordynuje nadzoruje Inspektorat Bezpieczeństwa i Higieny Pracy, a zwłaszcza powołana Zarządzeniem nr 4 Rektora Uniwersytetu X z dnia 6.10.2016 r.<sup>44</sup> Komisja ds. bezpieczeństwa i higieny pracy. W gestii komisji jest na przykład określanie zasad prac szczególnie niebezpiecznych (co ma znaczenie zwłaszcza dla pracowników pracujących z użyciem

41 *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, <https://sjp.pwn.pl/> (dostęp: 12.11.2018).

42 Art. 207. § 1–2, Dział X Kodeksu Pracy.

43 Rozdział II § 3 Regulaminu Pracy Uniwersytetu X z dnia 23.09.2016 r.

44 <https://bhp.uni...pl/komisja-ds-bezpieczenstwa-i-higieny-pracy-rozpoczela-prace/> (dostęp: 29.01.2018).

substancji niebezpiecznych), zasad przeprowadzania oceny ryzyka zawodowego (wynika z Zarządzenia nr 71 Rektora Uniwersytetu X z dnia 15.04.2016 r. w sprawie: zasad przeprowadzania oceny ryzyka zawodowego na stanowiskach pracy w Uniwersytecie X, w tym narażenia na działanie pól elektromagnetycznych). Tymczasem przestrzeganie zasad BHP stanowi pewne minimum, które powinno zostać uzupełnione o dodatkową (niejako „ponadobowiązkową”) działalność, jeżeli chcemy mówić o konkretnym pracodawcy w kontekście corporate wellness. Jeśli chodzi o Uniwersytet X, takie ogólnouniwersyteckie inicjatywy pojawiają się, chociaż zakres ich oddziaływania na świadomość pracowników jest dyskusyjny. Zaliczyć do nich można artykuły informacyjne Inspektoratu Bezpieczeństwa i Higieny Pracy Uniwersytetu X zamieszczane na stronach przeznaczonych dla pracowników uczelni (np. informacje dotyczące organizowania ergonomicznego stanowiska pracy<sup>45</sup>), filmy i instruktaże dotyczące zagrożeń w miejscu pracy<sup>46</sup> czy zasad ergonomii stanowiska pracy<sup>47</sup>. W wywiadach z pracownikami Uniwersytetu X zostały poruszone aspekty korzystania z wymienionych materiałów. Większość rozmówców wykazywała brak zainteresowania nimi lub brak wiedzy, że tego typu materiały są zamieszczane na stronach internetowych. Niektórzy pracownicy utożsamiali je na przykład z treściami pozwalającymi przygotować się do obowiązkowego egzaminu BHP. Korzystanie z nich zadeklarowały jedynie dwie osoby, jak same to określiły – głównie z racji sprawowanych funkcji (wykładowca BHP i kierownik komórki administracyjnej zajmującej się promocją):

Czasami je przeglądam z racji stanowiska, czy da się coś z nich wykorzystać, „sprzedać pracownikom” pokazać... słowem, czy to może posłużyć celom, które realizujemy. Powiem szczerze... bywa z tym różnie, nieraz te materiały są tak hermetyczne, że ciężko z tego skorzystać, a czasem są na takim dużym stopniu ogólności, że też są nieprzydatne.

(pracownica administracji Wydziału Zarządzania, 23.05.2018)

Stawia to pod znakiem zapytania zarówno praktykę informowania pracowników, gdzie takich treści szukać, jak również dotychczasowe zasady ich konstruowania.

W kwestionariuszu ankiety umieszczone zostały pytania dotyczące organizacji stanowiska pracy (przy założeniu, że część badanych nie wskaże jednego, przypisanego im stanowiska pracy), wysiłku fizycznego wymaganego przy wykonywaniu obowiązków zawodowych, sposobu organizacji pracy (adekwatny czas

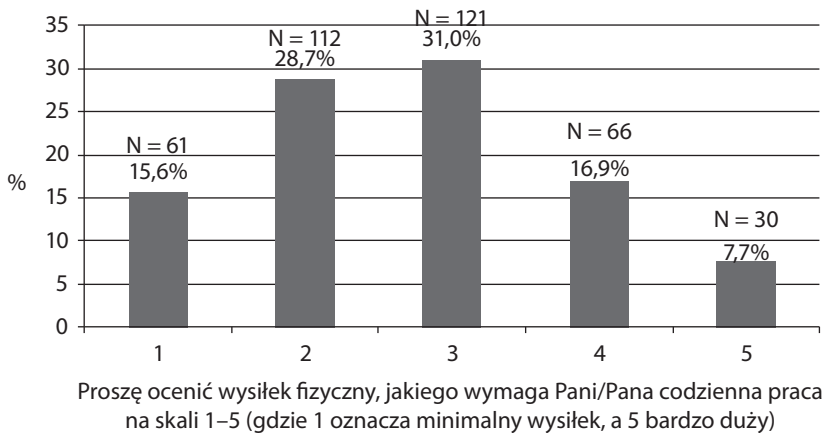
45 <https://bhp.uni...pl/jak-zorganizowac-ergonomiczne-stanowisko-z-komputerem/> (dostęp: 26.01.2018).

46 <http://bhp.uni...pl/filmy-instruktażowe/czynniki-chemiczne/#close> (dostęp: 26.01.2018).

47 <http://bhp.uni...pl/filmy-instruktażowe/ergonomia/> (dostęp: 26.01.2018).

na wykonanie zadań, organizacja czasu pracy), a także estetyki samego miejsca pracy i otaczającej go przestrzeni.

Jeśli chodzi o wysiłek fizyczny podczas wykonywania obowiązków zawodowych, w badaniu respondenci ocenili go jako niewielki (28,7%) lub średni (31% respondentów), co jest zapewne konsekwencją przewagi osób na stanowiskach administracyjnych i naukowo-dydaktycznych (wykres 2).



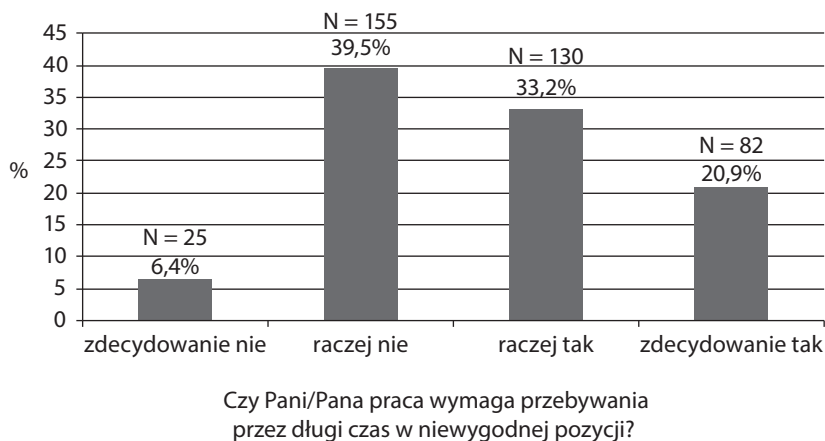
**Wykres 2.** Wysiłek fizyczny w miejscu pracy

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Odpowiednikiem tego aspektu (wysiłku fizycznego podczas wykonywania obowiązków) w grupie pracowników naukowo-dydaktycznych i dydaktycznych jest wysiłek związany z długotrwałą „pracą głosem”. W wywiadach pracownicy na tego rodzaju stanowiskach często wskazywali na wysiłek głosu, przeciążenie strun głosowych jako czynniki ryzyka występujące w ich pracy. Przeciwdziałać temu może, według rozmówców, prawidłowo działający sprzęt nagłaśniający i odpowiednia akustyka sal wykładowych, a po stronie samych zainteresowanych – nauczenie się technik odpowiedniej emisji głosu oraz wpływanie na takie układanie grafiku zajęć dydaktycznych, aby nie zajmowały one zbyt wielu godzin podczas jednego dnia.

Jak wskazano w części teoretycznej, jednym z czynników powodujących dolegliwości układu mięśniowo-szkieletowego jest przyjmowanie przez współczesnych pracowników długotrwałej, niewygodnej pozycji ciała podczas wykonywania obowiązków zawodowych. Ten aspekt pracy badani w ankietach ocenili dość krytycznie – w sumie ponad 54% respondentów uważało, iż ich praca wymagała spędzania długiego czasu w niewygodnej pozycji (wykres 3). Częściej uskarżały się na niewygodną pozycję kobiety – 36,7% respondentek zaznaczyło odpowiedź „raczej tak”, a 44,6% mężczyzn wybrało odpowiedź „raczej nie”. Różnica

między odpowiedziami kobiet i mężczyzn w tym zakresie jest istotna statystycznie ( $\text{Chi}^2 = 10,328$ ;  $df = 3$ ;  $p = 0,016$ ). Przebywanie w niewygodnej pozycji wiązało się z rodzajem zajmowanego stanowiska: respondenci zatrudnieni na stanowiskach naukowo-dydaktycznych (39,1%), technicznych oraz w obsłudze (63,2%) częściej zaznaczali odpowiedź „raczej nie”, w przeciwieństwie do pracowników administracji („raczej tak” odpowiedziało tutaj 37,5%, a „zdecydowanie tak” 30,7%). Zależności te są istotne statystycznie ( $\text{Chi}^2 = 22,885$ ;  $df = 6$ ;  $p = 0,001$ ).



**Wykres 3.** Konieczność długotrwałego przyjmowania w pracy niewygodnej pozycji

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W przeprowadzanych z pracownikami wywiadach pracownicy naukowo-dydaktyczni oraz administracyjni często określali konieczność długotrwałego siedzenia przy komputerze jako podstawowy czynnik ryzyka zagrażający zdrowiu i dobrostanowi na swoim stanowisku. Wskazywano na takie konsekwencje, jak obciążenie wzroku, zmęczenie mięśni karku i nadgarstków, bóle kręgosłupa i stawów oraz pewne aspekty psychospołeczne pracy przy komputerze, przy biurku:

Zagrożeniem jest monotonna praca, cały czas przy komputerze, siedząca. Jestem osobą, która lubi ruch i kontakt z ludźmi, dlatego też takie siedzenie przy komputerze to zagrożenie dla głowy mojej.

(pracownik administracyjny Biblioteki Uniwersytetu X, 20.06.2018)

Były głosy wskazujące na niedostateczne wyposażenie stanowisk pracy w tym zakresie, na niedopasowanie foteli czy biurek do zasad ergonomii. Pracownicy we własnym zakresie starali się zorganizować sobie nowsze fotele lub za pomocą różnych nakładek nablutowych, podpórek pod nogi uczynić codzienną pracę

wygodniejszą (działo się tak przynajmniej w przypadku jednego wydziału Uniwersytetu X). Ci sami rozmówcy wskazywali także na brak zainteresowania tematem ze strony władz wydziału i osób odpowiedzialnych za kwestie techniczne. Postulowano kompleksową kontrolę, czy wyposażenie w pokojach pracowniczych spełnia podstawowe normy:

Powinien Uniwersytet zainwestować w swoich pracowników i dać im lepsze meble. To wszystko pewnie zależy od wydziału: są takie, które mają nowsze budynki, pewnie i nowsze meble, ale są i wydziały starsze, które nie mają pieniędzy może... Tylko to nie powinno zależeć od wydziału, tą sprawą powinien zająć się Rektor, zbadać najpierw, gdzie są potrzeby, bo są wydziały niedofinansowane w tym wymiarze, właśnie jeśli chodzi o wyposażenie pokoi pracowników, sprzęt, komputery...

(pracownik naukowo-dydaktyczny, Wydział Matematyki i Informatyki, 29.06.2018)

W wywiadach rozmówcy często podkreślali, że bardzo istotne dla ich komfortu pracy jest posiadanie własnego pokoju/gabinetu lub chociażby biurka/stanowiska pracy wyposażonego w niezbędny sprzęt. Tego typu przekaz obecny był w niemal każdym prowadzonym wywiadzie, własne stanowisko pracy doceniali zarówno wysoko postawieni w hierarchii organizacyjnej pracownicy naukowo-dydaktyczni i administracyjni, jak i pracownicy obsługi. Wydaje się, że oprócz czysto użytkowego znaczenia dużą rolę odgrywają tutaj czynniki psychologiczne: poczucie bezpieczeństwa, jakie daje taki „własny kąt” w pracy i poczucie sprawowania kontroli w tym fragmencie przestrzeni organizacyjnej.

Nie wyobrażam sobie pracy bez biurka, chyba w ogóle jesteśmy bardzo przywiązani do tego, żeby mieć swoje miejsce w pracy. Nie wyobrażam sobie pracy w takim systemie, że gdzie kto przychodzi, takie biurko zajmuje [...]. W moim przypadku niezbędny jest także własny gabinet, ciężko jest mi się skupić, biegać po innych pomieszczeniach, kiedy chcę np. sam na sam porozmawiać z pracownikiem. Open space też nie dla mnie.

(Pracownica administracji, Wydział Zarządzania, 23.05.2018)

Rozmówcy podkreślali także, że nie ma komfortowej pracy bez odpowiedniego wyposażenia stanowiska pracy i sal wykładowych dla pracowników naukowo-dydaktycznych. W przypadku wyposażenia stanowiska pracy wpływającego na jej komfort najczęściej wskazywano na: sprawnie działający komputer z dostępem do internetu i oprogramowania potrzebnego do pracy, fotel, sprzęty i materiały biurowe w ilości zaspokajającej zapotrzebowanie (umownie określane jako

zestaw „papier i drukarka”), telefon. Ponadto pojawiały się wypowiedzi wskazujące na – zdawałoby się tak oczywiste wyposażenie pomieszczeń pracowniczych – jak szafa bądź inne miejsce, w którym można schować osobiste rzeczy i ubranie, lustro czy kosz na śmieci (w kontekście elementów wyposażenia, które trzeba było dopiero z inicjatywy pracowników organizować). W przypadku sal wykładowych najistotniejsze dla rozmówców okazywały się rzutniki, projektory i dostęp do komputera z internetem, a także możliwość zasłaniania okien. Paradoksalnie, na niedostatki w tym zakresie uskarżali się zwłaszcza pracownicy wydziałów mieszczących się w nowych budynkach:

Kolejna rzecz czy w sali jest komputer z dostępem do internetu, w większości sal nie ma, trzeba bukować, ale to jest trudna sprawa. Dalej – czy mam żaluzje w oknach, czy jest światło naturalne, czy sala to taka „zamknięta trumienka”, u nas teraz takich wewnętrznych sal jest bardzo dużo... to dla mnie niekomfortowe. Mówię o naszym nowym budynku, do starego nie miałam zastrzeżeń, wtedy obowiązywały inne normy – wiadomo, miało być duże okno w pomieszczeniu... teraz jest inaczej.

(pracownica naukowo-dydaktyczna, Wydział Prawa i Administracji,  
14.05.2018)

**Tabela 23.** Warunki stanowiska pracy (w %)

Wybrane fizyczne warunki stanowiska pracy	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Tak (łącznie)	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Nie (łącznie)
Odpowiednie ustawienie służbowego komputera lub innego urządzenia służącego do wykonywania obowiązków zawodowych	15,8	55,3	<b>71,1</b>	21,3	7,6	<b>28,9</b>
Możliwość dogodnej regulacji krzesła/fotela na stanowisku pracy	38,3	41,6	<b>79,9</b>	12,4	7,7	<b>20,1</b>
Odpowiednie oświetlenie stanowiska pracy	26,3	41,8	<b>68,1</b>	21,6	10,3	<b>31,9</b>
Odpowiednia wentylacja pomieszczenia pracy	20,2	46,2	<b>66,4</b>	21,1	12,5	<b>33,6</b>
Odpowiednia temperatura pomieszczenia pracy	20,2	48,5	<b>68,7</b>	24,6	6,7	<b>31,3</b>

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak wspomniano, specyfika niektórych stanowisk na Uniwersytecie X oraz organizacja pracy sprawiają, że aż 87,3% respondentów wypełniających ankiety nie było w stanie jednoznacznie wskazać przypisanego im, stałego stanowiska pracy.

Uzależnione jest to głównie od stanowiska ( $\text{Chi}^2 = 41,207$ ;  $df = 2$ ;  $p < 0,01$ ) – brak stałego stanowiska dotyczył głównie pracowników naukowo-dydaktycznych i naukowo-technicznych (89,1%), w mniejszym stopniu służb technicznych i obsługi (55,3%). Jest to zrozumiałe, gdyż z pracą naukowca powszechnie kojarzy się z dużą swobodą warunków pracy, wykonywanie obowiązków zawodowych w różnych miejscach (w tym w domu) itp. Osoby, które mogły wskazać stałe stanowisko pracy, zostały następnie poproszone o ocenę jego fizycznych właściwości pod kątem ergonomii i komfortu pracy. W zakresie wybranych obszarów badani najwyżej oceniali możliwość regulowania (dostosowywania) krzesła lub fotela i ustawienia służbowego komputera lub innego urządzenia służącego do pracy (tabela 23). Najgorzej prezentowała się wentylacja pomieszczeń (33,6% badanych oceniło ją negatywnie). Należy pamiętać, że uzyskane wyniki dotyczą stanowisk pracy umiejscowionych w różnych komórkach Uniwersytetu X (wydziały, instytuty, biura umiejscowione w różnych budynkach itp.).

W wywiadach rozmówcy pytani o fizyczne warunki miejsca pracy istotne dla ich komfortu, oprócz klimatyzacji i wentylacji pomieszczeń wspominali także o:

- 1) właściwej akustyce pomieszczeń,
- 2) usytuowaniu miejsca w przestrzeni budynku – odległości od głównych ciągów komunikacyjnych, wind, toalet i co za tym idzie – stopniu narażenia na hałas i zatłoczenie,
- 3) braku rozpraszaćcych (nadmiernych) przeszkleń w salach dydaktycznych,
- 4) widoku z okna (w kontekście przestrzeni, braku efektu „ślepej ściany”),
- 5) czystości pomieszczeń, korytarzy, toalet,
- 6) przestrzeni otaczającej bezpośrednio budynek.

Przy okazji pojawiły się w wywiadach głosy mogące wskazywać na pewne niedopasowanie nowo oddanych budynków wydziałów Uniwersytetu X w stosunku do funkcji, jaką mają one spełniać:

Mam wrażenie, że te nowe budynki uniwersytetu są pomyślane bardziej jako przestrzeń do pracy biurowej, nie naukowej [...] nasz budynek jest miejscem mało przyjaznym do pracy. Ta przestrzeń, układ, wyposażenie, te nasze biura... w moim przekonaniu bardzo utrudniają swobodną pracę umysłową, intelektualną.

(pracownica naukowo-dydaktyczna, Wydział Filologiczny, 8.06.2018)

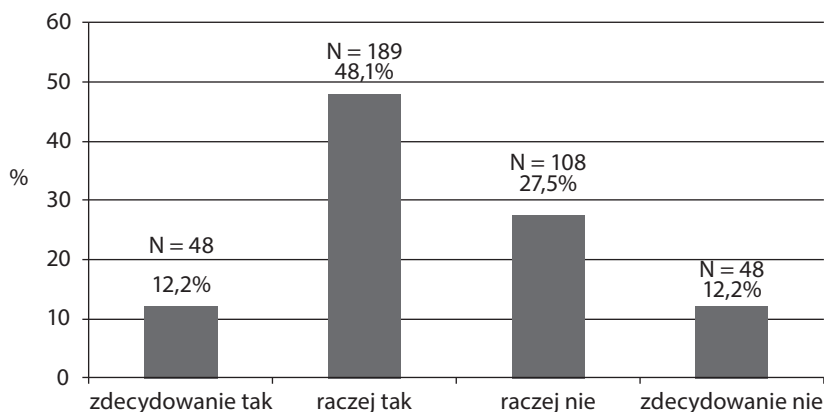
Mamy bardzo nowoczesny budynek, i świetnie, ale sekretariaty zostały zaprojektowane tak, że mają połączenie z pokojami profesorskimi. Zaprojektowano budynek nie dla potrzeb uczelni, tylko, ja nie wiem... firmy? To może działać w firmach, osobista sekretarka i dyrektor... To przeszkadza i nie tylko w mojej pracy.

(pracownica administracji, Wydział Prawa i Administracji, 8.06.2018)

Trudno w tym przypadku generalizować, jednak zasygnalizowany w wywiadach problem z pewnością wart jest głębszej analizy, chociażby po to, aby wyeliminować tego typu problemy w przyszłych projektach budowlanych.

Ogólnie 78,6% badanych w ankiecie oceniło, że pracodawca dba („zdecydowanie tak” lub „raczej tak”) o warunki w miejscu pracy. Jedynie 2% respondentów kategorycznie zaprzeczyło, aby pracodawca troszczył się o warunki pracy. Nie stwierdzono statystycznie istotnych różnic w odpowiedziach kobiet i mężczyzn, podobnie jeśli chodzi o staż pracy w Uniwersytecie X, rodzaj stanowiska czy wiek respondentów.

Oprócz fizycznych warunków pracy, związanych z organizacją stanowiska pracy i warunkami panującymi w służbowym pomieszczeniu, istnieją inne czynniki wpływające na komfort pracy, związane bardziej z organizacją samego jej procesu i zakresem wpływu, jaki sprawowali w tym obszarze respondenci. Szczególnie istotnym czynnikiem komfortu pracy jest czas przewidziany na jej wykonanie. Świadomość przeciążenia obowiązkami, niemożność wykonania ich w przewidzianym czasie, gromadzenie się zaległych służbowych spraw są niezwykle frustrujące i obniżają poczucie dobrostanu pracowników. Stąd pytania ankietowe dotyczące możliwości wpływania na czas i miejsce świadczenia obowiązków zawodowych zaliczyć można zarówno do kategorii szeroko pojętej ergonomii pracy, jak i profilaktyki stresu czy równowagi praca–życie. Niemniej ostatecznie zagadnienia te dołączone zostały (umownie) do obszaru ergonomii pracy. W zakresie wystarczającego czasu na obowiązki zawodowe niemal 40% respondentów oceniło swoją sytuację w tym aspekcie negatywnie (wykres 4).



Czy ma Pani/Pan wystarczającą ilość czasu na wykonanie swoich zadań?

**Wykres 4.** Odpowiedni czas na wykonanie obowiązków w pracy

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Kobiety częściej niż mężczyźni uskarżały się na brak wystarczającego czasu w pracy – 32,7% kobiet odpowiedziało, że raczej brak jest wystarczającego czasu (w stosunku do 20,4% mężczyzn), jednocześnie 18% respondentów zdecydowanie miało wystarczający czas na wykonanie pracy (w stosunku do 8% respondentek) ( $\chi^2 = 13,451$ ;  $df = 3$ ;  $p = 0,004$ ). Wiek badanych, ich staż pracy na Uniwersytecie X ani rodzaj stanowiska nie wpływały istotnie na ocenę czasu przewidzianego na pracę.

W wywiadach prowadzonych zwłaszcza z pracownikami administracji często pojawiał się temat nadmiernego obciążenia obowiązkami podawany jako główna przyczyna dyskomfortu i stresu w miejscu pracy:

U nas tylko się mówi o pracy i o tym, jak każdy jest przeładowany, znów konferencja, znów zostawianie po godzinach... Każdy mówi, że jest zawalony robotą, ma jakieś recenzje na wczoraj np. [...]. Zabieganie, ciągły stres, są dni, kiedy nie mam kiedy napić się herbaty. Nam się dorzuca obowiązków, ale nigdy nie ujmuje.

(pracownica administracji, Wydział Socjologiczno-Ekonomiczny, 30.05.2018)

Na nadmiar obowiązków uskarżali także rozmówcy zatrudnieni na stanowiskach naukowo-dydaktycznych, przy czym wskazywali oni na dyskomfort powodowany obciążeniem obowiązkami „pobocznymi”, niezwiązanymi bezpośrednio z pracą naukową czy dydaktyczną.

Te obowiązki pracownika naukowo-dydaktycznego są określone nieostro i pracownicy – to oczywiście zależy od katedry, wydziału, czy stanowiska samego pracownika – bardzo często są obciążeni wieloma aktywnościami i działaniami, które często są błahe, ale ich jest wiele, kumulują się i praktycznie duża część czasu pracy upływa na obowiązkach „nieostrych”. One nigdzie nie zostają odnotowane i z nich nigdy nie zostaniemy rozliczeni pozytywnie, to znaczy nie dostaniemy wynagrodzenia, nagrody, nic. To głównie te obowiązki sprawiają, że pracownicy mogą się czuć przeciążeni, pod presją. Weźmy chociażby przymus uczestniczenia w rekrutacji, co zabiera pracownikowi naukowemu 3 tygodnie życia, za to dostajemy chociaż wynagrodzenie, 800 zł brutto, a są przecież inne rzeczy, wykonywane bez wynagrodzenia, te przykłady można by mnożyć.

(pracownica naukowo-dydaktyczna, Wydział Filologiczny, 8.06.2018)

Na komfort pracy i dobrostan pracowników ma wpływ możliwość ustalania grafiku pracy, dostosowywania rytmu zajęć do indywidualnych możliwości i potrzeb czy wykonywania pewnych obowiązków poza miejscem pracy. W tym zakresie 74,2% badanych w ankietach oceniło pozytywnie zwłaszcza możliwość ustalania

grafiku swojej pracy (w przypadku pracowników naukowo-dydaktycznych jest to do pewnego stopnia oczywiste) (tabela 24). Obowiązki służbowe poza miejscem pracy może świadczyć w pewnym zakresie 73,7% respondentów. Najslabiej prezentuje się obszar wpływu respondentów na czas rozpoczynania i kończenia pracy – tutaj 33,3% badanych wypowiedziało się negatywnie.

**Tabela 24.** Wpływ respondentów na organizację czasu i miejsca pracy (w %)

Obszary	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Tak (łącznie)	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Nie (łącznie)
Wpływ na ustalanie grafiku swojej pracy	23,4	50,8	<b>74,2</b>	20,2	5,6	<b>25,8</b>
Wpływ na czas rozpoczynania i kończenia pracy	18,3	48,4	<b>66,7</b>	25,3	8,0	<b>33,3</b>
Wpływ na częstotliwość i rozłożenie w czasie przerw	23,9	48,9	<b>72,8</b>	19,1	8,1	<b>27,8</b>
Możliwość wykonywania pracy (lub jej części) w dowolnym miejscu	42,5	31,2	<b>73,7</b>	15	11,3	<b>26,3</b>

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza zależności między oceną wpływu na czas i miejsce pracy a cechami respondentów wykazała, że w przypadku kształtowania grafiku można zauważyć związek istotny statystycznie ( $\text{Chi}^2 = 33,998$ ;  $df = 12$ ;  $p = 0,001$ ) między możliwościami kształtowania grafiku pracy a wiekiem badanych. Im starsi badani, tym możliwości kształtowania grafiku pracy większe – w grupie respondentów 61 lat i więcej aż 94,8% badanych odpowiadało twierdząco („zdecydowanie tak” i „raczej tak”); w grupie 51–60-latków było to 77,4%; w kategorii wiekowej 41–50 lat 71,8% badanych miało taką możliwość; wśród pracowników w wieku 31–40 lat było to 73%, natomiast w najmłodszej grupie respondentów (21–30 lat) było to zaledwie 59,4%. Zauważyć należy, iż pracownicy najmłodszy wiekiem najczęściej też zaznaczali odpowiedź „zdecydowanie nie” (21,6%). Podobnie wygląda sprawa z możliwością rozpoczynania i kończenia pracy wedle własnych preferencji ( $\text{Chi}^2 = 34,323$ ;  $df = 12$ ;  $p = 0,001$ ); w grupie osób negatywnie oceniających swój wpływ w tym zakresie przeważały osoby młode („zdecydowanie nie” i „raczej nie” – 37,8% najmłodszych pracowników i 38,2% wśród respondentów w wieku 31–40 lat). Czynnikiem łączącym się z możliwościami kształtowania czasu i miejsca pracy był także rodzaj stanowiska. Analiza zależności wykazała ( $\text{Chi}^2 = 45,276$ ;  $df = 6$ ;  $p < 0,01$ ), że możliwość kształtowania grafiku jest oferowana przede wszystkim pracownikom naukowo-dydaktycznym i naukowo-technicznym (82,7% pracowników tych połączonych kategorii udzieliło odpowiedzi twierdzących), częściowo

też pracownikom obsługi/pracownikom technicznym (69,5%), najmniej zaś z takiej możliwości skorzystać mogli pracownicy administracyjni (47,4% respondentów). Pracownicy naukowo-dydaktyczni i naukowo-techniczni mieli także największy wpływ na czas rozpoczynania i kończenia swojej pracy (76,4% pracowników tych kategorii) w stosunku do 40% respondentów ze stanowisk administracyjnych ( $\text{Chi}^2 = 44,835$ ;  $df = 6$ ;  $p < 0,01$ ).

Wywiady prowadzone z pracownikami Uniwersytetu X wykazały, iż w przypadku przede wszystkim pracowników administracji (ale także służb technicznych i obsługi) możliwość kształtowania czasu przerw była oceniana przez nich samych jako duża – współpracownicy umawiali się ze sobą i wymieniali pracę (np. obsługą interesantów) w taki sposób, aby część personelu mogła zrobić sobie przerwę, zjeść posiłek itp. Podobnie w przypadku pracowników technicznych i obsługi przerwy dostosowane były do rytmu pracy:

Przerwy ustalamy między sobą, żeby ta ciągłość dyżuru, pracy była. Jak jest awaria, to wiadomo, pracuje się inaczej.

(pracownik obsługi, Rektorat, 23.05.2018)

Pojawiały się jednak głosy pracowników, z których wynikać może, że ta ograniczona bieżącymi obowiązkami swoboda kształtowania przerw w pracy nie była oceniana wyłącznie pozytywnie:

Myślę sobie, że gdybym jednak miała takie sztywne przerwy – czyli przychodzi określona godzina, koniec, wychodzę, jest przerwa – to bym sobie jakoś poukładała obowiązki i poszła do tego pokoju socjalnego na śniadanie, a tak... nigdy nie ma czasu. Nawet jeśli chciałbym zaplanować sobie przerwę na posiłek, zjeść na spokojnie, to albo student wejdzie, albo pracownik, nie bardzo mam możliwości. Zdarza się mi przy biurku coś jeść na szybko, takie małe kanapeczki, wypijam herbatę. Niekomfortowo się czuję, bo jak wchodzi student, to nie jest to miłe i dobrze widziane, jak ktoś zajada przy biurku...

(pracownica administracji, Wydział Prawa i Administracji, 8.06.2018)

Pracownicy Uniwersytetu X na stanowiskach naukowo-dydaktycznych w wywiadach wskazywali natomiast liczne przeszkody, głównie związane z organizacją zajęć dydaktycznych, utrudniające im swobodne kształtowanie przerw w pracy. Były to między innymi duże bloki zajęciowe z bardzo krótkimi przerwami między poszczególnymi godzinami dydaktycznymi (przerwami, których nie sposób sensownie wykorzystać na odpoczynek czy posiłek), konieczność poświęcania przerw na przykład na pobieranie kluczy do sal dydaktycznych czy taka sztywna

organizacja wszystkich zajęć na wydziale, wraz z obowiązkowymi przerwami po każdej godzinie lekcyjnej, która uniemożliwiała swobodę ich kształtowania czy kumulowania w dłuższe bloki. Rozmówcy (zwłaszcza ze stanowisk naukowo-dydaktycznych) nieco lepiej oceniali swój wpływ na kształtowanie grafiku pracy, a większość pracowników biorących udział w wywiadach deklarowała, że ich życzenia co do planowania godzin dydaktycznych są uwzględniane – zarówno te oficjalne, wyrażane w kartach dydaktyka (dezyderatach), jak i nieoficjalne ustalenia z pracownikami administracyjnymi odpowiedzialnymi za planowanie zajęć w poszczególnych jednostkach Uniwersytetu X:

U nas jest duża swoboda – nie zdarzyło się, abym nie miała zajęć mniej więcej tak, jak bym chciała.

(pracownica naukowo-dydaktyczna, Wydział Nauk o Wychowaniu, 10.05.2018)

Ewentualne problemy pojawiają się, z oczywistych względów, w przypadku tworzenia grafiku zajęć dydaktycznych w weekendy. Inaczej niż w przywołanych powyżej wynikach badania ankietowego, także pracownicy administracyjni wskazywali na pewną swobodę kształtowania grafiku pracy i godzin jej rozpoczynania/kończenia. Związane jest to być może ze specyficznym doбором i funkcjami rozmówców – w wywiadach brały udział między innymi osoby odpowiedzialne akurat za planowanie pracy działów lub sami kierownicy:

W zasadzie ja to właśnie w pracy robię. Pracujemy jako administracja na zmiany i ja właśnie ustalę grafiki pracy, a szef mi je zatwierdza i tak to wygląda.

(pracownik administracji, Wydział Zarządzania, 9.05.2018)

Nie mogę mieć oficjalnie zadaniowego czasu pracy, bo jako kierownik muszę być i nadzorować pracę podległych mi osób, ale... w porozumieniu z przełożonym i tak mam tę swobodę.

(pracownik administracji, Rektorat, 23.05.2018)

W niektórych komórkach administracji Uniwersytetu X przyjęło się stosowanie rozwiązania, że czas rozpoczynania i kończenia pracy jest ruchomy (w zakresie jednej lub pół godziny). Rozmówcy wskazują, że z takiego rozwiązania korzystają zwłaszcza rodzice małych dzieci, odwożący je do szkół lub przedszkoli.

Zdaniem wielu rozmówców na swobodę kształtowania czasu pracy nie miały wpływu czynniki związane z miejscem zatrudnienia, stanowiskiem czy hierarchią, a raczej rytm pracy czy specyficzne obowiązki na stanowisku. Dla pracowników obsługi i technicznych ważna była tu na przykład pora roku (w trakcie roku

akademickiego nie planuje się większych napraw i remontów, większy jest natomiast zakres bieżących interwencji związanych ze „zużyciem materiału”). Pracownicy naukowo-dydaktyczni w wywiadach podkreślali często, że swoboda kształtowania czasu pracy i wpływ na grafik zajęć przysługiwała raczej wszystkim w ich otoczeniu w mniej więcej równym stopniu:

Ta swoboda dotyczy naszego instytutu – wiem, że na innych wydziałach specyfika ustalania zajęć jest inna – ale u nas dotyczy wszystkich, bez względu na stopień naukowy.

(pracownica naukowo-dydaktyczna, Wydział Nauk o Wychowaniu, 10.05.2018)

Jednak z drugiej strony nawet pracownicy pozytywnie oceniający swój wpływ na kształtowanie czasu pracy zauważali, że były tu grupy uprzywilejowane:

Może kadra starsza ma pewne pierwszeństwo, na zasadzie pewnej tradycji, kurtuazyjnie. Wiadomo, że najpierw ustala się wykład profesora, a my do tego mamy się dostosować, a nie odwrotnie.

(pracownica naukowo-dydaktyczna, Wydział Prawa i Administracji,  
14.05.2018)

Jeśli chodzi o telepracę, na możliwość taką wskazali przede wszystkim biorący udział w badaniu ankietowym przedstawiciele kadry naukowo-dydaktycznej: 91,4% respondentów tej kategorii udzieliło odpowiedzi twierdzących w stosunku do 28% pracowników administracji czy 52,8% pracowników technicznych/pracowników obsługi ( $\text{Chi}^2 = 153,971$ ;  $df = 6$ ;  $p < 0,01$ ). Możliwość wykonywania pracy (lub jej części) poza miejscem pracy może być szczególnie istotna z punktu widzenia osób pragnących pogodzić pracę z obowiązkami pozazawodowymi. W tym kontekście dokonano analizy zależności między płcią badanych a ich oceną możliwości telepracy. Ujawniły się tu istotne statystycznie różnice ( $\text{Chi}^2 = 12,554$ ;  $df = 3$ ;  $p = 0,006$ ) – częściej na taką możliwość wskazywali mężczyźni (83,2% mężczyzn w stosunku do 66,8% kobiet), co być może związane jest z tym, iż w administracji Uniwersytetu X w większości pracują kobiety, a przedstawiciele tej właśnie grupy stanowisk mieli najmniejsze możliwości telepracy. Według badań możliwość telepracy wiązała się także ze stażem pracy ( $\text{Chi}^2 = 14,360$ ;  $df = 6$ ;  $p = 0,026$ ) – „zadecydowanie tak” odpowiedziało 48,5% respondentów z najdłuższym stażem na Uniwersytecie X (powyżej 11 lat) w stosunku do 25% badanych ze stażem pracy nieprzekraczającym 2 lat. Wy tłumaczyć to można dwojako – osoby z dłuższym stażem dysponują większą wiedzą „nieformalną” i doświadczeniem pozwalającym na wykorzystanie takiej możliwości (lub przekonanie współpracowników i przełożonych do niej) bądź też

zajmują bardziej samodzielne stanowiska, w które wpisana jest pewna elastyczność organizacji pracy własnej.

W wywiadach z kolei pojawiły się głosy kwestionujące pozytywne znaczenie telepracy dla pracownika, a nawet wskazujące ją jako stresor i czynnik niepożądaną. Dotyczyło to zwykle pracowników naukowo-dydaktycznych i wydaje się być związane z ogólnym przeciążeniem obowiązkami i silnym konfliktem praca-życie występującym akurat u tych rozmówców:

To jest specyfika naszego zawodu, gdzie dużo pracuje się w domu i trudno odciąć pracę od reszty życia, nie ukrywam, że by mi na tym zależało, zamknąć książki i nie być już w pracy. Brak tego fizycznego odgraniczenia powoduje, że jest to dosyć ciężkie do przeprowadzenia.

(pracownica naukowo-dydaktyczna, Wydział Nauk o Wychowaniu, 10.05.2018)

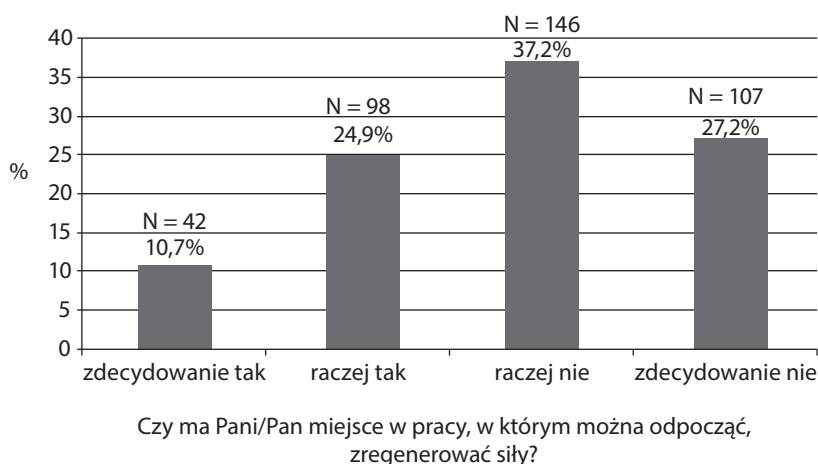
Ja jako prezes ZNP czy działacz sportowy mam oprócz pracy zawodowej mnóstwo zajęć społecznych i ciągle te myśli mi towarzyszą. Ten nienormowany czas pracy nauczyciela akademickiego jest przez ludzi całkiem na opak rozumiany, bo pracuję o wiele więcej niż sama obecność w pracy. Wczoraj trzy prace licencjackie, czyli ponad 100 stron, sprawdzałem do północy. Zabieram moją pracę do domu niechętnie, ale jest to nieodzowne. Nie da się pracować na uczelni tylko w służbowym budynku. I to nie tylko nauczyciele, ale i ci na stanowiskach technicznych czy administracyjnych, nie da się tego odciąć.

(pracownik dydaktyczny, Wydział Chemii, 5.06.2018)

Kolejną kwestią rozważaną w kontekście komfortu pracy jest zapewnienie pracownikom zaplecza socjalnego: miejsca, gdzie mogą odpocząć, zregenerować siły, ewentualnie zjeść posiłek, zostawić osobiste rzeczy itp. W realiach uniwersyteckich mogą to być pokoje służbowe kadry naukowo-dydaktycznej, pokoje socjalne przeznaczone dla pracowników administracji, obsługi czy służb technicznych. Większość odpowiedzi udzielonych w ankietach wskazuje na brak takiego pomieszczenia do dyspozycji pracownika (wykres 5). Nie stwierdzono w odpowiedziach badanych istotnych statystycznie różnic ze względu na rodzaj stanowiska czy staż pracy. Stawia to pod znakiem zapytania sposób organizowania przestrzeni w organizacji – gdyż takie miejsca istnieją (np. pokoje kadry naukowo-dydaktycznej), jednak najwyraźniej dla badanych okazały się niewystarczająco funkcjonalne.

W prowadzonych wywiadach wielu rozmówców wskazywało na brak funkcjonalności przeznaczonych dla pracowników pomieszczeń socjalnych (brak stosownego wyposażenia, niefortunne umiejscowienie w przestrzeni organizacyjnej)

połączony z brakiem nawyku wychodzenia na posiłki czy robienia przerw. Rzeczywiste funkcje pokoju socjalnego w przypadku pracowników administracyjnych i naukowo-dydaktycznych spełniał wtedy pokój pracowniczy (biuro), co pod znakiem zapytania stawia komfort przerw czy spożywanych posiłków (tabela 25). Jednocześnie istniała grupa rozmówców, którzy takie pomieszczenie w swoim miejscu pracy byli w stanie jednoznacznie wskazać i przyznawali, że z niego korzystają (czasem z dużym zadowoleniem). Należy podkreślić, że większość rozmówców zgłaszała zapotrzebowanie na wygospodarowanie w przestrzeni pracy miejsca rzeczywiście dedykowanego relaksowi i odpoczynkowi zatrudnionych. Pojawiły się głosy, że warto byłoby zorganizować miejsce z wygodnymi fotelami czy nawet leżanką, na której można „rozprostować kości”, porozmawiać ze współpracownikami bez obecności studentów, jak to ma miejsce często w pokojach pracowników naukowo-dydaktycznych itp. Tego brakuje, mimo potencjalnych możliwości, jakie dają liczne, różnie przecież aranżowane budynki Uniwersytetu X.



**Wykres 5.** Zaplecze socjalne Uniwersytetu X

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Tabela 25.** Funkcjonalność pomieszczeń socjalnych – wybrane wypowiedzi pracowników

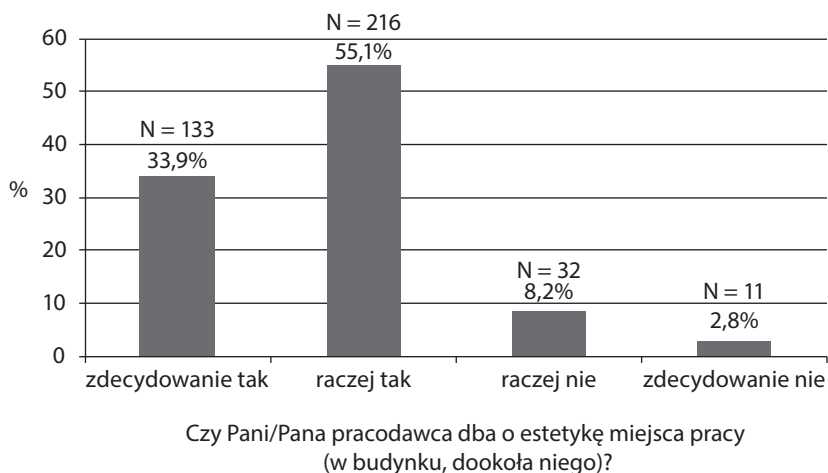
Miejsca przeznaczone do odpoczynku i spożywania posiłków	Codzienna praktyka/oczekiwania
„Na pierwszym piętrze mamy oficjalny pokój socjalny, korzystam z niego o tyle, że trzymam tam mleko w lodówce” (pracownik dydaktyczny, Wydział Chemii)	„Odpoczynek, jedzenie? Nasz pokój. Jest miło, czysto i schludnie” (pracownik techniczny, Wydział Zarządzania)

Miejsca przeznaczone do odpoczynku i spożywania posiłków	Codzienna praktyka/oczekiwania
„Pokój socjalny na każdym piętrze, bez okien, z lodówką i zlewozmywakiem, tam można zrobić sobie herbatę” (pracownica administracyjna, Wydział Prawa i Administracji)	„Odpoczywam w pokoju traktowanym jako biuro” (pracownica naukowo-dydaktyczna, Wydział Filologiczny)
„Jest na piętrze coś formalnie nazwane kuchnią, ale to jest puste pomieszczenie, nic tam nie ma, ani stolika, krzesła, ani kuchenki mikrofalowej, czajnika... nic” (pracownica naukowo-dydaktyczna, Wydział Prawa i Administracji)	„Miejsca do wypoczynku nie ma – to gdzie teraz siedzimy, nie jest miejscem odpoczynku tylko raczej oczekiwania na umówione spotkania... takie miejsce byłoby potrzebne, fajnie by było” (pracownik administracyjny, Rektorat)
„Jest miejsce przeznaczone na posiłki, kafeteria na każdym piętrze i wręcz tylko tam powinno się jeść według wewnętrznych wytycznych” (pracownica techniczna, Rektorat)	„Mój pokój, który dzielę z innymi współpracownikami, [...] rzadko wychodzę coś zjeść czy posiedzieć przy kawie, jeśli już, to idę na sąsiedni wydział” (pracownica naukowo-dydaktyczna, Wydział Matematyki i Informatyki)
„Zaplecze takie... mamy gdzie się przebierać, z tego się cieszymy – mamy czajnik, lodówkę” (pracownik obsługi, Wydział Zarządzania)	„Inne firmy mają miejsca relaksu, to by się u nas przydało” (pracownica techniczna, Rektorat)
„Mamy taki kącik, gdzie stoi ekspres do kawy, taki kulinarny, swoje rzeczy trzymamy w szafie, torby też tam chowamy” (pracownica naukowo-dydaktyczna, Wydział Filozoficzno-Historyczny)	„Do bufetu się idzie szybko coś zjeść i ucieka tam, gdzie cisza i spokój, czyli właśnie własny pokój” (pracownica naukowo-dydaktyczna, Wydział Zarządzania)
„Mamy coś takiego, można wyjść na przerwę, coś zjeść. Mamy tu wyposażenie, lodówkę, czajnik, mikrofalówkę” (pracownica administracyjna, Biblioteka Uniwersytetu X)	„Ja się już przyzwyczailem, że nic takiego nie ma. Do pracy się przychodzi pracować” (pracownik administracyjny, Wydział Zarządzania)
„Niestety, teraz nie mamy. Wiem jednak, że taki pokój ma być, kiedy przeniesiemy się do innego budynku” (pracownica naukowo-dydaktyczna, Wydział Nauk o Wychowaniu)	

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak zaznaczono w części teoretycznej, komfort pracy to nie tylko ergonomiczne narzędzia i sprzęty służące do wykonywania zadań, lecz także estetycznie zorganizowana przestrzeń otaczająca pracownika, dbałość o zachowanie porządku, czystości w miejscu pracy, a także troska o uczynienie tej przestrzeni psychologicznie „przyjazną” człowiekowi. Ankietowanych poproszono o ocenę estetyki miejsca pracy, łącznie z otaczającą go przestrzenią. Respondenci w większości (89%) wypowiadali się pozytywnie o staraniach pracodawcy w tym obszarze (wykres 6). Pamiętajmy, iż głosy te dotyczyły różnych lokalizacji – budynków, parkingów, zieleni dookoła wydziałów i biur Uniwersytetu X.





**Wykres 6.** Estetyka miejsca pracy i przestrzeni go otaczającej

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dopiero całokształt tych czynników pozwala zbudować odpowiednie warunki do komfortowej pracy:

Przestrzeń, która jest przyjazna i pozwala spędzić dobrze dłuższy czas w pracy. W naszym przypadku ma to szczególne znaczenie – wymaga się od nas pewnej koncentracji. Samo określenie przyjaznej przestrzeni buduje w sobie pewne znaczenie, którego chyba nie trzeba dookreślać.

(pracownica naukowo-dydaktyczna, Wydział Filologiczny, 8.06.2018)

### 3.2.2. Promowanie zdrowego stylu życia: właściwe odżywianie

Do głównych zagrożeń w zakresie zdrowia i dobrostanu pracowników należą brak aktywności fizycznej, złe nawyki żywieniowe, otyłość i nadwaga oraz podwyższony stres<sup>48</sup>. Stąd wiele programów corporate wellness opartych jest na promowaniu zdrowego odżywiania, zarówno miejscu pracy, jak i pośrednio, na zasadzie oddziaływania na całą sferę osobistą, rodzinną pracownika. Promocja taka zwykle obejmuje działania od akcji uświadamiających po oferowanie *know-how* (konsultacje dietetyczne, spotkania z ekspertami, organizowanie kursów zdrowego gotowania itp.) i konkretnych narzędzi wspierających zdrowe odżywianie (np. urozmaicone menu w firmowej stołówce).

48 *Working Well...*

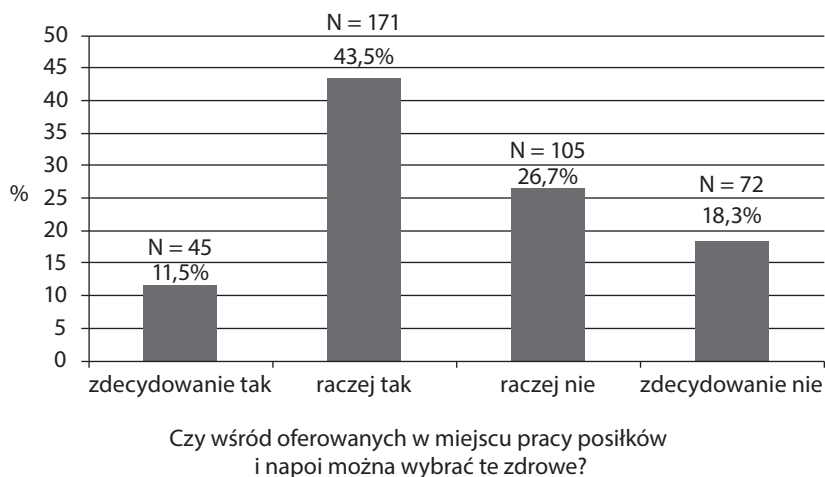
Jeśli chodzi o świadomość wpływu zdrowego odżywiania na dobrostan respondentów z Uniwersytetu X biorących udział w badaniu ankietowym zdecydowanie taki wpływ zauważali – 80,2% wybrało odpowiedź „zdecydowanie tak”, 18,1% odpowiedź „raczej tak”. Tylko jednostki (1,8%) zaprzeczyły istnieniu takiej zależności. Kobiety udzieliły tu bardziej kategoriycznych odpowiedzi ( $\chi^2 = 9,168$ ;  $df = 3$ ;  $p = 0,027$ ) niż mężczyźni („zdecydowanie tak” 85% respondentek w stosunku do „raczej tak” 73,7% mężczyzn). Inne analizowane zmienne – wiek respondentów, staż pracy i rodzaj zajmowanego stanowiska – nie wpływały w istotny statystycznie sposób na deklarowaną świadomość znaczenia prawidłowych nawyków żywieniowych w utrzymywaniu osobistego dobrostanu.

W prowadzonych wywiadach taką świadomość wpływu odżywiania na samopoczucie i ogólną kondycję psychofizyczną przejawiali w mniejszym lub większym stopniu niemal wszyscy rozmówcy, jednak tylko część z nich była w stanie określić się jako osoby dbające o zdrową, zbilansowaną dietę. Jako przyczynę wskazywano najczęściej brak czasu, wystarczającej wiedzy, motywacji do tego, aby podjąć wysiłek, jakim jest komponowanie codziennej diety zgodnie z zasadami zdrowego żywienia. Argument braku czasu pojawiał się zwłaszcza w przypadku grupy pracowników naukowo-dydaktycznych, wskazujących na przeciążenie różnymi zawodowymi obowiązkami w ciągu dnia jako przyczynę nieregularnego spożywania posiłków, rzadkiego spożywania śniadań i obiadów itp. Rozmówcy wskazywali także argument finansowy:

Ja to wszystko wiem, zdrowe, niemodyfikowane, najlepiej bez tych wszystkich polepszaczy, ale umówmy się, to są produkty kosztowne. To znaczy, na pewno droższe niż ta żywność z marketów. Jeśli się ma dużą rodzinę, to jest jakiś koszt jednak.

(pracownik techniczny, Wydział Biologii i Ochrony Środowiska, 27.06.2018)

Uczestnikom badania ankietowego zadano szereg pytań dotyczących konkretnych działań pracodawcy w zakresie promowania zdrowego żywienia. Pytania obejmowały zarówno działania o charakterze inicjatyw ogólnych, jak i lokalnych, związanych z poszczególnymi wydziałami czy nawet komórkami Uniwersytetu X. Podstawą zdrowego żywienia są regularne, zbilansowane posiłki. Dbalości o właściwą dietę sprzyja istnienie w miejscu pracy stołówki (bufetu, restauracji itp.) oferującej zróżnicowane, w tym ciepłe posiłki – 72,7% respondentów zadeklarowało istnienie takiego miejsca u siebie w pracy. Jednocześnie tylko 55% spośród nich przyznało, że z oferowanych w takim miejscu posiłków czy napoi jest w stanie wybrać te zdrowe (wykres 7).



**Wykres 7.** Jakość produktów żywieniowych dostępnych w stołówce/bufecie w miejscu pracy  
**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza odpowiedzi na pytanie o jakość oferowanych na przykład na wydziałowej stołówce posiłków ujawniła interesującą zależność między oceną serwowanej w miejscu pracy żywności a rodzajem zajmowanego stanowiska ( $\text{Chi}^2 = 14,456$ ;  $df = 6$ ;  $p = 0,025$ ). Pracownicy administracji najczęściej wybierali odpowiedź „raczej tak” (51,1%), a pracownicy służb technicznych i obsługi „raczej nie” (47,7%).

Wywiady prowadzone z pracownikami Uniwersytetu X pozwoliły poszerzyć wiedzę na temat pracowniczych stołówek i oceny ich działania. Przede wszystkim widać ogromne zróżnicowanie w tym zakresie, uzależnione od wydziału. W ramach Uniwersytetu X istnieją wydziały, gdzie funkcjonują duże stołówki, dobrze zaopatrzone automaty z kanapkami lub przekąskami, punkty kawowe itp. Do takich wydziałów zalicza się na przykład Wydział Zarządzania czy Chemii oraz Rektorat. Są jednakże miejsca, gdzie pracownicy i studenci mają do dyspozycji jedynie mały bufet lub sklepik serwujący przede wszystkim tak zwane fast foody (np. Wydział Matematyki i Informatyki, Wydział Nauk o Wychowaniu). O ile można zrozumieć wyjaśnienia rozmówców umiejscowionych w budynkach „przestarzałych”, czekających na modernizację lub przeniesienie do nowego budynku, o tyle pewne zaskoczenie mogą budzić relacje pracowników z budynków nowych, uskarżających się na niedostosowanie skali oferty gastronomicznej w stosunku do potrzeb:

Bufet jest, ale nie korzystam. Jest to jeden bufet na cały wydział i podczas krótkiej przerwy wiem, że przegram z natłokiem studentów. Poza tym jest krótko otwarty, w szczególności w weekend.

(pracownica naukowo-dydaktyczna, Wydział Prawa i Administracji, 14.05.2018)

Ta rzeczona „garkuchnia” jest dość duża i dość nowocześnie urządzona – ale sterylnie, podobnie jak cały budynek. Nie buduje atmosfery miejsca, w którym można odpocząć ani swoją ofertą kulinarną nie spełnia oczekiwań pracowników ani studentów. Brak tam dobrej wentylacji, zapachy roznoszą się po dużej części budynku i w sumie ta stołówka, z której tak się cieszyliśmy przed przeprowadzką, niestety nie spełnia oczekiwań.

(pracownica naukowo-dydaktyczna, Wydział Filologiczny, 8.06.2018)

Jeśli chodzi o ocenę jakości (i „zdrowotności”) serwowanych na wydziałach posiłków i napoi, rozmówcy biorący udział w wywiadach byli raczej krytyczni (pokrywa się to z opiniami wyrażonymi w badaniu ankietowym). W większości wypowiedzi wskazywano, że zdrowa żywność, dietetyczne potrawy stanowią niewielką część menu. Głosy krytyczne najczęściej dotyczyły:

- 1) smaku („bezsmału”) serwowanych potraw,
- 2) niewłaściwej temperatury serwowanych potraw (za zimne),
- 3) braku urozmaicenia menu (mały wybór dań),
- 4) przygotowywania posiłków z tak zwanych gotowych półproduktów,
- 5) używania mrożonek do przygotowania posiłków teoretycznie zdrowych, wazowanych,
- 6) dominującego udziału potraw smażonych, panierowanych, mącznych w menu,
- 7) braku uwzględniania potrzeb części konsumentów – na przykład nikłego udziału posiłków wegetariańskich, wegańskich, bezglutenowych w karcie dań itp.

Do rzadkości należały takie oceny:

Nawet oferta dzisiejsza – sałatka grecka, sałatka z chudym mięsiwem. Jestem zbudowany faktem, że studenci z tego także korzystają, a oferta odpowiada zapotrzebowaniu, bo dokładnie z takimi pudełkami przychodzili – jak jeszcze nie było bufetu – i pytali mnie jako opiekuna roku, dlaczego nie ma takiego bufetu, z takim jedzeniem. Teraz nie przychodzą, bo bufet jest, odpowiada, nawet nie tyle jeśli chodzi o dania obiadowe, co surówki i sałatki.

(pracownik dydaktyczny, Wydział Chemii, 8.06.2018)

Wydaje się, że wiele zależy od zainteresowania władz danej jednostki organizacyjnej funkcjonowaniem punktów gastronomicznych i kierowania się przy doborze podmiotów zewnętrznych świadczących usługi gastronomiczne także opinią konsumentów (wyrażaną np. w ankietach).

Należy wspomnieć, że część rozmówców nie była zainteresowana korzystaniem z oferty gastronomicznej uczelni, bazowali bowiem na posiłkach przynoszonych

z domu lub zamawianych z restauracji (głównie pracownicy administracji). Zwłaszcza w tym pierwszym przypadku istotne dla rozmówców było miejsce, gdzie takie posiłki można podgrzać, przygotować i w spokoju zjeść, a zatem funkcjonalnie urządzone i wyposażony pokój socjalny, ewentualnie kuchnia pracownicza.

Istnienie stołówki pracowniczej, bufetu lub innego punktu i dbałość władz wydziału (biura, innej jednostki) o jakość serwowanych tam posiłków i napoi stanowią pewną „ofertę narzędziową”, w której ułatwia się dostęp do zdrowych produktów żywnościowych w miejscu pracy. Drugim filarem wspierania polityki zdrowego żywienia jest propagowanie samej jego idei i udostępnianie pracownikom *know-how*. Służyć temu mogą rozmaite akcje informacyjne, prowadzone za pomocą różnorodnych form przekazu (od tematycznych plakatów i newsletterów po warsztaty z zaproszonymi ekspertami). Inicjatywy takie na Uniwersytecie X występują – jednak w większości są inicjowane „lokalnie”, częściej na przykład wydziałowo niż na poziomie ogólnouniwersyteckim. W wywiadach pracownicy Uniwersytetu X wskazywali na przykładowe przejawy promocji zdrowego odżywiania w swoim miejscu pracy, podkreślając ich lokalny charakter oraz często incydentalność występowania:

- 1) spotkania ze specjalistami zdrowego żywienia (dietetykami) oraz sportowcami,
- 2) wpływanie na wydziałową stołówkę, aby w menu pojawił się przynajmniej jeden dietetyczny, zdrowy posiłek i promowanie go,
- 3) punkty ze zdrową żywnością, ekożywnością, warzywno-owocowymi koktajlami itp.,
- 4) organizowanie prelekcji (wykładów) dotyczących problematyki zdrowego odżywiania,
- 5) obecność tematyki zdrowego odżywiania podczas imprez wydziałowych, festynów, juwenaliów itp.

Dość często rozmówcy akcentowali, że tematyka zdrowego odżywiania jest obecna w rozmowach pracowniczych, pracownicy są na rozmaitych dietach (bardzo popularne – jak wynika z prowadzonych rozmów – są zwłaszcza „diety pudełkowe”), wymieniają się przepisami na zdrowe posiłki, wspólnie przygotowują w pracy na przykład sałatki. Tymczasem w opinii uczestników wywiadów zabrakło odgórnych akcji uniwersyteckich w tym zakresie, pewnego „sformalizowania”, być może generalizowania pozytywnych doświadczeń różnych jednostek organizacyjnych na cały Uniwersytet X:

Czy powinno to być jakoś odgórnie formalizowane – przydałoby się. Świadomość zdrowego żywienia się przydaje, trzeba nad tym pracować, a dopiero potem myśleć nad czymś takim, jak wycofanie chipsów z oferty.

(pracownik administracji, Wydział Biologii i Ochrony Środowiska, 27.06.2018)

Do uczestników badania ankietowego skierowano pytania, czy w miejscu pracy mają możliwość uzyskania takich informacji. Analiza uzyskanych odpowiedzi wskazuje, że jeśli chodzi o akcje informacyjne promujące zdrowy styl żywienia niewiele takich inicjatyw zostało zauważonych przez respondentów (tabela 26). Znaczące są zwłaszcza zawarte w tej tabeli odpowiedzi „nie wiem,” których wysoki odsetek wskazuje na brak obecności samej idei promowania zdrowego odżywiania w przestrzeni pracy. Badani mieli ustosunkować się do samego faktu zaistnienia oferty poradnictwa w zakresie zdrowego żywienia w obszarach: prowadzenia w miejscu pracy akcji uświadamiających, organizowania wykładów czy kursów, tematycznych imprez czy zapraszania pracowników na konsultacje i spotkania z ekspertami. Wszystkie te obszary zostały ocenione negatywnie, na poziomie najwyżej kilku procent (od najsłabiej ocenianego obszaru imprez i eventów tematycznych po nieco częściej wskazywane konsultacje ze specjalistami).

**Tabela 26.** Wsparcie w zakresie zdrowego żywienia w miejscu pracy (w %)

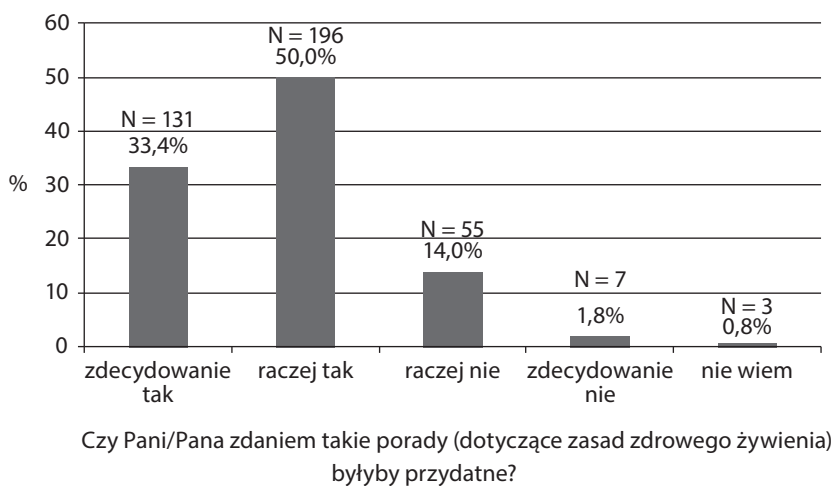
Oferowane porady z zakresu zasad zdrowego żywienia lub gotowania	Tak	Nie	Nie wiem
Akcje uświadamiające	3,1	74	22,9
Wykłady, kursy lub szkolenia	2,5	75,1	22,4
Eventy, imprezy	5,9	70,5	23,7
Konsultacje ze specjalistami	3,1	76,1	20,9

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jeśli chodzi o wiedzę na temat różnych inicjatyw w zakresie poradnictwa zdrowego żywienia organizowanych na Uniwersytecie X, nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic w odpowiedziach kobiet i mężczyzn; podobnie rzecz miała się w odniesieniu do zmiennej wiek czy staż pracy. Jednak odpowiedzi na to pytanie zależały od rodzaju stanowiska zajmowanego przez respondentów. W kategorii odpowiedzi „nie wiem” w zakresie prowadzenia akcji uświadamiających przodowali pracownicy naukowo-dydaktyczni oraz naukowo-techniczni: 27% w stosunku do 7,9% pracowników obsługi/technicznych, z kolei ta ostatnia grupa najczęściej (89,5%) wykazywała brak wiedzy dotyczącej tego typu poradnictwa ( $\text{Chi}^2 = 12,149$ ;  $df = 4$ ;  $p = 0,016$ ). W zakresie dostępu do poradnictwa w formie imprez i eventów ( $\text{Chi}^2 = 36,694$ ;  $df = 4$ ;  $p < 0,01$ ) odpowiedzi twierdzących najczęściej udzielali pracownicy obsługi i techniczni (26,3%), co tłumaczyć można tym, iż właśnie oni uczestniczą w obsłudze tego typu przedsięwzięć. Niewielką wiedzą na temat takiego poradnictwa dysponowali przedstawiciele grup naukowo-dydaktycznych i naukowo-technicznych (27,3% odpowiedzi w kategorii „nie wiem” i 68,9% w kategorii „nie”) oraz pracownicy administracji (78,4% odpowiedzi w kategorii „nie”).

Skoro oferta poradnictwa w zakresie zdrowego żywienia na Uniwersytecie X jest tak uboga, niewiele osób miało szansę z niej skorzystać – w sumie 96,4% respondentów nie korzystało w momencie przeprowadzania badania ani wcześniej z takiej możliwości w miejscu pracy. Nie miało przy tym znaczenia, czy respondentami byli pracownicy starsi lub młodsi wiekiem czy stażem pracy, zajmujący stanowiska z określonych kategorii, kobiety czy mężczyźni.

Mimo ograniczonej oferty uczelni w zakresie wsparcia zdrowego żywienia badani widzieli jej potrzebę czy raczej deklarowali wartość takiej potencjalnej oferty, gdyż 83,4% respondentów stwierdziło, iż takie porady byłyby dla nich przydatne (wykres 8).



**Wykres 8.** Wsparcie w zakresie zdrowego żywienia w miejscu pracy – przydatność

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Biorąc pod uwagę takie zmienne jak wiek, płeć, staż pracy na Uniwersytecie X czy rodzaj zajmowanego stanowiska, odnaleziono istotną statystycznie zależność ( $\text{Chi}^2 = 9,707$ ;  $df = 4$ ;  $p = 0,046$ ) między postrzeganiem przydatności takiej potencjalnej oferty poradnictwa w zakresie zdrowego żywienia a płcią (kobiety częściej niż mężczyźni odpowiadały, iż taka oferta byłaby zdecydowanie przydatna – 39,4% respondentek w stosunku do 25,3% mężczyzn).

W wywiadach pracownicy Uniwersytetu X zostali poproszeni o refleksje na temat możliwych ulepszeń i potrzeb w zakresie funkcjonujących w miejscu pracy jadalni i punktów z żywnością/napojami oraz innych przejawów polityki promocji zdrowej żywności. Najwięcej uwag dotyczyło najbardziej „namacalnych” kwestii, czyli funkcjonowania wydzielonych stołówek. Pojawiały się propozycje urozmaicenia menu, wydzielenia z przestrzeni restauracyjnej stolików dla pracowników,

aby nie musieli jeść ze studentami (głównie ze względów prestiżowych) lub wręcz stworzenia tak zwanej kasy szybkiej obsługi – aby pracownicy (głównie wykładowcy) mogli skorzystać z usług bufetu w czasie krótkiej przerwy między zajęciami. Pracownicy, którzy nie mieli do dyspozycji żadnej kuchni ani pokoju socjalnego, gdzie można przechowywać i podgrzewać posiłki, wskazywali na konieczność wygospodarowania takiego miejsca w ich przestrzeni organizacyjnej. Pojawiały się także głosy w kwestii organizowania tematycznych akcji informacyjno-szkoleniowych:

Jest taka potrzeba, bo w którymś momencie budzi się człowiek i ma cholesterol w kosmos. Powinno się o takich rzeczach także w pracy mówić, dużo więcej niż de facto się mówi. Jakies spotkania, prelekcje, warsztaty może nawet, gdzie wymienilibyśmy się np. przepisami, lub ktoś – specjalista – by nam ułożył przykładowe jadłospisy, zdiagnozował gdzie popełniamy błędy... To by się przydało, ja sama byłabym chętna, bo jestem otwarta na takie sprawy.

(pracownica techniczna, Rektorat 22.05.2018)

### **3.2.3. Promowanie zdrowego stylu życia: aktywność fizyczna i sport**

Drugim po właściwym odżywianiu filarem zachowań prozdrowotnych i dobrostanu fizycznego jest utrzymywanie aktywności fizycznej – oznacza to regularne dostarczanie organizmowi porcji ruchu, ćwiczeń fizycznych, czasem uprawianie określonej dyscypliny sportu. Stąd programy corporate wellness często koncentrują się na promowaniu i wspieraniu aktywności fizycznej pracowników<sup>49</sup>. Podejście takie związane jest z przekonaniem, iż skuteczne działanie zasobów ludzkich w organizacji uzależnione jest między innymi od zdrowia i formy fizycznej pracowników – bycia „fit” w znaczeniu wykorzystywania i rozwijania swoich fizycznych zasobów, aby móc sprostać zawodowym i życiowym zadaniom.

W zakresie wspierania aktywności fizycznej i promowania sportu Uniwersytet X proponuje pracownikom różnorodne rozwiązania – zarówno o charakterze „systemowym” (oferta ogólnouniwersytecka, środki przeznaczone na promocję sportu i rekreacji z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych), jak i bardziej „lokalne” (np. imprezy sportowe, turnieje, akcje tematyczne organizowane na wydziałach).

49 R. Burke, A. Richardsen, *Corporate Wellness Programs...*, s. 8; M. Malińska, *Skuteczność programów interwencyjnych promujących aktywność fizyczną w miejscu pracy*, „Medycyna Pracy” 2017, nr 68(2), s. 277–301, <http://dx.doi.org/10.13075/mp.5893.00475>.



W zakresie działań ogólnouniwersyteckich wspierających aktywność fizyczną a koordynowanych przez Dział Spraw Socjalnych Uniwersytetu X<sup>50</sup> w okresie przeprowadzania badań ankietowych i latach je poprzedzających w zakres oferty dla pracowników i ich rodzin wchodziły:

- 1) pływanie,
- 2) siatkówka,
- 3) koszykówka,
- 4) tenis ziemny,
- 5) joga,
- 6) gimnastyka zdrowotna,
- 7) zajęcia na siłowni.

Ponadto pracodawca oferował zatrudnionym pracownikom dofinansowanie do zakupionych indywidualnie karnetów na pływalniach miejskich, przyznawane w jednakowej wysokości dla pracownika i uprawnionych członków jego rodziny na podstawie wniosku złożonego w Dziale Socjalnym Uniwersytetu X.

W ramach działalności sportowej w okresie przeprowadzania badania ankietowego oraz w latach je poprzedzających na Uniwersytecie X działały sekcje organizujące rajdy i wycieczki oraz zawody:

- 1) żeglarska,
- 2) rowerowa,
- 3) turystyki pieszej.

Członkami sekcji mogli zostać pracownicy Uniwersytetu X oraz uprawnieni do świadczeń socjalnych członkowie ich rodzin. Jeśli chodzi o działalność sekcji żeglarskiej, to jej uczestnicy organizowali we własnym zakresie rejsy dla swoich członków, tj. dla pracowników i ich rodzin (pracodawca oddawał do dyspozycji kabino-we łodzie żaglowe nad jeziorem Jeziorak w obrębie Pojezierza Iławskiego i pokrywał koszty dotyczące hangarowania łodzi, ich ubezpieczenia oraz bieżących remontów).

Pracownicy Uniwersytetu X zainteresowani skorzystaniem z tej oferty byli zobligowani do przedstawienia w Dziale Spraw Socjalnych stosownych wniosków, w myśl zasad i trybu dofinansowania działalności rekreacyjno-sportowej regulowanych Zarządzeniem Kanclerza Uniwersytetu X nr 21 z dnia 30.10.2015 r.<sup>51</sup> Wysokość niektórych form wsparcia finansowego uzależniona była od osiągniętych dochodów zainteresowanego pracownika (dochód na członka rodziny).

50 Na podstawie sprawozdań z wykorzystania Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych na poszczególne rodzaje świadczeń socjalnych za lata 2011–2015, dane Działu Spraw Socjalnych Uniwersytetu X.

51 Zarządzenie Kanclerza nr 21 w sprawie Regulaminu Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych z 30.10.2015, <https://dss.uni.../wp-content/uploads/2015/11/tj.pdf> (dostęp: 09.08.2016).

**Tabela 27.** Oferta Uniwersytetu X w zakresie wspierania aktywności fizycznej w latach 2011–2015

Rok	Zajęcia rekreacyjne			Sekcje sportowe						
	Wynajem obiektów w PLN	Płace trenerów w PLN	Inne koszty w PLN	Razem liczba osób korzystających	Turystryka piesza Koszt w PLN	Korzystający	Rowerowa Koszt w PLN	Korzystający	Żeglarska Koszt w PLN	Inne koszty sekcji w PLN
2011	268 738	15 282	73 471	1 080	66 371	196	11 340	59	15 295	1 588
2012	233 351	24 674	78 251	1 039	71 998	196	20 459	72	9 730	3 422
2013	239 258	16 994	72 984	926	69 920	161	20 047	51	8 894	2 997
2014	212 976	21 815	71 503	938	73 590	176	22 987	74	7 651	3 900
2015	210 039	17 137	73 875	908	70 615	176	27 660	83	9 916	4 960

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza dokumentacji Działu Spraw Socjalnych Uniwersytetu X i rocznych sprawozdań z wykorzystania Funduszu Świadczeń Socjalnych wykazuje, iż z roku na rok zmienia się nieco rozkład preferowanych przez samych zainteresowanych zajęć sportowych i rekreacyjnych (tabela 27). I tak na przykład: w roku poprzedzającym badanie, w stosunku do 2011, spadła liczba osób zainteresowanych uczestnictwem w turystyce pieszej (ze 196 osób w roku 2011, do 176 w 2015), wzrosło natomiast zainteresowanie sekcją rowerową (z 59 osób w 2011, do 83 w 2015). Powoli spadała liczba osób zainteresowanych udziałem w zorganizowanych formach rekreacji (zajęcia na pływalni w Centrum Sportu Uniwersytetu X, inne zajęcia sportowe), natomiast na mniej więcej podobnym poziomie utrzymywało się zainteresowanie uzyskaniem od pracodawcy dofinansowania samodzielnie wykupionych karnetów na zajęcia sportowe dla siebie i członków swoich rodzin (rubryka „Inne koszty” – tabela 27). Od października 2016 roku wprowadzono do oferty nowe, bardziej globalne rozwiązanie – karty FitProfit, dzięki którym pracownicy mogli dokonać zakupu karty imiennej dla siebie i jednego uprawnionego członka rodziny, upoważniającej do nielimitowanego korzystania z usług sportowo-rekreacyjnych w obiektach na terenie całego kraju, a w szczególności w na terenie województwa<sup>52</sup>.

Ten element promocji sportu i aktywności fizycznej na Uniwersytecie X (karty FitProfit) był rozmówcom biorącym udział w wywiadach dobrze znany – większość z nich potrafiła podać zasady funkcjonowania tego narzędzia, korzystając z niego osobiście bądź czerpiąc informacje od kolegów z pracy. Należy jednak wspomnieć, że biorący udział w wywiadach pracownicy obsługi i część pracowników technicznych wiedzę o tym narzędziu miała dość mglistą – otwiera się tutaj zatem obszar wymagający dalszych starań. Wśród rozmówców przeważały zdecydowanie pozytywne oceny użyteczności karty FitProfit. Pracownicy podkreślali w rozmowach:

- 1) niski koszt miesięczny karty dla użytkownika,
- 2) możliwość wykupienia dodatkowo karty dla jednego członka rodziny,
- 3) bogactwo oferty – możliwość skorzystania z usług bardzo wielu obiektów sportowych i rekreacyjnych,
- 4) możliwość wyboru interesującej dziedziny sportu/rekreacji w różnej lokalizacji, nieograniczonej tylko do miasta akademickiego (oferta dla osób dojeżdżających do pracy z innych miejscowości),
- 5) w ramach pakietu – wolny wstęp do obiektów, bez konieczności kontrolowania wykorzystanych godzin, opłacania godzin ponadlimitowych itp.

---

52 <https://dss.uni..../karty-sportowo-rekreacyjne/> (dostęp: 5.10.2017).

Ewentualne uwagi krytyczne dotyczyły zbyt małej liczby pierwotnie dostępnych kart oraz trybu informowania o nich – a raczej braku takiej jasnej informacji (zwłaszcza w pierwszym roku funkcjonowania programu na uczelni). Wydaje się, że istotnie karta FitProfit jest to „narzędzie skrojone na miarę”:

Korzystam, jest rewelacyjna, wzięłam dla rodziny. Karta pokonuje tę barierę płacenia za każde zajęcia, bo za... chyba tak, za dwadzieścia parę złotych, mam możliwość iść np. na zajęcia tańca codziennie. Daje poczucie wolności. W tym miejscu uczelnia stanęła na wysokości zadania.

(pracownica techniczna, Rektorat, 22.05.2018)

Jeden z rozmówców, przedstawiciel związku zawodowego i członek komisji do spraw socjalnych, w trakcie wywiadu przybliżył pewne fakty, które lepiej pozwalają zrozumieć sukces kart FitProfit:

To było wszystko opracowane na podstawie badań ankietowych pracowników (bo my, jako szefowie związków zawodowym, poprosiliśmy dział socjalny o badania). Na kilkaset ankiet wyszło nam, że pracownicy oczekują takiego narzędzia. Teraz widzimy, że pracownicy w zdecydowanie większej liczbie z tego korzystają, mamy ogromny wzrost spowodowany zmianą oferty, jej rozszerzeniem. W tym roku z kart korzysta już trzykrotnie więcej pracowników niż przed dwoma laty, jak to wprowadzaliśmy.

(pracownik naukowo-dydaktyczny, Wydział Chemii, 5.06.2018)

Ogólnie w wywiadach rozmówcy wskazywali na następujące przejawy promocji sportu i aktywności fizycznej obecne na badanej uczelni i w swoim miejscu pracy (uszeregowane od najczęściej wskazywanych w wywiadach):

- 1) karty FitProfit,
- 2) karnety na basen i inne zajęcia sportowe w Centrum Sportowych Uniwersytetu X,
- 3) imprezy sportowe na juwenaliach,
- 4) możliwość uczestnictwa w sekcji sportowej Uniwersytetu X (np. drużyna piłki nożnej),
- 5) możliwość uczestnictwa w sekcjach rowerowych, pieszych,
- 6) wydziałowe pikniki sportowe połączone z zawodami (np. o puchar dziekana),
- 7) losowanie biletów wstępu na wydarzenia sportowe w regionie wśród pracowników.

Jak widać, większość ze wskazanych wyżej elementów dotyczyła inicjatyw ogólnouniwersyteckich, z wyjątkiem tych wydziałów, które były wyraźnie aktywniejsze

w zakresie promocji sportu i których pracownicy mogli wskazać inicjatywy lokalne, wydziałowe – turnieje sportowe, pikniki wydziałowe itp.

Ankietowani pracownicy Uniwersytetu X w ogromniej większości prezentowali świadomość, iż aktywność fizyczna (sport, rekreacja na świeżym powietrzu itp.) mają wpływ na samopoczucie i ogólny dobrostan: 87,5% uczestników badania zdecydowanie widziało taki wpływ i 12% raczej widziało, jedynie 0,5% respondentów zaprzeczyło takiej zależności. Nie miała przy tym znaczenia płeć ankietowanych, wiek ani rodzaj zajmowanego stanowiska.

W badaniu ankietowym sprawdzono rozeznanie w ofercie promocji sportu i rekreacji (tabela 28). Najlepiej pod tym względem (84,9% odpowiedzi) prezentował się obszar dofinansowania aktywności fizycznej pracowników i uprawnionych członków ich rodzin pod postacią karnetów na różne obiekty sportowe (centra fitness, siłownie, baseny, kluby itp.). Ten obszar wsparcia był dobrze rozpropagowany wśród pracowników. Drugim pod względem wskazań respondentów obszarem było organizowanie wycieczek i rajdów (78,8%). Najślabsze rozeznanie respondenci przejawiali w ofercie zawodów i konkursów sportowych (aż 33,5% uczestników badania udzieliło odpowiedzi „nie wiem”). Ten obszar na Uniwersytecie X jest zdominowany przez lokalne inicjatywy (konkursy wydziałowe, turnieje i pikniki sportowe) i można przypuszczać, że takie informacje trafiają przede wszystkim do kręgu osób tym zainteresowanych, ponadto niektóre wydziały mogą przejawiać słabszą aktywność w tym zakresie, co przekłada się odpowiednio na poziom wiedzy i zainteresowania pracowników tam zatrudnionych.

**Tabela 28.** Oferta Uniwersytetu X w zakresie wspierania aktywności fizycznej (w %)

Obszary	Tak	Nie	Nie wiem
Karnety na basen/fitness do klubu/siłowni itp.	84,9	9,4	5,6
Wycieczki (tym piesze i rowerowe), rajdy itp.	78,8	6,9	14,3
Zawody sportowe	54,2	12,3	33,5

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W przypadku wiedzy na temat karnetów i form dofinansowania korzystania z różnych obiektów sportowych kobiety dysponowały większym rozeznanem ( $\text{Chi}^2 = 17,972$ ,  $df = 2$ ;  $p = < 0,01$ ) niż mężczyźni – aż 91,2% kobiet udzieliło odpowiedzi twierdzącej w stosunku do 76,5% mężczyzn. Jeśli chodzi o wiek ( $\text{Chi}^2 = 29,919$ ;  $df = 8$ ;  $p < 0,01$ ), najmłodszy pracownicy (21–30 lat) wykazywali najmniej zainteresowania i wiedzy w tym zakresie – udzielili najczęściej odpowiedzi w kategorii „nie wiem” (11,9%) i „nie” (26,2%). Przedstawiciele drugiej kategorii wiekowej (pracownicy w wieku 31–40 lat) z kolei taką wiedzę dysponowali w największym stopniu (92,9% odpowiedzi twierdzących). Również staż pracy korelował z rozeznanem

w ofercie uniwersyteckiej ( $\text{Chi}^2 = 27,169$ ;  $df = 4$ ;  $p < 0,01$ ) – osoby zatrudnione powyżej 11 lat taką wiedzę deklarowały w 89% w stosunku do 85,1% pracowników o stażu pracy na Uniwersytecie X od 3 do 10 lat i zaledwie 53,6% osób zatrudnionych poniżej 2 lat. Istnieje także istotna statystycznie zależność między rodzajem zajmowanego stanowiska a wiedzą respondentów na temat tego aspektu oferty Uniwersytetu X ( $\text{Chi}^2 = 29,899$ ;  $df = 4$ ;  $p < 0,01$ ). Najlepiej pod tym względem wypadli przedstawiciele administracji (93,2% odpowiedzi twierdzących), następnie pracownicy naukowo-dydaktyczni i naukowo-techniczni (85% odpowiedzi twierdzących) w stosunku do 65,8% odpowiedzi potwierdzających udzielonych przez pracowników obsługi/pracowników technicznych.

W przypadku wiedzy na temat organizowania wycieczek i rajdów kobiety ( $\text{Chi}^2 = 9,348$ ,  $df = 2$ ;  $p = 0,009$ ) częściej niż mężczyźni dysponowały takimi informacjami (83,6% odpowiedzi twierdzących kobiet w stosunku do 72,3% odpowiedzi mężczyzn); mężczyźni stosunkowo często zaznaczali także odpowiedź „nie wiem” (20,5%), co wskazywać może na brak zainteresowania taką formą aktywności w ogóle. Istotnie statystycznie ( $\text{Chi}^2 = 36,885$ ;  $df = 8$ ;  $p < 0,01$ ) okazały się także różnice w odpowiedziach respondentów w zależności od wieku. Tutaj największym rozeznanem dysponowali pracownicy najstarsi, powyżej 61. roku życia (87,2% odpowiedzi twierdzących), najmniejszym natomiast pracownicy najmłodszy – w wieku 21–30 lat (59,5%). W połączeniu z wynikami analiz dotyczących zależności odpowiedzi tego typu od stażu pracy ( $\text{Chi}^2 = 29,641$ ;  $df = 4$ ;  $p < 0,01$ ) wnioskować można o zakorzenieniu niektórych „tradycyjnych” form wspierania aktywności fizycznej (wycieczki, rajdy) w świadomości starszych pracowników. Pracownicy o stażu pracy powyżej 11 lat najczęściej dysponowali taką wiedzą (84,3%) w przeciwieństwie do pracowników najmłodszych stażem (1–2 lata zatrudnienia na Uniwersytecie X), którzy byli świadomi, że pracodawca oferuje im taką możliwość zaledwie w 46,4%. Zaobserwowano także zależność między rodzajem zajmowanego stanowiska a stopniem rozeznanania w uniwersyteckiej ofercie wycieczek i rajdów. Zdecydowanie najczęściej taką wiedzę dysponowali przedstawiciele administracji (89,8%), następnie pracownicy naukowo-dydaktyczni i naukowo-techniczni (77,1%), najsłabiej zaś ten obszar wypadał wśród przedstawicieli obsługi i pracowników technicznych (65,8%).

Wiedza respondentów na temat tego, czy pracodawca organizuje zawody sportowe, nie była związana z ich płcią, wiekiem czy stażem pracy, natomiast zauważono istotną statystycznie zależność między świadomością istnienia takiej formy wsparcia, a rodzajem zajmowanego stanowiska ( $\text{Chi}^2 = 30,351$ ;  $df = 4$ ;  $p < 0,01$ ). W stopniu porównywalnym taką wiedzę dysponowali przedstawiciele administracji (w 57,5%) oraz pracownicy naukowo-dydaktyczni i naukowo-techniczni (56,4%), zdecydowanie słabiej zaś ten obszar wypadał wśród przedstawicieli obsługi i pracowników technicznych (31,6%).

W wywiadach rysują się podobne tendencje – pracownicy obsługi i techniczni najrzadziej wskazywali na różne formy dofinansowania zajęć sportowych, organizowania imprez sportowych, wycieczek i rajdów obecne w ich miejscu pracy, uzasadniając to niewiedzą, brakiem zainteresowania, brakiem dostępu do informacji. W przypadku rozmówców zatrudnionych na stanowiskach obsługi dużą rolę odegrało fizyczne, ale i społeczne odizolowanie (pomieszczenia pracownicze, warsztaty, usytuowane w podziemiach lub oddalonych częściach budynku oraz rzadki kontakt nieformalny, przyjacielski z przedstawicielami innych profesji na uniwersytecie, co sprzyjać mogło niedoinformowaniu):

Różne takie akcje są... ale niektóre tematy mogą się dla nas odbywać niezauważalnie, jednak spędzamy tutaj większość czasu, nie na górze... poza tym nie żyjemy tym, nie zabiegamy, żeby wiedzieć, a czasem nie ma kogo spytać... mamy co innego na głowie. To też jakby przechodzi bokiem, nas nie dotyka.

(pracownik obsługi, Wydział Zarządzania, 23.05.2018)

Ponad połowa – 61,9% – respondentów biorących udział w badaniu ankietowym korzystała z oferty pracodawcy, jeśli chodzi o dofinansowanie zajęć sportowych, udział w zawodach czy wycieczkach. Jednocześnie przy udzielaniu odpowiedzi dotyczącej korzystania z tej oferty nie miała znaczenia płeć badanych czy staż pracy w badanej uczelni. Jeśli chodzi o wiek uczestników badania ( $\text{Chi}^2 = 12,381$ ;  $df = 4$ ;  $p = 0,015$ ), najmłodszy z nich (przedział wiekowy 21–30 lat) korzystali z tej oferty najrzadziej (45,2% tej grupy), nawet w stosunku do najstarszych pracowników w wieku powyżej 61 lat (51,3%). Najbardziej z oferty dofinansowania zajęć sportowych korzystali respondenci z grupy 31–40 lat (71,4%). Z wykorzystywaniem oferty dofinansowania i organizowania różnych form aktywności fizycznej pracowników wiązał się także rodzaj zajmowanego stanowiska ( $\text{Chi}^2 = 16,459$ ;  $df = 2$ ;  $p < 0,01$ ). Najczęściej korzystali z tego pracownicy administracji (71,4%), następnie kadra naukowo-dydaktyczna i naukowo-techniczna (62,4%), na końcu zaś pracownicy techniczni i pracownicy obsługi (34,2%).

W przeprowadzonych wywiadach znaleźć można wypowiedzi pracowników obsługi, które wydają się potwierdzać powyższą tendencję – za stosunkowo wysoką świadomością znaczenia regularnego sportu dla zdrowia nie idą osobiste działania. W przypadku wypowiadających się osób powodem może być brak wystarczającej motywacji, właściwych nawyków, przekonanie o braku sensu regularnych treningów:

No, ja już raczej w wieku, że nie mięśnie, nie sylwetka, raczej tylko patrzeć niż brać udział... A treningi? To i tak się nie uda, zresztą... brak sił, brak czasu. To dla młodszych ludzi jest.

(pracownik obsługi, Wydział Zarządzania 23.05.2018)

Brak czasu jest podstawowym czynnikiem wskazywanym także przez innych pracowników w wywiadach jako powód niekorzystania z aktywności fizycznych oferowanych (dofinansowanych) przez pracodawcę. Innymi wskazywanymi czynnikami były: zobowiązania rodzinne i wynikające z nich zmęczenie, korzystanie z innej oferty (karta typu Multisport oferowana w pracy współmałżonka), dostateczna porcja ruchu podczas prac działkowych czy ogrodowych, a także przeoczenie terminu zapisu na zajęcia. Ponadto przyczyną braku udziału w wydarzeniach sportowych organizowanych „na miejscu” mogła być także organizacja pracy:

Wiem, że są jakieś akcje, ale nie korzystałem. Jeśli chodzi o takie akcje okólne to wszystko rozbija się o nasz system pracy, dwuzmianowy, plus soboty i niedziele, zatem mamy mniej czasu, aby sobie przyjść na jakiś taki piknik sportowy, czy skorzystać z jakiejś innej rzeczy.

(pracownik administracyjny, Wydział Zarządzania, 9.05.2018)

Z kolei rozmówcy z najmłodszej grupy wiekowej (do 30. roku życia) rzeczywiście wskazywali na niekorzystanie z oferty uczelni w zakresie dofinansowania i organizowania zajęć sportowych:

Sport? Trochę brak czasu, a trochę samodyscypliny, bo przecież nie mam jeszcze rodziny, mieszkam sam. Po pracy gram na kompie, na konsoli, to mnie relaksuje, wieczorem gdzieś idziemy... może gdybyśmy się zebrali z kolegami wspólnie, na jakąś siłownię, na basen, to byłoby łatwiej się zmobilizować.

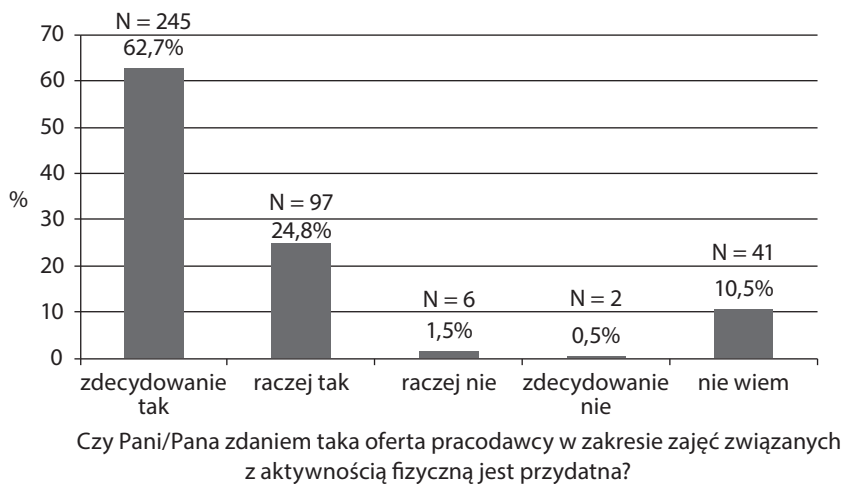
(pracownik techniczny, Wydział Nauk Geograficznych, 6.07.2018)

Pracowników biorących udział w badaniu ankietowym poproszono o ocenę przydatności organizowania i finansowego wspierania różnych form aktywności fizycznej na Uniwersytecie X. Zdecydowana większość uczestników badania oceniła takie inicjatywy pozytywnie – 87,5%. Właściwie tylko jednostki wystawiły negatywną ocenę (2%), pewna wąska grupa osób (10,5%) nie miała wyrobionego zdania w tym zakresie, były to być może osoby niezainteresowane takimi formami aktywności w ogóle i niekorzystające z oferty (wykres 9).

Jeśli chodzi o ocenę przydatności powyższej oferty uniwersyteckiej, globalnie nie ma dużej różnicy między kobietami a mężczyznami – kobiety w 79,6% wystawiły ocenę ogólnie pozytywną w stosunku do 77,7% mężczyzn, jednak były bardziej kategoriyczne w ocenie, bo aż 47,3% z nich taką ofertę określiło jako „zdecydowanie” przydatną, w stosunku do 28,3% mężczyzn ( $\chi^2 = 25,320$ ;  $df = 4$ ;  $p < 0,01$ ). Pracownicy z kategorii wiekowej ( $\chi^2 = 43,390$ ;  $df = 16$ ;  $p < 0,01$ ), którzy najczęściej korzystali z oferty



(31–40 lat), także oceniali ją jako zdecydowanie przydatną (75,7%). Co ciekawe, taką zdecydowanie dobrą ocenę w zakresie przydatności wystawili także pracownicy najmłodszy (69%), którzy relatywnie najrzadziej z niej korzystali. Znaczenie dla oceny przydatności oferty okazał się mieć także rodzaj zajmowanego stanowiska ( $\chi^2 = 37,160$ ;  $df = 8$ ;  $p < 0,01$ ), gdyż pracownicy, którzy z tej oferty korzystali najrzadziej (pracownicy techniczni, pracownicy obsługi) jednocześnie najczęściej udzielili odpowiedzi „nie wiem” (36,8%), zdecydowanie najlepiej zaś ofertę ocenili osoby z administracji (71,6%), które najczęściej z niej także korzystały.



**Wykres 9.** Wsparcie w zakresie aktywności fizycznej – przydatność oferty pracodawcy

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podobnie jak promowanie zdrowego żywienia w miejscu pracy, tak i wspieranie aktywności fizycznej pracowników opiera się nie tylko na organizowaniu i ułatwianiu dostępu do obiektów (tutaj) sportowych, lecz także na zachęcaniu do przeorganizowania swojego stylu życia w kierunku większej aktywności ruchowej, ukazywaniu jej zalet i poszerzaniu wiedzy na jej temat. Chodzi tu o pewne kreowanie kultury bycia „fit”, zachowywania dobrej kondycji fizycznej, wspieranie sportu, jako – między innymi – sposobu integrowania pracowników. Uczestnikom badania ankietowego zadano pytania o obecność takich inicjatyw w ich miejscu pracy (tabela 29). Zdecydowanie najlepiej prezentuje się tutaj obszar eventów i imprez sportowych (18,4%), które propagują ten rodzaj aktywności (jak można się domyślać, są one dość „widoczne” w przestrzeni organizacyjnej), najslabiej natomiast obszar konsultacji, spotkań z ekspertami (zaledwie 2,8% odpowiedzi potwierdzających).

**Tabela 29.** Poradnictwo w zakresie wspierania aktywności fizycznej pracowników Uniwersytetu X (w %)

Oferowane porady z zakresu aktywności fizycznej	Tak	Nie	Nie wiem
Akcje uświadamiające	4,6	67,9	27,6
Wykłady, kursy lub szkolenia	3,3	67,1	29,6
Eventy, imprezy	18,4	54,6	27
Konsultacje ze specjalistami	2,8	68,9	28,3

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W żadnym z tych obszarów na rozkład odpowiedzi respondentów nie miała wpływu ich płeć, wiek czy staż. Zanotowano natomiast istotną statystycznie zależność między dostępnością eventów i imprez tematycznych a rodzajem zajmowanego stanowiska ( $\text{Chi}^2 = 19,681$ ;  $df = 4$ ;  $p = 0,001$ ) – najlepszy dostęp mieli przedstawiciele kadr administracji (29,5%), następnie osoby z grupy naukowo-dydaktycznej/naukowo-technicznej (15,8%), a najgorszy pracownicy obsługi/służb technicznych (10,5%). Zauważono także istotną statystycznie zależność między dostępnością konsultacji ze specjalistami a rodzajem zajmowanego stanowiska ( $\text{Chi}^2 = 9,901$ ;  $df = 4$ ;  $p = 0,042$ ). Rozkład odpowiedzi jest podobny do powyższego: dostęp do tej formy poradnictwa deklarowali pracownicy administracji (4,5%) oraz osoby z grupy naukowo-dydaktycznej/naukowo-technicznej (2,6%).

Ogółem zdecydowana większość uczestników nie korzystała z różnych akcji informacyjnych i eventów propagujących ideę sportu i dbania o formę fizyczną (95,1%). Nie miała tu znaczenia płeć badanych, ich wiek, staż pracy ani rodzaj zajmowanego stanowiska.

W wywiadach rozmówcy wskazywali na istnienie w ich miejscu pracy pewnych elementów akcji informacyjnych – najczęściej były to plakaty dotyczące eventów sportowych oraz konferencje przygotowane przez studenckie koła naukowe, propagujące między innymi sport i „higienę codziennego życia”. Raz wspomniano także o spotkaniach ze sportowcami w ramach promowania zdrowego trybu życia i prelekcjach – na przykład pracownika, który był pasjonatem jogi. Dodatkowo okazało się, że część rozmówców aktywnie uczestniczyła w propagowaniu sportu w swoim miejscu pracy, często we współpracy z instytucjami zewnętrznymi i studentami:

Promocja sportu była u nas przez dłuższy czas, 10 lat, było to inicjowane oddolnie przez pracowników. Sam byłem współorganizatorem, razem z osobami spoza uczelni turniejów piłkarskich i zrzeczaliśmy też w tym instytucje kultury... niestety, mało czasu ostatnio i zaniedbaliśmy temat, zawiesiliśmy działalność.

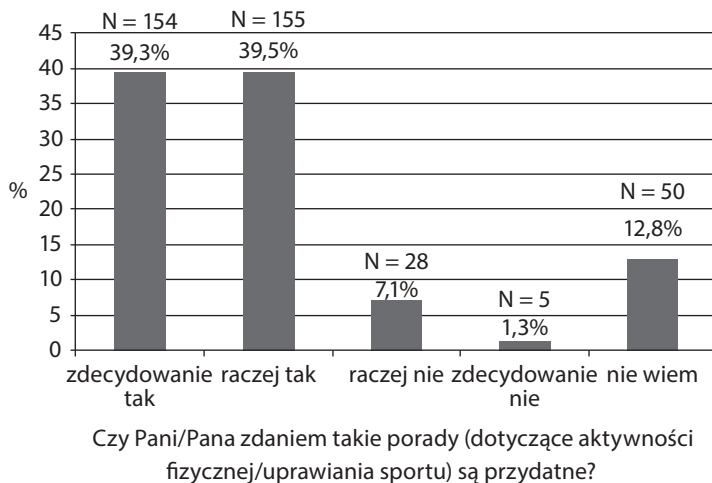
(pracownik administracyjny, Biblioteka Uniwersytetu X, 20.06.2018)

Pojawiały się wypowiedzi osób zaangażowanych w promocję sportu, które wskazywały liczne przeszkody, jakie napotkały w swojej działalności:

My organizujemy dużo tego typu wydarzeń – eventy. Z bólem zauważam, że jest bardzo małe zainteresowanie pracowników, organizujemy turnieje piłki nożnej, siatkówki, bardzo ciężko łączyć grupę reprezentującą, nie mówiąc już o tym, aby pracownicy mieli ze sobą rywalizować... To samo dotyczy pikniku rodzinnego, zebranie dwóch osób reprezentujących jedną jednostkę jest bardzo trudne. Zwłaszcza jeśli trzeba zaangażować pracowników naukowych.

(pracownica administracji, Wydział Zarządzania, 23.05.2018)

Jednocześnie uczestnicy badania ankietowego deklarowali, iż akcje informacyjne byłyby dla nich przydatne – w 78,8% (wykres 10).



**Wykres 10.** Poradnictwo w zakresie wspierania aktywności fizycznej pracowników – przydatność oferty

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ocena przydatności oferty uzależniona jest od płci respondentów ( $\chi^2 = 17,614$ ;  $df = 4$ ;  $p = 0,001$ ) – kobiety wybierały częściej odpowiedź „zdecydowanie tak” (47,3%) w stosunku do mężczyzn (28,3%). Na ocenę przydatności nie wpływał wiek ani staż pracy respondentów, istotne statystycznie różnice zauważono natomiast w przypadku zajmowanego stanowiska ( $\chi^2 = 16,190$ ;  $df = 8$ ;  $p = 0,040$ ). Co interesujące, 97,4% pracowników technicznych/obsługi oceniło, iż taka oferta byłaby dla nich przydatna („zdecydowanie tak” i „raczej tak”), chociaż – jak wskazują wcześniej przytaczane dane – nie mają do niej

dostępu. Tymczasem grupa pracowników naukowo-dydaktycznych i naukowo-technicznych najsłabiej oceniła przydatność poradnictwa w zakresie aktywności fizycznej (10,9% odpowiedzi negatywnych).

Analiza odpowiedzi badanych w zakresie korzystania z różnych form wspierania aktywności fizycznej oraz oceny ich przydatności ukazała kolejne zależności. Nie stwierdzono istotnych statystycznie zależności między świadomością znaczenia aktywności fizycznej dla dobrostanu, a dostępem do tematycznego poradnictwa w miejscu pracy. Powstanie świadomości tego typu było zatem u respondentów efektem innych oddziaływań niż starania pracodawcy, zwłaszcza jeśli weźmie się pod uwagę, jak znikomy w zasadzie jest ich zakres.

W wywiadach prowadzonych z pracownikami Uniwersytetu X pojawiło się wiele pomysłów, jak usprawnić promocję sportu i jakie elementy do takiej działalności mógłby pracodawca wprowadzić. Najczęściej wskazywano na zachęcanie do jazdy rowerem do pracy. Rozmówcy zauważali, że powodzenie takiej inicjatywy wymagałoby przede wszystkim zapewnienia odpowiedniej infrastruktury – wygospodarowania zaduszonego miejsca na rowery, zapewnienia pracownikom warunków do zmiany odzieży po jeździe czy umycia się przed rozpoczęciem pracy itp. Rozmówcy wskazywali także na inne warte rozpowszechnienia inicjatywy, znane z korporacji lub innych wydziałów uczelni:

Może jakieś wspólne rzeczy, które pracownicy mogliby robić, nie tylko osoby, które zawodowo się tym zajmują, jak np. teraz był nabór do sekcji siatkówki, wiadomo, zapiszą się osoby już sprawne, ćwiczące. Ale zrobić jakieś wspólne eventy, gdzie sport byłby połączony z promocją zdrowego stylu życia, to by było przydatne. Z tego co wiem, w korporacjach takie rzeczy funkcjonują, w formie pikników rodzinnych, to byłoby coś fajnego i u nas.

(pracownica naukowo-dydaktyczna, Wydział Nauk o Wychowaniu, 10.05.2018)

Tymczasem w wypowiedziach osób z wydziałów, gdzie takie pikniki były organizowane, pojawiły się sugestie, aby sport tam obecny potraktować „bardziej serio”, rywalizacyjnie, aby oferta była atrakcyjna nie tylko dla amatorów. Wydaje się zatem, że uniwersytecka (lub wydziałowa) oferta powinna uwzględnić zarówno potrzeby amatorów, którzy w sporcie szukają zabawy i relaksu, jak i bardziej zaawansowanych sportowo pracowników. W opinii wielu rozmówców, jak w przypadku innych obszarów wellness, tak i tu brakuje całościowych rozwiązań:

W uczelni tego nie ma, szeroko pojętej promocji sportu nie ma, a powinno być. Wyjątkiem jest Ek-Soc i Zarządzanie, tam zawsze tego dużo jest. Poza tymi wydziałami

sport „się zdarza”, ale jest to akcyjne, i gdybym miał ocenić – zbyt mało. Te imprezy są, ale za mało.

(pracownik dydaktyczny, Wydział Chemii, 6.05.2018)

Przejawem wspomnianego wyżej braku całościowych rozwiązań i skoordynowanej polityki wspierania dobrostanu zatrudnionych jest nieefektywna polityka informacyjna uniwersytetu. Nawet biorąc pod uwagę rozmiary organizacji i autonomię poszczególnych jej jednostek w zakresie informowania pracowników o różnych elementach przysługującej im oferty, rozmówcy zgłaszali tak wiele uwag krytycznych, że istotnie wskazuje to na istnienie problemu (tabela 30).

**Tabela 30.** Problemy informacyjne – wybrane wypowiedzi pracowników

Jednostka organizacyjna Uniwersytetu X	Wypowiedzi pracowników
Wydział Filologiczny	„Informacje o ofercie, np. centrum sportu, pojawiają się raz czy dwa razy do roku z tymi informacjami bardzo zdawkowymi, przesyłanymi przez Dział Spraw Pracowniczych – to jest mail, który przypomina, do kiedy należy składać podania. Te informacje «giną» po „prostu” (pracownica naukowo-dydaktyczna)
Wydział Nauk o Wychowaniu	„Być może były maile ogólnouniwersyteckie, tego nie jestem w stanie wykluczyć w 100%, jednak jest taki natłok maili, które przychodzą, co sprawia, że czasem dokonuje się wstępnej selekcji i jeśli pismo nie dotyczy bezpośrednio naszej pracy, to usuwamy, przechodzimy nad tym dalej” (pracownica naukowo-dydaktyczna)”
Wydział Zarządzania	„Gdzieś może coś «mignie», bardzo rzadko... przydałoby się. Czasem to nam umyka. Różne rzeczy dzieją się na wydziale, a my zamknięte w tych pokojach, do nas nie dociera. Może ja za mało dociekliwa jestem, nie wiem. Od portierów się czasem dowiaduję, co to za akcja. Faktycznie, na stronie gdzieś to może jest, wydaje mi się jednak, że czasem nie ma, bo szukam, co to za akcja i nie ma. Trochę słabo rozreklamowane” (pracownica administracyjna)
Wydział Zarządzania	„Tego typu informacji (o wycieczkach, rajdach, sekcjach turystyki) nie można uzyskać, przychodząc do pracy, to są informacje, które się pozyskuje od kogoś przypadkiem, kto tu zwykle dłużej pracuje i o tym wie. Świadomość tego, jak te procedury działają i co jest dostępne dla pracowników jest dystrybuowana kanatami... takimi mocno dla wtajemniczonych” (pracownica administracji)
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny	„Takie akcje występują, ale w moim odczuciu tego jest po prostu tyle, tych akcji, eventów, że nie wiem, czy docierają do właściwych osób, do właściwego targetu, czy rozmywają się w obszarze tych wszystkich informacji... Przydałoby się spersonalizowanie informacji i wykorzystanie mailingu” (pracownik naukowo-dydaktyczny)

Jednostka organizacyjna Uniwersytetu X	Wypowiedzi pracowników
Wydział Prawa i Administracji	„Wiem, że są podejmowane pewne działania, ale to we własnym zakresie pracownik się musi o tym dowiedzieć. Mówię o np. tych kartach fit-profit” (pracownica naukowo-dydaktyczna)
Rektorat	„Jednak mam wrażenie, że władze uczelni docierają z tymi akcjami do małej grupy osób... stąd np. taka niska frekwencja. Myślę, że tego typu działań mogłoby być więcej i więcej, ale należy także przemyśleć zachęty dla pracowników, aby w tego typu działaniach chcieli uczestniczyć” (pracownik administracyjny)
Wydział Fizyki i Informatyki Stosowanej	„Przyznam, że się sportem za bardzo nie interesuję, na zajęcia żadne nie chodzę. Ale jakbym się, teoretycznie zupełnie, zaczął interesować, to nie wiem, kogo mam spytać, gdzie u nas szukać tych informacji, jak się zapisać. Pewnie jest to gdzieś dostępne, ale nie mam pojęcia gdzie” (pracownik naukowo-techniczny)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Należy podkreślić, że problem „dotarcia do pracowników” tylko w pewnym stopniu może być wyjaśniony nieefektywną polityką informacyjną, po części wynika on bowiem z postaw i potrzeb samych pracowników, co dość dobrze obrazują słowa jednej z pracownic odpowiedzialnych za politykę informacyjną i promocyjną wydziału:

Część pracowników jest tu na chwilę, realizują swoje zadania i nie są zainteresowani czymkolwiek innym, bez względu na to, czy powiesimy im płachtę z reklamą przed oczami, czy zespamujemy im skrzynkę, to nic nie da.

(pracownica administracyjna, Wydział Zarządzania, 22.05.2018)

### 3.2.4. Ochrona zdrowia – profilaktyka chorób i uzależnień

Zakład pracy jest ważnym miejscem dla promocji działań mających na celu promocję i ochronę zdrowia. Działalność taka może przyjąć różnorodne formy – od zapewniania dostępu do specjalistycznej opieki medycznej (konsultacje lekarskie, opieka pielęgniarska) i badań profilaktycznych lub przesiewowych po współfinansowanie usług (zabiegów) rehabilitacyjnych czy prowadzenie akcji promujących profilaktykę zdrowia („dni zdrowia”, konferencje tematyczne w miejscu pracy, plakaty, newslettery) i profilaktykę uzależnień.

Uniwersytet X w ramach obowiązującego prawa pracy<sup>53</sup> zapewnia pracownikom obsługę medyczną w zakresie badań wstępnych, okresowych i kontrolnych

53 Art. 229 Ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks Pracy (Dz.U. z 2016 r., poz. 1666 ze zm.).

(oraz do celów sanitarno-epidemiologicznych) realizowanych przez podmiot medyczny działający na terenie miasta uniwersyteckiego. Pracodawca realizuje swoje obowiązki w zakresie profilaktyki uzależnień (w tym przypadku palenia tytoniu), ustanawiając zakaz palenia wyrobów tytoniowych na terenie Uniwersytetu X<sup>54</sup>, który wiąże zarówno pracowników, studentów, jak i wszystkie inne osoby przebywające na jego terenie (poza wyznaczonymi miejscami) oraz nakładając obowiązek zachowania przez pracowników trzeźwości w miejscu pracy<sup>55</sup>. Jak wynika z wywiadów, realizowana „odgórnie” profilaktyka uzależnień na Uniwersytecie X w zasadzie sprowadza się do powyższego i ma charakter przede wszystkim zakazowy – większość rozmówców była w stanie przypomnieć sobie „pisma”, „jakieś zarządzenia”, „maile” przypominające o zakazie palenia w budynkach i gabinetach. Praktyka jest jednak inna, co potwierdzają głosy pracowników zatrudnionych w różnych komórkach Uniwersytetu X: palący tytoń pracownicy palą nadal w swoich pokojach, może jedynie „dyskretniej”. Dodatkowo przed budynkami wielu wydziałów „nagminnie” palą tytoń studenci, a zatem pracownicy są chociażby w ten sposób narażeni na kontakt z dymem papierosowym:

Przed budynkiem wydziału trzeba mocno wciągnąć powietrze do płuc i złapać wcześniej oddech, żeby przejść... Wszyscy wychodzą palić przed budynek, jest siwo od dymu. Jeśli jest się osobą niepalącą, to może być problemem. Nie bardzo widzę, aby te rozporządzenia, apele władz coś w tym zakresie pomagały. Studenci palą i już.

(pracownica naukowo-dydaktyczna, Wydział Zarządzania, 10.05.2018)

Profilaktyka innych niż palenie tytoniu uzależnień pojawia się w przestrzeni miejsca pracy, zdaniem rozmówców, niezwykle rzadko. Zaliczyć tu można sporadyczne akcje plakatowe związane z działalnością kół studenckich lub obecność tego typu zagadnień na konferencjach organizowanych w miejscu pracy (dotyczy to np. Wydziału Nauk o Wychowaniu i konferencji z dziedzin pedagogiki i psychologii), jednak trudno w tym wypadku mówić o akcjach profilaktycznych kierowanych do pracowników ze strony pracodawcy, gdyż bardziej związane są one z działalnością naukową pracowników. W wypowiedzi jednej z pracownic administracyjnych pojawił się także wątek obecności treści związanych z rozpoznawaniem symptomów odurzenia narkotykami na kursie pierwszej pomocy, organizowanym dla pracowników tego wydziału. Jeśli chodzi o spożycie alkoholu, większość

54 Rozdział XIII, § 27 Regulaminu Pracy Uniwersytetu X.

55 Rozdział XIII, § 25–26 Regulaminu Pracy Uniwersytetu X.

rozmówców deklaruje, że tego problemu w pracy obecnie się nie zauważa lub niemal nie zauważa i – jako marginalny – temat nie jest obecny w rozmowach i działaniach, zwłaszcza ze strony przełożonych:

Jak długo tu pracuję nie pamiętam, aby jakiś pracownik przyszedł do pracy pod wpływem alkoholu albo środków odurzających. Jesteśmy rozsądnymi ludźmi i wiemy, jakie są konsekwencje. Co do studentów, nie będę się wypowiadał, nie mam takiej wiedzy, może dawniej bywały przypadki przyjscia studentów do pracowni „pod wpływem”, ale to sporadycznie, szybko było wyłapywane.

(pracownik naukowo-techniczny, Wydział Chemii, 12.07.2018)

Temat ewentualnego alkoholizmu był traktowany przez rozmówców raczej w kategoriach prywatnego problemu pracownika i to problemu dość stygmatyzującego:

Pewnie jakieś uzależnienie gdzieś tam się zdarza... My, stara kadra, wiemy, kto ma, kto może mieć problem z alkoholem, ale dopóki przychodzi trzeźwy do pracy, to jest to, że tam powiem – jego problem. Można porozmawiać po koleżeńsku, ale tylko po koleżeńsku... Nie wyobrażam sobie, żeby taka osoba w naszym małym światku miała iść na jakieś warsztaty, zajęcia dla alkoholików w pracy. Od razu jest napiętnowana.

(pracownik naukowo-dydaktyczny, Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych, 5.07.2018)

Nasuwa się zatem uwaga, że wszelkie potencjalne działania profilaktyczne w tym zakresie powinny być prowadzone z dużym wyczuciem. Co do innych inicjatyw, formalnie odnotowano obecność Centrum Profilaktyki Uzależnień umiejscowionego w Rektoracie, jednak trudno mówić o jakimkolwiek jego oddziaływaniu na społeczność akademicką, skoro, jak wypowiadają się sami pracownicy:

Jest niby na piętrze to centrum profilaktyki uzależnień... ale tam jest po prostu sala konferencyjna. Nie znam kulisów, dlaczego tak jest, myślę, że pewnie ktoś formalnie jest za to odpowiedzialny, delegowany, ale na pewno nie ma w tym miejscu swojego biura i jak się tam pójdzie, to na pewno się nikogo nie zastanie.

(pracownik administracyjny, Rektorat, 22.05.2018)

W ramach innych działań „centralnych” promujących zdrowie zanotować można takie inicjatywy, jak zamieszczanie informacji na stronach internetowych Inspektoratu Bezpieczeństwa i Higieny Pracy Uniwersytetu X (m.in. dotyczących



alkoholizmu<sup>56</sup>, boreliozy<sup>57</sup>, depresji<sup>58</sup>, kształtowania zdrowego środowiska pracy<sup>59</sup> itp.). Odniesienia do tych materiałów nie pojawiały się natomiast w wywiadach prowadzonych z pracownikami, niektórzy z nich zapytani wprost, nie mieli wiedzy na ten temat.

W badaniu ankietowym poruszono tematy związane z ochroną zdrowia – szeroko rozumianych akcji informacyjnych oraz oferty badań profilaktycznych/przesiewowych i zabiegów zapewnianych w miejscu pracy. Respondenci mieli ustosunkować się do pytań o dostęp do takich świadczeń, wykorzystanie oraz ich przydatność.

W ogromnej większości pracownicy uczelni (98,7%) biorący udział w badaniu ankietowym wskazali, że są świadomi wpływu ochrony zdrowia (profilaktyki chorób, odpowiedniego trybu życia) na własny dobrostan. Płeć miała znaczenie w rozkładzie odpowiedzi ( $\text{Chi}^2 = 9,256$ ;  $df = 2$ ;  $p = 0,010$ ) – kobiety udzieliły tutaj bardziej zdecydowanych odpowiedzi (88,5% uczestniczek badania zaznaczyło „zdecydowanie tak” w stosunku do 77% uczestników). Wiek, staż pracy ani rodzaj zajmowanego stanowiska nie miały znaczenia, jeśli chodzi o świadomość wpływu ochrony zdrowia na samopoczucie respondenta. Nie znaleziono także istotnych statystycznie zależności między taką świadomością a ofertą uczelni w zakresie ochrony zdrowia (poradnictwo, dodatkowe konsultacje i badania lekarskie, szczepienia itp.).

Respondentom zadano następnie pytania o dostęp do specjalistycznych lub profilaktycznych badań i konsultacji lekarskich miejscu pracy (chodziło o badania inne niż obowiązkowe badania okresowe i wstępne). W sumie 26,3% uczestników badania ankietowego wskazało na możliwość skorzystania w miejscu pracy (bądź w miejscu ustalonym przez pracodawcę) z takich badań lub konsultacji lekarskich. Pozostali respondenci albo zaprzeczyli istnieniu takiej możliwości (49,5%), albo udzielili odpowiedzi „nie wiem” (24,2%), mogącej wskazywać na osobisty brak zainteresowania uczestnictwem w takich badaniach i ignorowanie tego typu informacji w miejscu pracy, bądź brak takich inicjatyw w świadomości pewnych grup pracowników. Istotnego znaczenia dla odpowiedzi (pod względem statystycznym) nie miała tutaj płeć respondentów, ich wiek i staż pracy na Uniwersytecie X. Istotny okazał się natomiast rodzaj stanowiska ( $\text{Chi}^2 = 20,666$ ;  $df = 4$ ;  $p < 0,01$ ). Świadomość istnienia takiej oferty zadeklarowały przede wszystkim osoby zatrudnione na stanowiskach administracyjnych (31,4%), następnie naukowo-dydaktycznych oraz naukowo-technicznych (26,5%) w stosunku do pozostałych pracowników

56 <https://bhp.uni...pl/komentuje-alkoholizm-wysokofunkcjonujacy/> (dostęp: 26.01.2018).

57 <https://bhp.uni...pl/borelioza-jak-postepowac-w-wypadku-ugryzienia-przez-kleszczagdzie-udac-sie-po-diagnoze/> (dostęp: 26.01.2018).

58 <https://bhp.uni...pl/komentuje-depresja-u-mezczyzn/> (dostęp: 26.01.2018).

59 <http://bhp.uni...pl/bezpieczni-na-starciu-zdrowi-na-mecie/> (dostęp: 26.01.2018).

(13,2% łącznie odpowiedzi osób na stanowiskach technicznych i obsługi), przy czym aż 78,9% osób zaprzeczających wprost istnieniu takiej oferty stanowili pracownicy ostatniej grupy. To relatywnie dobre poinformowanie przedstawicieli administracji w kwestii organizowania dodatkowych („ponadobowiązkowych”) konsultacji i badań lekarskich nie wydaje się być zaskakujące, interesujące jest natomiast to, że grupa pracowników naukowo-dydaktycznych oraz naukowo-technicznych w aż 29,2% udzieliła odpowiedzi „nie wiem”.

Jeśli chodzi o dostęp do oferty dodatkowych szczepień w miejscu pracy, potwierdziło go zaledwie 9,3% respondentów, odpowiedzi „nie wiem” udzieliło 35,7% uczestników badania, pozostali wprost zaprzeczyli istnieniu takiej oferty (55%). Na odpowiedzi nie wpływała płeć respondentów, wiek, staż pracy w badanej organizacji, wpływał natomiast rodzaj zajmowanego stanowiska ( $\text{Chi}^2 = 13,139$ ;  $df = 4$ ;  $p = 0,011$ ). Odpowiedzi twierdzących udzielili jedynie pracownicy naukowo-dydaktyczni oraz naukowo-techniczni (11%) i przedstawiciele administracji (8,1%). Grupa pracowników naukowo-dydaktycznych oraz naukowo-technicznych w 39,5% wskazała na brak wiedzy w tym zakresie.

W prowadzonych z pracownikami uczelni wywiadach poruszono wątek dostępu do konkretnych usług medycznych czy rehabilitacyjnych w miejscu pracy. Rozmówcy bardzo często wskazywali na badania obowiązkowe (wstępne, okresowe) jako jedyny element „narzędziowy” odnoszący się bezpośrednio do zdrowia i profilaktyki chorób na Uniwersytecie X. Od roku akademickiego 2017/2018 badania okresowe pracowników Uniwersytetu X na wniosek Rektorskiej Komisji BHP zostały poszerzone o ogólne badania krwi i poziomu cholesterolu, co można potraktować jako wyraz troski pracodawcy o ochronę zdrowia zatrudnionych, jednak z przyczyn praktycznych niewielu rozmówców było tego świadomych (lub miało za sobą już takie badanie) w momencie prowadzenia rozmów. Inne wskazywane w wywiadach konkretne przejawy profilaktyki chorób i ochrony zdrowia to pakiety medyczne dla pracowników – jednak wskazano tutaj jednocześnie na brak dostatecznego informowania o takiej możliwości ze strony uczelni:

Korzystamy z pakietów medycznych w Luxmedzie i staram się to nawet osobiście w środowisku rozpropagować, bo nie wszyscy pracownicy wiedzą, że taka możliwość jest. W ogóle zauważyłam, że jest duże zdziwienie, zaskoczenie moich współpracowników, kiedy im o tym mówię, zupełnie nie jest to nagłośnione.

(pracownica naukowo-dydaktyczna, Wydział Nauk o Wychowaniu, 10.05.2018)

W przypadku promocji zdrowia niezmiernie istotna okazuje się profilaktyka i posiadanie wiedzy na temat zdrowego stylu życia oraz potencjalnych dla zdrowia zagrożeń. Jest to pierwszy krok do kształtowania właściwych, prozdrowotnych

nawyków. Dlatego też tak istotne są różnorodne formy docierania z taką informacją do docelowych grup pracowników. Wszelkiego rodzaju poradnictwo i akcje informacyjne nabierają tutaj szczególnego znaczenia. Jak przedstawiono w tabeli 31, akcje informacyjne prowadzone na uczelni w zakresie ochrony zdrowia w odbiorze respondentów manifestują się przede wszystkim w postaci plakatów czy newsletterów rozsyłanych pracownikom, w pozostałych obszarach (akcje uświadamiające, eventy czy imprezy tematyczne, wykłady, kursy i szkolenia) najwyżej kilka procent uczestników badania było w stanie wskazać obecność takich inicjatyw w swoim miejscu pracy. Stosunkowo duża część uczestników badania (około 1/3) nie była w stanie przypomnieć sobie, czy takie inicjatywy były w ogóle obecne w każdym z badanych obszarów poradnictwa.

**Tabela 31.** Poradnictwo w zakresie ochrony zdrowia (w %)

Oferowane porady z zakresu ochrony zdrowia	Tak	Nie	Nie wiem
Akcje uświadamiające	3,3	62,5	34,2
Wykłady, kursy lub szkolenia	6,2	58,2	35,6
Plakaty/newslettery	10,8	55,2	34
Eventy, imprezy	5,1	59,6	35,2

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W zakresie akcji uświadamiających dotyczących ochrony zdrowia odpowiedzi badanych nie zależały od płci, wieku, stażu pracy czy rodzaju zajmowanego stanowiska. Jeśli chodzi o takie formy w zakresie poradnictwa jak wykłady, kursy czy szkolenia z ochrony zdrowia, stwierdzono istotną statystycznie korelację między odpowiedziami respondentów a ich płcią ( $\text{Chi}^2 = 14,303$ ;  $df = 2$ ;  $p = 0,001$ ) – mężczyźni częściej niż kobiety zauważali takie inicjatywy w swoim otoczeniu (10,9% odpowiedzi potwierdzających w stosunku do 2,7% kobiet). Częściej obecność takich form poradnictwa ( $\text{Chi}^2 = 59,343$ ;  $df = 4$ ;  $p < 0,01$ ) zauważali przedstawiciele stanowisk technicznych/obsługi (34,2%) w stosunku do pracowników naukowo-dydaktycznych i naukowo-technicznych (3,4%) oraz administracji (2,3%). Odpowiedzi nie łączyły się natomiast w sposób statystycznie istotny z wiekiem respondentów czy ich stażem pracy. W przypadku zauważania obecności plakatów czy newsletterów odpowiedzi były uzależnione od płci respondentów ( $\text{Chi}^2 = 6,542$ ;  $df = 2$ ;  $p = 0,038$ ): kobiety zaprzeczały pojawianiu się takich form miejscu pracy w sposób bardziej zdecydowany (60,5%) w stosunku do mężczyzn (47,9%). Podobnie w zakresie stażu pracy ( $\text{Chi}^2 = 10,390$ ;  $df = 4$ ;  $p = 0,034$ ) – najbardziej takie inicjatywy zauważali pracownicy zatrudnieni od 3 do 10 lat w Uniwersytecie X (17%). Zarówno odpowiedzi osób najkrócej zatrudnionych (1–2 lata), jak i najdłużej (powyżej 11 lat) były bardzo podobne: 7,1% i 6,8% respondentów z tych kategorii zauważało tego typu inicjatywy. Jeśli chodzi o rodzaj zajmowanego stanowiska ( $\text{Chi}^2 = 15,024$ ;  $df = 4$ ;  $p = 0,005$ ), częściej

obecność takich form poradnictwa zauważali przedstawiciele stanowisk technicznych/obsługi (26,3%) w stosunku do pracowników administracji (11,6%) czy naukowo-dydaktycznych i naukowo-technicznych (8,3%). Odpowiedzi dotyczące obecności w miejscu pracy plakatów czy newsletterów promujących zdrowie nie łączyły się natomiast w sposób statystycznie istotny z wiekiem respondentów. W zakresie eventów i imprez promujących zdrowy styl życia i profilaktykę analiza odpowiedzi respondentów nie wykazała istotnej statystycznie zależności od płci, wieku i stażu pracy. Jeśli chodzi o rodzaj zajmowanego stanowiska ( $\chi^2 = 13,297$ ;  $df = 4$ ;  $p = 0,010$ ) eventy i imprezy w zakresie ochrony zdrowia zauważali przedstawiciele administracji (9,2%), dalej w znikomym procencie pracownicy naukowo-dydaktyczni i naukowo-techniczni (4,2%) i przedstawiciele stanowisk technicznych/obsługi (2,6%).

W wywiadach rozmówcy w zakresie akcji informacyjnych i szeroko pojętego poradnictwa ochrony zdrowia wskazywali na przykład na akcje honorowego krwiodawstwa organizowane na poszczególnych wydziałach („Wampirady”, „Krwinki”), w których mogli brać udział pracownicy, a które kształtują pewne prozdrowotne nawyki:

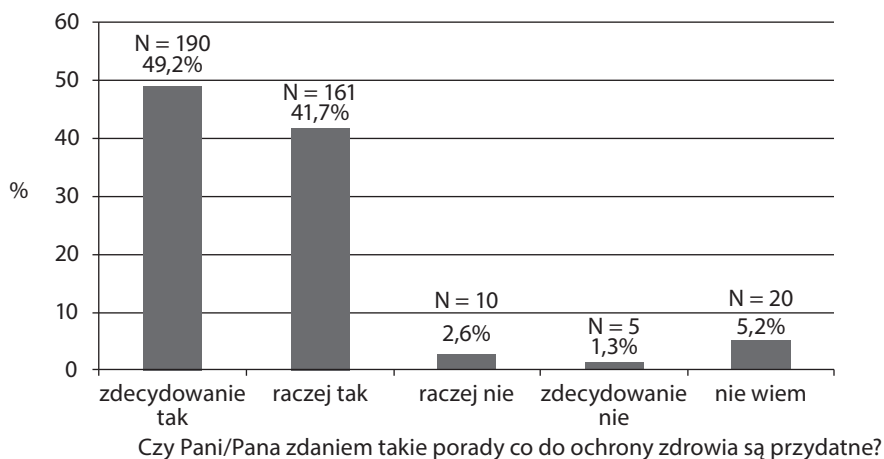
Władze wydziału udostępniają przestrzeń fundacji... nie przypominę sobie nazwy... fundacji zajmującej się poszukiwaniem dawców szpiku kostnego i nawet kilka razy w roku odbywa się taka akcja, w której studenci czy pracownicy mogą oddać próbki. Także przestrzeń dla takich działań jest. Byłam świadkiem, nawet uczestnikiem i takie działania są bardzo pozytywnie przyjmowane przez społeczność.

(pracownica naukowo-dydaktyczna, Wydział Filologiczny, 8.06.2018)

W wywiadach odnotowano obecność tego typu treści (np. profilaktyka HIV, znaczenie ogólnych badań profilaktycznych dla utrzymania zdrowia) na konferencjach i seminariach organizowanych przez koła studenckie, co łączyło się zwykle z obecnością stosownych plakatów w przestrzeni pracy. Pojawiały się także na różnych wydziałach inne inicjatywy – organizowanie kursów pierwszej pomocy (wraz z elementami profilaktyki chorób) dla pracowników, które cieszyły się pewną popularnością wśród pracowników administracji (były też w wywiadach oceniane jako przydatne i interesujące). Niestety, zdaniem rozmówców, zostały zignorowane przez kadrę naukowo-dydaktyczną.

Jeśli chodzi o różnorodne formy poradnictwa w zakresie ochrony zdrowia, korzystało z nich 22,6% respondentów. Nie miała tutaj znaczenia płeć badanych, ich wiek i staż pracy na Uniwersytecie X. Istotny statystycznie okazał się natomiast rodzaj zajmowanego stanowiska ( $\chi^2 = 7,597$ ;  $df = 2$ ;  $p = 0,022$ ) – najczęściej korzystali z nich przedstawiciele stanowisk obsługi/technicznych i pracownicy biblioteczni (40,5%), najrzadziej zaś pracownicy naukowo-dydaktyczni i naukowo-techniczni (20,4%).

Jednocześnie 90,9% uczestników badania sądziło, że wskazane w pytaniach ankietowych formy poradnictwa byłyby przydatne (wykres 11). Kobiety były bardziej kategoriyczne w ocenie ( $\chi^2 = 15,524$ ;  $df = 4$ ;  $p = 0,004$ ) – 57,1% z nich odpowiedziało „zdecydowanie tak” w stosunku do 38,8% mężczyzn. Wiek ankietowanych nie miał tutaj znaczenia, podobnie jak ich staż pracy czy rodzaj zajmowanego stanowiska.



**Wykres 11.** Przydatność oferty w zakresie poradnictwa ochrony zdrowia

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zdaniem ankietowanych Uniwersytet X jako pracodawca raczej nie troszczy się o zdrowie pracowników (w sumie 57,6% odpowiedzi), przy jednoczesnym bardzo znikomym procencie wskazań na zdecydowaną troskę w omawianym zakresie (zaledwie 2,1%). Znalaziono istotne statystycznie różnice w odpowiedziach kobiet i mężczyzn ( $\chi^2 = 15,752$ ;  $df = 3$ ;  $p = 0,001$ ) – mężczyźni globalnie lepiej ocenili starania uczelni w zakresie ochrony zdrowia pracowników (51,5%) w stosunku do kobiet (35,7%). Kobiety też częściej niż mężczyźni kategoriycznie zaprzeczały, aby taka troska istniała w ich miejscu pracy (13,8% odpowiedzi „zdecydowanie nie” w stosunku do 4,3% mężczyzn biorących udział w badaniu ankietowym). Wiek ankietowanych okazał się nie mieć znaczenia dla ich odpowiedzi w tym zakresie, podobnie jak staż pracy czy rodzaj zajmowanego stanowiska.

Tematykę ogólnego klimatu panującego na uczelni w kwestii podejścia do zdrowia i profilaktyki chorób pracowników poruszono także w wywiadach. Najczęściej pojawiły się wypowiedzi wskazujące, że profilaktyka chorób i zdrowie są obecne przede wszystkim w rozmowach prowadzonych na stopie koleżeńskej, przyjacielskiej i traktowane są zasadniczo jako sprawa prywatna pracowników. Bezpośredni przełożeni ograniczają swoją rolę do przypominania o terminach badań

okresowych albo prowadzą rozmowy w kontekście zwalczania prezenteizmu i zachęty do „dołączenia” ewentualnych chorób na zwolnieniu lekarskim, nie w pracy. Najczęściej jednak ich postawa w tym zakresie jest bierna:

Owszem, możemy sobie porozmawiać o zdrowiu na przykład z panią doktor, z którą siedzę w pokoju, wymieniamy się informacjami na stopie koleżeńskej, ona ma problemy z kręgosłupem, czeka na rehabilitację... z kolegami... z profesorem o tym nie rozmawiamy. Przypomina nam tylko o badaniach okresowych.

(pracownica naukowo-dydaktyczna, Wydział Matematyki i Informatyki,  
14.06.2018)

W wywiadach wskazywano na brak odgórnie koordynowanych akcji w zakresie profilaktyki chorób i działań ze strony władz uczelni czy wydziałów w zakresie kreowania atmosfery zainteresowania zdrowiem pracowników w kontekście szerszym, niż jest to wymagane prawem pracy:

Taki klimat do rozmów o zdrowiu pojawia się w sytuacji zgonu jakiegoś kolegi czy koleżanki... jakkolwiek brutalnie to brzmi, to faktycznie wtedy i tylko wtedy taka tematyka się pojawia.

(pracownica naukowo-dydaktyczna, Wydział Filologiczny, 8.06.2018)

W prowadzonych z pracownikami Uniwersytetu X wywiadach tematyka profilaktyki chorób i ochrony zdrowia budziła duże zainteresowanie (i często emocje) rozmówców. Wskazywano, że praca naukowa i administracyjna wiążą się z długotrwałym siedzeniem przy komputerze, co w dłuższej perspektywie czasowej skutkuje schorzeniami kręgosłupa, wzroku oraz zaburzeniami metabolicznymi. Technicy pracujący w laboratoriach wskazywali na kontakt z substancjami niebezpiecznymi, ryzyko zatrucia, oparzeń, a także potencjalne dolegliwości układu oddechowego. Podkreślano występujący w pracy stres (czasem bardzo silny) jako czynnik chorobotwórczy. Tymczasem, poza obowiązkowymi badaniami, na Uniwersytecie X niewiele oferuje się pracownikom pod względem profilaktyki chorób. Wielu z rozmówców miało liczne propozycje i oczekiwania wobec pracodawcy w tym zakresie. Rozmówcy wskazywali na przykład na następujące rozwiązania:

- 1) szczepionki przeciwko grypie dla pracowników (refundowane lub dofinansowane przez pracodawcę),
- 2) badania profilaktyczne w miejscu pracy (lub innym bliskim, wyznaczonym miejscu) typu: badania poziomu cukru we krwi, poziomu cholesterolu, poziomu wybranych hormonów,
- 3) badania profilaktyczne kręgosłupa, postawy ciała,

- 4) konsultacje fizjoterapeutyczne,
- 5) dofinansowanie działań rehabilitacyjnych dla pracowników lub organizowanie takich działań po uprzednim sprawdzeniu zapotrzebowania.

Tak jak w przypadku innych obszarów wellness, jeśli chodzi o ochronę zdrowia i profilaktykę chorób, w wywiadach podkreślano znaczenie właściwego informowania pracowników co do szczegółów oferty:

To jedna z tych rzeczy, które warto byłoby nagłośnić – bo jednak dodatkowe wykupione ubezpieczenie należy do rzeczy standardowych w dużych firmach, a u nas, jeśli ktoś nie był załatwiać rzeczy formalnych w rektoracie i nie zapytał o to specjalnie – to nie wie o tym.

(pracownica naukowo-dydaktyczna, Wydział Nauk o Wychowaniu, 13.05.2018)

# 4. Równowaga pracowników Uniwersytetu X. Podsumowanie i wnioski z badań

## 4.1. Wspieranie równowagi pracowników Uniwersytetu X w świetle badań

### 4.1.1. Budowanie równowagi wewnętrznej i profilaktyka stresu

Dobrostan pracowniczy nie ogranicza się do sfery fizycznej sprawności, wygody i komfortu warunków pracy, lecz obejmuje także kondycję psychiczną i wewnętrzną równowagę. Podstawowe znaczenie dla dobrostanu pracowniczego w tym kontekście odgrywa poczucie bezpieczeństwa w pracy<sup>1</sup> i umiejętność radzenia sobie z przeciwnościami, a także utrzymywanie satysfakcjonujących kontaktów interpersonalnych w kontekście wykonywanej pracy<sup>2</sup>. W ankiecie zatem zawarto pytania dotyczące trzech obszarów równowagi wewnętrznej i profilaktyki stresu w pracy:

- 1) pewność zatrudnienia i „atmosfera interpersonalna”, czyli poziom i jakość kontaktów w miejscu pracy,
- 2) profilaktyka stresu i umiejętność radzenia sobie z nim,
- 3) działania wspierające równowagę wewnętrzną pracowników.

W obszarze kreowania atmosfery współpracy i integracji pracowniczej oraz troski o poczucie bezpieczeństwa zatrudnionych wyróżnić można pewne działania na poziomie ogólnouniwersyteckim, czego przykładem jest wdrażanie polityki walki z mobbingiem w miejscu pracy (stworzenie regulaminu walki z mobbingiem<sup>3</sup>,

---

1 A. Bańka, *Spółeczna psychologia...*, s. 227–230; L. Korzeniowski, *Zarządzanie bezpieczeństwem...*, s. 437.

2 K. Obuchowska, A. Czerw, *Nowoczesne narzędzia...*; M. Seligman, *Flourish...*

3 Regulamin przeciwdziałania mobbingowi w Uniwersytecie X – Załącznik do zarządzenia nr 35 Rektora z dnia 5.12.2017.



organizowanie szkoleń w postaci wykładów dla pracowników, umieszczanie tematycznych materiałów na stronie uniwersyteckiej i powołanie Komisji Antymobbingowej na uczelni<sup>4</sup>. Jednak większość działań w zakresie tworzenia atmosfery bezpieczeństwa i wsparcia jest w gestii kierowników podstawowych komórek organizacyjnych Uniwersytetu X, ustalających zasady współpracy i codziennego komunikowania się współpracowników. Odpowiedzi respondentów wskazywały na dobrą sytuację w zakresie wzajemnych relacji pracowniczych (dotyczy bliskich współpracowników) – 85,1% badanych mogło liczyć na wsparcie i pomoc kolegów czy koleżanek w pracy podczas wykonywania obowiązków, a 86,2% odpowiedzi wskazało na przyjazne nastawienie do siebie nawzajem członków zespołów pracowniczych (tabela 32). Działania kierownictwa zostały ocenione nieco słabiej – 50,3% respondentów uważało, że ich bezpośredni przełożony troszczy się o dobre samopoczucie podwładnych, 67,5% badanych sądziło, że szef zachęca do współpracy. Na działania integracyjne w formie wspólnych wyjazdów czy imprez wskazało łącznie 46,3% badanych.

**Tabela 32.** Relacje w zespole (w %)

Obszary	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Tak (łącznie)	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Nie (łącznie)
Dbłość ze strony bezpośredniego przełożonego o samopoczucie pracownika	14,5	35,8	<b>50,3</b>	36,5	13,2	<b>49,7</b>
Zachęcanie do współpracy w zespole	26,2	41,3	<b>67,5</b>	23,6	8,9	<b>32,5</b>
Działania integracyjne (wyjazdy, imprezy)	9,7	36,6	<b>46,3</b>	37,9	15,8	<b>53,7</b>
Wrogość ze strony (bliskich) współpracowników	8,6	14,8	<b>23,4</b>	56,1	20,5	<b>76,6</b>
Wzajemne przyjazne nastawienie (bliskich) współpracowników	19,1	67,1	<b>86,2</b>	12,5	1,3	<b>13,8</b>
Pomoc/wsparcie w wykonywaniu pracy ze strony (bliskich) współpracowników	24,3	60,8	<b>85,1</b>	14,1	0,8	<b>14,9</b>

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Odpowiedzi badanych w pewien sposób wiązały się z ich płcią czy wiekiem oraz rodzajem zajmowanego stanowiska. W przypadku zachęcania do współpracy w zespole mężczyźni (75,5%) czuli się zachęceni do współpracy przez przełożonego częściej niż kobiety (61,7%) ( $\chi^2 = 9,375$ ;  $df = 3$ ,  $p = 0,025$ ). Znalezione także istotne statystycznie różnice w przypadku obszaru działań integracyjnych

4 Zarządzenie Rektora nr 76 w sprawie powołania Komisji Antymobbingowej na kadencję 2016–2020 z dnia 12.02.2018.

w stosunku do wieku respondentów ( $\text{Chi}^2 = 27,099$ ;  $df = 12$ ;  $p = 0,007$ ). Najstarsza grupa pracowników najrzadziej zauważała takie działania, zapewne z racji mniejszego zainteresowania nimi (w sumie aż 66,6% respondentów z tej kategorii wiekowej udzieliło odpowiedzi przeczących w stosunku np. do 43% pracowników w wieku 51–60 lat). Wiek wydaje się być także odwrotnie proporcjonalny do poczucia doznawania wrogości w miejscu pracy ( $\text{Chi}^2 = 33,713$ ;  $df = 12$ ;  $p = 0,001$ ) – aż 28,6% najmłodszych pracowników czuło się zagrożonych wrogością ze strony bliskich współpracowników, tak samo 26,3% pracowników w wieku 31–40 lat; w stosunku do 5,1% respondentów powyżej 61. roku życia. Z przekonaniem, że w razie potrzeby pracownik może liczyć w pracy na pomoc kolegów i koleżanek, w sposób istotny statystycznie wiązał się rodzaj zajmowanego stanowiska ( $\text{Chi}^2 = 15,664$ ;  $df = 15$ ;  $p = 0,016$ ). Na największą solidarność zespołową wskazywali pracownicy obsługi/techniczni (w sumie 97,3% odpowiedzi) w stosunku do 81,2% przedstawicieli administracji i 84,7% pracowników naukowo-dydaktycznych i naukowo-technicznych.

Kwestie odpowiedniej atmosfery w pracy i dobrych relacji z najbliższymi współpracownikami okazały się ważne lub bardzo ważne dla niemal wszystkich rozmówców biorących udział w wywiadach. Dobra atmosfera, zrozumienie, współpraca zdaniem pracowników biorących udział w wywiadach były niezbędne, aby czuć się w pracy komfortowo i bezpiecznie. Wielu rozmówców wskazywało jednak na deficyty w tym zakresie, przy czym dało się zauważyć pewną prawidłowość – dobre relacje i możliwość współpracy w najbliższym otoczeniu deklarowali zwłaszcza pracownicy administracji i służb technicznych, wiele negatywnych uwag zgłaszali natomiast pracownicy naukowo-dydaktyczni. Także w obrębie samej grupy rozmówców zatrudnionych na stanowiskach naukowo-dydaktycznych lub dydaktycznych występowało duże zróżnicowanie – były bowiem katedry czy instytuty „zintegrowane” i takie, gdzie panowała rywalizacja i praca „na własny rachunek”:

Nie podejmujemy działań wspólnych, praca badawcza i rozwój naukowy są indywidualne, także co do zasady nie ma tej integracji. Pozostaje rywalizacja, działania indywidualne. Tak po prostu jest i z tym się pewnie liczyliśmy, wybierając taki model kariery.

(pracownica naukowo-dydaktyczna, Wydział Prawa i Administracji,  
14.05.2018)

W opinii respondentów charakterowi wzajemnych relacji nadawał ton zwłaszcza bezpośredni przełożony, a w dalszej kolejności dopiero władze wydziału. Pewną rolę w procesie budowania kultury organizacyjnej odgrywały także „osoby szczególnie znaczące”, „trzon załogi”, osoby o mocnej pozycji w grupie, doświadczeniu,

utytułowane. Bez ich udziału czy przy ich biernej postawie trudno było o integrację zespołu pracowników naukowo-dydaktycznych, zainteresowanych realizowaniem własnych interesów. Sprzyjał temu system oceny pracy nauczyciela akademickiego, akcentujący indywidualne osiągnięcia naukowe:

Jesteśmy oceniani według tego, ile kto punktów zgromadził, w jakich konferencjach brał udział, co i gdzie publikował. Jeśli współpracuję, publikuję, to raczej z naukowcami z innych uczelni, ale za to z mojej specyficznej działości, często z uczelni zagranicznych. W najbliższym gronie takiej współpracy nie ma, trudno powiedzieć dlaczego... nie opłaca się, patrząc przez pryzmat tych punkcików.

(pracownik naukowo-dydaktyczny, Wydział Fizyki i Informatyki Stosowanej,  
15.06.2018)

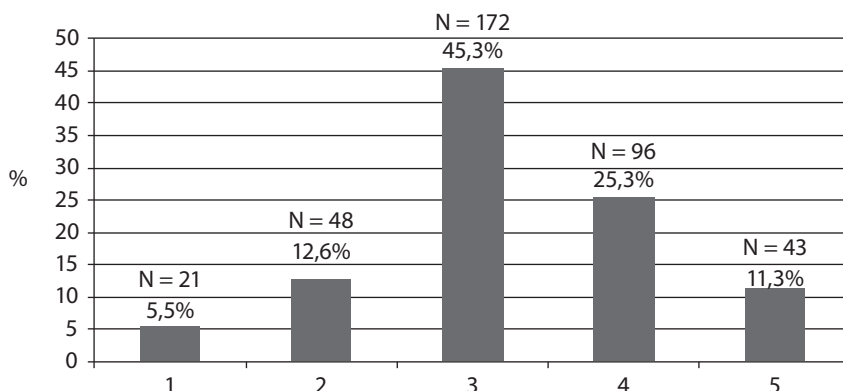
Nie należały zatem do rzadkości takie wypowiedzi:

Nie ma dążenia do budowania relacji poza pracą. Mam kolegów, którzy w innych instytutach czy innych wydziałach mają ze sobą dobry kontakt w życiu prywatnym, ten kontakt istnieje poza pracą, u nas to dotyczy jednostek, poza tym nie spotykamy się poza pracą, po zajęciach. Oczywiście są różnego rodzaju okazje, kiedy tak się dzieje, święta i jubileusze, kiedy spotykamy się w innym kontekście i atmosferze. To są jednak wydarzenia sporadyczne i nie są wynikiem potrzeby spotkania się, ale wynikiem pewnego rodzaju tradycji czy kontekstu, który takich spotkań wymaga.

(pracownica naukowo-dydaktyczna, Wydział Filologiczny, 8.06.2018)

Brak integracji w najbliższym otoczeniu i niemożność liczenia na ewentualne wsparcie niektórzy rozmówcy wskazywali jako czynnik zdecydowanie stresogenny, ale „wpisany” w model pracy naukowca. Należy jednak podkreślić, że nie wszyscy rozmówcy z tej grupy stanowisk na Uniwersytecie X pracowali w tak rywalizacyjnie nastawionym otoczeniu.

Ankietowanych pracowników poproszono następnie o dokonanie subiektywnej oceny stresu związanego z codzienną pracą na pięciostopniowej skali (wykres 12). Rozkład odpowiedzi przypomina rozkład normalny, gdzie najliczniej reprezentowane są wartości „średnie” (tutaj: średni poziom stresu), z lekkim nachyleniem w prawo. Nie miała tutaj istotnego statystycznie znaczenia płeć badanych, staż czy stanowisko, natomiast miał takie znaczenie wiek ( $\chi^2 = 66,834$ ;  $df = 16$ ;  $p < 0,01$ ) – najstarsza grupa pracowników najczęściej wskazywała niski (20,5%) i bardzo niski poziom stresu (28,2%) związanego z pracą, a pracownicy z kategorii wiekowej 41–50 lat stres wysoki (33,6%) i bardzo wysoki (15,9%).



Proszę ocenić poziom stresu, jakiego doznaje Pani/Pan w codziennej pracy, na skali 1–5 (gdzie 1 oznacza minimalny stres, a 5 bardzo duży)

**Wykres 12.** Stres respondentów – samoocena

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Stres związany z pracą może mieć oczywiście rozmaite podłoże (np. brak ergonomiczności narzędzi pracy i komfortu pomieszczeń służbowych, wrogie relacje w zespole itp.), jednak respondentów zapytano w badaniu o trzy podstawowe elementy związane z kulturą pracy<sup>5</sup>: poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia, doznawanie sprzecznych wymagań i subiektywne przekonanie, że w danej pracy nie sposób realizować siebie, działać z pełnią „mocy” (siły, zapału, energii, pomysłowości itp.). Relatywnie najlepiej prezentował się obszar pewności zatrudnienia, gdzie uzyskano 61,3% twierdzących odpowiedzi. Jednak aż 47,9% uczestników badania doznawało w swojej pracy sprzecznych wymagań, a 46,8% nie mogło w niej działać z pełnią mocy, wykorzystywać energii i zasobów (tabela 33).

**Tabela 33.** Obszary stresu związanego z pracą (w %)

Obszary	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Tak (łącznie)	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Nie (łącznie)
Poczucie pewności zatrudnienia	13,1	48,2	<b>61,3</b>	23	15,7	<b>38,7</b>
Sprzeczne wymagania w pracy	17,3	30,6	<b>47,9</b>	48,2	3,9	<b>52,1</b>
Brak „mocy” w codziennej pracy	11,8	35	<b>46,8</b>	47,1	6,1	<b>53,2</b>

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

5 Czego pragną polscy pracownicy...

W obszarze pewności zatrudnienia odpowiedzi badanych związane były z wiekiem ( $\text{Chi}^2 = 49,205$ ;  $df = 12$ ;  $p < 0,01$ ) w sposób łatwy do przewidzenia: pracownicy najstarsi (powyżej 61. roku życia) zdecydowanie częściej niż młodszy koledzy i koleżanki prezentowali przekonanie o pewności zatrudnienia (79,5% odpowiedzi twierdzących) w stosunku do 51,6% odpowiedzi w grupie najmłodszych respondentów (21–30 lat). Najmłodszy respondenci także najczęściej zaznaczali odpowiedź zdecydowanie zaprzeczającą takiej pewności zatrudnienia (29,3%). Pewność zatrudnienia wiązała się także ze stanowiskiem ( $\text{Chi}^2 = 34,053$ ;  $df = 6$ ;  $p < 0,01$ ) – przekonanie o pewności zatrudnienia mieli zwłaszcza pracownicy techniczni/obsługi (81,1% odpowiedzi twierdzących) i pracownicy administracji (72,6%), przy stosunkowo niskim wyniku respondentów zajmujących stanowiska naukowo-dydaktyczne i naukowo-techniczne (zaledwie 54,8%). W zakresie doznawania w pracy sprzecznych wymagań znaczenie miał z kolei wiek badanych ( $\text{Chi}^2 = 22,109$ ;  $df = 12$ ;  $p = 0,036$ ). Najstarsi pracownicy (23,1%) najrzadziej uskarżali się na sprzeczne wymagania w pracy, w przeciwieństwie do najmłodszych (48,8%) i ich nieco starszych wiekiem kolegów (grupa 31–40 lat), z których aż 54% doznawało takich sprzecznych wymagań. Wytłumaczeniem może być zarówno doświadczenie starszych pracowników, jak również założenie, że osoby te zajmują bardziej prestiżowe stanowiska (prawdopodobnie z grupy naukowo-dydaktycznej), pozwalające im radzić sobie ze sprzecznościami (być może wykorzystując „nieoficjalne” ścieżki). Jeśli chodzi natomiast o możliwość działania z „pełnią mocy”, to znaczenie miało tutaj stanowisko badanych ( $\text{Chi}^2 = 22,667$ ;  $df = 6$ ;  $p = 0,001$ ) – przedstawiciele służb technicznych/obsługi na taką możliwość wskazywali najczęściej 61,1%, przy zaledwie 44,4% respondentów z grupy naukowo-dydaktycznej i naukowo-technicznej i 48,2% pracowników administracji, którzy w większość jednak czuli się w pracy pod tym względem zablokowani.

Poczucie bezpieczeństwa w pracy i jasność wymogów stawianych na stanowisku stały się także przedmiotem rozmów w trakcie wywiadów. Podobnie jak miało to miejsce w przypadku osób wypełniających ankietę, także tu najmłodszy pracownicy wskazywali na niską pewność zatrudnienia, wynikającą z bardzo różnych przyczyn:

Ja teraz mam umowę czasową i to wszystko trochę takie palcem na wodzie pisane, są pewne obietnice, ale wiadomo, będzie nowa ustawa, nowe okoliczności. Mamy teraz mniej studentów, to się przekłada na mniejszą liczbę grup zajęciowych, nie wiadomo, czy będzie w przyszłości to zatrudnienie przedłużone.

(pracownica naukowo-dydaktyczna, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny,  
15.06.2018)

W grupie rozmówców starszym wiekiem (a zwykle także i stażem pracy) pewność zatrudnienia i rozeznanie w stawianych wymogach wyraźnie wzrastało. Niektórzy rozmówcy wskazywali na postęp w tym zakresie, jaki dokonał się w ich miejscu pracy na przestrzeni ostatnich lat:

To się bardzo poprawiło w ostatnich latach. Jak przychodziłam do pracy 8 lat temu, to nie było tak wyklarowane i młody pracownik mógł się czuć zagubiony. Od pewnego czasu, kiedy bardziej określono formalnie wymogi, co mamy robić, wprowadzono nowe wykazy obowiązków, jest większa strukturalizacja pracy – to poczucie pewności się poprawiło. Wiemy, czego się od nas wymaga.

(pracownica naukowo-dydaktyczna, Wydział Nauk o Wychowaniu, 10.05.2018)

Głosy wskazujące na pewność zatrudnienia, jasność zasad i stabilność warunków pracy pochodziły zwłaszcza od osób z co najmniej kilkuletnim stażem pracy i pewnym „zakorzeniem” w strukturze organizacyjnej uczelni (np. kierownicy działów administracyjnych, szefowie katedr i pracowni itp.). Z drugiej strony pewność zatrudnienia i brak związanych z tym obaw deklarowali także pracownicy obsługi, wskazując na przejrzystą ich zdaniem organizację pracy. Wydaje się, że stopień formalizacji, niezbędny w organizacji tych rozmiarów i o tak skomplikowanej strukturze, pozytywnie wpływa na panujący na tym polu porządek. Ewentualne zagrożenia dla stabilności warunków pracy wypływają głównie z wymogów zewnętrznych, narzucanych Uniwersytetowi X jako publicznej uczelni wyższej:

Jeśli chodzi o samego pracodawcę, jest to praca jak na dzisiejsze czasy stabilna i przewidywalna. Czasami zdarza się coś nieprzewidzianego, co wynika głównie z zewnętrznych uwarunkowań, zmian przepisów, a potem wewnętrznych regulaminów, które nas będą dotyczyły.

(pracownica naukowo-dydaktyczna, Wydział Zarządzania, 9.05.2018)

Respondenci biorący udział w badaniu ankietowym mieli świadomość istotności umiejętności radzenia sobie ze stresem dla samopoczucia – tak odpowiedziało 95,5% uczestników badania (przy czym aż 77,1% odpowiedzi wskazywało na „zdecydowaną” istotność takiej umiejętności dla samopoczucia). Znaczenie miała tutaj płeć respondentów ( $\text{Chi}^2 = 20,533$ ;  $df = 3$ ;  $p < 0,01$ ) – kobiety prezentowały częściej takie przekonanie niż mężczyźni (84,5% zdecydowanych głosów do 67,5%). Istotne statystycznie różnice zaobserwowano także w różnych grupach wiekowych ( $\text{Chi}^2 = 28,057$ ;  $df = 12$ ;  $p = 0,005$ ): pracownicy w średnim wieku nieco częściej (97,3%) niż najmłodsi (87,5%) uczestnicy badania przejawiali taką świadomość. Rodzaj zajmowanego stanowiska ani staż pracy nie miały statystycznie

istotnego wpływu na świadomość znaczenia umiejętności radzenia sobie ze stresem u respondentów.

Wydaje się, że przekonanie badanych pracowników Uniwersytetu X o istotności profilaktyki stresu w miejscu pracy (ale także kształtowania umiejętności radzenia sobie ze stresem w życiu codziennym) jest dość powszechne. Nie oznacza to jednak, że nie powinno podejmować się (zarówno na poziomie ogólnym, jak i na szczeblu podstawowych komórek organizacyjnych i zespołów) działań w zakresie profilaktyki stresu. Działania takie mogą mieć charakter typowo informacyjny (i takie warunki spełnia np. umieszczanie materiałów i tematycznych artykułów na stronie Uniwersytetu X i Inspektoratu BHP<sup>6</sup>) lub szkoleniowy (np. organizowanie warsztatów czy treningów radzenia sobie ze stresem). Respondenci ocenili dostęp do rozmaitych działań z zakresu prewencji stresu na uczelni (tabela 34). Oferta prewencji stresu w świadomości badanych pracowników przedstawia się dość ubogo: wykłady/kursy lub szkolenia z tej tematyki na uczelni zauważyło 6,9% respondentów, wiedzę o konsultacjach ze specjalistami tej dziedziny miało 4,8% badanych, tematyczne plakaty lub newslettery dostrzegало w pracy 1,6%, 1,1% badanych wiedziało o akcjach informacyjnych, a zaledwie 0,8% o eventach i imprezach.

**Tabela 34.** Poradnictwo z zakresu profilaktyki stresu (w %)

Oferowane porady z zakresu profilaktyki stresu	Tak	Nie	Nie wiem
Akcje uświadamiające	1,1	69,2	29,7
Wykłady, kursy lub szkolenia	6,9	66,8	26,3
Plakaty/newslettery	1,6	69,7	28,7
Eventy, imprezy	0,8	68,1	31,1
Konsultacje ze specjalistami	4,8	67,8	27,4

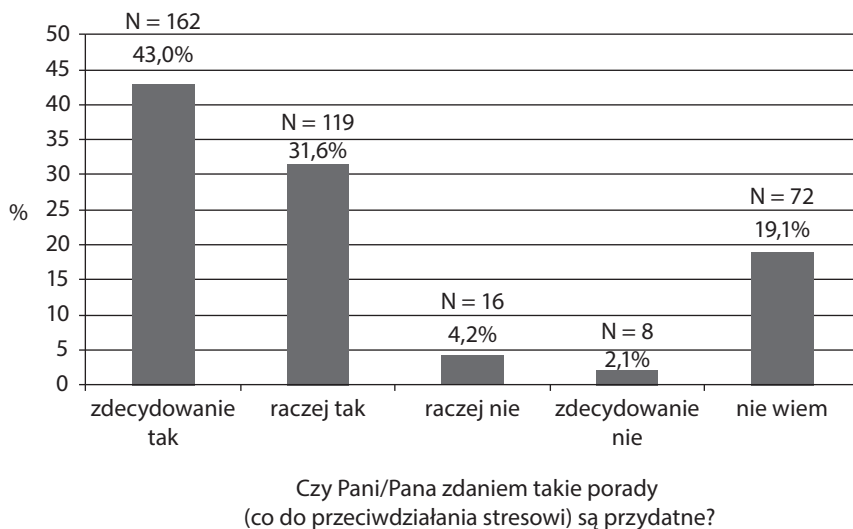
**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Odpowiedzi ankietowanych w zakresie dostępu do akcji uświadamiających wiązały się z rodzajem zajmowanego stanowiska ( $\text{Chi}^2 = 13,997$ ;  $\text{df} = 4$ ;  $p = 0,007$ ). Przedstawiciele obsługi i służb technicznych najczęściej zaznaczali odpowiedź „nie wiem” (44,4%) lub „nie” (55,6%), w ogóle nie wskazując na dostęp do takich inicjatyw w pracy. Kategorią pracowników, która w ogóle taki dostęp wskazywała, byli pracownicy administracji (3,7%). Podobnie rozeznanie w ofercie wykładów/kursów lub szkoleń z profilaktyki stresu nie wiązało się z płcią czy wiekiem respondentów, jednak zanotowano istotną statystycznie zależność między odpowiedziami badanych a ich stanowiskiem ( $\text{Chi}^2 = 37,208$ ;  $\text{df} = 4$ ;  $p < 0,01$ ). Tutaj dostęp deklarowała najczęściej grupa pracowników technicznych/obsługi (25%), w przeciwieństwie

6 Czym jest stres?, <https://bhp.uni...pl/czym-jest-stres/> (dostęp: 27.02.2018).

do znikomego procentu respondentów na stanowiskach naukowo-dydaktycznych i naukowo-technicznych (1,9%). Zanotowano także istotną statystycznie zależność między odpowiedziami badanych a ich stażem pracy na Uniwersytecie X ( $\text{Chi}^2 = 10,963$ ;  $df = 4$ ;  $p = 0,027$ ). Twierdząco na zapytanie o dostęp do warsztatów i szkoleń z profilaktyki stresu najczęściej odpowiadały osoby zatrudnione na Uniwersytecie X od 3 do 10 lat (11,8%), dysponujące zatem doświadczeniem, gdzie i jak szukać takich informacji. Najmłodszy stażem (1–2 lata) najczęściej zaznaczali odpowiedź „nie wiem” (30,8%) w stosunku do 24,8% najstarszych (zatrudnionych powyżej 11 lat). Jeśli chodzi o rozeznanie w ofercie konsultacji ze specjalistami profilaktyki stresu, to także wiązało się ono z rodzajem zajmowanego stanowiska ( $\text{Chi}^2 = 40,637$ ;  $df = 4$ ;  $p < 0,01$ ). Przedstawiciele stanowisk technicznych czy obsługi deklarowali najczęściej dostęp (25%), w przeciwieństwie do respondentów na stanowiskach naukowo-dydaktycznych i naukowo-technicznych (2,3%), którzy najczęściej wybierali odpowiedź „nie wiem” (31,4%).

Ogólnie rzecz biorąc, oferta poradnictwa w zakresie profilaktyki stresu na uczelni jest znikoma – stąd też 90,9% ankietowanych badanych z niej nie korzystało. Nie miała tu znaczenia płeć, rodzaj stanowiska czy wiek badanych, istotne statystycznie różnice w odpowiedziach zanotowano natomiast w odniesieniu do stażu pracy ( $\text{Chi}^2 = 9,795$ ;  $df = 2$ ;  $p = 0,007$ ) – pracownicy najstarsi stażem (powyżej 11 lat zatrudnienia na Uniwersytecie X) najrzadziej korzystali z takiej oferty (zaledwie 4,9%), w stosunku do najkrócej zatrudnionych (15,4%).



**Wykres 13.** Profilaktyka stresu – przydatność

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Z kolei potencjalną przydatność takiej oferty badani ocenili dość wysoko (74,6%), przy jednocześnie znacznej grupie osób, które nie miały wyrobionego zdania na ten temat (wykres 13), co być może związane jest z brakiem systemowych rozwiązań organizacyjnych w zakresie profilaktyki stresu. Płeć miała tu znaczenie ( $\text{Chi}^2 = 9,525$ ;  $df = 4$ ;  $p = 0,049$ ): kobiety (79,9%) częściej niż mężczyźni (67,1%) udzielały odpowiedzi twierdzących.

Tematykę działań z zakresu prewencji stresu podjęto w wywiadach. Rozmówcy wskazywali tutaj na takie wydarzenia, jak: szkolenia *stricte* poświęcone profilaktyce stresu (np. wydziałowe szkolenia z zarządzania stresem dla kadry kierowniczej), szkolenia lub warsztaty, w których tematyka stresu pojawiała się jako poboczna (np. międzywydziałowe szkolenia z komunikowania się w warunkach trudnych, współpracy z trudnym klientem, mobbingu – zorganizowane dla pracowników administracji), sesje z coachem, gdzie wątek panowania nad stresem można było przepracować, czy obecność treści z tego zakresu na wydarzeniach kulturalno-naukowych (typu Festiwal Nauki i Sztuki). Podkreślano jednorazowość takich wydarzeń i brak ich kontynuacji. Wydaje się jednak, że na Uniwersytecie X podjęto próbę wprowadzenia profilaktyki stresu do strategii funkcjonowania organizacji i stworzenia szansy, aby nie ograniczać działań z tego zakresu do sporadycznych akcji, lecz sprawić, aby miały większą szansę oddziaływania na społeczność akademicką:

Konstytuuje się Akademickie Centrum Wsparcia, w zamyśle dla studentów, ale także i pracowników. Tu pracownicy będą mogli skorzystać, bo różne wsparcie jest potrzebne, czasem doradcze, mentorskie, a czasem psychologiczne czy wręcz psychiatryczne. Jest przygotowana cała infrastruktura, miejsce, gdzie będzie można się spotykać w przyjaznej atmosferze. Ale to jeszcze nie teraz, na przyszłość.

(pracownik administracyjny, Rektorat, 23.05.2018)

Jeśli Centrum spełni pokładane w nim nadzieje, będzie to krok w dobrym kierunku.

Rozmówcy mieli zróżnicowane poglądy na temat roli profilaktyki stresu na uczelni i samej potrzeby jej obecności w swoim miejscu pracy. Można ich, zasadniczo, zaszeregować do trzech kategorii (tabela 35):

- 1) pracownicy deklarujący potrzebę przeprowadzania takich działań w miejscu pracy i własne zainteresowanie nimi (entuzjastyczni),
- 2) pracownicy przekonani o uprzedniej konieczności zbadania potrzeb w tym względzie (ostrożni),
- 3) pracownicy uważający, że powinna to być prywatna sprawa pracownika, a miejsce pracy nie stanowi właściwej przestrzeni do takich działań (sceptyczni).

**Tabela 35.** Poglądy uczestników wywiadów na temat profilaktyki stresu w miejscu pracy

Wybrane wypowiedzi „entuzjastów”	Wybrane wypowiedzi „ostrożnych”	Wybrane wypowiedzi „sceptyków”
<p>„Oj, bardzo byłaby taka potrzeba. Czasem aż chciałoby się powiedzieć coś komuś w pracy, otworzyć się, ... ale pytanie – jak to by zostało odebrane? Potrzebna by była możliwość wsparcia z instytucji, dodatkowych zajęć, nie wiem... bo ludzie wstydzą się tego, że mają problemy, gorszy czas, a przecież jesteśmy tylko ludźmi. Gdyby można było o tym rozmawiać i gdyby to jeszcze wypłynęło z instytucji, to byłoby dodatkowym wsparciem” (pracownica administracyjna, Biblioteka Uniwersytetu X)</p>	<p>„Dużo tu można planować, ale wszystko rozbija się o kwestię, czy ludzie będą chcieli brać udział w szkoleniach czy spotkaniach tego typu. Bez rozeznania potrzeb to mogą być pieniądze wyrzucone w błoto” (pracownik administracyjny, Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych)</p>	<p>„Dla mnie to powinna pozostać indywidualna sprawa. Nie wierzę, że w miejscu pracy ludzie będą się szczerze dzielić swoimi obawami, negatywnymi opiniami, w szczególności dotyczącymi miejsca pracy. To by chyba nie miało większego sensu” (pracownica naukowo-dydaktyczna, Wydział Prawa i Administracji)</p>
<p>„W korporacjach można coś takiego spotkać, warsztaty, sesje z coachem od stresu, takie rzeczy. Ale nasze miejsce pracy też jest korporacją i myślę, że takie szkolenia byłyby bardzo potrzebne. Chodzi o uwrażliwienie ludzi, o pokazanie, jaki ten stres może być niszczący” (pracownica techniczna, Rektorat)</p>	<p>„Myślę, że można by pewne działania takie podjąć... tylko powinny one najpierw być ukierunkowane na diagnozowanie tego, co jest potrzebne” (pracownica naukowo-dydaktyczna, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny)</p>	<p>„Tak długo jak będziemy obarczani zniechęca różnymi obowiązkami, do których często nie jesteśmy w żaden sposób przygotowani, tak długo rozmowy, jak radzić sobie ze stresem czy zarządzać czasem będą pustym gestem” (pracownica naukowo-dydaktyczna, Wydział Filologiczny)</p>
<p>„W formie wykładu byłoby fajne, tematy stresu, radzenie sobie z nasilonym stresem, na taki wykład wiele osób by przyszło” (pracownica administracyjna, Wydział Prawa i Administracji)</p>	<p>„Najpierw trzeba sprawdzić zainteresowanie tego typu wsparciem i akcjami, jakie grupy pracowników zgłaszają takie zapotrzebowanie” (pracownica naukowo-dydaktyczna, Wydział Zarządzania)</p>	<p>„Jeśli bhp jest zachowane i ogólnie, wszystko jest według przepisów, to reszta powinna zostać prywatną sprawą pracownika, jak sobie radzi czy też nie” (pracownik techniczny, Wydział Biologii i Ochrony Środowiska)</p>

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W wywiadach głosy pracowników „entuzjastycznych” i „ostrożnych” przeważały nad głosami „sceptyków”, jednak obecność tych ostatnich potwierdza niejako, że zagadnienie stresu w pracy, jego źródeł i sposobów przeciwdziałania jest sprawą wrażliwą i wymagającą dużej rozważliwości od osób planujących tego typu

działania z ramienia uczelni (tabela 35). Potencjalna oferta profilaktyki stresu powinna tę różnorodność potrzeb pracowniczych uwzględniać.

Profilaktyka stresu łączy się nierozdzielnie z równowagą wewnętrzną. Wpływ takiej równowagi na ogólne samopoczucie jest powszechnie dostrzegany – był oczywisty dla 99,2% uczestników badania ankietowego. Organizacja może wspierać różnymi sposobami te osoby, które mają trudności z zachowaniem wewnętrznej równowagi lub potrzebę jej wzmocnienia, głównie przez poradnictwo czy organizowanie szkoleń lub konsultacji ze specjalistami (np. z zakresu jogi czy innych technik relaksacji). Analiza odpowiedzi respondentów wskazuje, że podobnie jak miało to miejsce z profilaktyką stresu, badani najlepiej ocenili obszar wykładów/szkoleń i kursów pod względem dostępu do tego typu działań w miejscu pracy (tabela 36). Także tutaj wyodrębniono dużą grupę (zwykle ponad trzydziestoprocentową) respondentów, którzy takiej wiedzy nie mieli/nie interesowali się zagadnieniem.

**Tabela 36.** Poradnictwo z zakresu zachowywania równowagi wewnętrznej (w %)

Oferowane porady z zakresu zachowywania równowagi wewnętrznej	Tak	Nie	Nie wiem
Akcje uświadamiające	1,9	68,0	30,1
Wykłady, kursy lub szkolenia	6,9	62,7	30,4
Plakaty/newslettery	2,4	64,0	33,6
Eventy, imprezy	4	59,3	36,7
Konsultacje ze specjalistami	2,9	66,5	30,6

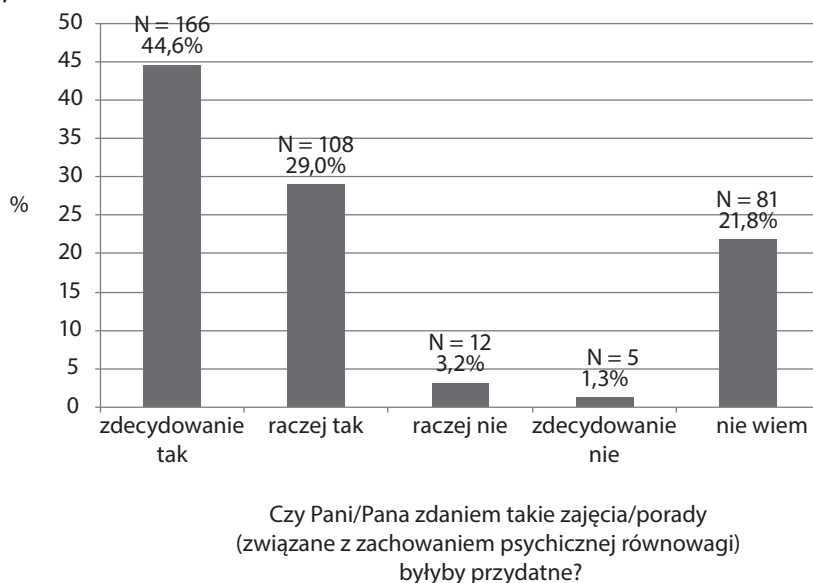
**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jeśli brać pod uwagę obszar najlepiej oceniony pod względem dostępności oferty (szkolenia czy kursy z zasad zachowywania równowagi emocjonalnej i psychicznej), kobiety zauważały takie działania częściej niż mężczyźni (10,6% w stosunku do 1,9%) ( $\text{Chi}^2 = 17,880; df = 2; p < 0,01$ ). Jednocześnie mężczyźni przeważali w grupie osób odpowiadających „nie wiem” (39,5% w stosunku do 23,9% głosów kobiet). Zauważanie obecności plakatów/newsletterów w omawianej tematyce także wiązało się z płcią respondentów ( $\text{Chi}^2 = 6,275; df = 2; p = 0,043$ ) – mężczyźni najczęściej udzielali odpowiedzi „nie wiem” (40,8% w stosunku do 28,4% u kobiet). Odpowiedzi w zakresie rozeznania w ofercie eventów i imprez tematycznych uzależnione były od rodzaju zajmowanego stanowiska ( $\text{Chi}^2 = 12,109; df = 4; p = 0,017$ ). Wśród respondentów deklarujących taki dostęp przeważali przedstawiciele stanowisk naukowo-dydaktycznych oraz naukowo-technicznych (5,5%), w grupie pracowników udzielających odpowiedzi „nie” przedstawiciele administracji uniwersyteckiej (71,6%). Jeśli chodzi o obszar konsultacji ze specjalistami, rozeznanie w ofercie wiązało się w sposób statystycznie istotny z płcią respondentów ( $\text{Chi}^2 = 6,311; df = 2;$

$p = 0,043$ ), gdyż kobiety częściej takie działania zauważały (4,6% w stosunku do 0,6%) i rzadziej udzielały odpowiedzi „nie wiem” (27,8% w stosunku do 34,4% głosów mężczyzn).

Ogromna większość badanych nie korzystała (w momencie przeprowadzania badania ani wcześniej) z uniwersyteckiego poradnictwa w zakresie zachowywania równowagi psychicznej (92,2%). Znaczenie miała płeć badanych ( $\text{Chi}^2 = 4,074$ ;  $df = 1$ ;  $p = 0,044$ ) – kobiety częściej z tej oferty korzystały (10,2% kobiet w stosunku do 4,5% mężczyzn) – oraz staż na uczelni ( $\text{Chi}^2 = 16,525$ ;  $df = 2$ ;  $p < 0,01$ ) – najczęściej z takich działań korzystali najmłodszy stażem (28% w stosunku do 4,9% głosów osób zatrudnionych najdłużej).

Jednocześnie, w porównaniu z poprzednimi badanymi obszarami wellness, respondenci ostrożniej formułowali zdanie o potencjalnej przydatności takich działań (wykres 14), a ponad jedna piąta badanych nie miała zdania na ten temat. Kobiety zdecydowanie częściej niż mężczyźni wskazywały na potencjalną przydatność takich działań ( $\text{Chi}^2 = 24$ ,  $df = 4$ ;  $184$ ;  $p < 0,01$ ) – 82,4% z nich wskazywało na przydatność (w stosunku do 61,6% mężczyzn). Znaczenie miał także rodzaj stanowiska ( $\text{Chi}^2 = 18,709$ ;  $df = 8$ ;  $p = 0,016$ ). Pracownicy naukowo-dydaktyczni i naukowo-techniczni najrzadziej wskazywali na przydatność takich działań (68,2% w stosunku do 88,9% głosów pochodzących od pracowników obsługi/technicznych).



**Wykres 14.** Poradnictwo w zakresie zachowywania równowagi wewnętrznej – przydatność

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Szczegółowa łączna analiza odpowiedzi w obszarze profilaktyki stresu i wspierania równowagi wewnętrznej wykazała, że nie ma istotnego statystycznie związku między deklarowanym przez badanych dostępem do takich świadczeń w miejscu pracy a świadomością wpływu takich działań na samopoczucie i dobrostan człowieka. Można zatem wnioskować, że świadomość taka ukształtowała się u respondentów niezależnie od oferty uniwersyteckiej (składnąd bardzo ograniczonej w tym zakresie).

#### 4.1.2. Kształtowanie równowagi praca-życie

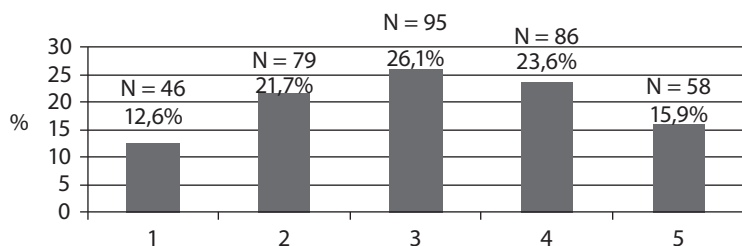
Konflikty między rolami rodzinnymi a zawodowymi oddziałują na życie pracowników, ich rodzin; mają znaczenie, jeśli chodzi o jakość pracy i wyniki na polu zawodowym<sup>7</sup>. Problemy z miejsca pracy rzutują na funkcjonowanie jednostki poza organizacją i odwrotnie<sup>8</sup>. Dlatego też w ostatnich dekadach zyskują na popularności różne inicjatywy pracodawców, których celem jest wspieranie pracowników w zachowaniu równowagi między pracą a życiem osobistym. Na Uniwersytecie X obecne są inicjatywy z zakresu wspierania pracowników w budowaniu takiej równowagi, chociaż – przynajmniej jeśli chodzi o szczebel ogólny – ich nazewnictwo bywa inne (często wchodzą w zakres zakładowego Funduszu Świadczeń Społecznych).

W zakresie świadomości wpływu kształtowania równowagi praca-życie na samopoczucie i dobrostan człowieka respondenci w zdecydowanej większości wskazywali na istnienie takiej zależności (86% głosów zdecydowanie potwierdzających i 13,5% raczej potwierdzających). Znaczenie ma tutaj płeć respondentów ( $\text{Chi}^2 = 22,603$ ;  $df = 3$ ;  $p < 0,01$ ), gdyż kobiety były bardziej zdecydowane w odpowiedziach (93,1% w stosunku do 76%), oraz rodzaj zajmowanego stanowiska ( $\text{Chi}^2 = 38,511$ ;  $df = 6$ ;  $p < 0,01$ ) – taką świadomość zdecydowanie mocniej prezentowali przedstawiciele administracji (92,7%), pracownicy naukowo-dydaktyczni i naukowo-techniczni (88,1%) w stosunku do grupy osób na stanowiskach technicznych i obsługi (55,6%).

Respondenci zostali poproszeni o określenie na pięciostopniowej skali stopnia, w jakim praca na Uniwersytecie X wpływa negatywnie na ich życie pozazawodowe (wykres 15). Badani najczęściej szacowali poziom wpływu (zaburzania) jako średni, jednak odnotowano istnienie sporej grupy respondentów wskazujących na wysoki (23,6%) bądź bardzo wysoki stopień (15,9%) zaburzenia życia przez pracę.

7 B. Lachowska, *Neurotyczność...*, s. 389; B. Wiesławska, *Inwestycja...*, s. 139.

8 I. Janicka, *Konflikt...*, s. 419.



Proszę ocenić, w jakim stopniu codzienna praca zaburza Pani/Pana życie pozazawodowe (rodzinne, towarzyskie itp.) na skali 1–5 (gdzie 1 oznacza minimalny poziom zaburzenia a 5 bardzo duży)

**Wykres 15.** Wpływ pracy zawodowej na życie osobiste

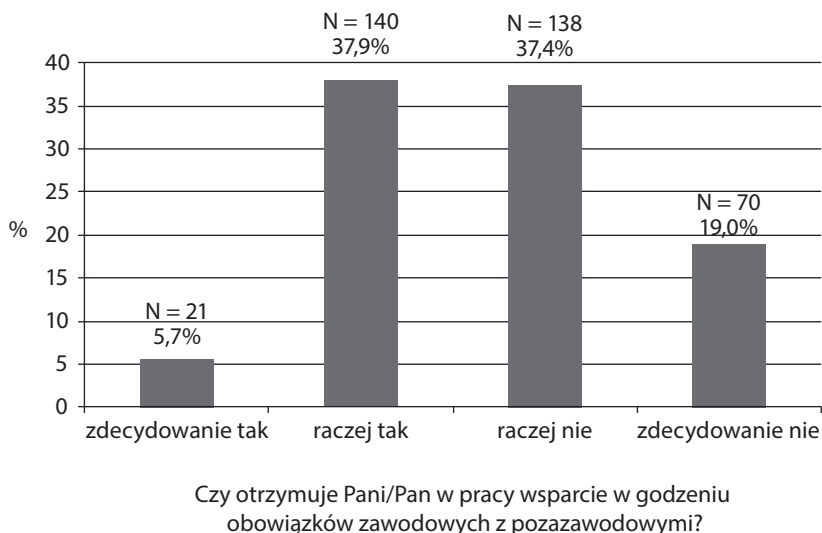
**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jeśli chodzi o ocenę stopnia zaburzenia równowagi praca–życie przez sferę zawodową, istotne statystycznie różnice w odpowiedziach znaleziono jedynie w przypadku rodzaju zajmowanego stanowiska ( $\text{Chi}^2 = 22,595$ ;  $df = 8$ ;  $p = 0,004$ ). Widać wyraźną tendencję – w opiniach respondentów praca zaburza życie osobiste (rodzinne i towarzyskie) przede wszystkim osób na stanowiskach naukowo-dydaktycznych i naukowo-technicznych (44,6% wskazań 4 i 5 stopnia) oraz administracyjnych (36,3%) stosunku do 11,5% pracowników technicznych/obsługi.

Ogółem 42,4% respondentów stwierdziło w badaniu ankietowym, że ma trudności w godzeniu obowiązków zawodowych z pozazawodowymi i jednocześnie aż 56,4% nie otrzymywało w miejscu pracy żadnego wsparcia w tym obszarze (wykres 16).

Trudności w godzeniu obowiązków zawodowych i pozazawodowych mają przede wszystkim kobiety ( $\text{Chi}^2 = 9,591$ ;  $df = 3$ ;  $p = 0,022$ ) – 48,4% uczestniczek badania udzieliło odpowiedzi wskazującej na odczuwanie takich trudności w stosunku do 34% mężczyzn. Rozkład odpowiedzi w zakresie odczuwanych trudności z godzeniem obowiązków wiązał się także z wiekiem respondentów ( $\text{Chi}^2 = 23,774$ ;  $df = 12$ ;  $p = 0,022$ ) w sposób łatwy do przewidzenia – na takie trudności uskarżali się przede wszystkim respondenci młodzi i w wieku średnim (na poziomie ponad 45% w tych kategoriach wiekowych, w stosunku do np. 23% respondentów powyżej 61 lat). Rodzaj zajmowanego stanowiska wiązał się także z oceną sytuacji w zakresie konfliktu ról ( $\text{Chi}^2 = 14,316$ ;  $df = 6$ ;  $p = 0,026$ ) i otrzymywanej w tym zakresie pomocy w miejscu pracy ( $\text{Chi}^2 = 20,570$ ;  $df = 6$ ;  $p = 0,002$ ). Pracownicy naukowo-dydaktyczni i naukowo-techniczni najczęściej wskazywali na trudności w godzeniu ról (47,5% wskazań w stosunku do 22,9% głosów osób zajmujących stanowiska techniczne i obsługi). Wydaje

się zatem, iż w zakresie braku równowagi praca–życie relatywnie duża elastyczność warunków pracy nie rekompensuje wymagań stanowiskowych i innych czynników charakterystycznych dla tych profesji. Jeśli brać pod uwagę pomoc w miejscu pracy w zakresie godzenia ról, to grupa respondentów na stanowiskach naukowo-dydaktycznych i naukowo-technicznych najrzadziej taką pomoc otrzymywała (38,3% wskazań w stosunku do np. przedstawicieli obsługi/służb technicznych, w przypadku których na otrzymywanie pomocy w godzeniu obowiązków wskazało 60%).



**Wykres 16.** Wsparcie w godzeniu obowiązków zawodowych i pozazawodowych

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Konflikt praca–życie był także przedmiotem rozmów z pracownikami Uniwersytetu X w ramach prowadzonych wywiadów. Rozmówcy często wskazywali na istnienie takiego konfliktu w swoim życiu, przy czym jego wytłumaczenie było dwukierunkowe: dla niektórych pracowników pojawienie się wyraźnego konfliktu praca–życie łączyło się z nasilonymi obowiązkami rodzinnymi (typu: opieka nad małymi dziećmi, samotne macierzyństwo, opieka nad starszymi, chorymi członkami rodziny, własne dolegliwości zdrowotne wymagające rehabilitacji). Druga grupa rozmówców (głównie wśród pracowników naukowo-dydaktycznych) podkreślała z kolei aspekt szczególnie nasilonych obowiązków zawodowych jako przyczyn powstania tego konfliktu (praca w weekendy, piastowanie dodatkowych funkcji organizacyjnych, praca w stowarzyszeniach, nadgodziny dydaktyczne, konieczność pełnego zaangażowania w zadanie typu obrona doktoratu). Rozmówcy raczej wykazywali zrozumienie dla niektórych aspektów swojej pracy, które mogą generować konflikty praca–życie:

Największa dolegliwość to praca w weekendy, to jest zachwianie życia rodzinnego, w sytuacji kiedy inni członkowie rodziny, żona, mają czas wolny. Ale znów – wybierając karierę naukową, godzę się i na to.

(pracownik naukowo-dydaktyczny, Wydział Prawa i Administracji, 17.07.2018)

Inni rozmówcy wskazywali, że niektórych sytuacji zaburzenia równowagi życiowej pracowników można by uniknąć, gdyby organizacja pracy była bardziej przemyślana:

Przydzielając zajęcia osobom, kierownicy katedr nie za bardzo biorą pod uwagę, że ktoś ma także zajęcia na studiach zaocznych i nieraz trzeba chodzić cały tydzień do pracy, bo i sobota, i niedziela zajęte. A taka osoba chciałaby mieć te dwa dni wolne po sobie, czwartek i piątek na przykład, a niestety bywa tak, że tylko jeden dzień w tygodniu jest wolny... albo i wcale. Nie mamy tu możliwości manewru.

(pracownik dydaktyczny, Wydział Matematyki i Informatyki, 29.06.2018)

Jako szczególnie „dotkliwy” był podawany wspomniany wcześniej w wywiadach przykład „zajęć pobocznych”, dodatkowych, zwykle czasochłonnych, a nieprzekładających się bezpośrednio na rozwój kariery:

Uniwersytet organizuje wiele wydarzeń, które odbywają się wieczorami albo w weekendy, np. wydarzenia promocyjne wydziału, w których musimy brać udział. Oczekuje się ode mnie aktywnego udziału, kosztem życia osobistego, a w żaden sposób mój udział nie przelicza się na nadgodziny.

(pracownica naukowo-dydaktyczna, Wydział Filologiczny, 8.06.2018)

Wśród rozmówców zajmujących stanowiska techniczne, pracowników obsługi i pracowników administracji (niezajmujących funkcji kierowniczych) dość rzadko notowano wypowiedzi wskazujące na istnienie nasilonego konfliktu praca–życie, co koresponduje z wynikami ankietowymi. W grupie pracowników naukowo-dydaktycznych takie głosy zwykle należały do osób niemających dzieci (lub mających dzieci dorosłe). Wydaje się, że istnienie konfliktu praca–życie było przez większość respondentów traktowane jako coś, „co się przydarza” w pewnych, trudniejszych okresach życia. Przeważała postawa reaktywna, „przeczekiwanie” trudnych momentów, ewentualnie angażowanie dodatkowych środków, aby poradzić sobie z wymogami sytuacji. Do rzadkości należało podejście zakładające aktywne, świadome budowanie równowagi praca–życie w perspektywie długofalowej:



Ja staram się budować strategię swojego życia w oparciu o ten balans. Staram się tak organizować pracę i czas, aby ona nie przysłaniała mi innych rzeczy, ale to wiąże się ze świadomymi wyborami, czasem niełatwymi, nieoczywistymi.

(pracownik naukowo-dydaktyczny, Wydział Zarządzania, 21.05.2018)

Respondenci w ankiecie zostali poproszeni o określenie podmiotów, które w ramach miejsca pracy takiej pomocy w godzeniu ról im udzielają. Pytanie dotyczyło zarówno pomocy na szczeblu ogólnouniwersyteckim, jak i inicjatyw wydziałowych, oddolnych, zespołowych. Uzyskane odpowiedzi (tabela 37) wskazują na to, że w zakresie godzenia ról pracownicy mogli liczyć przede wszystkim na najbliższe otoczenie w miejscu pracy: kolegów i koleżanki oraz bezpośredniego przełożonego. Należy domyślać się, że uzyskiwana w ten sposób pomoc miała często charakter nieformalny, być może niematerialny, prawdopodobnie doraźny – brak natomiast systemowych rozwiązań i wpisania tego typu działalności w bieżące zarządzanie uczelnią (nikły udział pracowników administracji, kadr w świadczeniu pomocy).

**Tabela 37.** Podmioty udzielające wsparcia respondentom w godzeniu obowiązków (w %)

Podmioty	Tak	Nie
Władze Uniwersytetu X (inicjatywy ogólnouniwersyteckie i wydziałowe)	19,7	80,3
Komórki personalne Uniwersytetu X (inicjatywy ogólnouniwersyteckie i wydziałowe)	10,4	89,6
Bezpośredni przełożony (inicjatywy oddolne)	54,4	45,6
Koledzy i koleżanki z pracy (inicjatywy oddolne)	69,1	30,9

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W prowadzonych wywiadach uzyskano potwierdzenie tendencji, jaka wyłoniła się z analizy ankiet dotyczących podmiotów udzielających pomocy w zachowywaniu równowagi praca–życie pracownikom Uniwersytetu X. Rozmówcy najczęściej wskazywali na kolegów i koleżanki z miejsca pracy, w następnej kolejności na bezpośredniego przełożonego. Pomoc ta przejawiała się przede wszystkim w organizowaniu zastępstw w sytuacjach, kiedy dyspozycyjność pracownika była ograniczana względami rodzinnymi czy osobistymi. Ponadto rozmówcy wskazywali na pomoc w załatwianiu potrzebnych środków, dzielenie się informacjami, doradzanie czy okazywanie zrozumienia i wsparcia takiemu pracownikowi. Rozmówcy podkreślali jednocześnie brak udziału władz uczelni i administracji w tym zakresie (jeśli pominąć aspekt pomocy materialnej i świadczeń otrzymywanych za pośrednictwem Działu Spraw Socjalnych, czyli tego, co rozmówcy nazywali „ofertą socjalną”):

W moim przypadku, jako kierownika, działania praca–życie w moim zespole to odpowiedź na potrzeby pracowników. Ja nie zgaduję, co oni mogą chcieć, tylko jeśli mam jasny sygnał, że ktoś chciałby z jakiegoś powodu chcieć inaczej zorganizować pracę, to staram się iść na rękę. To nie jest w żaden sposób działanie systemowe, tylko indywidualne. Osobiście nie doświadczam żadnych szerszych działań w tym zakresie.

(pracownik administracyjny, Rektorat, 23.05.2018)

Cytowana powyżej wypowiedź jednocześnie ukazuje kluczową rolę przełożonego w działaniach z zakresu budowania równowagi praca–życie na Uniwersytecie X, rolę niesformalizowaną i zależną właściwie tylko od woli samych zainteresowanych, specyfiki danego zespołu i panujących w nim relacji. Według rozmówców istnieje tutaj ogromna różnorodność: od postawy zupełnie biernej po aktywną pomoc i uwrażliwianie pracowników na potrzebę zachowywania takiej równowagi w życiu. Są zatem przełożeni wyznający zasadę, że życie osobiste nie powinno kolidować z pracą i jest to odrębna dziedzina, która w miejscu pracy nie powinna być obszarem zainteresowania:

Nasz profesor ma taką etykę pracy, że powinniśmy się właściwie poświęcić, 24 godziny na dobę, dla nauki. On ma taki slogan, że doba ma 24 godziny, wiadomo, że to nie dosłownie, ale od razu wiadomo, jakimi wartościami się taka osoba kieruje. Czyli powinniśmy się poświęcić, rodzina nie jest ważna, powinniśmy siedzieć w pracy od rana do wieczora, pracować, pracować i pracować, to wtedy są wyniki, a rodzina powinna pójść na dalszy plan. I to widać w funkcjonowaniu, w podejściu do pracownika.

(pracownik dydaktyczny, Wydział Matematyki i Informatyki, 29.06.2018)

Są też przełożeni odpowiadający na potrzeby pracowników, reagujący na ich prośby, w ramach możliwości danego układu (i takie wypowiedzi były najczęstsze):

Rozmawiamy między sobą, w ramach układów koleżeńskich, że często trudno pogodzić różne rzeczy – wymieniamy się pomysłami, jak to pogodzić, rodzicielstwo, pracę. Przełożony raczej jest do rozwiązywania już skonkretyzowanych, naszych problemów, niż do samej dyskusji.

(pracownik administracyjny, Biblioteka Uniwersytetu X, 20.06.2018)

Do rzadkości należały głosy pracowników wskazujących na aktywną postawę bezpośredniego przełożonego w zakresie budowania równowagi praca–życie podwładnych:

Moja przełożona pod tym względem jest wspaniałą osobą, ona zawsze nam powtarzała, że na pracy życie się nie kończy i żebyśmy o tę równowagę swoją dbali. Przy układaniu grafiku zawsze u nas się bierze pod uwagę sytuację pracownika, czy np. odwozi dzieci do szkoły rano i chciałby przyjść później, szefowa o to dba.

(pracownica administracyjna, Wydział Filozoficzno-Historyczny, 13.07.2018)

Jak wspomniano wcześniej, Uniwersytet X oferuje (na poziomie ogólnym) dofinansowanie wypoczynku i rekreacji dla pracowników i ich rodzin. Zgodnie z obowiązującym podczas prowadzenia badania regulaminem, każdy pracownik, emeryt lub rencista Uniwersytetu X miał prawo wystąpić o dofinansowanie wypoczynku dla siebie i uprawnionych członków swojej rodziny: to jest współmałżonka i dzieci uczących się we wszystkich typach szkół do 25. roku życia, niepracujących i pozostających we wspólnym gospodarstwie domowym (poziom wartości pieniężnej tego rodzaju świadczeń w okresie poprzedzającym badania ankietowe zamieszczono w tabeli 38). Dofinansowanie wypoczynku obejmowało trzy formy, a mianowicie:

- 1) dofinansowanie do wczasów zakupionych przez Dział Socjalny (na wniosek pracownika – co dwa lata);
- 2) dofinansowanie do wczasów zakupionych indywidualnie przez pracownika (co dwa lata),
- 3) dofinansowanie do tak zwanych wczasów pod gruszą (na wniosek pracownika – co rok).

**Tabela 38.** Wykorzystanie oferty Uniwersytetu X w zakresie dofinansowania wypoczynku pracowników i ich rodzin w latach 2011–2015

Rok	Wczasy „pod gruszą”		Wczasy zakupione przez Dział Socjalny		Dofinansowania do wczasów zakupionych indywidualnie		Razem	
	Liczba korzystających	Wartość w PLN	Liczba korzystających	Wartość w PLN	Liczba korzystających	Wartość w PLN	Liczba korzystających	Wartość w PLN
2011	9100	8 344 650	16	33 150	462	571 528	9578	8 949 328
2012	9157	8 545 450	18	30 594	494	624 792	9669	8 200 836
2013	9245	8 606 600	14	30 198	460	575 999	9719	9 212 797
2014	9094	8 341 765	18	32 308	557	707 037	9669	9 081 112
2015	8965	8 054 400	17	38 314	568	702 896	9550	8 795 610

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W każdym roku kalendarzowym wspólnie ze związkami zawodowymi ustalana jest wielkość dofinansowań do wszystkich form wypoczynku. Zgodnie z obowiązującym w trakcie prowadzenia badań regulaminem Uniwersytetu X uczestnikami

kolonii i obozów zimowych oraz letnich mogły być dzieci i młodzież do czasu ukończenia szkoły ponadgimnazjalnej (z wyłączeniem absolwentów szkół ponadgimnazjalnych). Z analizy dokumentacji Działu Spraw Socjalnych Uniwersytetu X i rocznych sprawozdań z wykorzystania Funduszu Świadczeń Socjalnych wynika, że z każdym rokiem zmniejsza się liczba dzieci korzystającej z oferty zakupionej przez Dział Socjalny (kolonie i zimowiska). Dlatego też, podobnie jak w przypadku zimowisk, wypoczynek letni najczęściej organizuje się w formie dofinansowań oferty wybranej indywidualnie przez rodziców (tabela 39).

**Tabela 39.** Dofinansowanie wypoczynku dzieci pracowników Uniwersytetu X w latach 2011–2015

Rok	Zimowiska (dofinansowanie wybranej oferty indywidualnej i zakupionej przez Dział Socjalny)		Średnie dofinansowanie na dziecko	Kolonie letnie i obozy (dofinansowanie wybranej oferty indywidualnej i zakupionej przez Dział Socjalny)		Średnie dofinansowanie na dziecko	Razem (zimowiska i kolonie letnie)	
	Liczba korzystających dzieci	Wartość w PLN		Liczba korzystających dzieci	Wartość w PLN		Liczba korzystających dzieci	Wartość w PLN
2011	52	48 555	679	363	431 739	920	415	480 294
2012	44	41 531	737	375	443 753	915	419	485 284
2013	49	45 145	700	369	437 327	938	418	482 472
2014	50	40 886	595	385	449 741	924	435	490 627
2015	64	54 476	646	409	473 171	918	473	527 647

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

1 września 2012 roku nastąpiło otwarcie przedszkola uniwersyteckiego. Przedszkole powstało w XIII Domu Studenta na osiedlu akademickim L\*\*\*. Do potrzeb dzieci zostały przystosowane pomieszczenia, które wcześniej zajmowała świetlica i klub studencki. Koszty dostosowania i wyposażenia pomieszczeń oraz zrobienia nowoczesnego i kolorowego placu zabaw przed budynkiem pokryte zostały z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych i wyniosły 704 619 PLN.

W zakresie wypoczynku pracowników i ich rodzin Uniwersytet X oferuje wycieczki organizowany przez Dział Socjalny, gdzie odpłatność pracownika, emeryta bądź rencisty wynosi 30% planowanych kosztów, natomiast członkowie rodzin płacą 50% planowanych kosztów. Wycieczki te obejmują zazwyczaj atrakcyjne lokalizacje krajowe (Kraków, Suwalszczyzna) i zagraniczne (Austria – Wiedeń, Włochy, Chorwacja, Niemcy – Monachium). Zwykle organizowane są w okresie maj–wrzesień, podobnie jak wyjazdy krajoznawcze organizowane wspólnie

z Sekcją Emerytów i – do niedawna – kilkudniowe wrześnie wycieczki na grzybobranie do Tlenia w Borach Tucholskich (z uwagi na malejące zainteresowanie zrezygnowano z tego w ostatnich latach). I tak: na turystykę w 2011 roku wydatkowano 389 625 PLN (w wycieczkach wzięło udział 315 osób; w wyjazdach krajoznawczych 113 osób), rok później było to 339 403 PLN (315 osób wzięło udział w wycieczkach oraz 115 osób w wyjazdach krajoznawczych). W roku 2015 wydatkowano kwotę 308 478 PLN (wycieczki – 240 osób, wyjazdy krajoznawcze – 115).

W ramach działalności kulturalno-oświatowej prowadzone są dopłaty do biletów teatralnych oraz imprez estradowych dla pracowników uczelni i ich rodzin. Ponadto Dział Socjalny Uniwersytetu X przeprowadza akcję „Gwiazdka” dla dzieci pracowników (pierwotnie były to paczki ze słodyczami), oferuje wejściówki do teatru i kina na seanse dziecięce. Od 2013 roku nieco zmieniła się formuła – uczelnia oferuje dla najmłodszych pociech vouchery do kina i karty upominkowe do Empiku. Od 1997 trwa akcja „Znicz” – zakup i wydawanie zniczy na groby zmarłych pracowników Uniwersytetu X. W 2011 roku koszt działań kulturalno-oświatowych wyniósł 485 213 PLN, w 2012 roku 434 415 PLN, następnie wydatki w tym zakresie systematycznie spadały, aby w 2015 roku wynieść 191 107 PLN.

Dział Spraw Socjalnych Uniwersytetu X prowadzi także sprawy związane z realizacją pożyczek na cele mieszkaniowe zatrudnionych (remont bieżący mieszkania lub domu, kupno mieszkania lub domu, budowa domu). Ponadto uczelnia oferuje pracownikom i doktorantom, którzy nie są mieszkańcami miasta, zakwaterowanie w tak zwanym Hotelu Asystenta zlokalizowanym przy ul. S\*\*\*. Decyzją Rektora Uniwersytetu X w roku akademickim 2012/2013 do dyspozycji pracowników i doktorantów został w części oddany także Budynek Służbowy przy ul. P\*\*\*. Ponadto praktykuje się wypłaty gotówkowe dla pracowników, emerytów i rencistów, zapomogi dla osób znajdujących się z trudnej sytuacji życiowo-materiałnej, przelewy na pokrycie zadłużenia z tytułu opłat za lokal mieszkalny pracownika itp. Z reguły z tej pomocy korzystają pracownicy obsługi i administracji oraz emeryci (np. w roku 2015 akcją pomocy finansowej objęto 404 osoby: w tym 95 pracowników i aż 309 emerytów i rencistów Uniwersytetu X). Na pomoc rzeczową i finansową w 2011 roku wydatkowano 1 024 900 PLN, w 2012 roku było to 916 800 PLN, w 2013 883 588 PLN, w 2014 865 420 PLN, a w 2015 742 040 PLN.

Wyżej wymienione działania, koordynowane i obsługiwane przez Dział Spraw Socjalnych Uniwersytetu X, są dość dobrze wyeksponowane, na przykład w postaci informacji rozsyłanych centralnie pocztą mailową do pracowników. Ankietowanych zapytano zatem o wykorzystanie poszczególnych elementów tej oferty (tabela 40). Respondenci najczęściej korzystali z dofinansowania wypoczynku (87,7%) i różnych form rekreacji (zajęć sportowych czy kulturalnych). Relatywnie najrzadziej badani pracownicy korzystali z dofinansowania edukacji przedszkolnej dzieci (21,5%).

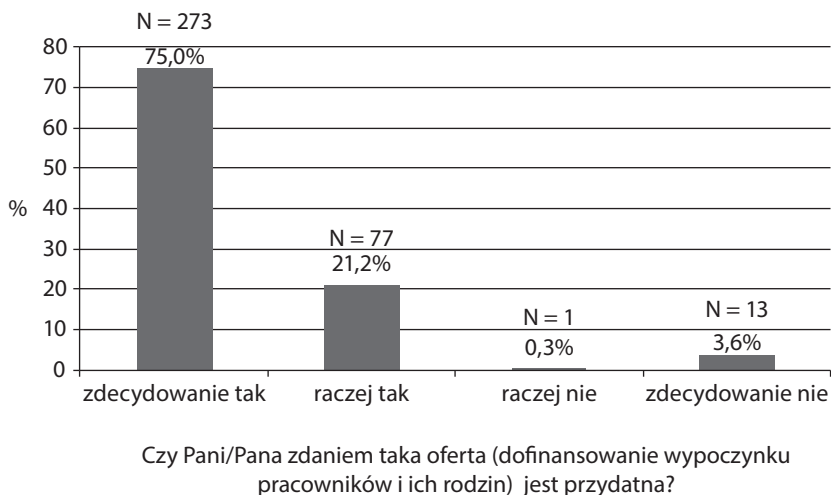
**Tabela 40.** Korzystanie z oferty Uniwersytetu X w zakresie wsparcia pracowników ich rodzin (w %)

Aspekty oferty wspierającej równowagę praca–życie	Tak	Nie
Dofinansowanie edukacji przedszkolnej dzieci pracowników	21,4	78,6
Dofinansowanie wypoczynku dzieci pracowników (kolonie, wczasy itp.)	33,7	66,3
Dofinansowanie wypoczynku pracowników i ich rodzin	87,7	12,3
Dofinansowanie różnych form rekreacji pracowników i ich rodzin (zajęcia sportowe itp.)	54,8	45,2
Dofinansowanie różnych form rekreacji pracowników i ich rodzin (edukacja i kultura itp.)	52,3	47,7
Udział w wydarzeniach organizowanych dla pracowników i ich rodzin (wycieczki, rajdy, pikniki rodzinne itp.)	22,5	77,5

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza związków między zmiennymi wykazała, że korzystanie z dofinansowania przedszkoli dla dzieci uzależnione było od wieku pracowników ( $\text{Chi}^2 = 27,318$ ;  $df = 4$ ;  $p < 0,01$ ) – z tej formy pomocy korzystali najczęściej pracownicy w wieku 31–40 lat (33,8%) oraz nieco starsi – 41–50 lat (22,4%). Podobnie ze stażem pracy ( $\text{Chi}^2 = 12,305$ ;  $df = 2$ ;  $p = 0,002$ ) – najczęściej dofinansowanie wykorzystywali pracownicy ze stażem pracy 3–10 lat (30%), w przeciwieństwie do najmłodszych stażem (4,2%). Odpowiedzi w zakresie dofinansowania wypoczynku dzieci pracowników powiązane były z wiekiem respondentów ( $\text{Chi}^2 = 29,083$ ;  $df = 4$ ;  $p < 0,01$ ) – ten aspekt pomocy uczelni był popularniejszy w grupach pracowników starszych, którzy mieli zapewne potomstwo w wieku bardziej adekwatnym do oferty (47,7% w grupie 41–50 lat, w stosunku do zaledwie 10,8% w grupie najmłodszych uczestników badania). Podobną zależność widać w stosunku do stażu pracy ( $\text{Chi}^2 = 24,346$ ;  $df = 2$ ;  $p < 0,01$ ) – pracownicy zatrudnieni na Uniwersytecie X powyżej 11 lat mieli okazję najbardziej z takiej oferty korzystać (44,3% odpowiedzi w stosunku do zaledwie 8,3% odpowiedzi pracowników zatrudnionych od roku do 2 lat). W przypadku dofinansowania wypoczynku pracowników i ich rodzin znaczenie miała płeć respondentów ( $\text{Chi}^2 = 6,109$ ;  $df = 2$ ;  $p = 0,013$ ), gdyż kobiety częściej korzystały z takiej oferty (91,2% stosunku do 82,6% mężczyzn). Odpowiedzi respondentów wiązały się także z ich wiekiem ( $\text{Chi}^2 = 14,428$ ;  $df = 4$ ;  $p = 0,006$ ): im pracownicy starsi, tym częściej korzystali z oferty (94,9% odpowiedzi w grupie najstarszych respondentów w stosunku do 70,3% w grupie najmłodszych). Znaczenie miał także staż pracy ( $\text{Chi}^2 = 38,395$ ;  $df = 2$ ;  $p < 0,01$ ), gdyż pracownicy z najwyższym stażem pracy korzystali z dofinansowania wypoczynku zdecydowanie częściej (93,5%) niż najkrócej zatrudnieni (50%). Korzystanie z dofinansowania różnych form rekreacji i wydarzeń sportowych dla pracowników i ich rodzin wiązało się z wiekiem respondentów ( $\text{Chi}^2 = 15,797$ ;  $df = 4$ ;  $p = 0,003$ ) – najrzadziej

korzystali z tej opcji najmłodszy (29,7% w stosunku do 63,1% pracowników w wieku 31–40 lat). Zależności widać także w przypadku stażu pracy ( $\text{Chi}^2 = 15,087$ ;  $df = 2$ ;  $p = 0,001$ ) – pracownicy zatrudnieni najkrócej, najrzadziej korzystali z takiego dofinansowania (16,7% w stosunku do 57,7% osób z najdłuższym stażem pracy). Z dofinansowania udziału w wydarzeniach edukacyjnych i kulturalnych dla pracowników i ich rodzin częściej korzystały kobiety ( $\text{Chi}^2 = 5,471$ ;  $df = 1$ ;  $p = 0,019$ ) w stosunku 57,4% do 45% odpowiedzi mężczyzn. Częściej korzystali też pracownicy z najdłuższym stażem pracy ( $\text{Chi}^2 = 12,182$ ;  $df = 2$ ;  $p = 0,002$ ) – 57,7% w stosunku do 20,8% pracowników zatrudnionych do 2 lat. Znaczenie miał także rodzaj stanowiska ( $\text{Chi}^2 = 20,325$ ;  $df = 2$ ;  $p < 0,01$ ) – najrzadziej z dofinansowania tego typu korzystali pracownicy techniczni/obsługi (25,7%) w stosunku do przedstawicieli administracji (70%) i kadry naukowo-dydaktycznej i naukowo-technicznej (50,4%). Udział w wydarzeniach organizowanych przez Uniwersytet X dla pracowników i ich rodzin (wycieczki, rajdy itp.) uzależniony był do stażu pracy respondentów ( $\text{Chi}^2 = 7,570$ ;  $df = 2$ ;  $p = 0,023$ ), gdyż częściej brali w nich udział pracownicy zatrudnieni na uczelni dłużej (26,9%) niż osoby o najkrótszym stażu, których udział w ofercie był znikomy (4,2%).



**Wykres 17.** Przydatność oferty Uniwersytetu X w zakresie finansowania (organizowania) wycieczek

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Obszar wspierania pracowników w zakresie pełnienia ról rodzicielskich jest kluczowym elementem programów praca–życie, gdyż odpowiada na istotne potrzeby człowieka, zaangażowanego na przykład w opiekę nad potomstwem. Na Uniwersytecie X działania takie opierają się głównie na dofinansowaniu (organizowaniu)

wypoczynku, pomocy finansowej rzeczowej dla rodziców (paczki świąteczne) czy dofinansowaniu edukacji przedszkolnej dzieci pracowników. Respondenci, zapytani o inne formy wsparcia obecne w korporacyjnych programach praca–życie (typu udogodnień dedykowanych młodym rodzicom: pomieszczenie dla matki karmiącej, wyprawka dla dziecka, dodatkowe urlopy dla pracowników-rodziców itp.), w większości wskazywali na ich brak w miejscu pracy (90,3%). Globalnie istniejącą ofertę uczelni w zakresie dofinansowania (lub organizowania) wypoczynku i rekreacji pracowników oraz członków ich rodzin, a także wsparcie w pełnieniu ról (np. rodzicielskich), ankietowani ocenili jako przydatną w 96,2% (wykres 17).

Ocena przydatności działań pracodawcy w zakresie organizowania i dofinansowania wypoczynku dla pracowników i ich rodzin oraz ułatwień dedykowanych rodzicom małych dzieci wiązała się z płcią respondentów ( $\chi^2 = 11,664$ ;  $df = 3$ ;  $p = 0,009$ ) – kobiety oceniały ją częściej jako zdecydowanie bardziej przydatną (80% w stosunku do 67,8% mężczyzn). Wiek respondentów, staż pracy i rodzaj zajmowanego stanowiska nie miały w tym wypadku statystycznie istotnego znaczenia.

W prowadzonych z pracownikami Uniwersytetu X wywiadach rozmówcy wskazywali te formy oferty w zakresie wspierania równowagi praca–życie, z których najczęściej korzystają i uważają je za przydatne, co koresponduje zasadniczo w wynikami ankietowymi:

- 1) „wczasy pod gruszą” (najczęściej wskazywane w wywiadach),
- 2) wycieczki dla pracowników i członków ich rodzin,
- 3) kolonie i zimowiska dla dzieci pracowników,
- 4) przedszkole dla dzieci pracowników,
- 5) bilety do kina, teatru,
- 6) paczki świąteczne/mikołajkowe dla dzieci pracowników,
- 7) pożyczki, zapomogi, niskooprocentowany kredyt budowlano-remontowy,
- 8) pomoc prawna oferowana pracownikom (w ramach dyżurów prawnika),

Pracownicy w wywiadach wskazywali także na obecność takich form, jak wykłady o tematyce wychowawczej dedykowane rodzicom czy „więziotwórczą”, „klimatotwórczą” rolę wydarzeń integracyjnych, w które można zaangażować rodziny pracowników (eventy, pikniki rodzinne, wigilie pracownicze itp.). Były jednak to stosunkowo rzadkie wypowiedzi, zdecydowanie bardziej w świadomości rozmówców działania praca–życie kojarzą się z konkretnymi przejawami finansowania przez pracodawcę wypoczynku pracowników czy opieki nad dziećmi. W tym zakresie pracownicy często w wywiadach podkreślali różnicowanie i bogactwo oferty:

Jesteśmy usatysfakcjonowani, to chyba jedna z lepszych ofert socjalnych w mieście.  
Pracowałem w wielu miejscach, raz była to duża firma, zachodnia, i mogę powiedzieć



z całym przekonaniem, że oferta socjalna na uniwersytecie jest zróżnicowaną i obszerną.

(pracownik administracyjny, Biblioteka Uniwersytetu X, 20.06.2018)

Oferowana pomoc materialna i rzeczowa w zakresie równowagi praca–życie, organizowanie różnych form spędzania czasu z najbliższymi mogą być uzupełniane o szeroko pojęte poradnictwo i doradztwo (porady i konsultacje prawne, medyczne, psychologiczne). Podobnie jak pracowników biorących udział w wywiadach, uczestników badania ankietowego także zapytano, czy takie działania ze strony władz uczelni bądź przełożonych dostrzegają w swoim miejscu pracy. Ten obszar działań ze strony pracodawcy został przez nich oceniony negatywnie (tabela 41). Niecałe 2% respondentów wskazywało na obecność konsultacji ze specjalistami w zakresie godzenia obowiązków i ról życiowych, pozostałe formy (akcje uświadamiające, wykłady i szkolenia, plakaty, imprezy tematyczne) były wskazywane jeszcze rzadziej. Znaczny jest obszar niewiedzy (lub braku zainteresowania) badanych dotyczący wskazywanych działań (odpowiedzi „nie wiem”).

**Tabela 41.** Poradnictwo z zakresu równowagi praca–życie (w %)

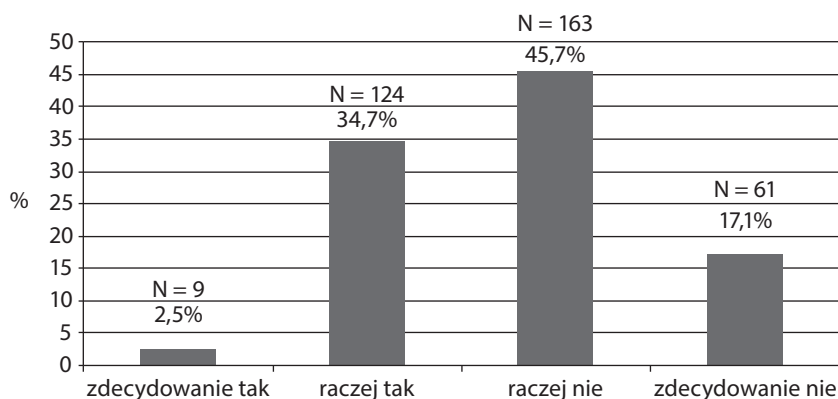
Oferowane porady z zakresu równowagi praca–życie	Tak	Nie	Nie wiem
Akcje uświadamiające	0,6	64,4	35
Wykłady, kursy lub szkolenia	1,4	62,3	36,3
Plakaty/newslettery	0,6	64	35,4
Eventy, imprezy	0,3	64,3	35,4
Konsultacje ze specjalistami	1,9	62,4	35,7

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jeśli chodzi o ocenę przydatności wyżej wymienionych działań, to zaledwie 51,1% badanych uważało je za przydatne, przy relatywnie dużej grupie osób niemających na ten temat zdania (37,7%). O braku zainteresowania takimi formami wsparcia świadczy fakt, iż w zakresie pomocy rzeczowo-finansowej aż 96,2% respondentów oceniło ją jako przydatną. Przydatność oferty informacyjno-doradczej była postrzegana w zależności od płci respondentów ( $\text{Chi}^2 = 15,364$ ;  $df = 4$ ;  $p = 0,004$ ). Podejmowane na uczelni doradztwo w zakresie równowagi praca–życie i szeroko pojęte akcje informacyjne przeprowadzane różnymi kanałami (newslettery, plakaty, kursy itp.) były oceniane jako przydatne zwłaszcza przez kobiety – 57,8% odpowiedzi potwierdzających przydatność w stosunku do 41,5% odpowiedzi mężczyzn (przy wynoszącym tyle samo udziale odpowiedzi „nie wiem” w grupie mężczyzn). Ocena przydatności zależała także od wieku respondentów ( $\text{Chi}^2 = 28,634$ ;  $df = 16$ ;  $p = 0,027$ ): osoby najmłodsze wskazywały częściej na przydatność oferty (w 72,2% w stosunku

do 39,4% pracowników najstarszych). Także rodzaj stanowiska miał statystycznie istotne znaczenie dla odpowiedzi badanych w tym obszarze ( $\text{Chi}^2 = 16,378$ ;  $df = 8$ ;  $p = 0,037$ ). Jako przydatne poradnictwo w zakresie utrzymywania równowagi praca–życie ocenili głównie przedstawiciele służb technicznych i obsługi (63,7%) oraz pracownicy administracji (62%), w najmniejszym zaś stopniu pracownicy naukowo-dydaktyczni i naukowo-techniczni (47%). Ogólnie, jeśli chodzi o poradnictwo w wymiarze kształtowania równowagi praca–życie, brak deklarowanego dostępu sprawia, że dla większości ankietowanych potencjalna przydatność takich inicjatyw w miejscu pracy była dość nieoczywista (odpowiedzi wskazujące wprost na brak przydatności lub brak wyrobionej opinii).

Ogólnie respondenci ocenili wysiłki pracodawcy w zakresie wspierania równowagi praca–życie jako pozostawiające wiele do życzenia: 37,2% uczestników badania ankietowego wyraziło przekonanie, że pracodawca troszczy się o równowagę praca–życie zatrudnionych. Zaledwie 2,5% badanych było zdecydowanie przekonanych o istnieniu takiej troski, a 17,1% miało zdecydowanie przeciwnie zdanie (wykres 18).



Czy Pani/Pana pracodawca troszczy się o równowagę między pracą a życiem osobistym swoich pracowników?

**Wykres 18.** Globalna ocena działań w zakresie równowagi praca–życie

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza wypowiedzi pracowników Uniwersytetu X biorących udział w wywiadach wskazuje, że większość rozmówców miała świadomość, iż kluczem do zbudowania na uczelni kompleksowej i zarazem rzeczywiście przydatnej oferty wspierania równowagi praca–życie jest jej zróżnicowanie. Potrzeby pracowników są w tym względzie tak różne, jak różna jest ich sytuacja osobista, osobowość, poglądy na rolę pracy zawodowej w życiu:

Część pracowników chce mieszać życie prywatne i pracę – więc chętnie wzięliby udział w wydarzeniu, które zorganizowałby dla nich pracodawca, dla ich dzieci, a są też tacy, którzy w żadnym wypadku nie – bo to jest właśnie pracodawca. Tego się nie da pogodzić, ale warto takie rzeczy robić z myślą o tych, którzy chcą i o potencjalnym angażowaniu pozostałych.

(pracownik administracyjny, Rektorat, 23.05.2018)

Drugim filarem takich działań powinna być edukacja i uświadamianie, jak istotne jest dążenie do osiągnięcia równowagi w życiu. O ile obszar dofinansowania wypoczynku i rekreacji jest rozbudowany, o tyle na polu konsultacyjno-doradczym widać duże deficyty:

Może warto byłoby organizować konsultacje psychologiczne, dyżur psychologiczny... ja wiem – nie brzmi to dobrze dla niektórych, ale nie ma czegoś takiego, a mogłoby pomóc. Może coś z zakresu zarządzania własnym czasem, jakieś kursy, szkolenia, uelastycznienie warunków pracy... Dla wielu osób jest dobrze jak jest, po co zmiany, ale myślę, że gdyby były takie cykliczne spotkania, może znalazłyby swoich zwolenników i coś by się ruszyło, jak te kamyczki wrzucone do wody, poruszające fale, które zataczają coraz szersze kręgi.

(pracownica administracyjna, Wydział Zarządzania, 22.05.2018)

Przy okazji rozmów o działaniach z zakresu równowagi praca–życie pracownicy poruszali znany problem niedoinformowania, dotyczący zwłaszcza osób o krótkim stażu pracy na uczelni:

Wczasy pod gruszą – też na początku nie wiedziałam, że coś takiego mi przysługuje. Pracuje na pół etatu i to moje wątpliwości często budzi, kiedy mam takie same prawa jak pełnoetatowi pracownicy, a kiedy nie. O tych wczasach pod gruszą dowiedziałam się od kogoś z pracowników z katedry, kogoś kto też był w podobnej sytuacji.

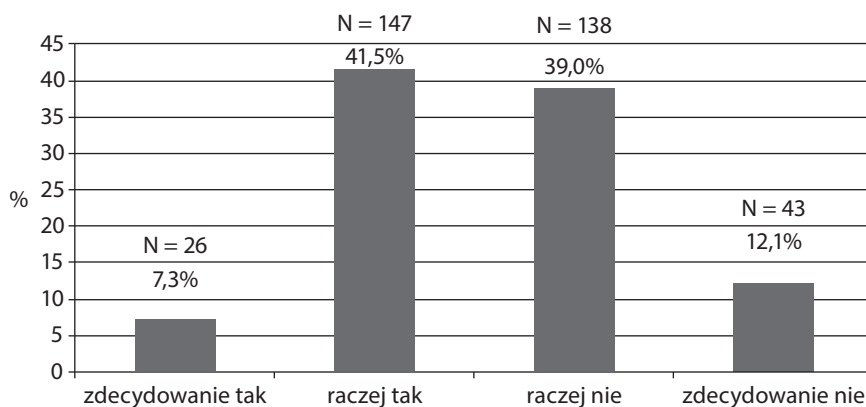
(pracownica naukowo-dydaktyczna, Wydział Zarządzania, 16.04.2018)

#### **4.1.3. Wspieranie rozwoju zainteresowań pozazawodowych**

Na życie pozazawodowe, oprócz obowiązków rodzinnych, składa się cała sfera wypoczynku, rekreacji, hobby i rozwoju osobistego. Relacje między czasem i intensywnością wysiłku włożonego przez jednostkę w wypełnianie obowiązków zawodowych, rodzinnych a czasem poświęconym na wypoczynek i rozwój osobistych

zainteresowań są determinantą jakości życia<sup>9</sup>. Stąd w ankiecie poruszono ważny obszar rozwoju zainteresowań pozazawodowych respondentów (hobby, pasje itp.), zadając pytania o miejsce tej tematyki w publicznej przestrzeni miejsca pracy i obecność różnych inicjatyw z tego zakresu (a także ich ocenę). Badani pracownicy Uniwersytetu X przejawiali świadomość wpływu tej sfery funkcjonowania (zainteresowania pozazawodowe, hobby, pasje) na dobrostan (99,7% uczestników badania). Nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic w odpowiedziach, jeśli brać pod uwagę kryterium płci, wieku, stażu pracy czy zajmowanego stanowiska.

Pracodawca może stwarzać warunki do ujawnienia i rozwoju osobistych, pozazawodowych zainteresowań pracowników, uczynić je przedmiotem starań, elementem budowania zespołów i tworzenia kultury organizacyjnej. Respondenci w 84,1% uznali, że pracodawca („raczej”) oferuje im dostęp do zajęć związanych z rozwijaniem osobistych zainteresowań i pasji, 15% uczestników badania udzieliło tu odpowiedzi „raczej nie”. Znaczenie okazał się mieć rodzaj zajmowanego stanowiska ( $\chi^2 = 23,488$ ;  $df = 4$ ;  $p < 0,01$ ). Respondenci zatrudnieni na stanowiskach obsługi/służb technicznych częściej uważali, że w miejscu pracy nie ma dostępu do zajęć rozwijających osobiste pasje i zainteresowania pozazawodowe (39,4% w stosunku do 12,3% przedstawicieli stanowisk naukowo-dydaktycznych i naukowo-technicznych).



Czy w miejscu pracy panuje atmosfera sprzyjająca rozwojowi osobistych zainteresowań i pasji?

**Wykres 19.** Globalna ocena atmosfery w pracy pod względem podejścia do rozwoju zainteresowań pracowników

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Nieco ponad połowa respondentów (51,1%) wyraziła się negatywnie o atmosferze panującej w miejscu pracy, jeśli chodzi o wspieranie osobistych pasji zatrudnionych. Zaledwie 7,3% uczestników badania zdecydowanie potwierdziło, że atmosfera w pracy pozwala na rozwój osobistych pasji i zainteresowań pracowników (wykres 19).

Odpowiedzi respondentów dotyczące atmosfery w pracy były zróżnicowane w zależności od ich wieku ( $\text{Chi}^2 = 25,399$ ;  $df = 12$ ;  $p = 0,013$ ) i rodzaju zajmowanego stanowiska ( $\text{Chi}^2 = 32,739$ ;  $df = 6$ ;  $p < 0,01$ ). Można zauważyć pewną prawidłowość: im badani starsi, tym bardziej pozytywnie oceniali atmosferę dotyczącą wspierania osobistych zainteresowań – w grupie wiekowej powyżej 61. roku życia pozytywnie oceniło atmosferę 74,3%, w stosunku do 40% pracowników najmłodszych (21–30 lat). Jeśli chodzi o rodzaj zajmowanego stanowiska, to atmosferę pod tym względem pozytywnie ocenili przede wszystkim pracownicy techniczni/obsługi (72,7%) oraz naukowo-dydaktyczni i naukowo-techniczni (51,6%) w przeciwieństwie od przedstawicieli administracji Uniwersytetu X (zaledwie 29,9% ocen pozytywnych).

W wywiadach istotnie starsi wiekiem pracownicy (a jednocześnie starsi stażem pracy na Uniwersytecie X) dość pozytywnie wypowiedzieli się o atmosferze wspierania zainteresowań pozazawodowych w miejscu pracy. Wskazywali oni na istnienie wieloletnich koleżeńskich więzi, które były niejako podstawą zainteresowania hobby i życiem pozazawodowym poszczególnych pracowników. W takich „koleżeńskich układach” pewną rolę odgrywał bezpośredni przełożony, jako inicjator działań z zakresu wspierania zainteresowań pozazawodowych adresowanych przede wszystkim do członków zespołu:

Mój zespół jest dość zintegrowany, sporo ludzie o sobie wiedzą, czasem nawet razem gdzieś wychodzą, więc i to, kto w czym się specjalizuje, to też się pojawia. Ja staram się takie tematy inicjować, wzmacniać. Wśród moich pracowników jest np. osoba, która zajmuje się stylizacją, więc jest także takim pogotowiem modowym dla zespołu.

(pracownica administracji, Wydział Zarządzania, 23.05.2018)

Według rozmówców na zainteresowanie tego typu liczyć można było także ze strony kolegów i koleżanek z miejsca pracy, którzy w pewnych przypadkach integrowali się wokół różnych aktywności wypełniających wolny czas (wspólne wyjścia do kina, teatru, na basen, organizowanie krótkich wycieczek, zapisywanie się razem np. na kursy tańca czy jogi). Niektórzy rozmówcy zauważali, że jeśli do kategorii hobby i rozwój pozazawodowych zainteresowań zaliczyć wspieranie sportu i aktywnego wypoczynku, to można mówić o istotnie szerokiej ofercie „instytucjonalnej” Uniwersytetu X (i jako taka zalicza się ona do omówionych już wcześniej

wymiarów wellness). Z wypowiedzi rozmówców wyłania się jednak konkluzja, że w tych staraniach brakuje szczybla średniego – tych działań wspierających rozwój pozazawodowych zainteresowań zatrudnionych, które plasować by się mogły między tym, co (z reguły nieformalnie) oferuje bezpośredni przełożony i najbliższy zespół a ofertą wypoczynku i rekreacji koordynowaną przez Dział Spraw Socjalnych. Przykładowe działania tego typu, które wymieniano w wywiadach, to: wydziałowy konkurs talentów, zorganizowanie warsztatów dla pracowników i ich najbliższych z dziedziny, w której ktoś z zatrudnionych jest ekspertem czy propagowanie twórczości pracowników (np. biletów na koncerty czy wystawy, w których biorą udział pracownicy Uniwersytetu X). Podobnie jednak jak w przypadku profilaktyki stresu czy wspierania równowagi praca–życie, tak i tutaj powodzenie takich inicjatyw zależy od wycucia i pełnej dobrowolności zainteresowanych:

Ja na przykład prowadzę bloga, piszę opowiadania, takie z dziedziny fantasy, historical fantasy, przymierzam się teraz do pełnowymiarowej powieści. Nie życzyłabym sobie jednak, aby było to szeroko w pracy komentowane. Być może kiedyś, teraz wolę działać pod pseudonimem.

(pracownica naukowo-dydaktyczna, Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych, 26.07.2018)

Oferta konkretnych zajęć pozazawodowych może być wsparta dyskursem w miejscu pracy dotyczącym znaczenia zainteresowań dla dobrostanu i jakości życia. Duże znaczenie odgrywają tutaj akcje informacyjne, plakatowe, wykłady, odczyty czy kursy poświęcone różnym dziedzinom, odpowiadającym zainteresowaniom zatrudnionych. Respondenci relatywnie najlepiej ocenili pod tym względem obszary wykładów/kursów lub szkoleń (8,9%) i akcji plakatowych/newsletterów poświęconych tematyce rozwoju osobistych zainteresowań, w przeciwieństwie do obszaru konsultacji ze specjalistami (zaledwie 0,3%) (tabela 42). Tematyka poradnictwa w zakresie rozwoju osobistych zainteresowań jest raczej nieobecna w przestrzeni miejsca pracy, być może traktowana jest jako nieistotna, mało priorytetowa, zarezerwowana dla sfery osobistej. Na brak ekspozycji wyżej wymienionych wątków w miejscu pracy (bądź też brak zainteresowania nimi) wskazuje duży procent osób udzielających odpowiedzi „nie wiem” (tabela 42).

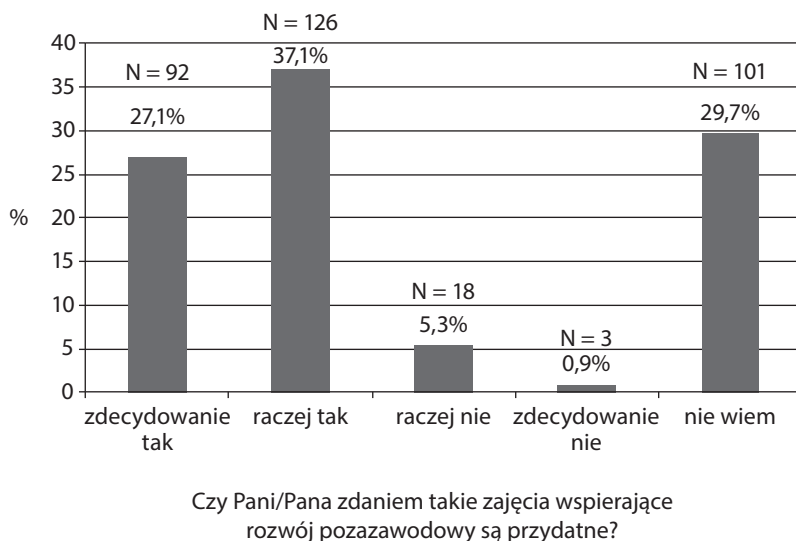
Analiza uzyskanych danych wykazała, iż co do rozeznania badanych w ofercie poradnictwa (wykłady/szkolenia/kursy) znaczenie miała płeć respondentów ( $\chi^2 = 6,533$ ;  $df = 2$ ;  $p = 0,038$ ) oraz zajmowane przez nich stanowisko ( $\chi^2 = 10,024$ ,  $df = 4$ ;  $p = 0,040$ ). Kobiety nieco częściej niż mężczyźni taką wiedzę wykazywały (11,7% w stosunku do 4,9%). Jeśli chodzi o rodzaj zajmowanego stanowiska, tutaj wiedzę dysponowali najczęściej przedstawiciele służb technicznych/obsługi

(18,2%), rzadziej pracownicy administracji (12,2%) oraz pracownicy naukowo-dydaktycznych i naukowo-technicznych (6,6%). W zakresie eventów i imprez znaczenie miał także rodzaj zajmowanego stanowiska respondentów ( $\chi^2 = 10,910$ ;  $df = 4$ ;  $p = 0,028$ ) – w bardzo podobnym rozkładzie: odpowiedzi wskazujących na dostęp do takich działań udzielali najczęściej pracownicy techniczni/obsługi (18,8%), w stosunku do 6,8% przedstawicieli administracji i 6,3% pracowników naukowo-dydaktycznych i naukowo-technicznych.

**Tabela 42.** Poradnictwo z zakresu rozwoju zainteresowań pozazawodowych (w %)

Oferowane porady z zakresu zainteresowań pozazawodowych	Tak	Nie	Nie wiem
Akcje uświadamiające	3,4	61,7	34,9
Wykłady, kursy lub szkolenia	8,9	58,9	32,2
Plakaty/newslettery	8,6	59,9	31,5
Eventy, imprezy	7,5	58,3	34,2
Konsultacje ze specjalistami	0,3	63,6	36,1

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



**Wykres 20.** Ocena oferty poradnictwa w zakresie wspierania rozwoju osobistych, pozazawodowych zainteresowań

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z uczelnianego poradnictwa w zakresie wsparcia rozwoju osobistych zainteresowań skorzystało zaledwie 7,6% respondentów. Znaczenie miała płeć respondentów

( $\text{Chi}^2 = 7,065$ ;  $df = 2$ ;  $p = 0,029$ ), gdyż kobiety częściej z takiej oferty korzystały (10,6% w stosunku do 3,5%). Jeśli chodzi o rodzaj stanowiska ( $\text{Chi}^2 = 10,283$ ;  $df = 4$ ;  $p = 0,036$ ), najczęściej z oferty korzystali pracownicy obsługi/techniczni (19,4%) w stosunku do 11,6% przedstawicieli administracji uczelni i zaledwie 5% pracowników naukowo-dydaktycznych i naukowo-technicznych. Dane wskazują, że nieliczni korzystają z oferty poradnictwa, jednak ponad połowa uczestników badania (64,2%) oceniła, że takie inicjatywy byłyby dla nich potencjalnie przydatne (wykres 20), przy stosunkowo dużej grupie (29,7%) osób niemających zdania na ten temat.

Odpowiedzi respondentów dotyczące przydatności oferty poradnictwa były zróżnicowane w zależności od płci ( $\text{Chi}^2 = 15,450$ ;  $df = 4$ ;  $p = 0,004$ ): kobiety częściej oceniały ofertę jako przydatną (72,5% w stosunku do 52,2%). Mężczyźni częściej wybierali odpowiedź „nie wiem” (40% w stosunku do 22,5% kobiet), co można interpretować jak brak zainteresowania omawianym zagadnieniem. Znaczenie miał wiek badanych ( $\text{Chi}^2 = 28,154$ ;  $df = 16$ ;  $p = 0,030$ ): im respondenci starsi, tym ocena przydatności takiego poradnictwa niższa (43,6% w grupie powyżej 61. roku życia, w stosunku do 77,4% w grupie 21–30 lat i 74,3% w grupie 31–40 lat). Z wiekiem rósł także procent osób niemających zdania w tej kwestii. Podobną tendencję zaobserwować można, biorąc pod uwagę staż pracy respondentów ( $\text{Chi}^2 = 24,365$ ;  $df = 8$ ;  $p = 0,002$ ): tutaj także osoby o najkrótszym stażu oceniały przydatność oferty poradnictwa najwyżej (82,6%) w stosunku do pracowników ze stażem powyżej 11 lat (55,5%). Ta ostatnia grupa wybierała także najczęściej odpowiedź „nie wiem” (36,1% w stosunku do zaledwie 8,7% respondentów najmłodszych stażem pracy). Dla rozkładu odpowiedzi w zakresie oceny przydatności poradnictwa rozwoju osobistych zainteresowań pracowników istotne statystycznie znaczenie miał rodzaj zajmowanego stanowiska ( $\text{Chi}^2 = 17,720$ ;  $df = 8$ ;  $p = 0,023$ ). Grupa pracowników, która najczęściej z tej oferty korzystała (służby techniczne/obsługa), oceniała ofertę częściej jako przydatną (80,6%), w przeciwieństwie do grupy najrzadziej deklarującej korzystanie z takiego poradnictwa, czyli pracowników naukowo-dydaktycznych i naukowo-technicznych (57,7%). Być może w tej grupie dominowało nastawienie, iż organizowanie czasu wolnego i poszukiwanie informacji dotyczących własnych zainteresowań pozazawodowych jest osobistą sprawą pracownika.



## 4.2. Model wymiarów wellness w Uniwersytecie X – podsumowanie i wnioski z badań

### 4.2.1. Rozeznanie w ofercie wellness wśród badanych

Jednym z problemów badawczych było określenie rozeznania w istniejącej ofercie wellness wśród pracowników Uniwersytetu X, co jest kluczowym warunkiem dalszego zainteresowania zatrudnionych działaniami z tej dziedziny. Jak można domniemywać, rozmiary organizacji, skomplikowana struktura, a także samo zróżnicowanie zasobów ludzkich Uniwersytetu X sprawiają, iż ta świadomość jest także różna (tabela 43). Najlepiej poinformowani byli pracownicy, jeśli chodzi o dostęp do dofinansowania wypoczynku i ofertę w zakresie promocji sportu – dofinansowanie karnetów na obiekty sportowe (84,9% uczestników badania ankietowego), organizację wycieczek (78,8%). Pokrywa się to z informacjami uzyskanymi podczas wywiadów, gdzie rozmówcy z reguły znali zakres i zasady korzystania z „oferty socjalnej” (obejmującej zasady dofinansowania wypoczynku, rekreacji i aktywności sportowej). Najślabiej wśród obszarów, co do których można mówić o istnieniu „oferty narzędziowej”, wypadła ochrona zdrowia, co również znalazło swoje odzwierciedlenie w prowadzonych wywiadach. Wydaje się także, iż stosunkowo wysoki wynik w zakresie deklarowanego dostępu do dodatkowych badań i konsultacji lekarskich (26,3% ankietowanych) – sprzeczny z danymi uzyskanymi w wywiadach – tłumaczyć można tym, iż respondenci wypełniający ankietę, mimo instrukcji, mogli mieć jednak na myśli badania obowiązkowe (wstępne, okresowe). W wywiadach dość często te kategorie były przez rozmówców błędnie rozpoznawane.

Oferta związana z „konkretnymi” działaniami pracodawcy (dofinansowania, karnety, itp.) uzupełniona powinna być działaniami z zakresu poradnictwa, propagowania idei wellness w jej różnych przejawach. Tutaj można już dokonać porównania wszystkich badanych wymiarów wellness. Z konstrukcji ankiety badawczej wynika, że dostęp do takich inicjatyw wśród ankietowanych był zdecydowanie mniejszy (tabela 44). Największą świadomość ankietowani przejawiali w zakresie eventów i imprez promujących aktywność fizyczną i sport (dane pozyskane z wywiadów wskazują, że tego typu akcji było po prostu najwięcej, były też „widoczne” w przestrzeni miejsca pracy). Najniższą była natomiast świadomość ankietowanych w zakresie różnych form poradnictwa praca–życie i profilaktyki stresu (jak można domniemywać, takich działań było niewiele, ponadto część rozmówców wyrażała w wywiadach przekonanie, iż powinny być to obszary zarezerwowane dla życia prywatnego, stąd mniejsze zainteresowanie i zauważanie takich informacji w pracy).

**Tabela 43.** Świadomość poszczególnych aspektów oferty wellness na Uniwersytecie X

Obszar wellness	Formy oferty – wybrane instrumenty	Respondenci (%)
Promocja aktywności fizycznej i sportu	Karnety na basen/fitness do klubu/siłowni itp.	84,9
	Wycieczki (w tym piesze i rowerowe), rajdy itp.	78,8
	Zawody sportowe	54,2
Ochrona zdrowia – profilaktyka chorób i uzależnień	Badania/konsultacje lekarskie	26,3
	Dodatkowe szczepienia (np. przeciwko grypie)	9,3
Równowaga praca-życie	Dofinansowanie edukacji przedszkolnej dzieci pracowników	21,4
	Dofinansowanie wypoczynku dzieci pracowników (kolonie, wczasy itp.)	33,7
	Dofinansowanie wypoczynku pracowników i ich rodzin	87,7
	Dofinansowanie różnych form rekreacji pracowników i ich rodzin (zajęcia sportowe itp.)	54,8
	Dofinansowanie różnych form rekreacji pracowników i ich rodzin (edukacja i kultura itp.)	52,3
	Wydarzenia organizowane dla pracowników i ich rodzin (wycieczki, rajdy, pikniki rodzinne itp.)	22,5

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Tabela 44.** Rozznaczenie w ofercie informacyjno-edukacyjnej (poradnictwo wellness) (%)

Formy oferty – poradnictwo	Zdrowe odżywianie	Aktywność fizyczna	Ochrona zdrowia	Profilaktyka stresu i równowaga wew.	Równowaga praca-życie	Zainteresowania pozazawodowe
Akcje uświadamiające	3,1	4,6	3,3	1,1	0,6	3,4
Wykłady, kursy lub szkolenia	2,5	3,3	6,2	6,9	1,4	8,9
Plakaty/newslettery	–	–	10,8	1,6	0,6	8,6
Eventy, imprezy	5,9	18,4	5,1	0,8	0,3	7,5
Konsultacje ze specjalistami	3,1	2,8	–	4,8	1,9	0,3

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

#### 4.2.2. Wykorzystanie i ocena oferty wellness na Uniwersytecie X

Kolejne problemy badawcze dotyczyły wykorzystania oraz oceny proponowanych rozwiązań w poszczególnych obszarach wellness. Aby porównać między sobą odpowiedzi ankietowanych w wyróżnionych obszarach wellness i dokonać na tej podstawie bardziej precyzyjnej oceny, do dalszej analizy w każdym z wymiarów (ergonomia i komfort pracy, promocja zdrowego odżywiania, promocja aktywności fizycznej i sportu, ochrona zdrowia, wspieranie równowagi wewnętrznej, wspieranie równowagi praca–życie, wsparcie rozwoju zainteresowań pozazawodowych) wybrano odpowiedzi (itemy) dotyczące między innymi korzystania z konkretnych przejawów wsparcia ze strony uczelni i poradnictwa oraz oceny tych działań. Odpowiedziom respondentów przypisano wartości 0 i 1. Aby porównać obszary między sobą, stworzono wskaźnik jako sumę wybranych pozycji do sumy wszystkich możliwych itemów. Do oceny różnic między badanymi wymiarami zastosowano analizę Anova z powtarzanymi pomiarami (tabela 45).

**Tabela 45.** Statystyki opisowe procentowego wskaźnika dla ważności danego wymiaru

	Średnia	Mediana	Minimum	Maksimum	Odchylenie standardowe
Ergonomia i komfort pracy	62,034	70,000	0,000	100,000	24,447
Właściwe odżywianie	33,524	42,857	0,000	100,000	14,856
Aktywność fizyczna i sport	45,527	44,444	0,000	100,000	16,578
Ochrona zdrowia	24,069	25,000	0,000	100,000	15,472
Równowaga wewnętrzna	22,980	20,000	0,000	60,000	11,265
Równowaga praca–życie	37,822	35,714	0,000	64,286	12,989
Zainteresowania pozazawodowe	0,00194	0,001	0,000	0,008	0,002

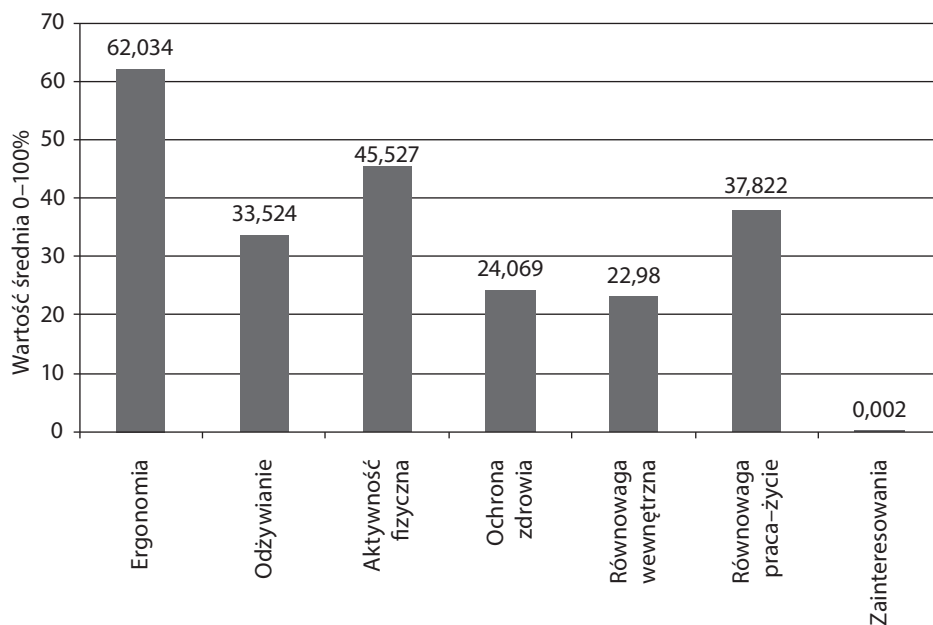
$F(df\ 6; 2088) = 706,005; p < 0,01$ .

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na podstawie przeprowadzonej analizy wariancji Anova z powtarzanymi pomiarami siedem analizowanych wymiarów wellness różni się między sobą istotnie statystycznie w wartości średniej procentowego wskaźnika tych wymiarów ( $F(6; 2088) = 706,005; p < 0,01$ ). Aby zmierzyć szczegółowe różnice, obliczono statystyki testu *post-hoc* Duncana, którego wyniki zamieszczono w aneksie <sup>510</sup>. W sposób istotny statystycznie między średnimi procentowymi badanymi wymiarami zachodzą różnice (z wyjątkiem obszarów ochrony zdrowia i profilaktyki stresu oraz wspierania równowagi wewnętrznej).

10 Analiza *post-hoc* – test szczegółowych różnic Duncana dla badanych wymiarów wellness.

Opracowano zestawienie poszczególnych wymiarów wellness w kontekście wykorzystywania przez ankietowanych oferowanych rozwiązań i ich oceny (wykres 21). **Najwyższe, w sposób istotny statystycznie, wyniki zanotowano w wymiarze zapewniania ergonomii i komfortu pracy** (wykres 21), ocenionym przez badanych najwyżej (średnia = 62,03% – wynik wyższy).



**Wykres 21.** Model wymiarów wellness w ocenie badanych<sup>11</sup>

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Także w wywiadach prowadzonych z pracownikami Uniwersytetu X, mimo zgłaszanych uwag (dotyczących np. małej funkcjonalności pomieszczeń socjalnych czy niedostatków w zakresie wyposażenia miejsca pracy), większość rozmówców wskazywała jednak na „dobre zaplecze”, „wystarczającą infrastrukturę” czy dobre, zadowalające fizyczne warunki pracy. W aneksie 6<sup>12</sup> zamieszczono szczegółowe zestawienie działań wellness rozpoznanych na Uniwersytecie X, opracowane na podstawie wyników ankietowych oraz wniosków z analizy wywiadów i materiałów źródłowych. W obszarze ergonomii i komfortu pracy ankietowani wystawili relatywnie wysokie oceny swojemu miejscu pracy (wyposażenie stanowiska pracy, fizyczne warunki w miejscu pracy itp.). Podobnie było z organizacją samej pracy (wpływem na grafik, czasem rozpoczęcia

<sup>11</sup> Z 95-procentowym przedziałem ufności.

<sup>12</sup> Zestaw działań wellness rozpoznanych na Uniwersytecie X w poszczególnych wymiarach: działania w zakresie wspierania dobrostanu fizycznego pracowników.

i kończenia pracy, organizacją przerw itp.), gdzie dużą rolę odgrywały nieformalne ustalenia z przełożonymi. Aspektem, który został w wymiarze ergonomii i komfortu pracy ocenionym najsłabiej, była dostępność i funkcjonalność pomieszczeń, gdzie można odpocząć i zregenerować siły – tego w miejscu pracy ankietowanym i rozmówcom brakowało. Obszar ergonomii pokrywa się częściowo z przestrzenią regulowaną wymogami bhp, wchodząc także w zakres zainteresowań związków zawodowych, co być może przyczyniło się do wykreowania takich warunków pracy, z których pracownicy Uniwersytetu X generalnie byli zadowoleni (78,6% badanych w ankiecie oceniło, że pracodawca dba o warunki fizyczne i ergonomię w miejscu pracy).

Wspieranie aktywności fizycznej i promocja sportu z kolei od dawna są obszarami działań dużych organizacji, wpisując się także w pewną modę i styl życia społeczeństw, zwłaszcza wielkomiejskich. Uczestnicy badania prowadzonego na Uniwersytecie X **ocenili wymiar promocji sportu i aktywności fizycznej wellness stosunkowo dobrze** (średnia = 45,53%, por. wykres 21). Oprócz ogólnouczelnianej oferty dofinansowania różnych aktywności sportowych pracowników w wywiadach podkreślano liczne inicjatywy wydziałowe, a nawet oddolne (jednostkowe), zespołowe, katedralne dotyczące promocji sportu w miejscu pracy (aneks 6<sup>13</sup>). Jak wynika z uzyskanych danych, zarysowuje się pewna tendencja: powoli spada liczba osób zainteresowanych udziałem w zorganizowanych formach rekreacji (zajęcia na pływalni w Centrum Sportu Uniwersytetu X, inne zajęcia sportowe), rośnie natomiast zainteresowanie uzyskaniem od pracodawcy dofinansowania indywidualnie dobranych aktywności sportowo-rekreacyjnych (sukces kart FitProfit). Badani ocenili proponowane im inicjatywy z zakresu promocji sportu pozytywnie w 87,5% (por. aneks 6).

Jak wskazano na wykresie 21, **nieco gorzej respondenci ocenili wymiar wspierania równowagi praca–życie** (średnia = 37,82). W ramach tego typu działań badani wyżej ocenili zwłaszcza tak zwaną ofertę socjalną (dofinansowanie wypoczynku i rekreacji pracowników i ich rodzin) w stosunku do akcji poradniczo-informacyjnych. Z wywiadów wynika ponadto, że na tle innych obszarów wellness zadowolający wydaje się także stopień informowania o tego typu inicjatywach wśród społeczności akademickiej (koordynacja działań i informowanie przez Dział Spraw Socjalnych Uniwersytetu X). Poza centralnie koordynowaną działalnością „socjalną”, troska o równowagę praca–życie pracowników przejawia się także w postaci wsparcia i ułatwień oferowanych pracownikom znajdującym się na przykład w szczególnej sytuacji osobistej, uelastyczniania warunków pracy czy wsparcia merytorycznego. Pracownicy akcentowali tutaj rolę bezpośredniego przełożonego i bliskich współpracowników, przy nikłym udziale władz uczelni i administracji (aneks 6<sup>14</sup>).

13 Tamże.

14 Zestaw działań wellness rozpoznanych w Uniwersytecie X w poszczególnych wymiarach: działania w zakresie wspierania równowagi pracowników.

**Poniżej przeciętnej** (wykres 21) **uplasowały się także oceny wymiaru promocji zdrowego odżywiania** (średnia = 33,52%) **oraz ochrony zdrowia: profilaktyki chorób i uzależnień** (średnia = 24,07%). Promocja zdrowego odżywiania na Uniwersytecie X jest mocno zróżnicowana lokalnie: są jednostki organizacyjne dysponujące punktami (lokalami) gastronomicznymi oferującymi urozmaicone, także zdrowe czy dietetyczne menu, są także miejsca, gdzie takich punktów *de facto* brak. Wszelkiego rodzaju akcje edukacyjno-uświadamiające w zakresie zdrowego odżywiania były oceniane jako potrzebne (83,4% uczestników badania ankietowego), jednak w miejscu pracy występowały sporadycznie (aneks 6<sup>15</sup>). Nisko globalnie został oceniony także wymiar działań z zakresu ochrony zdrowia, zdaniem wielu badanych ograniczający się do realizowania wymogów formalnych (por. aneks 6<sup>16</sup>). Z opinią, że pracodawca i przełożeni troszczą się o zdrowie zatrudnionych, zgodziło się jedynie 42,4% ankietowanych. Jednocześnie odnotowano istnienie zapotrzebowania na ofertę edukacyjno-informacyjną w tym zakresie (90,9% uczestników badania ankietowego sądziło, że wskazane poradnictwo byłoby dla nich przydatne). Tematyka profilaktyki chorób czy uzależnień budziła duże zainteresowanie rozmówców biorących udział w wywiadach, zgłaszali oni wiele inicjatyw i pomysłów w tym zakresie (np. dodatkowe badania profilaktyczne, konsultacje specjalistyczne, refundowanie czy dofinansowanie usług rehabilitacyjnych).

**Dość negatywnie pracownicy Uniwersytetu X wypowiadali się o działaniach z zakresu wspierania równowagi wewnętrznej i profilaktyki stresu** (średnia = 22,98%) (aneks 6<sup>17</sup>). Wskazywano odgórne inicjatywy, typu powołanie Komisji Antymobbingowej czy Akademickiego Centrum Wsparcia, jednak ich stopień oddziaływania na świadomość społeczności akademickiej w momencie przeprowadzania badania był dość niski. Tematyka profilaktyki stresu i wspierania równowagi wewnętrznej pojawiała się na uczelni sporadycznie podczas konferencji, lokalnych szkoleń pracowniczych czy gościnnych wykładów, jednak nie były to działania o charakterze systemowym. Znaczenie dla profilaktyki stresu mają relacje w pracy, pewność zatrudnienia, brak sprzecznych wymagań – te aspekty zostały ocenione rozmaicie z uwagi na wskazywaną przez badanych wielość pełnionych ról, specyfikę zespołów, w których czasem równolegle działali i charakter pracy (wypowiedzi nastawionych na osiągnięcie indywidualnego sukcesu pracowników naukowo-dydaktycznych<sup>18</sup>). **Zdecydowanie najbardziej negatywie**

15 Zestaw działań wellness rozpoznanych w Uniwersytecie X w poszczególnych wymiarach: działania w zakresie wspierania dobrostanu fizycznego pracowników.

16 Tamże.

17 Zestaw działań wellness rozpoznanych w Uniwersytecie X w poszczególnych wymiarach: działania w zakresie wspierania równowagi pracowników.

18 Tamże.

oceniono wymiar wspierania rozwoju zainteresowań pozazawodowych (średnia = 0,002%) – jako być może „najmniej tradycyjny” i zakorzeniony wymiar wellness. Z wywiadów wyłania obraz sytuacji, w której zasadniczo ten obszar pozostawiono inicjatywie kierowników i samych zainteresowanych, przy braku szerszych akcji ze strony uczelni (por. aneks 6). Należy jeszcze raz podkreślić, że przynajmniej w dwóch wymiarach wellness (to jest profilaktyka stresu i wspieranie równowagi wewnętrznej oraz wspieranie zainteresowań pozazawodowych) oczekiwania samych rozmówców co do zasadności budowania takiej oferty w miejscu pracy były niejednoznaczne.

Uzyskane wyniki pozwalają zatem na rozstrzygnięcie tych problemów badawczych, które koncentrują się wokół wykorzystania i oceny działań z poszczególnych wymiarów wellness na Uniwersytecie X. Na ich podstawie wskazano, gdzie umiejscowione są obszary wymagające uwagi i bardziej zaawansowanych działań.

#### **4.2.3. Wykorzystanie i ocena oferty wellness a cechy badanych pracowników**

Jeden z postawionych w pracy problemów badawczych odnosił się do tego, czy istnieją różnice (co do wykorzystania i oceny proponowanych w miejscu pracy działań wellness) w zależności od wybranych cech pracowników (takich jak: płeć, wiek, staż pracy na uczelni czy rodzaj zajmowanego stanowiska). Aby rozstrzygnąć ten problem, sprawdzono, w jaki sposób rozkłada się wykorzystanie i globalna ocena poszczególnych wymiarów wellness na uczelni w zależności od płci, wieku, stażu pracy czy rodzaju stanowiska zajmowanego przez respondentów.

W zakresie kryterium płci pracowników Uniwersytetu X biorących udział w badaniu ankietowym sprawdzono, w jaki sposób odpowiedzi kobiet różnią się od odpowiedzi mężczyzn w poszczególnych (globalnie branych po uwagę) wymiarach. Zastosowano test t-Studenta dla prób niezależnych (aneks 5<sup>19</sup>). Odnaleziono istotne statystycznie różnice w odpowiedziach respondentów w wymiarze ergonomii i komfortu pracy ( $t = -2,377$ ;  $df = 390$ ;  $p = 0,018$ ), gdyż mężczyźni lepiej ocenili działania pracodawcy w obszarze ergonomii i zapewniania komfortu pracy (średnia = 65,24) niż kobiety (średnia = 59,34). Z wywiadów przeprowadzonych z pracownikami można wnioskować, że kobiety częściej zwracały uwagę na fizyczne aspekty miejsca pracy, nie tylko samego stanowiska, lecz i dalszego otoczenia (korytarze, toalety, bufet, przestrzeń przed budynkiem, parkingi, trawniki itp.) Wyposażenie, estetyka, „przyjazność”, „przytulność” miejsca pracy odgrywały w ich wypadku większą rolę. Domniemywać można, że przekłada się to na wyższe

19 Statystyki opisowe z testem t-Studenta różnic między odpowiedziami kobiet i mężczyzn w zakresie wymiarów wellness.

oczekiwania i surowsze oceny w tym zakresie. Płeć respondentów różnicowała także odpowiedzi respondentów w wymiarze promocji sportu i aktywności fizycznej na uczelni ( $t = 3,660$ ;  $df = 390$ ;  $p < 0,01$ ): kobiety oceniły ten wymiar wellness lepiej (średnia = 48,48) niż mężczyźni (średnia = 42,37).

Następnie sprawdzono, czy odpowiedzi respondentów w poszczególnych wymiarach wellness różniły się ze względu na wiek badanych. W tym celu obliczono statystykę Anova jednoczynnikową (aneks 5<sup>20</sup>). Na jej podstawie można wnioskować, że ocena wymiarów: zapewniania ergonomii i komfortu pracy, promowania aktywności fizycznej i sportu oraz wsparcia w zachowywaniu równowagi wewnętrznej i profilaktyki stresu związana była z wiekiem badanych osób. Dla weryfikacji wykonano test *post-hoc* Duncana dla każdego wymienionego wymiaru – wyniki zamieszczone zostały w aneksie 5<sup>21</sup>. W sposób istotny statystycznie wymiar uniwersyteckich działań w zakresie zapewniania ergonomii i komfortu pracy był oceniany najwyżej przez respondentów powyżej 61. roku życia, co być może związane jest z wysoką pozycją zawodową tej grupy i łączącym się z nią większym wpływem na warunki pracy. Co do promocji aktywności fizycznej i sportu na uczelni działania pracodawcy w tym obszarze były wyżej oceniane przez osoby w wieku 31–40 lat (średnia = 47,94), w stosunku do respondentów w wieku 21–30 lat (średnia = 40,74) (aneks 5<sup>22</sup>). Ponadto prowadzona miejscu pracy promocja aktywności fizycznej i sportu była wyżej oceniana przez osoby w wieku powyżej 61 lat (średnia = 45,87) niż przez osoby w wieku 21–30 lat (średnia = 40,74). Pojedyncze głosy pracowników biorących udział w wywiadach z tej grupy wiekowej, jakkolwiek nie mogą być generalizowane na społeczność akademicką, mogą stanowić pewną wskazówkę wyjaśniającą ten stan rzeczy: najmłodszy rozmówcy wskazywali na brak motywacji do podjęcia ćwiczeń, zwłaszcza wynikający z braku potrzeby dbania o swoje zdrowie. Tymczasem w wymiarze wspierania równowagi wewnętrznej i profilaktyki stresu to ankietowani z najstarszej kategorii wiekowej ocenili najniżej działania pracodawcy (aneks 5<sup>23</sup>).

Za pomocą statystyki Anova jednoczynnikowej sprawdzono także, czy odpowiedzi respondentów w poszczególnych wymiarach wellness różniły się ze względu

20 Statystyki opisowe z testem Anova jednoczynnikowa różnic między odpowiedziami osób w różnym wieku w zakresie mierzonych wymiarów wellness.

21 Statystyki testu *post-hoc* Duncana dla wymiaru ergonomii i komfortu pracy (według wieku respondentów).

22 Statystyki testu *post-hoc* Duncana dla wymiaru promocji aktywności fizycznej i sportu (według wieku respondentów).

23 Statystyki testu *post-hoc* Duncana dla wymiaru wspierania równowagi wewnętrznej i profilaktyki stresu (według wieku respondentów).



na staż pracy badanych (aneks 5<sup>24</sup>). Na podstawie dokonanej analizy można wnioskować, że w wymiarach: promocja właściwego odżywiania, promocja aktywności fizycznej i sportu oraz wspieranie równowagi wewnętrznej i profilaktyka stresu zachodziły istotne statystycznie różnice w odpowiedziach respondentów, uzależnione od stażu pracy respondentów na Uniwersytecie X. Co do wymiaru promocji aktywności fizycznej i sportu staż pracy różnicuje w sposób istotny odpowiedzi respondentów – pracownicy z najkrótszym stażem pracy na badanej uczelni oceniali działania pracodawcy w zakresie tego wymiaru wellness zdecydowanie niżej (średnia = 39,68) niż badani o stażu 3–10 lat (średnia = 46,25) bądź zatrudnieni najdłużej (średnia = 46,46) (aneks 5<sup>25</sup>). Domniemywać można, że pracownicy o tak krótkim stażu, to w wielu przypadkach jednocześnie pracownicy najmłodszy wiekiem (a zatem – w świetle wcześniejszych ustaleń – niezainteresowani osobiście sportem). Innym wytłumaczeniem może być niepełny dostęp do informacji o szczegółach oferty uniwersyteckiej w przypadku osób o małym stażu. Także w zakresie wymiaru profilaktyki stresu i wspierania równowagi wewnętrznej zatrudnionych odpowiedzi badanych wiązały się z ich stażem pracy na uczelni (aneks 5<sup>26</sup>). Pracownicy najkrócej zatrudnieni wyżej ocenili działania pracodawcy w zakresie dbania o równowagę wewnętrzną i profilaktykę stresu w miejscu pracy (średnia = 25,71) niż pracownicy z najdłuższym stażem, pracujący na Uniwersytecie X 11 i więcej lat (średnia = 21,25). To również może wskazywać na powiązanie wieku ze stażem pracy – najdłużej zatrudnieni byli jednocześnie badanymi z najstarszej kategorii wiekowej, która nisko oceniała starania pracodawcy w tym zakresie.

Kolejna kwestia poddana analizie miała dać odpowiedź na pytanie, czy odpowiedzi respondentów w poszczególnych wymiarach wellness różniły się ze względu na rodzaj stanowiska zajmowanego przez badanych. Na podstawie analizy Anova jednoczynnikowej można wnioskować, że ocena ergonomii i komfortu pracy, promocji aktywności fizycznej i sportu, dbania o równowagę praca–życie oraz wsparcia w rozwoju osobistych zainteresowań pracowników związana była z rodzajem zajmowanego stanowiska (aneks 5<sup>27</sup>). Aby zweryfikować te zależności, wykonano test *post-hoc* Duncana dla każdego wyżej wymienionego istotnego wymiaru. W wymiarze dbałości o ergonomię i komfort pracy pracownicy naukowo-dydaktyczni i naukowo-techniczni wyżej oceniali te działania pracodawcy (średnia = 64,14)

24 Statystyki opisowe z testem Anova jednoczynnikowa różnic między odpowiedziami osób z różnym stażem pracy w zakresie wymiarów wellness.

25 Statystyki testu *post-hoc* Duncana w zakresie wymiaru wspierania aktywności fizycznej i sportu (według stażu pracy respondentów).

26 Statystyki testu *post-hoc* Duncana dla wymiaru wspierania równowagi wewnętrznej (według stażu pracy respondentów).

27 Statystyki opisowe z testem Anova jednoczynnikowa różnic między osobami pracującymi na różnych stanowiskach w zakresie mierzonych wymiarów wellness.

w stosunku do pracowników technicznych i obsługi (średnia = 47,63). Podobnie było z pracownikami administracyjnymi (aneks 5<sup>28</sup>). W zakresie wymiaru promocji zdrowego odżywiania pracownicy naukowo-dydaktyczni i naukowo-techniczni niżej oceniali działania w tym zakresie (średnia = 39,14) w stosunku do pracowników technicznych i obsługi (średnia = 39,47) (aneks 5<sup>29</sup>). Z wywiadów wynika, że na przykład pracownicy obsługi generalnie mieli niższe oczekiwania co do działań pracodawcy w tym zakresie (częściej także bazowali na własnym powołaniu). W wymiarze promocji aktywności fizycznej i sportu (aneks 5<sup>30</sup>) najwyższe oceny pochodziły od pracowników administracyjnych (średnia = 51,39), następnie od pracowników naukowo-dydaktycznych i naukowo-technicznych (średnia = 45,2). Najmniej zadowoleni z działań w tym obszarze byli pracownicy techniczni i obsługa (średnia = 38,01). Potwierdzają to wyniki prowadzonych wywiadów, w których rozmówcy z tych grup stanowiskowych nie byli zainteresowani uprawianiem sportu i rzadko deklarowali udział w uniwersyteckich eventach organizowanych z tego tytułu. Jeśli chodzi o wspieranie równowagi praca-życie (aneks 5<sup>31</sup>), to pracownicy naukowo-dydaktyczni przypisywali staraniom pracodawcy w tym obszarze najwyższe noty (średnia = 38,50) w stosunku do pracowników administracji (średnia = 33,30). Co interesujące, wcześniejsze dane wskazują, że pracownicy z grupy naukowo-dydaktycznej i naukowo-technicznej przeżywali najsilniejszy konflikt praca-życie (znalazło to także odzwierciedlenie w wywiadach). Wydaje się jednak, że tym bardziej „doceniali” oni ofertę uniwersytetu w tym zakresie (a także byli świadomi ograniczeń związanych z wybraną profesją).

Aby lepiej zilustrować zależności, w ramach podsumowania powyższych rozważań wykonano analizę MCA (*Multiple Correspondence Analysis*). Pokazuje ona na przestrzeni wielowymiarowej najsilniej powiązane i prawdopodobne relacje między zmiennymi kategorialnymi – a zatem relacje między cechami respondentów a dokonaną przez nich globalną oceną poszczególnych wymiarów wellness (aneks 5<sup>32</sup>). W modelu, jaki wyłania się z analizy relacji, widać pewne silne zależności (zakreślone na wykresie 22). Mianowicie, działania pracodawcy w obszarze wspierania równowagi wewnętrznej i profilaktyki stresu, zapewniania ochrony zdrowia: profilaktyki chorób i uzależnień oraz promocji odpowiedniego

28 Statystyki testu *post-hoc* Duncana dla wymiaru ergonomii i komfortu pracy (według rodzaju stanowiska).

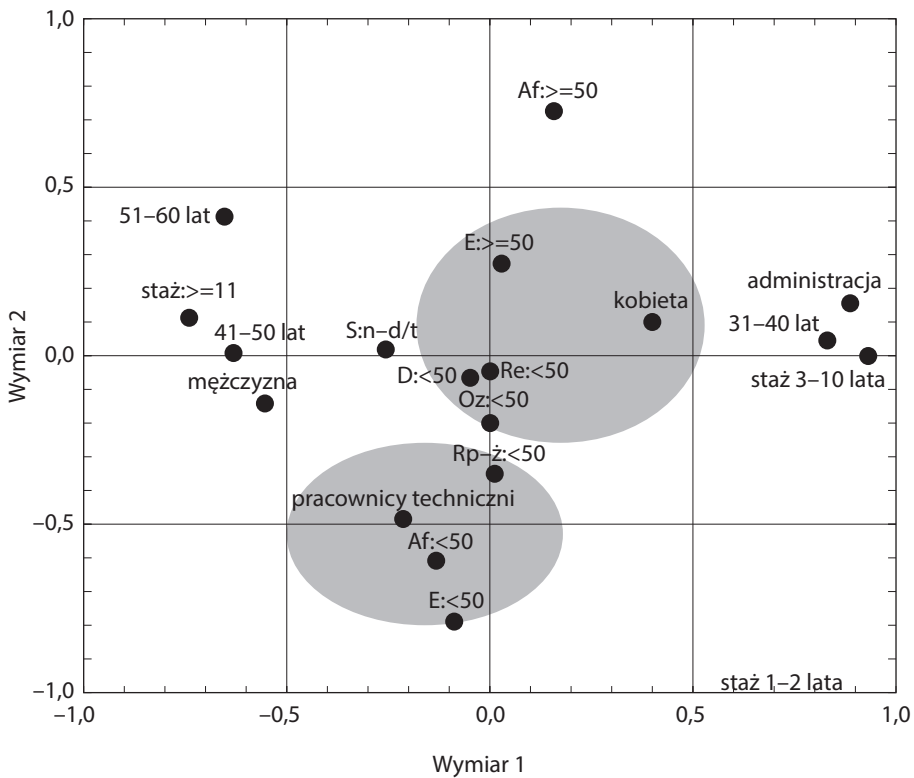
29 Statystyki testu *post-hoc* Duncana dla wymiaru odżywiania (według rodzaju stanowiska).

30 Statystyki testu *post-hoc* Duncana dla aktywności fizycznej (według stanowiska).

31 Statystyki testu *post-hoc* Duncana dla wymiaru wspierania równowagi praca-życie (według rodzaju stanowiska).

32 Analiza MCA – najsilniejsze relacje między oceną wymiarów wellness a cechami respondentów.

odżywiania, były wyżej oceniane przez kobiety biorące udział w badaniu, niż przez mężczyzn. Odwrotnie było w sferze dbałości o ergonomię i komfort pracy – to mężczyźni oceniali ten wymiar wellness globalnie wyżej niż kobiety. Biorąc pod uwagę najsilniejsze zależności, widać, że znaczenie miał także rodzaj zajmowanego przez respondentów stanowiska. Wnioskować można, że przedstawiciele obsługi i służb technicznych na poziomie poniżej przeciętnym ocenili działania z zakresu wspierania równowagi praca–życie, promocji aktywności fizycznej/sportu i ergonomii w miejscu pracy (wykres 22). W uproszczeniu zatem to płeć i rodzaj zajmowanego przez respondentów stanowiska w największym stopniu różnicowały ocenę poszczególnych działań wellness.



**Wykres 22.** Model MCA – ocena wymiarów wellness w odniesieniu do cech respondentów  
 Oznaczenia (skrótowe) zastosowane w wykresie: Af – promocja aktywności fizycznej i sportu; E – dbałość o ergonomię i komfort pracy; D – promocja zdrowego odżywiania; Oz – ochrona zdrowia, Rp-ż – wspieranie równowagi praca–życie, S: n-d/t – Rodzaj stanowiska: naukowo-dydaktyczne/naukowo-techniczne; ponadto wiek i staż pracy respondentów.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

#### 4.2.4. Możliwości rozwoju działań wellness na Uniwersytecie X

Ostatnim postawionym w niniejszym opracowaniu problemem badawczym była kwestia możliwości rozwoju oferty wellness na bazie istniejących działań. Analiza dokumentacji źródłowej, wyników ankiet oraz modyfikacji i usprawnień proponowanych przez samych badanych w wywiadach pozwoliła na wskazanie pewnych możliwości. Na podstawie wywiadów z pracownikami, które umożliwiły swobodne wyrażanie życzeń, uwag i propozycji ze strony rozmówców (tabela 46), wskazano konkretne, pożądane działania wellness, a zarazem kierunek rozwoju obecnego na Uniwersytecie X inicjatyw.

**Tabela 46.** Wybrane propozycje rozmówców w poszczególnych wymiarach wellness

Obszary wellness	Oczekiwania, propozycje	Dodatkowe uwagi
Ergonomia i komfort pracy	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wygospodarowanie miejsca (pokój socjalny?) rzeczywiście dedykowanego relaksowi i odpoczynkowi pracownika</li> <li>2. Zwiększenie możliwości wpływu pracowników na czas pracy (grafik pracy, czas rozpoczynania i kończenia pracy, realny wpływ na ustalanie przerw w pracy)</li> <li>3. Dbłość o wyposażenie w biurach, gabinetach i pokojach pracowniczych (zwłaszcza w budynkach starszych, nieremontowanych, niedofinansowanych)</li> <li>4. Uwrażliwianie kierowników wszystkich szczebli, aby szli w kierunku elastyczności ustaleń czasu pracy wszędzie tam, gdzie nie można tego formalnie zapisać</li> </ol>	Lepsze informowanie pracowników o szczegółach oferty i koordynowanie działań wellness (powołanie dedykowanej komórki personalnej?)
Właściwe odżywianie	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Większa kontrola nad ofertą punktów gastronomicznych działających na terenach wydziałów/institutów (analiza potrzeb konsumentów, przedłużanie umowy z agentami gwarantującymi ich uwzględnianie)</li> </ol>	
Aktywność fizyczna i sport	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promowanie dojazdów do pracy rowerami (wraz z potrzebną lokalową infrastrukturą)</li> <li>2. Eventy sportowe – uwzględnianie potrzeb amatorów i bardziej zaawansowanych sportowo uczestników (zróżnicowanie oferty)</li> </ol>	
Ochrona zdrowia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizowanie dla pracowników profilaktycznych badań (w zakresie np. poziomu cukru, cholesterolu, poziomów poszczególnych hormonów, stanu kręgosłupa i postawy)</li> <li>2. Organizowanie spotkań z fizjoterapeutami, dietetykami</li> </ol>	
Równowaga wewnętrzna i profilaktyka stresu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizowanie cyklicznych szkoleń z zakresu prewencji stresu (warsztaty, wykłady, treningi)</li> <li>2. Uwrażliwianie pracowników i kierowników na zagadnienie nasilonego stresu – jego wpływu na samopoczucie, wydajność i zdrowie pracownika</li> <li>3. Działania oświatowe w kierunku odstygmatyzowania osób korzystających z pomocy psychologicznej</li> <li>4. Wsparcie psychologiczne dla pracowników</li> </ol>	

Tabela 46 (cd.)

Obszary wellness	Oczekiwania, propozycje	Dodatkowe uwagi
Równowaga praca-życie	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uzupełnienie bogatej „oferty socjalnej” działaniami z zakresu poradnictwa, akcji uświadamiających, działań doradczych, konsultacyjnych (np. wychowanie dzieci, inwestowanie, zarządzanie czasem itp.)</li> <li>2. Uwrażliwianie kierowników w zakresie istotności zachowania życiowego balansu (własnego i podległych pracowników)</li> </ol>	Lepsze informowanie pracowników o szczegółach oferty i koordynowanie działań wellness
Zainteresowania pozazawodowe, hobby	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eventy promujące twórczość i pozazawodową działalność pracowników</li> <li>2. Dofinansowanie aktywności pozazawodowej, hobbystycznej pracowników, o ile nie ma charakteru ściśle komercyjnego (np. bony)</li> </ol>	(powołanie dedykowanej komórki personalnej?)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Możliwości rozwoju corporate wellness na badanej uczelni można określić, odwołując się do przywoływanych w części pierwszej niniejszego opracowania ustaleń dotyczących implementacji i rozwijania programów corporate wellness<sup>33</sup>. Wskazano tam na przykład rolę przywództwa, wiarygodnie modelującego pożądane postawy i zachowania. Prowadzone badania potwierdziły, iż bezpośredni przełożony odgrywa wiodącą rolę we wspieraniu równowagi praca-życie, integrowaniu zespołu czy uelastycznianiu pracy. Wydaje się jednak, iż brak jest w organizacji jako takiej nacisku (i narzędzi) na takie kształcenie i wspieranie kierowników i szefów zespołów, aby rzeczywiście taką rolę chcieli podejmować (por. tabela 46). Wskazywano także przykłady kierowników jednostek organizacyjnych (dziekanów), którzy swoim osobistym przykładem firmowali na przykład prozdrowotny styl życia, jednak wydaje się, że w skali całej uczelni były to przypadki jednostkowe. Na Uniwersytecie X (tak na szczeblu centralnym, jak i wydziałowym) brakuje jednostki koordynującej obsługę promocji zdrowia, sportu, profilaktyki uzależnień, tak zwanej oferty socjalnej i innych. Wydaje się, że taką funkcję mogłyby przejąć wydzielone w tym celu komórki personalne przy wsparciu Inspektoratu BHP. Kolejnym warunkiem i jednocześnie wyzwaniem dla możliwości rozwoju działań wellness jest ich koordynacja i dopasowanie. Tego typu programy muszą wypływać z uznanych w organizacji wartości i ucieleśniać ideały kultury prozdrowotnej. Uniwersytet X niestety, w świetle przeprowadzonych badań, taką koordynacją i dopasowaniem działań wellness się nie cechuje. Ponad połowa ankietowanych zaprzecza, aby w ich miejscu pracy zaznaczała się troska o zdrowie pracownika; zgłaszało liczne wątpliwości dotyczące skuteczności koordynowania rozmaitych działań

33 Por. R. Burke, A. Richardsen (eds.), *Corporate Wellness Programs...*; L.L. Berry, A.M. Mirabito, W.B. Baun, *What's the hard return...*

wellness. Tymczasem w badaniu ankietowym zaznaczyła się gotowość respondentów do uczestnictwa w akcjach, eventach, warsztatach itp. z zakresu różnych wymiarów wellness, w wywiadach zaś zanotowano wiele przykładów aktywnego propagowania sportu czy zdrowego żywienia w swoim środowisku przez samych badanych. Wydaje się zatem, że te przejawy oddolnego zainteresowania wellness powinny zostać wzmocnione instytucjonalnym wsparciem uczelni (niekoniecznie o charakterze centralnym), pewnym „sformalizowaniem”, być może generalizowaniem pozytywnych doświadczeń różnych jednostek organizacyjnych na inne. Dla możliwości rozwoju działań wellness znaczenie ma oczywiście zakres i jakość ich treści. Oferta musi być na tyle pojemna, aby odpowiadała potrzebom różnych pracowników w organizacji, a ponadto być wysokiej jakości pod względem proponowanych rozwiązań. Przykładem udanego narzędzia tego typu jest na przykład karta FitProfit, której odpowiedniki być może mogłyby zostać opracowane także dla innych wymiarów wellness (karnety usług i konsultacji medycznych, dofinansowanie uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych?). Ponadto działania wellness powinny być wspierane przez współpracę z wewnętrznymi i zewnętrznymi partnerami (typu rządowe i pozarządowe organizacje, towarzystwa zdrowotne, koła studenckie). Na Uniwersytecie X taką współpracę daje się zauważyć (np. przy organizacji wydziałowych akcji krwiodawstwa czy zbierania szpiku), jednak powinna ona występować w zdecydowanie szerszym zakresie. Jest na nią miejsce – zwłaszcza w działaniach z wymiaru ochrony zdrowia czy wspierania równowagi wewnętrznej i profilaktyki stresu. Ostatnim w tym zestawieniu warunkiem skutecznego wprowadzania i rozwijania corporate wellness<sup>34</sup> jest komunikacja i dbałość, aby przekaz dotyczący oferty docierał do zainteresowanych przy wykorzystaniu różnych mediów. Zebrane w toku wywiadów uwagi rozmówców wskazują na konieczność lepszego informowania o szczegółach oferty i łączącego się z nim koordynowania działań na linii bezpośredni kierownicy–administracja wydziałowa–administracja centralna. Na Uniwersytecie X stosowane są co prawda różne media i kanały informowania pracowników o ofercie wellness, jednak ich skuteczność jest dyskusyjna (za co być może odpowiada brak działań pod wspólnym szyldem).

Z literatury przedmiotu wiadomo, że efektywność programów corporate wellness (jak zresztą innych działań w zakresie zsl) wymaga przeprowadzonej diagnozy sytuacji, a następnie, w odpowiedzi, zaplanowania działań realizujących istniejące potrzeby, ich implementacji i w końcu przeprowadzenia rzetelnej ewaluacji<sup>35</sup>. Niektóre rozwiązania wellness funkcjonujące w badanej organizacji miały taki charakter, jednak należy stwierdzić, że brak jest takich zaplanowanych kroków

---

34 Tamże.

35 G. Kok, F. Zijlstra, R. Ruiter, *Changing...*

dotyczących całokształtu działań wellness. Jest to wynikiem braku powiązania różnych inicjatyw wellness (od centralnie koordynowanej „oferty socjalnej” po wewnętrzne, wydziałowe, instytutowe ustalenia – mniej lub bardziej formalne) w jeden spójny program.

Biorąc pod uwagę powyższe ustalenia, wnioskować można, iż co prawda trudno nazwać ofertę wellness funkcjonującą w badanej organizacji zintegrowanym programem corporate wellness, jednak istniejące rozwiązania stanowią pewną podstawę do budowania takiego programu w przyszłości (głównie na bazie tak zwanej oferty socjalnej, promocji sportu i troski o komfortowe, ergonomiczne środowisko pracy) – oczywiście po usunięciu wzmiankowanych wcześniej mankamentów i wprowadzeniu większej koordynacji działań.

# Zakończenie

Niniejsze opracowanie przedstawia argumenty przemawiające za stosowaniem działań wspierających dobrostan pracowniczy w miejscu pracy, także w odniesieniu do organizacji nacechowanej dużą odrębnością – uniwersytetu publicznego.

Historia programów corporate wellness w Polsce jest dość krótka i w praktyce dotyczy ostatniej dekady – najwyżej dwóch<sup>1</sup>. Znacznie dłuższe tego typu tradycje odnaleźć można w modelu anglosaskim, stąd w pracy wykorzystano obszerny zbiór literatury i przykładów z zagranicznej praktyki gospodarczej. Dodatkowo podjęto próbę określenia skali i warunków stosowania takich inicjatyw w polskich przedsiębiorstwach.

Dane wskazują, że trzonem stosowanych programów corporate wellness jest troska o dobrą kondycję fizyczną pracowników i zdrowie, najczęstszym przejawem tej troski jest zaś finansowanie profilaktyki zdrowotnej i organizowanie zajęć sportowych<sup>2</sup>. W toku analizy dostępnego piśmiennictwa ustalono, że kluczowe znaczenie, oprócz promocji zdrowego stylu życia i profilaktyki chorób, ma także poprawa warunków pracy oraz umożliwianie pracownikom podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów w zasięgu ich odpowiedzialności i uprawnień<sup>3</sup>. Do umacniania potencjału zdrowotnego i dobrostanu pracujących może przyczyniać się zatem odpowiednia organizacja pracy i środowiska pracy oraz wspieranie osobistego rozwoju pracowników<sup>4</sup>. Uzupełniając tę wiedzę o dane z raportów i badań monitorujących przebieg programów corporate wellness w różnych krajach (także w Polsce), opracowano dualny model wymiarów wellness obejmujący działania skierowane zarówno na umacnianie dobrostanu fizycznego, jak i wspieranie szeroko pojętej równowagi pracowników. Tym samym zrealizowano główne cele pracy, jakimi były: zaprezentowanie idei i charakteru programów corporate wellness (także w odniesieniu do warunków krajowych) oraz opracowanie modelu wymiarów wellness.

1 *Working Well...*; K. Puchalski, E. Korzeniowska, *Próba oceny...*, s. 1–7.

2 K. Puchalski, E. Korzeniowska, *Promocja zdrowia...*, s. 229–246.

3 R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*; M. Strykowska, *Dobrostan pracowników...*, s. 189; D. Bowen, E. Lawler, *The empowerment of service workers: What, why, how, and when*, „Sloan Management Review” 1992, no. 33, s. 31–39; M. Dankiewicz, *Empowerment w organizacji, czyli siła w pracownikach*, [w:] A. Hennel-Brzozowska (red.), *Empowerment, czyli dodawanie siły w praktyce psychologicznej*, Wydawnictwo Scriptum, Kraków 2016, s. 243.

4 *Deklaracja Luksemburska...*



Troska o dobrostan fizyczny pracowników w ramach opracowanego modelu wymiarów corporate wellness przejawia się w zapewnianiu ergonomii i szeroko pojętego komfortu pracy, promowaniu prozdrowotnego stylu życia (odpowiednia dieta, dopasowana do możliwości organizmu regularna aktywność fizyczna) oraz ochronie zdrowia (profilaktyce chorób i uzależnień). Dane krajowe<sup>5</sup> wskazują, że ergonomia i szeroko pojęty komfort pracy to obszary, w którym firmy podejmują aktywne działania (po części dlatego, że są zobowiązane realizować wymagania prawne związane z bezpieczeństwem i higieną pracy). Tendencję tę udało się potwierdzić w badaniach prowadzonych na wybranym uniwersytecie, gdzie pracownicy zdecydowanie najwyżżej ocenili ten właśnie wymiar wellness w swoim miejscu pracy. Jeśli chodzi o promocję zdrowego stylu życia, badani pracownicy Uniwersytetu X najwyżżej ocenili starania pracodawcy w zakresie promocji sportu i aktywności fizycznej.

Dane źródłowe wskazują, że skala finansowania różnych aktywności sportowych na Uniwersytecie X jest duża, istnieje także przestrzeń na rozmaite inicjatywy oddolne (wydziałowe, zespołowe), angażujące personel w promocję sportu. Pod tym względem badana uczelnia działa w sposób podobny do korporacji komercyjnych, w których promocja sportu odgrywa dużą rolę<sup>6</sup>. Najsłabiej prezentował się wymiar ochrony zdrowia i profilaktyki chorób – relatywnie nisko oceniony przez badanych. Pracownicy wyrazili przekonanie, że Uniwersytet X jako organizacja nie troszczy się o zdrowie zatrudnionych, ograniczając się z reguły do badań wymaganych przepisami. Poza okazjonalnymi inicjatywami, kwestie zdrowia pracowników, profilaktyki chorób i uzależnień są traktowane z reguły jako prywatna sprawa pracownika.

Drugi filar prezentowanego modelu wymiarów wellness, jakim jest szeroko pojęta równowaga pracownika, także znalazł odzwierciedlenie w prowadzonym badaniu. Najwyżżej oceniony został tutaj wymiar wspierania równowagi praca–życie, za co w głównie mierze odpowiada zróżnicowana i bogata „oferta socjalna” uczelni w tym zakresie, kierowana zwłaszcza do pracowników wychowujących dzieci (i koordynowana na szczeblu centralnym). Zdecydowanie najsłabiej oceniony przez uczestników został wymiar wspierania rozwoju zainteresowań pozazawodowych, traktowany w praktyce jako sprawa prywatna pracowników (ewentualnie kwestia podnoszona w zaufanym, przyjacielskim gronie). Podobnie jak w wymiarze wspierania dobrostanu fizycznego, pracownicy zdecydowanie lepiej oceniali oferowane im bezpośrednio narzędzia wspierania równowagi (np. dofinansowanie różnych aktywności) niż akcje informacyjno-edukacyjne w tym zakresie, których wyraźnie brakuje.

Na podstawie badań przeprowadzonych wśród 440 pracowników Uniwersytetu X i analizy dokumentacji źródłowej można postawić diagnozę, że funkcjonująca

5 *Working well...*; K. Puchalski, E. Korzeniowska 2017, *op. cit.*

6 R. Burke, A. Richardsen (eds.), *Corporate Wellness Programs...*

na uczelni oferta wellness nie jest niestety spójnym programem działań. Oferta wellness na Uniwersytecie X w większości stanowi raczej zbiór pojedynczych, często lokalnych inicjatyw (wyjątkiem w zasadzie jest promocja sportu i oferta w zakresie wspierania równowagi praca–życie, tzw. oferta socjalna). Ta diagnoza wpisuje się w realia polskie, gdzie jedynie około 3% badanych organizacji mogło przedstawić w pełni wdrożoną strategię promocji zdrowia i wellness, a 43% przedsiębiorstw deklarowało pojedyncze, nieskoordynowane inicjatywy związane z corporate wellness<sup>7</sup>.

Barierami ograniczającymi rozwój inicjatyw corporate wellness są między innymi zidentyfikowane w badaniu deficyty w informowaniu pracowników o ofercie i jednocześnie problemy w koordynowaniu (i komunikowaniu) działań na szczeblu administracja centralna–komórki wydziałowe. Usprawiedliwiać tę sytuację może po części specyfika badanej organizacji, jej rozmiary i dotychczasowa duża autonomia wewnętrznych jednostek. Odnotować należy, że sytuacja ta jest odzwierciedleniem szerszego problemu z przeniesieniem braku wspólnej koncepcji rozwoju ze szczebla makro do poziomu służb funkcjonujących jako przedsiębiorstwa, które starają się wywiązywać przede wszystkim z realizacji swoich specyficznych obowiązków<sup>8</sup>. W przypadku badanej uczelni sytuację pogarsza dodatkowo wskazywany przez badanych brak realnej strategii zarządzania zasobami ludzkimi na szczeblu centralnym, czego odzwierciedleniem ma być sprowadzenie funkcjonowania odpowiednich komórek do usług kadrowo-płacowych. Z uwagi na zakres prowadzonych badań ten obszar udało się eksplorować jedynie w niewielkim stopniu, a wydaje się, że może mieć on kluczowe znaczenie dla wyjaśnienia sygnalizowanych wcześniej problemów.

Badawcze cele pracy zostały zrealizowane, dzięki czemu autorka ma nadzieję, że niniejsze opracowanie może wyjaśniać, jak zastosowany model wymiarów wellness sprawdza się w praktyce badanej organizacji. W ramach prowadzonych badań określono bowiem rozeznanie pracowników Uniwersytetu X w zakresie oferowanych im rozwiązań wellness, wykorzystanie poszczególnych składowych tej oferty. Ponadto zebrano opinie dotyczące przydatności analizowanych działań wellness. Dodatkowo określono, w jaki sposób owo rozeznanie w ofercie, korzystanie z niej i ocena poszczególnych działań wellness wiążą się z cechami respondentów (znaczenie miała zwłaszcza płeć pracowników i rodzaj zajmowanego stanowiska). Ustalenia te mogą znaleźć zastosowanie na przykład w potencjalnej analizie potrzeb pracowniczych.

Badanie, stanowiące jednokrotne studium przypadku, z uwagi na wykorzystanie licznych źródeł danych (uniwersyteckie materiały źródłowe, wyniki ankiet i prowadzonych z pracownikami wywiadów) czy liczebność oraz różnorodność grupy badawczej pozwala wyciągnąć wnioski, które mogą być przydatne

---

7 *Working well...*

8 K. Puchalski, E. Korzeniowska 2017, *op. cit.*

w dalszych pracach nad ofertą wellness w skali całej uczelni. Jakkolwiek uzyskane wyniki dotyczą wybranego uniwersytetu, to jednak z uwagi na specyfikę organizacji, do jakich należy wybrany podmiot i wspólne podobieństwa w tej grupie (np. podobna misja, realizowane zadania i oferowane usługi, podleganie tym samym przepisom, złożona struktura i wielkość itp.), można wnioskować, że zasygnalizowane w badaniu obszary problemowe mogą dotyczyć innych uczelni publicznych w Polsce. Podobnie przyjęte na Uniwersytecie X rozwiązania wspierające dobrostan pracowników, które były często przez badanych wykorzystywane i oceniane pozytywnie, można polecać do implementacji w innych uczelniach publicznych.

W niniejszym opracowaniu usystematyzowano wiedzę dotyczącą zagadnienia dobrostanu człowieka w organizacji oraz sposobów jego wspierania – z podziałem na wymiary dobrostanu fizycznego i wewnętrznej równowagi człowieka. Na tej podstawie opracowano model wymiarów wellness, który stanowi dość kompleksową odpowiedź na pytanie, jakie potrzeby człowieka w miejscu pracy powinny uwzględniać działania corporate wellness.

Według Autorki prezentowane opracowanie spełnia wymóg oryginalności. Zaproponowane ujęcie stanowi jedno z nielicznych polskich opracowań poświęconych kwestii corporate wellness, których brakuje – zwłaszcza w odniesieniu do instytucji publicznych. Atrakcyjna i zróżnicowana oferta corporate wellness może być traktowana w kategoriach budowania przewagi konkurencyjnej i działań mających pozyskiwać oraz zatrzymywać wykwalifikowanych pracowników. Zauważyć należy, że argument ten wydaje się być szczególnie istotny w przypadku tak specyficznego pracodawcy, jakim jest uniwersytet publiczny, który – między innymi z racji zewnętrznych uwarunkowań – ma ograniczone możliwości konkurowania ofertą finansową, zabiegając o kandydatów na rynku pracy (zwłaszcza w przypadku pracowników o ugruntowanej pozycji zawodowej czy szczególnie poszukiwanych kwalifikacjach). Tym bardziej istotne wydaje się tworzenie komfortowych, stabilnych warunków pracy i dbałość o dobrostan zatrudnionych pracowników. Przedstawione w pracy argumenty dowodzą wzrastającej roli takich działań pracodawcy, obliczonych na budowanie i wzmacnianie dobrostanu zatrudnionych. Sugeruje to konieczność doskonalenia narzędzi corporate wellness i opracowania zasad efektywnego przygotowania, wdrażania i prowadzenia takich programów. Zdaniem Autorki otwiera to szerokie pole do dalszych poszukiwań badawczych.

Rozważania ujęte w niniejszym opracowaniu mogą być inspiracją i punktem wyjścia do bardziej pogłębionych i szerzej zakrojonych analiz. Pojawia się chociażby pytanie, w jaki sposób opracowany model wymiarów wellness sprawdza się na innych uniwersytetach publicznych, a w jaki sposób jest zbieżny z rzeczywistością i praktyką funkcjonowania instytucji publicznych innego rodzaju.

# Bibliografia

- Aktywność sportowa Polaków. Raport z badania TNS Polska 2015*, <http://www.tnsglobal.pl/wp-content/uploads/2015/10/TNS-Polska-Aktywno%C5%9B%C4%87-sportowa-Polak%C3%B3w.pdf> (dostęp: 10.05.2016).
- Aldana S.G., *Financial impact of health promotion programs: A comprehensive review of the literature*, „American Journal Health Promotion” 2001, no. 15(5), s. 296–320.
- Anafarta N., *The Relationship between Work-Family Conflict and Job Satisfaction: A Structural Equation Modeling (SEM) Approach*, „International Journal of Business and Management” vol. 6, no. 4, s. 168–177.
- Ansoff H., *Zarządzanie strategiczne*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995.
- Antoniak M., *Warunki pracy w Polsce na tle krajów UE. Wyniki Europejskiego Badania Warunków Pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy: Nauka i Praktyka” 2011, nr 9, s. 26–28.
- Apanowicz J., *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Bernardinum, Gdynia 2002.
- Babbie E., *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Badanie możliwości optymalizacji warunków pracy i poprawy zdrowia psychicznego pracowników dzięki wprowadzeniu elastycznego czasu pracy*, Centralny Instytut Ochrony Pracy, Warszawa 2009.
- Badanie poziomu aktywności fizycznej społeczeństwa w 2015*, <http://www.msport.gov.pl/badania-i-analazy/aktywnosc-fizyczna-spolesczenstwa> (dostęp: 9.05.2016).
- Baicker K., Cutler D., Song Z., *Workplace Wellness Programs Can Generate Savings*, „Health Affairs” 2010, vol. 29, no. 2, s. 304–311.
- Balancing Work and family life: helping parents into paid employment*, [w:] *OECD Employment Outlook*, <http://www.oecd.org/social/family/2079435.pdf> (dostęp: 30.06.2016).
- Balcerzak-Paradowska B., *Ocena kierunków zamian w polityce rodzinnej w Polsce w aspekcie godzenia życia zawodowego z rodzinnym*, [w:] C. Sadowska-Snarska (red.), *Równowaga praca-życie-dom*, Białystok 2008, s. 15–35.
- Bańka A., *Spółeczna psychologia środowiskowa*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002.
- Bass B.M., Riggio R.E., *Transformational leadership*, Mahwah, New Jersey 2006.
- Bauman Z., *Globalizacja. I co z tego dla ludzi wynika*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2000.
- Bąkowicz S., (red.), *Kronika Uniwersytetu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.
- Belcer A., Wojnarowska A., *Fonoholizm – nowe uzależnienie młodzieży*, [w:] B. Skwarek, E. Gulbach, I. Lewicka (red.), *Patologie i uzależnienia (wybrane problemy teorii i praktyki)*, Edytorka, Warszawa 2014, s. 39–49.
- Belczyk K., *Opieka zdrowotna – standardowy benefit w USA*, <http://www.miesiecznik-benefit.pl/> (dostęp: 16.05.2016).
- Berłowski P., Godlewska J., Połaska, M., Rzewuska M., *Równowaga praca – życie. E-poradnik*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2009.
- Berry L.L., Mirabito A.M., Baun W.B., *What’s the hard return on employee wellness programs?*, „Harvard Business Review”, December 2010, s. 1–9.
- Beutell N., Witting-Berman U., *Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures*, „Journal of Managerial Psychology” 2008, vol. 23, issue 5, s. 507–523.

- Bieliński J., Larkowska M., *Elementy stylów życia a struktura społeczna we współczesnej Polsce. Codzienne zachowania i strategie rynkowe*, [w:] I. Pańkow (red.), *Meandry legitymizacji. Studia i analizy*, Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa 2011, s. 141–166.
- Biernat A., *Aktywność fizyczna w życiu współczesnego człowieka*, [www.ncbkf.pl/media/ewyd/bibl/NCBKF%20Biernat\\_final.pdf](http://www.ncbkf.pl/media/ewyd/bibl/NCBKF%20Biernat_final.pdf) (dostęp: 9.05.2016).
- Biron M., Bamberger P., *Aversive workplace conditions and absenteeism: Taking referent group norms and supervisor support into account*, „Journal of Applied Psychology” 2012, vol. 97, no. 4, s. 901–912.
- Błędowski P., Tomczak-Tomaszewski P., Wysocka M., Mackiewicz M., *Efektywne zarządzanie kadrami na uczelni*, Instytut Nauk Społeczno-Ekonomicznych, Łódź 2014.
- Błoński K., *Czas wolny mieszkańców dużych miast w Polsce – wyniki badań*, „Konsumpcja i Rozwój” 2014, nr 6, s. 39–48.
- Boniwell I., Henry J., *Developing conceptions of well-being: Advancing subjective, hedonic and eudaimonic theories*, „Social Psychology Review” 2007, no. 9(1), s. 3–18.
- Booth F., Chakravarthy M. i in., *Waging war on physical inactivity: using modern molecular ammunition against an ancient enemy*, „Journal of Applied Physiology” 2002, no. 93, s. 3–30, <http://dx.doi.org/10.1152/jappphysiol.00073.2002>.
- Borkowska S., *Ile pracy ile życia poza nią?*, [w:] taż (red.), *Programy praca-życie z teorii i praktyki*, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa 2011, s. 16–48.
- Borkowska S., *O równowagę między pracą i życiem: Unia Europejska – Polska*, [w:] taż (red.), *Programy praca-życie a efektywność firm*, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa 2003, s. 15–56.
- Borkowska S., *Praca a życie pozazawodowe*, [w:] taż (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa 2005, s. 52–71.
- Borowiecki R., *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2011, nr 20, s. 5–15.
- Bowen D., Lawler E., *The empowerment of service workers: What, why, how, and when*, „Sloan Management Review” 1992, no. 33, s. 31–39.
- Breslow L., *Why Health Promotion Lags Knowledge About Healthful Behavior*, „American Journal of Health Promotion” 2001, no. 15(5), s. 388–390.
- Budżet czasu ludności*, GUS, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/warunki-zycia/dochody-wydatki-i-warunki-zycia-ludnosci/badanie-budzetu-czasu-ludnosci-w-2013-r-18,1.html> (dostęp: 28.06.2016).
- Burke R., *Corporate wellness programs: an overview*, [w:] R. Burke, A. Richardsen (eds.), *Corporate Wellness Programs. Linking employee and Organizational Health*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2014, s. 3–27.
- Burke R., Richardsen A. (eds.), *Corporate Wellness Programs: Linking Employee and Organizational Health*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2014.
- Burlita A., *Zarządzanie budżetem czasu jako determinanta rozwoju kapitału ludzkiego*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 39, s. 25–36.
- Bryson L., Warner-Smith P., Fray L., *Managing the work-life roller-coaster: Private stress or public health issue?*, „Social Science & Medicine” 2007, vol. 65, s. 1142–1153.
- Cameron K., Dutton J., Quinn R., *Foundations of Positive Organizational Scholarship*, [w:] K. Cameron, J. Dutton, R. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco 2003, s. 3–13.
- Carlsson B., *Flexibility and the Theory of the Firm*, „International Journal of Industrial Organization” 1989, no. 7(2), p. 179–203.
- Cascio W., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, *Bezpieczeństwo i higiena pracy biurowej*, [www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl](http://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl) (dostęp: 5.05.2016).

- Chępa S., *Metody badań problematyki kadrowej*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 350–359.
- Chłoń-Domińczak A., Magda I., *Opieka nad dziećmi do 3 lat w Polsce – diagnoza oraz rekomendacje dotyczące zmian*, ekspertyza opracowana na potrzeby Zespołu ekspertów ds. wypracowania rekomendacji w zakresie polityki rodzinnej przy Kancelarii Prezydenta RP, [https://www.prezydent.pl/.../gfx/.../opieka\\_nad\\_dziecmi\\_do\\_lat\\_3.pdf](https://www.prezydent.pl/.../gfx/.../opieka_nad_dziecmi_do_lat_3.pdf) (dostęp: 28.06.2016).
- Cierniak-Emerych A., *Implikacje społeczne zmian w materialnych warunkach pracy*, „Inżynieria Maszyn” 2009, nr14, s. 158–165.
- Cierpiątkowska L., Ziarko M., *Psychologia uzależnień – alkoholizm*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
- Ciesielska A., *Fizjologia zdrowia*, Wydawnictwo Anna, Warszawa 2004.
- Clutterbuck D., *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Conn V., Hafdahl A., Cooper P., Brown M., Lusk S., *Meta-analysis of workplace physical activity interventions*, „American Journal of Preventive Medicine” 2009, vol. 37, issue 4, s. 330–339.
- Corbin C., Welk G., Corbin W., Welk K., *Fitness i Wellness. Kondycja, sprawność, zdrowie*, Wydawnictwo Zysk i Sk-a, Poznań 2007.
- Cox T., Griffiths A., Rial-Gonzales E., *Badania nad stresem związanym z pracą. Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy*, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luksemburg 2006, <http://osha.europa.eu/pl/publications/reports/203> (dostęp: 6.06.2016).
- Crawford R., *A Cultural Account of Health: Control, Release and the Social Body*, [w:] B. McKinlay (ed.), *Issues in the Political Economy of Health Care*, Tavistock, New York 1984, s. 60–103.
- Czapiński J., Panek T. (red.), *Diagnoza społeczna 2015*, [http://www.diagnoza.com/pliki/raporty/Diagnoza\\_raport\\_2015.pdf](http://www.diagnoza.com/pliki/raporty/Diagnoza_raport_2015.pdf) (dostęp: 4.04.2016).
- Czego pragną polscy pracownicy – raport 2016*, <http://www.randstad.pl/o-randstad/dla-mediow/informacje-prasowe/czego-pragna-polscy-pracownicy/> (dostęp: 28.05.2016).
- Czerw A., Babiak J., *Transformacyjny styl kierowania w tworzeniu pozytywnej organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2010, nr 77, s. 45–58.
- Czym jest stres?*, <https://bhp.uni.../czym-jest-stres/> (dostęp: 27.02.2018).
- Dankiewicz M., *Empowerment w organizacji, czyli siła w pracownikach*, [w:] A. Hennel-Brzozowska (red.), *Empowerment, czyli dodawanie siły w praktyce psychologicznej*, Wydawnictwo Scriptum, Kraków 2016.
- Darcy C., McCarthy A., Hill J., Grady G., *Work-life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage*, „European Management Journal” 2012, no. 30, s. 111–120.
- Dąbrowska K., *Programy na rzecz równowagi życia zawodowego i rodzinnego*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2014, nr 2, s. 41–53.
- Deklaracja Luksemburska na temat promocji zdrowia w miejscu pracy w Unii Europejskiej, Luksemburg 1997.
- Derbis R., *Jakość rozwoju a jakość życia*, Wydawnictwo WSP, Częstochowa 2001.
- Dietterich T.G., *Approximate statistical tests for comparing supervised classification learning algorithms*, „Neural Computation” 1998, no. 10(7), s. 1895–1923, <http://dx.doi.org/10.1162/089976698300017197>.
- Dugiel G., Tustanowska B., Kęcka K., Jasińska M., *Przegląd teorii stresu*, „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis” 2012, nr 47, s. 49–70.
- Dunn H.L., *High-Level Wellness*, Beatty Press, Arlington 1961.
- Dumazedier J., *Problèmes actuels de la sociologie du loisir*, RISS, vol. 12, no. 4, UNESCO, Paris 1960.
- Dziak A., *Urazy i uszkodzenia sportowe narządu ruchu*, [w:] A. Jegier, K. Nazar, A. Dziak (red.), *Medycyna sportowa*, Wydawnictwo PTMS, Warszawa 2006, s. 247–376.

- Działania prowadzone w Polsce na rzecz zwalczania nadwagi i otyłości*, <https://journals.viamedica.pl/eoizpm/article/viewFile/25995/20805> (dostęp: 10.05.2016).
- Dziesięć zdrowych nawyków żywieniowych*, <http://zdrowie.wp.pl/multimedia/galerie/art1111.html> (dostęp: 10.05.2016).
- Eppink D.J., *Planning for strategic flexibility*, „Long Range Planning” 1978, no. 11(4), s. 9–15, [http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(78\)90002-X](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(78)90002-X). *Family life and work, Second European Quality of Life Survey*, European Foundation for the Improving of Living and Working Conditions, Dublin 2010.
- Farnicka M., Nowosad I., Socha R., *O możliwości zastosowania kategorii dobrostanu nauczycieli i zaangażowania w pracę w badaniach szkoły jako efektywnej organizacji*, „Edukacja Humanistyczna” 2018, nr 1(38), s. 69–86.
- Frąckowiak-Sochańska M., *Czas wolny kobiet i mężczyzn. Ilość i jakość czasu wolnego jako wymiary nierówności społecznych*, [w:] D. Mroczkowska (red.), *Czas wolny – dylematy, refleksje, perspektywy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011, s. 190–210.
- Gajdzik B., *Programy pomocy i promocji zdrowia dla pracowników 50+ w miejscu pracy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach” 2014, nr 10, s. 92–103.
- Galanter M. (ed.), *Alcoholism. The consequences of alcoholism*, Kluwer Academic, New York 2000.
- Galderisi S., Heinz A., Kastrup M., Beezhold J., Sartorius N., *Propozycja nowej definicji zdrowia psychicznego*, „Psychiatria Polska”, nr 51(3), s. 407–411.
- Getzen T., *Ekonomia zdrowia. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Gębska M., Wojciechowska A., Weber-Nowakowska K., Żyżniewska-Banaszak E., *Podstawy higieny narządu głosu w pracy nauczycieli i wykładowców*, „Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka” 2013, nr 2, s. 18–21.
- Gębski M., *Elastyczne formy zatrudnienia w realiach rynku pracy*, „Miscellanea Oeconomica” 2014, nr 3, s. 297–312.
- Gilley A., Waddell K., Hall A., *Manager Behavior, Generation, and Influence on Work-Life Balance: An Empirical Investigation*, „The Journal of Applied Management and Entrepreneurship” 2015, vol. 20, no.1, s. 3–24.
- Goetzel R.Z., *Absolute Advantage, Wellness Councils of America*, Washington 2002.
- Goszczyńska M., *Wyzwania i zagrożenia dla polskiego rynku pracy u progu XXI wieku*, [w:] M. Górnik-Durose, B. Kożusznik (red.), *Perspektywy psychologii pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2007, s. 27–52.
- Gottlieb B., Kelloway E. Barham E., *Flexible Work Arrangements: Managing the Work-Family Boundary*, Wiley, Chichester 1998.
- Greenglass E., *Różnice wynikające z ról płciowych: wsparcie społeczne i radzenia sobie ze stresem*, [w:] H. Sęk, R. Cieślak (red.), *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 138–151.
- Greenhaus J., Beutell N., *Sources of conflict between work and family roles*, „Academy of Management Review” 1985, no. 10, s. 76–88.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Grunt-Mejer K., *Wypalenie zawodowe – czynnik obniżający poziom bezpieczeństwa w pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2012, nr 4, s. 12–14.
- Guszkowska M., *Ćwiczenia fizyczne a psychika kobiet – korzyści i zagrożenia*, [w:] M. Guszkowska (red.), *Aktywność ruchowa kobiet. Formy, uwarunkowania, korzyści, zagrożenia*, AWF, Warszawa 2009, s. 275–288.
- Grzelczak A., *Czas to pieniądź, czyli o elastyczności i wykorzystaniu czasu jako wyzwaniach przedsiębiorstw XXI wieku*, [w:] E. Kicka (red.), *Mechanizmy funkcjonowania przedsiębiorstw w drugiej dekadzie XXI wieku. Aspekty makro-, mezo- i mikroekonomiczne*, Wydawnictwo WSB, Poznań 2014, s. 105–122.

- Harrington B., *The Work-live evolution study*, Boston College Center for Work & Family, Boston 2007, <https://www2.bc.edu/~harrinb/Docs/Publications/Work%20Life%20Evolution%20Study%20final.pdf> (dostęp: 17.06.2016).
- Hauk M., *Ewolucja form pracy i zmiany na rynku pracy a wynikające z nich zadania dla psychologów*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Psychologica” 2010, nr 14, s. 81–97.
- Healthy People 2020*, <http://www.healthypeople.gov/2020> (dostęp: 13.05.2017).
- Heckerson E., Laser C., *Just breathe! The critical importance of maintaining a worklife balance*, „Nurse Leader” 2006, no. 4(6), s. 26–28.
- Henry J., *Pozytywna i kreatywna organizacja*, [w:] P.A. Linley, S. Joseph (red.), *Psychologia pozytywna w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 170–193.
- Heszen I., Sęk H., *Psychologia zdrowia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Hildt-Ciupińska K., *Work-life balance a wiek pracowników*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2014, nr 10, s. 14–17.
- Hobfoll S., *Teoria zachowania zasobów i jej implikacje dla problematyki stresu, zdrowia i odporności*, [w:] E. Bielawska-Batorowicz, B. Dudek (red.), *Teoria zachowania zasobów Stevana E. Hobfolla – polskie doświadczenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 17–50.
- Hockey G.R., *Stress and the cognitive components of skilled performance*, [w:] V. Hamilton, D.M. Warburton (red.), *Human Stress and Cognition*, John Wiley, Chichester 1979, s. 141–177.
- Holmes H., Rahe R.H., *The social readjustment rating scale*, „Journal of Psychosomatic Research” 1967, no. 11(2), s. 213–221.
- Hornung S., Glaser J., Rousseau D., *Creating Flexible Work Arrangements Through Idiosyncratic Deals*, „Journal of Applied Psychology” 2008, vol. 93, no. 3, s. 655–664, <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.655>.
- Hupa A., *Dbanie o zdrowy styl życia*, <https://ceo.com.pl/dbanie-o-zdrowy-styl-zycia-wg-inter-nautow-575539> (dostęp: 20.06.2018).
- Janicka I., *Konflikt w relacji rodzina praca a jakość życia jednostki*, [w:] L. Golińska, B. Dudek (red.), *Rodzina i praca z perspektywy wyzwań i zagrożeń*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 418–430.
- Janoś-Kresto M., *Usługi społeczne a zrównoważony rozwój regionów*, SGH, Warszawa 2008.
- Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Jarosz M., Pachocka L., *Rola dietytyka w prewencji i leczeniu chorób. Kompetencje i umiejętności dietytyka w Europie*, [w:] M. Jarosz (red.), *Praktyczny podręcznik dietytyki*, Instytut Żywności i Żywienia, Warszawa 2011, s. 11–13.
- Józefik A., *Próba określenia zakresu merytorycznego ergonomii i jej związków z pokrewnymi dziedzinami i dyscyplinami*, „Ergonomia” 1982, nr 5(1–2), s. 13–18.
- Jung B., *W kierunku nowej ekonomii czasu wolnego?*, [w:] R. Winiarski (red.), *Rekreacja i czas wolny*, Oficyna Wydawnicza Łośgraf, Warszawa 2011, s. 160–174.
- Juszczak S., *Badania jakościowe w naukach społecznych. Szkice metodologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2013.
- Kaleta A., *Hotelarstwo Spa i Wellness jako rozwojowy produkt przemysłu czasu wolnego – wybrane aspekty*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 1, s. 361–371.
- Kalińska M., *The Role of middle managers in shaping positive Organisational potential*, [w:] M. Stankiewicz (red.), *Positive management Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2013, s. 89–123.
- Kałkowska J., Włodarkiewicz-Klimek A., *Czynniki wpływające na kształtowanie dobrostanu pracowników w przedsiębiorstwach*, [w:] J. Marcinkowski, W. Horst (red.), *Kształtowanie dobrostanu pracownika. Wymagania bezpieczeństwa pracy i ergonomii*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2008, s. 91–100.
- Kamiński A., *Funkcje pedagogiki społecznej*, PWN, Warszawa 1972.



- Karasiewicz K., Lewandowska-Walter A., Godlewska-Werner D., Piotrowski A., *Równowaga praca-dom według Polaków – prezentacja konstruktów i właściwości psychometrycznych kwestionariusza WLB*, [w:] T. Rostowska, W. Budziński (red.), *Zawodowe i zdrowotne problemy człowieka w różnych okresach dorosłości. Perspektywa psychologiczna*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012, s. 38–63.
- Kawakami N., Araki S. i in., *Overtime, psychosocial working conditions, and occurrence of non-insulin dependent diabetes mellitus in Japanese men*, „Journal Epidemiology Community Health” 1999, no. 53, s. 359–363, <http://dx.doi.org/10.1136/jech.53.6.359>.
- Kirkaldy B.D., Trimpop R., Cooper C.L., *Working hours, job stress, work satisfaction and accident rates among medical practitioners and allied personnel*, „International Journal of Stress Management” 1997, no. 4(2), s. 79–87, <http://dx.doi.org/10.1007/BF02765302>.
- Kleszczewska E., Andryszczyk M., Łogwiniuk K., Dorosz N., Boyko O., *Nawyki żywieniowe na Ukrainie i w Polsce. Część II. Analiza wzorców konsumpcji żywności metodą Warda*, „Hygeia Public Health” 2013, nr 48, s. 532–536.
- Klimka M., Budzińska G., *Rola cnót i sił charakteru w procesie zarządzania rozwojem pracowników i kształtowania dobrostanu na współczesnym rynku pracy*, [w:] H. Skłodowski (red.), *Wyzwania psychologii biznesu w wymiarze międzykulturowym*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź–Warszawa 2015, s. 165–176.
- Kociatkiewicz J., Kostera M., *Zaangażowane badania jakościowe*, „Problemy Zarządzania” 2014, vol. 12, nr 1(45), s. 9–17, <http://dx.doi.org/10.7172/1644-9584.45.1>.
- Kok G., Zijlstra F., Ruiters R., *Changing environmental conditions impacting health – a focus on organizations*, [w:] R. Burke, A. Richardsen (eds.), *Corporate Wellness Programs. Linking employee and Organizational Health*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2014, s. 28–58.
- Kolny B., *Czas wolny w świetle zrównoważonego rozwoju*, „Konsumpcja i Rozwój” 2014, nr 2, s. 28–38.
- Kołodko G., *Polska z globalizacją w tle. Instytucjonalne i polityczne aspekty rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2007.
- Konarska M., *Praca biurowa – organizacja stanowiska pracy*, [www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=P30001831335539182278&html\\_tresc\\_root\\_id=19382&html\\_tresc\\_id=22298&html\\_klucz=19558&html\\_klucz\\_spis](http://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P30001831335539182278&html_tresc_root_id=19382&html_tresc_id=22298&html_klucz=19558&html_klucz_spis) (dostęp: 5.05.2016).
- Konkurs Dobrych Praktyk – Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy*—file:///C:/Users/user/Downloads/good-practice-awards-pl.pdf (dostęp: 18.07.2016).
- Kopertyńska M., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2008.
- Korzeniowska E., Puchalski K., *Efekty 10-letniej działalności Ogólnopolskiej Sieci Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy, Krajowe Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy*, Instytut Medycyny Pracy, Łódź 2006, [http://rop.sejm.gov.pl/1\\_0ld/opracowania/pdf/promocja.pdf](http://rop.sejm.gov.pl/1_0ld/opracowania/pdf/promocja.pdf) (dostęp: 26.04.2016).
- Korzeniowska E., Puchalski K. (red.), *Promocja zdrowia w zakładzie pracy: wsparcie dla zdrowego odżywiania się i aktywności fizycznej pracowników*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2017.
- Korzeniowski L., *Zarządzanie bezpieczeństwem. Rynek, ryzyko, zagrożenie, ochrona*, [w:] P. Tyrała (red.), *Zarządzanie bezpieczeństwem*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- Kossek E.E., Ozeki C., Kosier D.W., *Wellness incentives: Lessons learned about organizational change*, „Human Resource Planning” 2001, no. 24, s. 24–35.
- Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

- Kotowska I., Sztanderska U., *Podsumowanie i rekomendacje*, [w:] I. Kotowska, U. Sztanderska, I. Wóycicka (red.), *Aktywność zawodowa i edukacyjna a obowiązki rodzinne w Polsce w świetle badań empirycznych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007, s. 430–447.
- Kotzian J., Otto J., *HRK Employer Branding: Work-life balance. Niewykorzystany potencjał. Raport z badania*, HRK, Warszawa 2006.
- Koziół L., *Organizacja warunków i stosunków pracy*, [w:] A. Kozina (red.), *Wybrane problemy zarządzania relacjami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków 2015.
- Krupski R., *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Kubińska K., *Fonoholizm gimnazjalistów?*, „Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze” 2010, nr 10, s. 45–49.
- Kuc B., *Metodologia badań własnych. Z warsztatu prakseologa*, Wydawnictwo Ementon, Warszawa 2005.
- Kupisiewicz M., *Słownik pedagogiki specjalnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Kvale S., *Prowadzenie wywiadów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Kwiek M., *Transformacje uniwersytetu. Zmiany instytucjonalne i ewolucje polityki edukacyjnej w Europie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Adama Mickiewicza, Poznań 2010.
- Lachowska B., *Neurotyczność, wymagania pracy i konflikt praca-rodzina a skutki stresu zawodowego*, „Medycyna Pracy” 2014, nr 65, s. 387–398.
- Lalonde M., *A New Perspective on the Health of Canadians*, <http://www.phac-aspc.gc.ca/ph-sp/pdf/perspect-eng.pdf> (dostęp: 4.05.2016).
- Lee A., *Case studies as natural experiments*, „Human Relations” 1989, vol. 42, s. 117–137.
- Leja K., *Uniwersytet społecznie odpowiedzialny*, „E-mentor” 2009, nr 4 (31), s. 4–13.
- Leja K., *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2011.
- Leka S., Cox T., *The European Framework for Psychosocial Risk Management*, PRIMA-EF, I-WHO Publications, Nottingham 2008.
- Lichwa P., *Pod ochronnym parasolem*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 8, s. 39–41.
- Liu Y., Tanaka H., *Overtime work, insufficient sleep, and risk of non-fatal acute myocardial infarction in Japanese men*, „Occupational Environmental Medicine” 2002, no. 59, s. 447–451, <http://dx.doi.org/10.1136/oem.59.7.447>.
- Litzke S., Schuh H., *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
- Lourel M., Ford T., Gamasson E., Guéguen N., Hartmann A., *Negative and positive spillover between work and home*, „Journal of Managerial Psychology” 2009, no. 24, s. 438–449.
- Luthans F., Youssef C., *Emerging positive organizational behavior*, „Journal of Management” 2007, no. 33, s. 774–800.
- Łobocki M., *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2010.
- Łubkowska W., *Dobrostan i wellness kobiet w wieku 50+ w aspekcie ćwiczeń w środowisku wodnym*, „Zdrowie i Dobrostan” 2015, nr 1, s. 233–247.
- Łyszczarz K., Senderacka I., *Uczelnie publiczne w świetle reformy szkolnictwa wyższego. Wybrane aspekty*, „Economics and Management” 2013, nr 1, s. 30–38.
- Majewska M., Noworol C., *Stres organizacyjny*, „Ergonomia” 1995, t. 18, nr 2, s. 161–169.
- Makarewicz R., *Hałas w środowisku*, Wydawnictwo PAN, Poznań 1969.
- Malińska M., *Skuteczność programów interwencyjnych promujących aktywność fizyczną w miejscu pracy*, „Medycyna Pracy” 2017, nr 68(2), s. 277–301, <http://dx.doi.org/10.13075/mp.5893.00475>.

- Malińska M., Namysł A., Hildt-Ciupińska K., *Promocja zdrowia w miejscu pracy – dobre praktyki (2)*, „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka” 2012, nr 7(490), s. 18–21.
- Marcinkowski J., *Rola edukacji z zakresu bezpiecznych warunków pracy w kształtowaniu dobrostanu pracowniczego*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2017, t. 35, nr 3, s. 42–51.
- Marcinkowski J., Horst W., *Kształtowanie dobrostanu pracownika. Wymagania bezpieczeństwa pracy i ergonomii*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2008.
- Marmot M.G., Bosma H., Hemingway H. i in., *Contribution of job control and other risk factors to social variations in coronary heart disease incidence*, „Lancet” 1997, no. 350, s. 235–239, [http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736\(97\)04244-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736(97)04244-X). *Mars wellness programme*, <https://osha.europa.eu/pl/tools-and-publications/publications/mars-wellness-programme> (dostęp: 18.07.2016).
- Maslow A., *Motywacja i osobowość*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1990.
- Matejun M., *Metoda studium przypadku w pracach badawczych młodych naukowców z zakresu nauk o zarządzaniu*, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2011, nr 19, s. 203–213.
- McPeck W., Ryan M., Chapman L., *Bringing wellness to the small employer*, „American Journal of Health Promotion” 2009, vol. 23, issue 5, s. 1–10.
- Michalski M., *Okresy i stopy zwrotu nakładów inwestycyjnych w ocenie efektywności inwestycji rzeczowych*, „Ekonomia Menedżerska” 2009, nr 5, s. 45–62.
- Michel J., Clark M., Jaramillo D., *The role of the Five Factor Model of personality in the perceptions of negative and positive forms of work-nonwork spillover: A meta-analytic review*, „Journal of Vocational Behavior” 2011, vol. 79, s. 191–203.
- Mikołajczyk-Lerman G., *Mężowie i żony – role małżeńskie realizowane w rodzinach wielkomiejskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
- Molenda M., Bielec J., *Ergonomia w naukach ekonomicznych*, [w:] T. Kiziukiewicz (red.), *Dydaktyka w naukach ekonomicznych*, Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Szczecinie, Szczecin 2003, s. 74–80.
- More-Ede M., *The 24-hour Society: The Risks and Challenges of a World That Never Stops*, Piatkus Books, London 1993.
- Moreno-Jiménez B., Mayo M., Sanz-Vergel A., Geurts S., Rodríguez-Muñoz A., Garrosa E., *Effects of work-family conflict on employees' well-being: the moderating role of recovery strategies*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2009, no. 14, s. 427–440.
- Motivation for employers to carry out workplace health promotion*. European Agency for Safety and Health at Work, 2012, [https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/literature\\_reviews/motivation-for-employers-to-carry-out-workplace-health-promotion](https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/literature_reviews/motivation-for-employers-to-carry-out-workplace-health-promotion) (dostęp: 4.05.2016).
- Mroczkowska D., *Czas wolny – dylematy, refleksje, perspektywy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.
- Nadolna B., *Studium przypadku jako metoda badawcza*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2012, nr 45, s. 131–146.
- Nakata A., *Work hours, sleep sufficiency, and prevalence of depression among full-time employees: a community-based cross-sectional study*, „Journal of Clinical Psychiatry” 2012, no.72, s. 605–614.
- Nakata A., Takahashi M., Irie M., *Association of overtime work with cellular immune markers among healthy daytime white-collar employees*, „Scandinavian Journal of Work, Environment and Health” 2012, no. 38, s. 56–64, <http://dx.doi.org/10.5271/sjweh.3183>.
- Namysł A., Kazenas A., Bugajska J., *Promocja zdrowia w miejscu pracy – inwestycja w zdrowie pracownika i w kapitał firmy*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2012, nr 6, s. 8–11.
- Ngeno W., Muathe S., *Critical review of literature on employee wellness programs in Kenya*, „International Journal of Research in Social Science” 2014, vol. 3, no. 4, s. 32–41.

- Nieopłacana praca domowa*, Instytut Spraw Obywatelskich, Łódź 2006.
- Norma PN-EN 12464-1 „Światło i oświetlenie. Oświetlenie miejsc pracy. Miejsca pracy we wnętrzach”.
- Nowa piramida żywienia 2016*, Instytut Żywności i Żywnienia, <http://www.izz.waw.pl/pl/strona-gowna/3-aktualnoci/aktualnoci/555-naukowcy-zmodyfikowali-zalecenia-dotyczace-zdrowego-zywienia> (dostęp: 10.05.2016).
- Nowak P., *Aktualne trendy i problemy promocji zdrowia w polskiej szkole*, [w:] P. Nowak, A. Rogowska (red.), *Promocja zdrowia w środowisku szkolnym*, Wydawnictwo Politechniki Opolskiej, Opole 2014, s. 7–22.
- Nowak P., Rogowska A., *Promocja zdrowia w środowisku szkolnym*, Wydawnictwo Politechniki Opolskiej, Opole 2014.
- Nowe rodzaje ryzyka w dziedzinie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w pracy*, Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, 2009.
- Obuchowska K., Czerw A., *Nowoczesne narzędzia badania well-being pracowników*, <http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/motywowanie/681529,Nowoczesne-narzedzia-badania-wellbeing-pracownikow.html> (dostęp 15.04.2016).
- Osbert-Pociecha G., *Elastyczność organizacji – tańczenie w turbulentnym otoczeniu*, [http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/1297/elastycznosc\\_organizacji\\_tanczenie\\_w\\_turbulentnym\\_otoczeniu.html](http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/1297/elastycznosc_organizacji_tanczenie_w_turbulentnym_otoczeniu.html) (dostęp: 13.04.2016).
- Ostaszewski J., *Finanse*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005.
- Ostrowska A., *Styl życia a zdrowie*, IFiS PAN, Warszawa 1999.
- Ostrowska A., Michcik M., *Stres w pracy – objawy, konsekwencje, przeciwdziałanie*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2014, nr 5, s. 12–15.
- Owens D., *EAPs for a diverse world: employers that provide culturally competent employee assistance programs show employees they care*, „HR Magazine” 2006.
- Pacholski M., Słaboń A., *Słownik pojęć socjologicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1997.
- Paoli P., Merli D., *Third European Working Conditions Survey*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg 2000.
- Parsloe E., Wray M., *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Penc J., Szewemberg K., *Warunki pracy w ekonomicznych przedsiębiorstwach*, CRZZ, Warszawa 1975.
- Pęciło M., *Koszty absencji chorobowej i działania je ograniczające*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2012, nr 9, s. 12–15.
- Piasecka B., *Przetrzeć w placówce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.
- Pięta J., *Pedagogika czasu wolnego*, Wydawnictwo FREL, Warszawa 2014.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi; strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Podlewska E., *Korzyści pozytywnych relacji interpersonalnych dla pracodawcy i pracownika*, „Organizacja i Zarządzanie” 2014, nr 58, s. 117–126.
- Polacy a rozwój. Raport o podejściu do rozwoju osobistego i zawodowego różnych pokoleń Polaków*, 2015, <http://docplayer.pl/3846642-Polacy-a-rozwoj-raport-o-podejsciu-do-rozwoju-osobistego-i-zawodowego-roznych-pokolen-polakow-raport-benefit-systems-sa.html> (dostęp: 7.07.2016).
- Polacy najbardziej zestresowani*, <http://extendeddisc.com.pl/wp-content/uploads/2014/03/Polacy+najbardziej+zestresowani.pdf> (dostęp: 2.06.2016).
- Polskie Towarzystwo Ergonomiczne, <http://ergonomia-polska.com> (dostęp: 4.05.2016).
- Potocki A., *Zapobieganie zmęczeniu psychoumysłowemu w pracach sfery zarządzania przedsiębiorstwem – aspekty metodyczne*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica” 2013, nr 282, s. 223–233.

- Poznaj swoje prawa w pracy – wsparcie kompetencyjne działaczy OPZZ oraz pracowników*, Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych, Warszawa 2013.
- Puchalski K., *Zdrowie we współczesnym społeczeństwie*, [w:] E. Korzeniowska, K. Puchalski (red.), *Promocja zdrowia w zakładzie pracy: wsparcie dla zdrowego odżywiania się i aktywności fizycznej pracowników*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2017, s. 13–36.
- Puchalski K., Korzeniowska E., *Health promotion – the rationale and the obstacles in workplaces with different employment and financial soundness*, „*Medycyna Pracy*” 2013, nr 67, s. 743–554.
- Puchalski K., Korzeniowska E., *Promocja zdrowia w zakładach pracy w Polsce w 2015 r. – diagnoza na podstawie reprezentatywnego badania firm zatrudniających powyżej 50 pracowników*, „*Medycyna Pracy*” 2017, nr 68(2), s. 229–246, <http://dx.doi.org/10.13075/mp.5893.00532>.
- Puchalski K., Korzeniowska E., *Próba oceny jakości wdrożeń promocji zdrowia w zakładach pracy na tle jej uwarunkowań*, „*Medycyna Pracy*” 2003, nr 54, s. 1–7.
- Ramall S., *Enhancing employee performance through positive organizational behavior*, „*Journal of Applied Social Psychology*” 2008, no. 38, s. 1580–1600.
- Rantanen J., Pulkkinen L., Kinnunen U., *The Big Five personality dimensions, work–family conflict, and psychological distress*, „*Journal of Individual Differences*” 2005, no. 26, s. 155–166.
- Ratajczak Z., *Psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Ratajczak Z., *Psychologiczne aspekty funkcjonowania współczesnych organizacji*, [w:] Z. Ratajczak, A. Bańka, E. Turska (red.), *Współczesna psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2006, s. 9–58.
- Ratyński W., *Problemy i dylematy polityki społecznej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005.
- Rączka K., *Elastyczny czas pracy*, „*Praca i Zabezpieczenie Społeczne*” 2013, nr 7, s. 2–5.
- Regulamin przeciwdziałania mobbingowi w Uniwersytecie X – Załącznik do zarządzenia nr 35 Rektora z dnia 5.12.2017.
- Rękas M., *Równowaga praca–życie wyzwaniem wobec problemów demograficznych krajów UE*, „*Studia Ekonomiczne*” 2013, nr 145, s. 77–87.
- Roelen C., van der Poll T., Koopmans P., Groothoff J., *Identifying workers at risk of sickness absence by questionnaire*, „*Occupational Medicine*” 2006, vol. 5, no. 7, s. 442–446.
- Rosemann T., Grol R. i in., *Association between obesity, quality of life, physical activity and health service utilization in primary care patients with osteoarthritis*, „*International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*” 2008, no. 5, p. 4, <http://dx.doi.org/10.1186/1479-5868-5-4>.
- Rothenbacher D., Hoffmeister A. i in., *Physical Activity, Coronary Heart Disease, and Inflammatory Response*, „*Archives of Internal Medicine*” 2003, no. 163, s. 1200–1205, <http://dx.doi.org/10.1001/archinte.163.10.1200>.
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy.
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 1 grudnia 1998 roku w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe (Dz.U. z 1998 r. Nr 148, poz. 973).
- Rudnicka P., *Praca a rozwój technologii informatycznych*, [w:] M. Górnik-Durose, B. Kożusznik (red.), *Perspektywy psychologii pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2007, s. 103–119.
- Rusiewicz M., Zakrzewska M., *Modelowe rozwiązania flexicurity*, PKKP Lewiatan, [polskieforumhr.pl/dir\\_upload/site/.../Konferencja\\_24\\_05\\_2011\\_raport.docx](http://polskieforumhr.pl/dir_upload/site/.../Konferencja_24_05_2011_raport.docx) (dostęp: 30.06.2016).
- Rydlewska-Liszowska I., *Rentowność inwestycji w zdrowie w przedsiębiorstwie – przegląd metod i zalecenia*, „*Medycyna Pracy*” 2010, nr 61(6), s. 655–660.
- Sadowska-Snarska C., *Tworzenie warunków do godzenia pracy z życiem pozazawodowym w przedsiębiorstwach w Polsce*, [w:] R. Horodeński, C. Sadowska-Snarska (red.),

- Gospodarowanie zasobami pracy na początku XXI wieku. Aspekty makroekonomiczne i regionalne*, Wydawnictwo IPiSS, Białystok–Warszawa 2009.
- Samul J., *Metody badawcze stosowane w obszarze ZZL: możliwości i ograniczenia*, „Problemy Zarządzania” 2016, vol. 14, nr 3, s. 155–166, <http://dx.doi.org/10.7172/1644-9584.61.9>.
- Schultz D., Schultz S., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Schwarz T., *Taka praca nie ma sensu*, MT Biznes, Warszawa 2012.
- Second European survey of enterprises on new and emerging risks – ESENER-2*, Raport EU-OSHA – European Agency for Safety and Health at Work, file:///C:/Users/user/Downloads/esener-ii-first-findings.pdf (dostęp: 11.12.2017).
- Seligman M., *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*, Free Press, New York 2011.
- Selye H., *Stress życia*, PZWL, Warszawa 1960.
- Siciński A., *Styl życia. Kultura. Wybór*, IFIS PAN, Warszawa 2002.
- The size and burden of mental disorders and other disorders of the brain in Europe*, „European Neuropsychopharmacology”, 2011, vol. 21, s. 655–679.
- Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, <https://sjp.pwn.pl/> (dostęp: 12.11.2018).
- Smith B., Tang K., Nutbeam D., *WHO Health Promotion Glossary: new terms*, Oxford University, Oxford 2006.
- Sobocki M., *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2010.
- Sokołowska J., *Odkryj prawdziwy wellness*, „Na Zdrowe Życie!” 2013, nr 2(6), s. 1–2.
- Sprawozdanie z wykorzystania Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych na poszczególne rodzaje świadczeń socjalnych za rok 2011, dane Działu Spraw Socjalnych Uniwersytetu X\*.
- Sprawozdanie z wykorzystania Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych na poszczególne rodzaje świadczeń socjalnych za rok 2012, dane Działu Spraw Socjalnych Uniwersytetu X\*.
- Sprawozdanie z wykorzystania Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych na poszczególne rodzaje świadczeń socjalnych za rok 2013, dane Działu Spraw Socjalnych Uniwersytetu X\*.
- Sprawozdanie z wykorzystania Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych na poszczególne rodzaje świadczeń socjalnych za rok 2014, dane Działu Spraw Socjalnych Uniwersytetu X\*.
- Sprawozdanie z wykorzystania Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych na poszczególne rodzaje świadczeń socjalnych za rok 2015, dane Działu Spraw Socjalnych Uniwersytetu X\*.
- Stańczyk S., *Triangulacja – łączenie metod badawczych i uzretelnianie badań*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 243–265.
- Stępień A., Niżnikowska E., Stępień J., *Aktywność fizyczna w strukturze czasu wolnego kobiet uczestniczących w klubowych zajęciach fitness*, „Antropomotoryka” 2013, vol. 23, nr 63, s. 73–81.
- Stone M., *Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions*, „Journal of the Royal Statistical Society” 1974, no. 36(2), s. 111–147.
- Strelau J., *Psychologia. Podręcznik akademicki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.
- Strykowska M., *Dobrostan pracowników a zarządzanie współczesnymi organizacjami*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2009, nr 71, s. 187–194.
- Surgeon General’s Report: The Health Consequences of Smoking—50 Years of Progress*, <http://www.surgeongeneral.gov/library/reports/50-years-of-progress> (dostęp: 12.05.2016).
- Sushil A., *Enterprise flexibility*, „Global Journal of Flexible Systems Management” 2001, vol. 2, no. 4, s. 53–58.
- Szeszenia-Dąbrowska N., Wilczyńska U., *Choroby zawodowe w Polsce w 2015*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Centralny Rejestr Chorób Zawodowych, Łódź 2016.

- Szostak J., *Determinanty zachowań menedżerów w chronicznym stresie zawodowym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
- Szyjewski Z., Szyjewski G., *Wiarygodność metod badawczych*, „Informatyka Ekonomiczna” 2017, nr 2(44), s. 118–128, <http://dx.doi.org/10.15611/ie.2017.2.10>.
- Szymańska-Brańkowska M., Zieliński G., *Czynniki wpływające na bezpieczeństwo zatrudnienia z perspektywy kobiet*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 4, s. 69–80.
- Terelak J., *Stres zawodowy. Charakterystyka psychologiczna wybranych zawodów stresowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2007.
- Toffler A., *Szok przyszłości*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1998.
- Travers C.J., Cooper C.L., *Teachers under pressure: Stress in the teaching profession*, Psychology Press, London–New York 1969.
- Trougakos J., Hideg I., *Momentary work recovery: The role of within-day work breaks*, [w:] S. Sonnentag, P.L. Perrewé, D.C. Ganster (eds.), *Research in Occupational Stress and Well Being*, Emerald Group Publishing Limited, 2009, p. 37–84.
- Truszkowska-Wojtkowiak M., *Fenomen czasu wolnego*, Wydawnictwo Harmonia Universalis, Gdańsk 2012.
- Trzebińska E., *Psychologia pozytywna*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Tylka J., *Zdrowie menedżera. Psychologiczne ramy dla relacji: styl życia a zdrowie i choroba*, Wydawnictwo „Difin”, Warszawa 2000.
- Urbaniak B., *Potencjał zasobów ludzkich w wieku 45–50+*, [w:] E. Kryńska, J. Krzyszowski, B. Urbaniak, J. Wiktorowicz (red.), *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce*, Łódź 2013, <http://dpspace.uni.lodz.pl: 8080/xmlui/handle/11089/3555> (dostęp: 27.06.2016).
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks Pracy (Dz.U. z 2016 r., poz. 1666 ze zm.).
- Ustawa z dnia 26 października 1982 r. o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi (Dz.U. z 2012 r., poz. 1356 z późn. zm.)
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. z 2005 r. Nr 164, poz. 1365 z późn. zm.)
- Van der Hulst M., *Long work hours and health*, „Scandinavian Journal of Work, Environment and Health” 2003, no. 29(3), s. 171–188
- Virtanen M., Ferrie J. et al., *Long working hours and sleep disturbances: the Whitehall II prospective cohort study*, „Sleep” 2009, no. 32, s. 737–745.
- Volkow N., Ting-Kai L., *Drugs and alcohol: Treating and preventing abuse, addiction and their medical consequences*, „Pharmacology & Therapeutics” 2005, vol. 108, s. 3–17.
- Waling K., Sundelin G., Ablgren C., Jarvholm B., *Perceived pain before and after three exercise programs – a controlled clinical trial of women related trapezius myalgia*, „Pain” 2009, no. 85, s. 201–207.
- Warr P.B., *Work, happiness, and unhappiness*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah–New York 2007.
- Wartości i zaufanie społeczne w Polsce w 2015 – II badanie spójności społecznej*, GUS, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/warunki-zycia/dochody-wydatki-i-warunki-zycia-ludnosci/wartosci-i-zaufanie-spoeczne-w-polsce-w-2015-r-,21,1.html> (dostęp: 10.06.2016).
- Waszkowska M., Wężyk A., Merecz D., *Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym w ochronie zdrowia pracujących*, „Medycyna Ogólna i Nauki o Zdrowiu” 2013, t. 19, nr 4, s. 445–452.
- Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Poltext, Warszawa 1999.
- White D., Buckley E., *Adjust the Balance: Literature review Life Cycles and Work life Balance*, Centre for Health Psychology Staffordshire University, Stoke on Trent 2007.
- Wieczorek S., Żukowski P., *Organizacja bezpiecznej pracy*, Tarbonus, Kraków 2009.
- Wiestawska B., *Inwestycja w przyszłość*, [w:] S. Borkowska (red.), *Programy praca–życie a efektywność firm*, Wydawnictwo IPISS, Warszawa 2003.

- Wnuk-Lipiński E., *Praca i wypoczynek w budzecie czasu*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków 1972.
- Wojtyła A., Wojtyła-Buciora P., Wojtyła C., Marcinkowski J., *Zdrowie optymalne („wellness”) w opinii młodzieży gimnazjalnej i jej rodziców*, „Hygeia Public Health” 2012, nr 47, s. 490–497.
- Working to become active – increasing physical activity in the Canadian workplace*, Canadian Fitness and Lifestyle Institute, <http://www.cflri.ca/sites/default/files/node/255/files/Bulletin2.pdf> (dostęp: 15.06.2016).
- Working Well – Międzynarodowe Badanie dotyczące promocji zdrowia i jakości środowiska pracy*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/working-well-6-miedzynarodowe-badanie-dotyczace-promocji-zdrowia-i-jakosci-srodowiska-pracy-1-raport-polski> (dostęp: 15.02.2016).
- Wójcik P., *Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu*, „E-mentor” 2013, nr 1(48), s. 17–22.
- Wydatki na świadczenia z ubezpieczeń społecznych związane z niezdolnością do pracy w 2014*, Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Warszawa 2016, <http://www.zus.pl/files/Wydatki%20na%20C5%9Bwiadczenia%20z%20ubezpiecze%C5%84%20spo%C5%82ecznych%20zwi%C4%85zane%20z%20niezdolno%C5%9Bci%C4%85%20do%20pracy%20w%202014%20r.pdf> (dostęp: 3.04.2016).
- Wymagania dla pomieszczeń i stanowisk administracyjno – biurowych*, <http://www.znamibezpiecznie.pl/praca/bezpieczenstwo-i-higiena-pracy/858-wymagania-dla-pomieszczen-i-stanowisk-administracyjno-biurowych?showall=1> (dostęp: 30.04.2016).
- Yang H., Schnall P.L., Jauregui M., Su T. C., Bakerm D., *Work hours and self-reported hypertension among working people in California*, „Hypertension” 2006, no. 48, s. 744–750, <http://dx.doi.org/10.1161/01.HYP.0000238327.41911.52>.
- Yasuda A., Iwasaki K., Sasaki T., Oka T., Hisanaga N., *Lower percentage of CD56+ cells associated with long working hours*, „Industrial Health” 2001, no. 39, s. 221–223.
- Zajac A., *Światopogląd, poczucie nadziei na sukces oraz kompetencje społeczne młodzieży trenującej taniec sportowy*, „Psychologia Rozwojowa” 2013, t. 18, nr 2, s. 35–47.
- Zalewska A., *Dwa światy. Emocjonalne i poznawcze oceny jakości życia i ich uwarunkowania u osób o wysokiej i niskiej reaktywności*, Wydawnictwo SWPS, Warszawa 2003.
- Zalewska A., *Konflikty praca–rodzina – ich uwarunkowania i konsekwencje. Pomiar konfliktów*, [w:] L. Golińska, B. Dudek (red.), *Rodzina i praca z perspektywy wyzwań i zagrożeń*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 403–418.
- Załącznik do Uchwały Nr 90/2007 Rady Ministrów z dnia 15 maja 2007 Narodowy Program Zdrowia na lata 2007–2015.
- Zank D., Friedsam D., *Employee Health Promotion Programs: What is the Return on Investment?*, „Wisconsin Public Health and Health Policy Institute” 2005, vol. 6, no. 5, <https://uwphi.pophealth.wisc.edu/publications/issue-briefs/issueBriefv06n05.pdf> (dostęp: 20.07.2016).
- Zarządzenie Kanclerza nr 21 w sprawie Regulaminu Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych z 30.10.2015, <https://dss.uni.../wp-content/uploads/2015/11/tj.pdf> (dostęp: 09.08.2016).
- Zarządzenie Rektora nr 76 w sprawie powołania Komisji Antymobbingowej na kadencję 2016–2020 z dnia 12.02.2018.
- Zdrowie w miejscu pracy – diagnoza i oczekiwane zmiany. Międzynarodowe badanie oczekiwań wobec programów zdrowotnych w miejscu pracy – Polska, Wielka Brytania, Hiszpania, Australia. Raport z badań*, Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej, Lux Med, Warszawa 2014.
- Ziębicki B., *Elastyczność jako kryterium efektywności organizacyjnej*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 2010, nr 234, s. 387–396.
- Żołnierczyk-Zreda D., *Długi czas pracy a zdrowie psychiczne i jakość życia – przegląd badań*, „Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka” 2009, nr 3, s. 5–8.



### Źródła internetowe

- <http://firmaprzyjaznamamie.pl/FirmaPrzyjaznaMamie/0,0.html> (dostęp: 18.07.2016).
- <http://przedsiebiorstwo.fairplay.pl/> (dostęp: 18.07.2016).
- <http://www.integra-consulting.pl> (dostęp: 30.04.2016).
- <http://www.mpips.gov.pl/aktualnosci-wszystkie/fundusze-europejskie/art,6553,konkurs-firma-przyjazna-rodzicom.html> (dostęp: 18.07.2016).
- <http://www.prodialog.pl> (dostęp: 28.04.2016).
- <http://www.workmed.pl> (dostęp: 28.04.2016).
- <http://bhp.uni...pl/bezpieczni-na-starcie-zdrowi-na-mecie/> (dostęp: 26.01.2018).
- <https://bhp.uni...pl/borelioza-jak-postepowac-w-wypadku-ugryzienia-przez-kleszcza-gdzie-udac-sie-po-diagnoze/> (dostęp: 26.01.2018).
- <http://bhp.uni...pl/filmy-instruktażowe/czynniki-chemiczne/#close> (dostęp: 26.01.2018).
- <http://bhp.uni...pl/filmy-instruktażowe/ergonomia/> (dostęp: 26.01.2018).
- <https://bhp.uni...pl/jak-zorganizowac-ergonomiczne-stanowisko-z-komputerem/> (dostęp: 26.01.2018).
- <https://bhp.uni...pl/komentuje-alkoholizm-wysokofunkcjonujący/> (dostęp: 26.01.2018).
- <https://bhp.uni...pl/komentuje-depresja-u-mężczyzn/> (dostęp: 26.01.2018).
- <https://bhp.uni...pl/komisja-ds-bezpieczeństwa-i-higieny-pracy-rozpozczela-prace/> (dostęp: 29.01.2018).
- <https://www.uni...pl/strona/szczegoly/historia> (dostęp: 17.03.2017).
- <http://www...pl/strona/szczegoly/o-universytecie> (dostęp: 17.03.2017).
- <https://dss.uni.../karty-sportowo-rekreacyjne/> (dostęp: 5.10.2017).
- <https://www.ipiss.com.pl/lider-zarządzania-zasobami-ludzkimi> (dostęp: 18.07.2016).
- Hull G., Pasquale F., *Toward a Critical Theory of Corporate Wellness*, „BioSocieties” 2018, vol. 13, issue 1, s. 190–212, <http://dx.doi.org/10.1057/s41292-017-0064-1>.

# Aneksy

## Aneks 1. Narzędzie badawcze – kwestionariusz ankiety

Szanowni Państwo,

zwracam się z uprzejmą prośbą o wypełnienie poniższego kwestionariusza dotyczącego Państwa osobistych opinii co do oferty uniwersytetu w zakresie tworzenia warunków do dobrego samopoczucia pracowników. Ankieta (anonimowa) jest skierowana do wszystkich pracowników uniwersytetu, a jej wyniki posłużą wyłącznie do celów badawczych.

Z poważaniem

dr Marzena Syper-Jędrzejak

Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi

Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki

### Rodzaj stanowiska

naukowo-dydaktyczne

naukowo-techniczne

techniczne

administracyjne

biblioteczne

pracownik obsługi

inne

### Staż pracy w Uniwersytecie X

1–2 lata

3–10 lat

powyżej 11 lat

### Płeć

K

M

## Wiek

21–30    31–40    41–50    51–60    61–70

Powyżej 71 lat

1. Proszę ocenić wysiłek fizyczny, jakiego wymaga Pani/Pana codzienna praca na skali 1–5 (gdzie 1 oznacza minimalny wysiłek, a 5 bardzo duży):  
                   1            2            3            4            5
2. Czy Pani/Pana praca wymaga przebywania przez długi czas w niewygodnej pozycji?  
                   zdecydowanie tak    raczej tak    raczej nie    zdecydowanie nie
3. Czy ma Pani/Pan stałe stanowisko pracy w Uniwersytecie?  
                   tak    nie    (jeśli „nie” – proszę przejść do pytania nr 9)
4. Czy ustawienie komputera lub innego urządzenia, na którym najczęściej Pani/Pan pracuje jest odpowiednie?  
                   zdecydowanie tak    raczej tak    raczej nie    zdecydowanie nie
5. Czy ma Pani/Pan możliwość regulacji krzesła/fotela przy swoim stanowisku pracy?  
                   zdecydowanie tak            raczej tak            raczej nie            zdecydowanie  
nie dotyczy
6. Czy oświetlenie Pani/Pana stanowiska pracy jest odpowiednie?  
                   zdecydowanie tak    raczej tak    raczej nie    zdecydowanie nie
7. Czy wentylacja pomieszczenia, gdzie znajduje się Pani/Pana stanowisko pracy jest odpowiednia?  
                   zdecydowanie tak    raczej tak    raczej nie    zdecydowanie nie
8. Czy temperatura pomieszczenia, gdzie znajduje się Pani/Pana stanowisko pracy jest odpowiednia?  
                   zdecydowanie tak    raczej tak    raczej nie    zdecydowanie nie
9. Czy Pani/Pana pracodawca dba ogólnie o odpowiednie warunki w miejscu pracy?  
                   zdecydowanie tak    raczej tak    raczej nie    zdecydowanie nie
10. Czy ma Pani/Pan wystarczającą ilość czasu na wykonanie swoich zadań?  
                   zdecydowanie tak    raczej tak    raczej nie    zdecydowanie nie
11. Czy ma Pani/Pan miejsce w pracy, w którym można odpocząć, zregenerować siły?  
                   zdecydowanie tak    raczej tak    raczej nie    zdecydowanie nie
12. Czy Pani/Pana pracodawca dba o estetykę miejsca pracy (w budynku, dookoła niego)?  
                   zdecydowanie tak    raczej tak    raczej nie    zdecydowanie nie
13. Czy Pani/Pana zdaniem sposób odżywiania się ma wpływ na samopoczucie?  
                   zdecydowanie tak    raczej tak    raczej nie    zdecydowanie nie

14. Czy w miejscu pracy ma Pani/Pan stołówkę, bufet (itp.) oferujące posiłki i napoje?  
zdecydowanie tak    raczej tak    raczej nie    zdecydowanie nie
15. Czy wśród oferowanych w miejscu pracy posiłków i napoi można wybrać te zdrowe?  
zdecydowanie tak    raczej tak    raczej nie    zdecydowanie nie
16. Czy w pracy ma Pani/Pan możliwość uzyskania porady dietetycznej lub dotyczącej zdrowego odżywiania/gotowania w formie:  
16a) akcji uświadamiających (tak, nie, nie wiem)  
16b) wykładów/szkoleń/kursów (tak, nie, nie wiem)  
16c) eventów, imprez (tak, nie, nie wiem)  
16d) konsultacji ze specjalistami (tak, nie, nie wiem)  
16e) innych
17. Czy korzysta (lub korzystał/a w przeszłości) Pani/Pan z takich porad dotyczących zdrowego odżywiania/gotowania w miejscu pracy?  
tak    nie
18. Czy Pani/Pana zdaniem takie porady (dotyczące zasad zdrowego żywienia) są przydatne?  
zdecydowanie tak    raczej tak    nie wiem    raczej nie  
zdecydowanie nie
19. Czy Pani/Pana zdaniem dbanie o kondycję fizyczną ma wpływ na samopoczucie?  
zdecydowanie tak    raczej tak    raczej nie    zdecydowanie nie
20. Czy w pracy ma Pani/Pan możliwość uzyskania porady dotyczącej aktywności fizycznej/uprawiania sportu w formie:  
20a) akcji uświadamiających (tak, nie, nie wiem)  
20b) wykładów/szkoleń/kursów (tak, nie, nie wiem)  
20c) eventów, imprez sportowych (tak, nie, nie wiem)  
20d) konsultacji ze specjalistami (tak, nie, nie wiem)  
20e) innych
21. Czy korzysta (lub korzystał/a w przeszłości) Pani/Pan z porad w miejscu pracy dotyczących aktywności fizycznej?  
tak    nie
22. Czy Pani/Pana zdaniem takie porady (dotyczące aktywności fizycznej/uprawiania sportu) są przydatne?  
zdecydowanie tak    raczej tak    nie wiem    raczej nie  
zdecydowanie nie

23. Czy pracodawca oferuje Pani/Panu dostęp do zajęć związanych z aktywnością fizyczną w formie:
- 23a) karnetu na basen/fitness klubu/siłowni (tak, nie, nie wiem)
- 23b) organizowania wycieczek – w tym pieszych i rowerowych, rajdów itp. (tak, nie, nie wiem)
- 23c) organizowania zawodów sportowych (tak, nie, nie wiem)
- 23d) innych
24. Czy korzysta (lub korzystał/a w przeszłości) Pani/Pan z takiej oferty?  
tak      nie
25. Czy Pani/Pana zdaniem taka oferta pracodawcy w zakresie zajęć związanych z aktywnością fizyczną jest przydatna?  
zdecydowanie tak      raczej tak      nie wiem      raczej nie  
zdecydowanie nie
26. Czy Pani/Pana zdaniem ochrona zdrowia (zdrowy tryb życia i badania profilaktyczne) ma wpływ na samopoczucie?  
zdecydowanie tak      raczej tak      raczej nie      zdecydowanie nie
- nie
27. Czy w miejscu pracy ma Pani/Pan możliwość uzyskania porady dotyczącej ochrony zdrowia (badań profilaktycznych, zasad zdrowego stylu życia itp.) w formie:
- 27a) akcji uświadamiających (tak, nie, nie wiem)
- 27b) wykładów/szkoleń/kursów (tak, nie, nie wiem)
- 27c) plakatów lub newsletterów (tak, nie, nie wiem)
- 27d) eventów, imprez (tak, nie, nie wiem)
- 27e) możliwości wykonania podstawowych/specjalistycznych badań i konsultacji lekarskich (tak, nie, nie wiem)
- 27f) dodatkowych szczepień (tak, nie, nie wiem)
- 27g) innych
28. Czy korzysta (lub korzystał/a w przeszłości) Pani/Pan z takich porad dotyczących ochrony zdrowia?  
tak      nie
29. Czy Pani/Pana zdaniem takie porady co do ochrony zdrowia są przydatne?  
zdecydowanie tak      raczej tak      nie wiem      raczej nie  
zdecydowanie nie
30. Czy Pani/Pana firma troszczy się o zdrowie pracowników?  
zdecydowanie tak      raczej tak      raczej nie      zdecydowanie nie
31. Czy Pani/Pana bezpośredni przełożony troszczy się o dobre samopoczucie swoich podwładnych?  
zdecydowanie tak      raczej tak      raczej nie      zdecydowanie nie

32. Czy Pani/Pana bezpośredni przełożony zachęca do współpracy w zespole?  
zdecydowanie tak    raczej tak    raczej nie    zdecydowanie nie
33. Czy w miejscu pracy prowadzone są działania integrujące pracowników (np. wspólne imprezy i wyjazdy)?  
zdecydowanie tak    raczej tak    raczej nie    zdecydowanie nie
34. Czy jest Pani/Pan narażona/y na wrogość ze strony ludzi, z którymi pracuje?  
zdecydowanie tak    raczej tak    raczej nie    zdecydowanie nie
35. Czy Pani/Pana bliscy współpracownicy są przyjaźnie nastawieni do siebie?  
zdecydowanie tak    raczej tak    raczej nie    zdecydowanie nie
36. Czy może Pani/Pan liczyć na pomoc bliskich współpracowników przy wykonywaniu pracy?  
zdecydowanie tak    raczej tak    raczej nie    zdecydowanie nie
37. Czy ma Pani/Pan przekonanie, że Pani/Pana zatrudnienie jest pewne?  
zdecydowanie tak    raczej tak    raczej nie    zdecydowanie nie
38. Czy spotyka się Pani/Pan w pracy ze sprzecznymi wymaganiami?  
zdecydowanie tak    raczej tak    raczej nie    zdecydowanie nie
39. Proszę ocenić poziom stresu, jakiego doznaje Pani/Pan w codziennej pracy, na skali 1–5 (gdzie 1 oznacza minimalny stres, a 5 bardzo duży):  
1            2            3            4            5
40. Czy ma Pani/Pan takie wrażenie, że nie może w pracy działać z pełnią mocy?  
zdecydowanie tak    raczej tak    raczej nie    zdecydowanie nie
41. Czy Pani/Pana zdaniem umiejętność radzenia sobie ze stresem ma wpływ na samopoczucie?  
zdecydowanie tak    raczej tak    raczej nie    zdecydowanie nie
42. Czy w pracy ma Pani/Pan możliwość uzyskania porady dotyczącej radzenia sobie ze stresem w formie?  
42a) akcji uświadamiających (tak, nie, nie wiem)  
42b) wykładów/szkoleń/kursów (tak, nie, nie wiem)  
42c) plakatów lub newsletterów (tak, nie, nie wiem)  
42d) eventów, imprez (tak, nie, nie wiem)  
42e) konsultacji ze specjalistami (tak, nie, nie wiem)  
42f) innych
43. Czy korzysta (lub korzystał/a w przeszłości) Pani/Pan w miejscu pracy z porad dotyczących radzenia sobie ze stresem?  
tak    nie
44. Czy Pani/Pana zdaniem takie porady (co do przeciwdziałania stresowi) są przydatne?  
zdecydowanie tak            raczej tak            nie wiem            raczej nie  
zdecydowanie nie

45. Czy Pani/Pana zdaniem dbanie o psychiczną równowagę ma wpływ na samopoczucie?  
zdecydowanie tak    raczej tak    raczej nie    zdecydowanie nie
46. Czy pracodawca oferuje Pani/Panu dostęp do zajęć/porad związanych z relaksacją i psychiczną równowagą (typu: joga, medytacje, techniki relaksacyjne itp.)?  
46a) akcji uświadamiających (tak, nie, nie wiem)  
46b) wykładów/szkoleń/kursów (tak, nie, nie wiem)  
46c) plakatów lub newsletterów (tak, nie, nie wiem)  
46d) eventów, imprez (tak, nie, nie wiem)  
46e) konsultacji ze specjalistami (tak, nie, nie wiem)  
46f) innych
47. Czy korzysta (lub korzystał/a w przeszłości) Pani/Pan z takich zajęć/porad?  
tak    nie
48. Czy Pani/Pana zdaniem takie zajęcia/porady (związane z zachowaniem psychicznej równowagi) są przydatne?  
zdecydowanie tak    raczej tak    nie wiem    raczej nie  
zdecydowanie nie
49. Czy ma Pani/Pan wpływ na ustalanie grafiku swojej pracy?  
zdecydowanie tak    raczej tak    raczej nie    zdecydowanie nie
50. Czy ma Pani/Pan wpływ na czas rozpoczynania i kończenia swojej pracy?  
zdecydowanie tak    raczej tak    raczej nie    zdecydowanie nie
51. Czy ma Pani/Pan wpływ na to, kiedy robi przerwy w pracy?  
zdecydowanie tak    raczej tak    raczej nie    zdecydowanie nie
52. Czy ma Pani/Pan możliwość wykonywania pracy (lub części pracy) poza miejscem pracy, np. w domu?  
zdecydowanie tak    raczej tak    raczej nie    zdecydowanie nie
53. Czy Pani/Pana zdaniem dbanie o równowagę między pracą a życiem osobistym ma wpływ na samopoczucie?  
zdecydowanie tak    raczej tak    raczej nie    zdecydowanie nie
54. Proszę ocenić, w jakim stopniu codzienna praca zaburza Pani/Pana życie pozazawodowe (rodzinne, towarzyskie itp.) na skali 1–5 (gdzie 1 oznacza minimalny poziom zaburzenia, a 5 bardzo duży):  
1      2      3      4      5
55. Czy ma Pani/Pan trudności, aby pogodzić obowiązki zawodowe z pozazawodowymi ?  
zdecydowanie tak    raczej tak    raczej nie    zdecydowanie nie

56. Czy otrzymuje Pani/Pan w pracy wsparcie w godzeniu obowiązków zawodowych z pozazawodowymi?  
zdecydowanie tak    raczej tak    raczej nie    zdecydowanie nie
57. Kto w Pani/Pana przypadku udziela wsparcia w godzeniu obowiązków zawodowych z pozazawodowymi?  
57a) pracodawca – naczelné kierownictwo (tak, nie)  
57b) bezpośredni przełożony(tak, nie)  
57c) odpowiednie komórki personalne w organizacji (tak, nie)  
57d) koledzy i koleżanki z pracy(tak, nie)  
57e) inni (kto?) .....
58. Czy korzysta(lub korzystał/a w przeszłości) Pani/Pan z poniższych form pomocy skierowanej do pracowników?  
58a) dofinansowanie do przedszkoli dzieci pracowników (tak, nie)  
58b) dofinansowanie wypoczynku dzieci pracowników, np. kolonie (tak, nie)  
58c) dofinansowanie wypoczynku pracowników i ich rodzin (tak, nie)  
58d) dofinansowanie rekreacji dla pracowników i ich rodzin, np. basen, tenis, siatkówka (tak, nie)  
58e) dofinansowanie zajęć kulturalno-rozrywkowych dla pracowników i ich rodzin, np. bilety do teatru (tak, nie)  
58f) wycieczki organizowane bezpośrednio przez pracodawcę dla pracowników i ich rodzin (tak, nie)  
58g) inne
59. Czy Pani/Pana zdaniem taka oferta (dofinansowanie wypoczynku pracowników i ich rodzin) jest przydatna?  
zdecydowanie tak    raczej tak    nie wiem    raczej nie  
zdecydowanie nie
60. Czy spotkał/a się Pani/Pan w miejscu pracy z udogodnieniami dedykowanymi młodemu rodzicom, np. pomieszczenie dla matki karmiącej, wyprawka dla dziecka, dodatkowe urlopy?  
tak    nie
61. Czy w pracy ma Pani/Pan możliwość uzyskania porady (np. prawnej, medycznej, psychologicznej) dotyczącej wypełniania różnych obowiązków rodzinnych w formie?  
61a) akcji uświadamiających (tak, nie, nie wiem)  
61b) wykładów/szkoleń/kursów (tak, nie, nie wiem)  
61c) plakatów lub newsletterów (tak, nie, nie wiem)  
61d) eventów, imprez (tak, nie, nie wiem)  
61e) konsultacji ze specjalistami (tak, nie, nie wiem)  
61f) innych



62. Czy korzysta (lub korzystał/a w przeszłości) Pani/Pan w miejscu pracy z takich porad dotyczących wypełniania różnych obowiązków rodzinnych?  
tak      nie
63. Czy Pani/Pana zdaniem takie zajęcia wspierające wypełnianie obowiązków rodzinnych są przydatne?  
zdecydowanie tak      raczej tak      nie wiem      raczej nie  
zdecydowanie nie
64. Czy Pani/Pana pracodawca troszczy się o równowagę między pracą a życiem osobistym swoich pracowników?  
zdecydowanie tak      raczej tak      raczej nie      zdecydowanie nie
65. Czy Pani/Pana zdaniem rozwój pozazawodowych zainteresowań ma wpływ na samopoczucie?  
zdecydowanie tak      raczej tak      raczej nie      zdecydowanie nie
66. Czy w miejscu pracy panuje atmosfera sprzyjająca rozwojowi osobistych zainteresowań i pasji (także tych niezwiązanych z pracą)?  
zdecydowanie tak      raczej tak      raczej nie      zdecydowanie nie
67. Czy pracodawca oferuje Pani/Panu dostęp do zajęć związanych z rozwijaniem osobistych pasji?  
tak      nie
68. Czy w miejscu pracy ma Pani/Pan możliwość uzyskania porady dotyczącej własnego rozwoju pozazawodowego w postaci?  
68a) akcji uświadamiających (tak, nie, nie wiem)  
68b) wykładów/szkoleń/kursów (tak, nie, nie wiem)  
68c) plakatów lub newsletterów (tak, nie, nie wiem)  
68d) eventów, imprez (tak, nie, nie wiem)  
68e) konsultacji ze specjalistami (tak, nie, nie wiem)  
68f) innych
69. Czy korzysta (lub korzystał/a w przeszłości) Pani/Pan z takich porad wspierających rozwój pozazawodowy?  
tak      nie
70. Czy Pani/Pana zdaniem takie zajęcia wspierające rozwój pozazawodowy są przydatne?  
zdecydowanie tak      raczej tak      nie wiem      raczej nie  
zdecydowanie nie

## Aneks 2. Sprawdzenie rzetelności narzędzia badawczego – *cross validation*

Pytanie (item) w kwestionariuszu ankiety	<i>p</i>
1. Proszę ocenić wysiłek fizyczny, jakiego wymaga Pani/Pana codzienna praca na skali 1–5 (gdzie 1 oznacza minimalny wysiłek, a 5 bardzo duży)	0,261
2. Czy Pani/Pana praca wymaga przebywania przez długi czas w niewygodnej pozycji?	0,453
3. Czy ma Pani/Pan stałe stanowisko pracy?	0,502
4. Czy ustawienie komputera lub innego urządzenia, na którym najczęściej Pani/Pan pracuje jest odpowiednie?	0,370
5. Czy ma Pani/Pan możliwość regulacji krzesła/fotela przy swoim stanowisku pracy?	0,348
6. Czy oświetlenie Pani/Pana stanowiska pracy jest odpowiednie?	0,415
7. Czy wentylacja pomieszczenia, gdzie znajduje się Pani/Pana stanowisko pracy jest odpowiednia?	0,471
8. Czy temperatura pomieszczenia, gdzie znajduje się Pani/Pana stanowisko pracy jest odpowiednia?	0,248
9. Czy Pani/Pana pracodawca dba ogólnie o odpowiednie warunki w miejscu pracy?	0,344
10. Czy ma Pani/Pan wystarczającą ilość czasu na wykonanie swoich zadań?	0,128
11. Czy ma Pani/Pan miejsce w pracy, w którym można odpocząć, zregenerować siły?	0,364
12. Czy Pani/Pana pracodawca dba o estetykę miejsca pracy (w budynku, dookoła niego)?	0,614
13. Czy Pani/Pana zdaniem sposób odżywiania się ma wpływ na samopoczucie?	0,364
14. Czy w miejscu pracy ma Pani/Pan stołówkę, bufet (itp.) oferujące posiłki i napoje?	0,080
15. Czy wśród oferowanych w miejscu pracy posiłków i napoi można wybrać te zdrowe?	0,581
16a. Czy w pracy ma Pani/Pan możliwość uzyskania porady dietetycznej lub dotyczącej zdrowego odżywiania/gotowania w formie akcji uświadamiających?	0,658
16b. Czy w pracy ma Pani/Pan możliwość uzyskania porady dietetycznej lub dotyczącej zdrowego odżywiania/gotowania w formie wykładów/szkoleń/kursów?	0,465
16c. Czy w pracy ma Pani/Pan możliwość uzyskania porady dietetycznej lub dotyczącej zdrowego odżywiania/gotowania w formie eventów, imprez?	0,449
16d. Czy w pracy ma Pani/Pan możliwość uzyskania porady dietetycznej lub dotyczącej zdrowego odżywiania/gotowania w formie konsultacji ze specjalistami?	0,328
17. Czy korzysta (lub korzystał/a w przeszłości) Pani/Pan z takich porad dotyczących zdrowego odżywiania/gotowania w miejscu pracy?	0,454
18. Czy Pani/Pana zdaniem takie porady (dotyczące zasad zdrowego żywienia) są przydatne?	0,623
19. Czy Pani/Pana zdaniem dbanie o kondycję fizyczną ma wpływ na samopoczucie?	0,424
20a. Czy w pracy ma Pani/Pan możliwość uzyskania porady dotyczącej aktywności fizycznej/uprawiania sportu w formie akcji uświadamiających?	0,281
20b. Czy w pracy ma Pani/Pan możliwość uzyskania porady dotyczącej aktywności fizycznej/uprawiania sportu w formie wykładów/szkoleń/kursów?	0,432
20c. Czy w pracy ma Pani/Pan możliwość uzyskania porady dotyczącej aktywności fizycznej/uprawiania sportu w formie eventów, imprez sportowych?	0,212

Tabela do aneksu 2. (cd.)

Pytanie (item) w kwestionariuszu ankiety	<i>p</i>
20d. Czy w pracy ma Pani/Pan możliwość uzyskania porady dotyczącej aktywności fizycznej/uprawiania sportu w formie konsultacji ze specjalistami?	0,435
21. Czy korzysta (lub korzystał/a w przeszłości) Pani/Pan z porad w miejscu pracy dotyczących aktywności fizycznej?	0,281
22. Czy Pani/Pana zdaniem takie porady (dotyczące aktywności fizycznej/uprawiania sportu) są przydatne?	0,391
23a. Czy pracodawca oferuje Pani/Panu dostęp do zajęć związanych z aktywnością fizyczną w formie karnetu na basen/fitness klubu/siłowni?	0,195
23b. Czy pracodawca oferuje Pani/Panu dostęp do zajęć związanych z aktywnością fizyczną w formie organizowania wycieczek?	0,580
23c. Czy pracodawca oferuje Pani/Panu dostęp do zajęć związanych z aktywnością fizyczną w formie organizowania zawodów sportowych?	0,270
24. Czy korzysta (lub korzystał/a w przeszłości) Pani/Pan z takiej oferty?	0,494
25. Czy Pani/Pana zdaniem taka oferta pracodawcy w zakresie zajęć związanych z aktywnością fizyczną jest przydatna?	0,152
26. Czy Pani/Pana zdaniem ochrona zdrowia (zdrowy tryb życia i badania profilaktyczne) ma wpływ na samopoczucie?	0,244
27a. Czy w miejscu pracy ma Pani/Pan możliwość uzyskania porady dotyczącej ochrony zdrowia (badań profilaktycznych, zasad zdrowego stylu życia itp.) w formie akcji uświadamiających?	0,681
27b. Czy w miejscu pracy ma Pani/Pan możliwość uzyskania porady dotyczącej ochrony zdrowia (badań profilaktycznych, zasad zdrowego stylu życia itp.) w formie wykładów/szkoleń/kursów?	0,182
27c. Czy w miejscu pracy ma Pani/Pan możliwość uzyskania porady dotyczącej ochrony zdrowia (badań profilaktycznych, zasad zdrowego stylu życia itp.) w formie plakatów lub newsletterów?	0,661
27d. Czy w miejscu pracy ma Pani/Pan możliwość uzyskania porady dotyczącej ochrony zdrowia (badań profilaktycznych, zasad zdrowego stylu życia itp.) w formie eventów, imprez?	0,341
27e. Czy w miejscu pracy ma Pani/Pan możliwość uzyskania porady dotyczącej ochrony zdrowia (badań profilaktycznych, zasad zdrowego stylu życia itp.) w formie możliwości wykonania badań i konsultacji lekarskich?	0,275
27f. Czy w miejscu pracy ma Pani/Pan możliwość uzyskania porady dotyczącej ochrony zdrowia (badań profilaktycznych, zasad zdrowego stylu życia itp.) w formie dodatkowych szczepień?	0,350
28. Czy korzysta (lub korzystał/a w przeszłości) Pani/Pan z takich porad dotyczących ochrony zdrowia?	0,325
29. Czy Pani/Pana zdaniem takie porady co do ochrony zdrowia są przydatne?	0,528
30. Czy Pani/Pana firma troszczy się o zdrowie pracowników?	0,464
31. Czy Pani/Pana bezpośredni przełożony troszczy się o dobre samopoczucie swoich podwładnych?	0,209
32. Czy Pani/Pana bezpośredni przełożony zachęca do współpracy w zespole?	0,207
33. Czy w miejscu pracy prowadzone są działania integrujące pracowników (np. wspólne imprezy i wyjazdy)?	0,478
34. Czy jest Pani/Pan narażona/y na wrogość ze strony ludzi, z którymi pracuje?	0,289

Pytanie (item) w kwestionariuszu ankiety	<i>p</i>
35. Czy Pani/Pana bliscy współpracownicy są przyjaźnie nastawieni do siebie?	0,119
36. Czy może Pani/Pan liczyć na pomoc bliskich współpracowników przy wykonywaniu pracy?	0,580
37. Czy ma Pani/Pan przekonanie, że Pani/Pana zatrudnienie jest pewne?	0,153
38. Czy spotyka się Pani/Pan w pracy ze sprzecznymi wymaganiami?	0,246
39. Proszę ocenić poziom stresu, jakiego doznaje Pani/Pan w codziennej pracy, na skali 1–5 (gdzie 1 oznacza minimalny stres, a 5 bardzo duży)	0,176
40. Czy ma Pani/Pan takie wrażenie, że nie może w pracy wykrzesać z siebie pełni mocy?	0,548
41. Czy Pani/Pana zdaniem umiejętność radzenia sobie ze stresem ma wpływ na samopoczucie?	0,296
42a. Czy w pracy ma Pani/Pan możliwość uzyskania porady dotyczącej radzenia sobie ze stresem w formie akcji uświadamiających?	0,380
42b. Czy w pracy ma Pani/Pan możliwość uzyskania porady dotyczącej radzenia sobie ze stresem w formie wykładów/szkoleń/kursów?	0,376
42c. Czy w pracy ma Pani/Pan możliwość uzyskania porady dotyczącej radzenia sobie ze stresem w formie plakatów lub newsletterów?	0,596
42d. Czy w pracy ma Pani/Pan możliwość uzyskania porady dotyczącej radzenia sobie ze stresem w formie eventów, imprez?	0,461
42e. Czy w pracy ma Pani/Pan możliwość uzyskania porady dotyczącej radzenia sobie ze stresem w formie konsultacji ze specjalistami?	0,296
43. Czy korzysta (lub korzystał/a w przeszłości) Pani/Pan w miejscu pracy z porad dotyczących radzenia sobie ze stresem?	0,349
44. Czy Pani/Pana zdaniem takie porady (co do przeciwdziałania stresowi) są przydatne?	0,180
45. Czy Pani/Pana zdaniem dbanie o psychiczną równowagę ma wpływ na samopoczucie?	0,366
46. Czy pracodawca oferuje Pani/Panu dostęp do zajęć/porad związanych z relaksacją i psychiczną równowagą (typu: joga, medytacje, techniki relaksacyjne itp.), akcji uświadamiających?	0,504
46a. Czy pracodawca oferuje Pani/Panu dostęp do zajęć/porad związanych z relaksacją i psychiczną równowagą (typu: joga, medytacje, techniki relaksacyjne itp.), wykładów/szkoleń/kursów?	0,473
46b. Czy pracodawca oferuje Pani/Panu dostęp do zajęć/porad związanych z relaksacją i psychiczną równowagą (typu: joga, medytacje, techniki relaksacyjne itp.), plakatów lub newsletterów?	0,438
46c. Czy pracodawca oferuje Pani/Panu dostęp do zajęć/porad związanych z relaksacją i psychiczną równowagą (typu: joga, medytacje, techniki relaksacyjne itp.), eventów, imprez?	0,768
46d. Czy pracodawca oferuje Pani/Panu dostęp do zajęć/porad związanych z relaksacją i psychiczną równowagą (typu: joga, medytacje, techniki relaksacyjne itp.), konsultacji ze specjalistami?	0,653
47. Czy korzysta (lub korzystał/a w przeszłości) Pani/Pan z takich zajęć/porad?	0,716
48. Czy Pani/Pana zdaniem takie zajęcia/porady (związane z zachowaniem psychicznej równowagi) są przydatne?	0,342

Tabela do aneksu 2. (cd.)

Pytanie (item) w kwestionariuszu ankiety	<i>p</i>
49. Czy ma Pani/Pan wpływ na ustalanie grafiku swojej pracy?	0,484
50. Czy ma Pani/Pan wpływ na czas rozpoczynania i kończenia swojej pracy?	0,275
51. Czy ma Pani /Pan wpływ na to, kiedy robi przerwy w pracy?	0,760
52. Czy ma Pani/Pan możliwość wykonywania pracy (lub części pracy) poza miejscem pracy, np. w domu?	0,303
53. Czy Pani/Pana zdaniem dbanie o równowagę między pracą a życiem osobistym ma wpływ na samopoczucie?	0,337
54. Proszę ocenić, w jakim stopniu codzienna praca zaburza Pani/Pana życie pozazawodowe (rodzinne, towarzyskie, itp.) na skali 1–5 (gdzie 1 oznacza minimalny poziom zaburzenia, a 5 bardzo duży)	0,195
55. Czy ma Pani/Pan trudności, aby pogodzić obowiązki zawodowe z pozazawodowymi?	0,504
56. Czy otrzymuje Pani/Pan w pracy wsparcie w godzeniu obowiązków zawodowych z pozazawodowymi?	0,464
57a. Kto w Pani/Pana przypadku udziela wsparcia w godzeniu obowiązków zawodowych z pozazawodowymi? Pracodawca – naczelne kierownictwo	0,383
57b. Kto w Pani/Pana przypadku udziela wsparcia w godzeniu obowiązków zawodowych z pozazawodowymi? Bezpośredni przełożony	0,353
57c. Kto w Pani/Pana przypadku udziela wsparcia w godzeniu obowiązków zawodowych z pozazawodowymi? Odpowiednie komórki personalne w organizacji	0,242
57d. Kto w Pani/Pana przypadku udziela wsparcia w godzeniu obowiązków zawodowych z pozazawodowymi? Koledzy i koleżanki z pracy	0,233
58a. Czy korzysta(lub korzystał/a w przeszłości) Pani/Pan z poniższych form pomocy skierowanej do pracowników? Dofinansowanie do przedszkoli dzieci pracowników	0,631
58b. Czy korzysta(lub korzystał/a w przeszłości) Pani/Pan z poniższych form pomocy skierowanej do pracowników? Dofinansowanie wypoczynku dzieci pracowników, np. kolonie	0,322
58c. Czy korzysta(lub korzystał/a w przeszłości) Pani/Pan z poniższych form pomocy skierowanej do pracowników? Dofinansowanie wypoczynku pracowników i ich rodzin	0,199
58d. Czy korzysta(lub korzystał/a w przeszłości) Pani/Pan z poniższych form pomocy skierowanej do pracowników? Dofinansowanie rekreacji dla pracowników i ich rodzin, np. basen, tenis, siatkówka	0,615
58e. Czy korzysta(lub korzystał/a w przeszłości) Pani/Pan z poniższych form pomocy skierowanej do pracowników? Dofinansowanie zajęć kulturalno-rozrywkowych dla pracowników i ich rodzin, np. bilety do teatru	0,440
58f. Czy korzysta(lub korzystał/a w przeszłości) Pani/Pan z poniższych form pomocy skierowanej do pracowników? Wycieczki organizowane bezpośrednio przez pracodawcę dla pracowników i ich rodzin	0,362
59. Czy Pani/Pana zdaniem taka oferta (dofinansowanie wypoczynku pracowników i ich rodzin) jest przydatna?	0,227
60. Czy spotkał/a się Pani/Pan w miejscu pracy z udogodnieniami dedykowanymi młodym rodzicom, np. pomieszczenie dla matki karmiącej, wyprawka dla dziecka, dodatkowe urlopy?	0,151

Pytanie (item) w kwestionariuszu ankiety	p
61a. Czy w pracy ma Pani/Pan możliwość uzyskania porady (np. prawnej, medycznej, psychologicznej) dotyczącej wypełniania różnych obowiązków rodzinnych w formie akcji uświadamiających?	0,236
61b. Czy w pracy ma Pani/Pan możliwość uzyskania porady (np. prawnej, medycznej, psychologicznej) dotyczącej wypełniania różnych obowiązków rodzinnych w formie wykładów/szkoleń/kursów?	0,446
61c. Czy w pracy ma Pani/Pan możliwość uzyskania porady (np. prawnej, medycznej, psychologicznej) dotyczącej wypełniania różnych obowiązków rodzinnych w formie plakatów lub newsletterów?	0,524
61d. Czy w pracy ma Pani/Pan możliwość uzyskania porady (np. prawnej, medycznej, psychologicznej) dotyczącej wypełniania różnych obowiązków rodzinnych w formie eventów, imprez?	0,370
61e. Czy w pracy ma Pani/Pan możliwość uzyskania porady (np. prawnej, medycznej, psychologicznej) dotyczącej wypełniania różnych obowiązków rodzinnych w formie konsultacji ze specjalistami?	0,491
62. Czy korzysta (lub korzystał/a w przeszłości) Pani/Pan w miejscu pracy z takich porad dotyczących wypełniania różnych obowiązków rodzinnych?	1<0,01
63. Czy Pani/Pana zdaniem takie zajęcia wspierające wypełnianie obowiązków rodzinnych są przydatne?	0,270
64. Czy Pani/Pana pracodawca troszczy się o równowagę między pracą a życiem osobistym swoich pracowników?	0,279
65. Czy Pani/Pana zdaniem rozwój pozazawodowych zainteresowań ma wpływ na samopoczucie?	0,615
66. Czy w miejscu pracy panuje atmosfera sprzyjająca rozwojowi osobistych zainteresowań i pasji (także tych niezwiązanych z pracą)?	0,676
67. Czy pracodawca oferuje Pani/Panu dostęp do zajęć związanych z rozwijaniem osobistych pasji?	0,281
68a. Czy w miejscu pracy ma Pani/Pan możliwość uzyskania porady dotyczącej własnego rozwoju pozazawodowego w postaci akcji uświadamiających?	0,315
68b. Czy w miejscu pracy ma Pani/Pan możliwość uzyskania porady dotyczącej własnego rozwoju pozazawodowego w postaci wykładów/szkoleń/kursów?	0,306
68c. Czy w miejscu pracy ma Pani/Pan możliwość uzyskania porady dotyczącej własnego rozwoju pozazawodowego w postaci plakatów lub newsletterów?	0,510
68d. Czy w miejscu pracy ma Pani/Pan możliwość uzyskania porady dotyczącej własnego rozwoju pozazawodowego w postaci eventów, imprez?	0,394
68e. Czy w miejscu pracy ma Pani/Pan możliwość uzyskania porady dotyczącej własnego rozwoju pozazawodowego w postaci konsultacji ze specjalistami?	0,380
69. Czy korzysta (lub korzystał/a w przeszłości) Pani/Pan z takich porad wspierających rozwój pozazawodowy?	0,796
70. Czy Pani/Pana zdaniem takie zajęcia wspierające rozwój pozazawodowy są przydatne?	0,071

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

### Aneks 3. Sprawdzenie rzetelności narzędzia badawczego – Alfa Cronbacha dla wymiarów modelu wellness

Wymiar	Pytania w kwestionariuszu	Rzetelność/Alfa Cronbacha
Ergonomia i komfort pracy	2–12, 49–52	$\alpha_c = 0,765$
Właściwe odżywianie	16–17	$\alpha_c = 0,693$
Aktywność fizyczna i sport	20, 23	$\alpha_c = 0,696$
Profilaktyka i ochrona zdrowia	27, 3	$\alpha_c = 0,568$
Równowaga emocjonalna i profilaktyka stresu	31–33, 35–37, 39	$\alpha_c = 0,697$
Równowaga praca–życie	56, 57, 64	$\alpha_c = 0,601$
Zainteresowania pozazawodowe, hobby	68	$\alpha_c = 0,505$

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

### Aneks 4. Dyspozycje do prowadzonych wywiadów

Data prowadzonego wywiadu

Dane rozmówcy: płeć, wiek, staż zatrudnienia na uczelni, rodzaj stanowiska, miejsce zatrudnienia (jednostka Uniwersytetu X)

Czynniki wpływające na komfort pracy rozmówcy (ze szczególnym uwzględnieniem czynników materialnych, fizycznych, środowiskowych)

Czynniki ryzyka zagrażające komfortowi pracy na stanowisku

Jakie działania pracodawcy rozmówca zauważa w zakresie promocji zdrowego odżywiania? Na jakim szczeblu są to działania? Kto je prowadzi? W jaki sposób rozmówca się o nich dowiedział? Propozycje własne.

Wykorzystanie i opinia rozmówcy co do posiłków/napoi dostępnych w miejscu pracy.

Jakie działania pracodawcy rozmówca zauważa w zakresie promocji sportu i aktywności fizycznej? Na jakim szczeblu są to działania? Kto je prowadzi? W jaki sposób rozmówca się o nich dowiedział? Propozycje własne.

Karta fit-profit – opinie, dostęp, w jaki sposób rozmówca się o tym narzędziu dowiedział?

Jakie działania pracodawcy rozmówca zauważa w zakresie ochrony zdrowia? Na jakim szczeblu są to działania? Kto je prowadzi? W jaki sposób rozmówca się o nich dowiedział? Propozycje własne.

Czy w miejscu pracy rozmówcy mówi się o zdrowiu? Czy jest przedmiotem zainteresowania pracodawcy, przełożonych?

Opinie rozmówcy dotyczące profilaktyki uzależnień w miejscu pracy.

Poczucie bezpieczeństwa w miejscu pracy – stabilność, pewność zatrudnienia, czytelne wymogi, atmosfera

Jakie działania pracodawcy rozmówca zauważa w zakresie profilaktyki stresu i wzmacniania równowagi wewnętrznej pracowników? Na jakim szczeblu są to działania? Kto je prowadzi? W jaki sposób rozmówca się o nich dowiedział? Propozycje własne.

Jakie działania pracodawcy rozmówca zauważa w zakresie zapewniania równowagi praca–życie? Na jakim szczeblu są to działania? Kto je prowadzi? W jaki sposób rozmówca się o nich dowiedział? Propozycje własne.

Rola bezpośredniego przełożonego we wspieraniu równowagi praca–życie.

Jakie działania pracodawcy rozmówca zauważa w zakresie wspierania rozwoju zainteresowań pozazawodowych pracowników? Na jakim szczeblu są to działania? Kto je prowadzi? W jaki sposób rozmówca się o nich dowiedział? Propozycje własne.



## Aneks 5. Szczegółowe wyniki empiryczne – testy statystyczne

### Analiza *post-hoc* – test szczegółowych różnic Duncana dla badanych wymiarów wellness

Średnia dla obszarów wellness	{1}	{2}	{3}	{4}	{5}	{6}	{7}
	62,034	33,524	45,527	24,069	22,980	37,822	,00194
Poziomy istotności ↓							
1. Ergonomia i komfort pracy		0,000003	0,000009	0,000004	0,000004	0,000011	0,000004
2. Odżywianie	0,000003		0,000011	0,000009	0,000011	0,000043	0,000003
3. Aktywność fizyczna	0,000009	0,000011		0,000003	0,000004	0,000009	0,000004
4. Ochrona zdrowia	0,000004	0,000009	0,000003		0,294918	0,000011	0,000011
5. Równowaga wewnętrzna	0,000004	0,000011	0,000004	0,294918		0,000003	0,000009
6. Równowaga praca--życie	0,000011	0,000043	0,000009	0,000011	0,000003		0,000004
7. Zainteresowania pozazawodowe	0,000004	0,000003	0,000004	0,000011	0,000009	0,000004	

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

### Statystyki opisowe z testem t-Studenta różnic między odpowiedziami kobiet i mężczyzn w zakresie wymiarów wellness

Wymiary wellness	Kobieta		Mężczyzna		Statystyki testu t-Studenta		
	Średnia	Odch. std	Średnia	Odch. std	t	df	p
Ergonomia i komfort	<b>59,34</b>	<b>22,55</b>	<b>65,24</b>	<b>26,51</b>	<b>-2,377</b>	<b>390</b>	<b>0,018</b>
Odżywianie	34,45	14,28	32,27	15,56	1,436	390	0,152
Aktywność fizyczna	<b>48,48</b>	<b>14,37</b>	<b>42,37</b>	<b>18,66</b>	<b>3,660</b>	<b>390</b>	<b>0,000</b>
Ochrona zdrowia	22,89	15,16	25,76	15,78	-1,814	388	0,070
Równowaga wewnętrzna	23,51	11,91	21,35	10,21	1,870	385	0,062
Równowaga praca--życie	37,09	13,03	37,12	12,98	-0,025	373	0,980
Zainteresowania	0,00	0,00	0,00	0,00	1,440	347	0,151

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Statystyki opisowe z testem Anova jednoczynnikowa różnic między odpowiedziami osób w różnym wieku w zakresie mierzonych wymiarów wellness**

Wymiary wellness	21-30 lat		31-40 lat		41-50 lat		51-60 lat		Powyżej 60 lat		Anova jednoczynnikowa
	Średnia	Odchylenie standardowe	Średnia	Odchylenie standardowe	Średnia	Odchylenie standardowe	Średnia	Odchylenie standardowe	Średnia	Odchylenie standardowe	
Ergonomia	58,81	24,42	59,93	23,52	60,17	25,90	63,70	23,09	74,36	22,22	<b>F(df 4; 344) = 3,061;</b> $p = 0,017$
Odżywianie	35,37	15,85	34,49	15,13	33,58	12,49	30,95	19,38	31,50	11,90	F(df 4; 344) = 1,517; $p = 0,197$
Aktywność fiz.	40,74	20,19	47,94	13,27	46,06	16,20	44,24	19,72	45,87	18,76	<b>F(df 4; 344) = 2,741;</b> $p = 0,029$
Ochrona zdrowia	20,83	11,93	23,74	14,30	24,68	16,19	24,77	16,91	26,28	18,54	F(df 4; 344) = 0,621; $p = 0,648$
Równowaga wewnętrzna	24,29	12,04	23,26	10,10	22,84	11,24	22,47	13,23	17,95	10,83	<b>F(df 4; 344) = 2,585;</b> $p = 0,037$
Równowaga praca-życie	36,09	15,12	37,06	12,50	36,29	13,52	36,24	13,66	41,76	8,91	F(df 4; 344) = 1,098; $p = 0,357$
Zainteresowania	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	F(df 4; 344) = 0,291; $p = 0,884$

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Statystyki testu *post-hoc* Duncana dla wymiaru ergonomii i komfortu pracy (według wieku respondentów)**

Kategorie wiekowe		{1}	{2}	{3}	{4}	{5}
		58,81	59,93	60,17	63,7	74,36
1	21–30 lat		0,993278	0,900323	0,474445	<b>0,002959</b>
2	31–40 lat	0,993278		0,900999	0,488235	<b>0,003447</b>
3	41–50 lat	0,900323	0,900999		0,521577	<b>0,003514</b>
4	51–60 lat	0,474445	0,488235	0,521577		<b>0,017111</b>
5	powyżej 61 lat	<b>0,002959</b>	<b>0,003447</b>	<b>0,003514</b>	<b>0,017111</b>	

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Statystyki testu *post-hoc* Duncana dla wymiaru promocji aktywności fizycznej i sportu (według wieku respondentów)**

Kategorie wiekowe		{1}	{2}	{3}	{4}	{5}
		40,74	47,94	46,06	44,24	45,87
1	21–30 lat		<b>0,003809</b>	0,063189	0,130382	<b>0,038473</b>
2	31–40 lat	<b>0,003809</b>		0,273263	0,142569	0,377589
3	41–50 lat	0,063189	0,273263		0,654940	0,774517
4	51–60 lat	0,130382	0,142569	0,654940		0,493676
5	powyżej 61 lat	<b>0,038473</b>	0,377589	0,774517	0,493676	

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Statystyki testu *post-hoc* Duncana dla wymiaru wspierania równowagi wewnętrznej i profilaktyki stresu (według wieku respondentów)**

Kategorie wiekowe		{1}	{2}	{3}	{4}	{5}
		24,29	23,26	22,84	22,47	17,95
1	21–30 lat		0,306223	0,345305	0,229895	<b>0,000761</b>
2	31–40 lat	0,306223		0,881702	0,811803	<b>0,016752</b>
3	41–50 lat	0,345305	0,881702		0,718558	<b>0,013612</b>
4	51–60 lat	0,229895	0,811803	0,718558		<b>0,023694</b>
5	powyżej 61 lat	<b>0,000761</b>	<b>0,016752</b>	<b>0,013612</b>	<b>0,023694</b>	

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Statystyki opisowe z testem Anova jednoczynnikowa różnic między odpowiedziami osób z różnym stażem pracy w zakresie wymiarów wellness**

Wymiary wellness	1-2 lata		3-10 lat		Powyżej 11 lat		Anova jednoczynnikowa
	Średnia	Odchylenie Standardowe	Średnia	Odchylenie Standardowe	Średnia	Odchylenie Standardowe	
Ergonomia	63,57	27,25	60,32	22,91	62,71	25,20	F(2; 346) = 0,427; p = 0,660
Odżywianie	37,24	17,10	35,25	13,88	31,77	15,07	F(2; 346) = 3,945; p = 0,020
Aktywność fizyczna	39,68	19,70	46,25	16,73	46,46	15,92	F(2; 346) = 3,887; p = 0,021
Ochrona zdrowia	20,54	9,14	25,74	15,33	23,39	16,16	F(2; 346) = 3,009; p = 0,510
Równowaga wewnętrzna	25,71	10,99	23,89	10,31	21,25	11,81	F(2; 346) = 3,877; p = 0,022
Równowaga praca-życie	38,00	15,80	36,61	12,86	37,34	12,76	F(2; 346) = 0,135; p = 0,874
Zainteresowania	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	F(2; 346) = 0,444; p = 0,642

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Statystyki testu *post-hoc* Duncana w zakresie wymiaru wspierania aktywności fizycznej i sportu (według stażu pracy respondentów)**

Staż pracy		{1}	{2}	{3}
		39,68	46,25	46,46
1	1-2 lata		<b>0,002065</b>	<b>0,002951</b>
2	3-10 lat	<b>0,002065</b>		0,831426
3	11 i więcej lat	<b>0,002951</b>	0,831426	

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Statystyki testu *post-hoc* Duncana dla wymiaru wspierania równowagi wewnętrznej (według stażu pracy respondentów)**

Staż pracy		{1}	{2}	{3}
		25,71	23,89	21,25
1	1-2 lata		0,357414	<b>0,027989</b>
2	3-10 lat	0,357414		0,166355
3	11 i więcej lat	<b>0,027989</b>	0,166355	

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Statystyki opisowe z testem Anova jednoczynnikowa różnic między osobami pracującymi na różnych stanowiskach w zakresie mierzonych wymiarów wellness**

Wymiary wellness	Naukowo-dydaktyczne/ naukowo-techniczne		Administracyjne		Techniczne/obsługa		Anova jednoczynnikowa
	Średnia	Odchylenie Standardowe	Średnia	Odchylenie Standardowe	Średnia	Odchylenie Standardowe	
Ergonomia pracy	64,14	25,39	61,02	19,42	47,63	23,76	<b>F(2; 356) = 5,783; p = 0,003</b>
Odżywianie	32,38	15,00	34,42	15,26	39,47	11,23	<b>F(2; 356) = 4,406; p = 0,013</b>
Aktywność fiz.	45,20	15,70	51,39	15,65	38,01	20,61	<b>F(2; 356) = 9,745; p &lt; 0,01</b>
Ochrona zdrowia	23,40	15,95	24,57	13,81	27,96	15,50	F(2; 356) = 2,068; p = 0,128
Równowaga wew.	22,13	11,18	23,52	11,63	23,78	11,06	F(2; 356) = 1,670; p = 0,190
Równowaga p-ż	38,50	12,99	33,30	12,83	35,91	11,77	<b>F(2; 356) = 4,551; p = 0,011</b>
Zainteresowania	0,002	0,002	0,002	0,002	0,003	0,002	<b>F(2; 356) = 7,141; p &lt; 0,01</b>

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Statystyki testu *post-hoc* Duncana dla wymiaru ergonomii (według rodzaju stanowiska)**

Lp.	Rodzaj stanowiska	{1}	{2}	{3}
		64,14	47,63	61,02
1	naukowo-dydaktyczne/naukowo-techniczne		<b>0,000627</b>	0,559491
2	techniczne/obsługa	<b>0,000627</b>		<b>0,003299</b>
3	administracyjne	0,559491	<b>0,003299</b>	

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Statystyki testu *post-hoc* Duncana dla aktywności fizycznej (według stanowiska)**

Rodzaj stanowiska		{1}	{2}	{3}
		45,20	38,01	51,39
1	naukowo-dydaktyczne/naukowo-techniczne		<b>0,020982</b>	<b>0,011868</b>
2	techniczne/obsługa	<b>0,020982</b>		<b>0,000013</b>
3	administracyjne	<b>0,011868</b>	<b>0,000013</b>	

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Statystyki testu *post-hoc* Duncana dla wymiaru odżywiania (według rodzaju stanowiska)**

Rodzaj stanowiska		{1}	{2}	{3}
		32,38	39,47	34,42
1	naukowo-dydaktyczne/naukowo-techniczne		<b>0,006877</b>	0,219355
2	techniczne/obsługa	<b>0,006877</b>		0,113567
3	administracyjne	0,219355	0,113567	

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Statystyki testu *post-hoc* Duncana dla wymiaru wspierania równowagi praca-życie (według rodzaju stanowiska)**

Rodzaj stanowiska		{1}	{2}	{3}
		38,50	35,91	33,30
1	naukowo-dydaktyczne/naukowo-techniczne		0,184611	<b>0,039808</b>
2	techniczne/obsługa	0,184611		0,404142
3	administracyjne	<b>0,039808</b>	0,404142	

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Analiza MCA – najsilniejsze relacje między oceną  
wymiarów wellness a cechami respondentów**

Symbol	Zmienne: cechy badanych i działania wellness	Liczba	Współrz. Wymiar 1	Współrz. Wymiar 2	Jakość
<b>S:</b> n-d/t	Rodzaj stanowiska: naukowo-dydaktyczne/naukowo-techniczne	1	-0,25770	0,01736	0,144074
<b>S:</b> tob	Rodzaj stanowiska: techniczne/obsługa	2	-0,20778	-0,48433	0,029408
<b>S:</b> a	Rodzaj stanowiska: administracyjne	3	0,88806	0,15633	0,230330
<b>SU:</b> 1-2	Staż w uczelni: 1-2 lata	4	0,72323	-1,02242	0,111710
<b>SU:</b> 3-10	Staż w uczelni: 3-10 lat	5	0,93575	0,00197	0,543498
<b>SU:</b> >=11	Staż w uczelni: powyżej 11 lat	6	-0,73830	0,12211	0,685921
<b>P:</b> k	Płeć: Kobieta	7	0,40111	0,10031	0,235875
<b>P:</b> m	Płeć: Mężczyzna	8	-0,55344	-0,13841	0,235875
<b>W:</b> 21-30	Wiek: 21-30 lat	9	1,09059	-0,99599	0,245245
<b>W:</b> 31-40	Wiek: 31-40 lat	10	0,83316	0,05505	0,381589
<b>W:</b> 41-50	Wiek: 41-50 lat	11	-0,63014	0,00462	0,168465
<b>W:</b> 51-60	Wiek: 51-60 lat	12	-0,65695	0,41872	0,101780
<b>W:</b> >60	Wiek: powyżej 61 lat	13	-1,18467	0,18969	0,166579
<b>E:</b> >=50	Ergonomia i komfort: >= 50	14	0,03004	0,27116	0,217086
<b>E:</b> <50	Ergonomia i komfort: < 50	15	-0,08763	-0,79088	0,217086
<b>D:</b> <50	Odżywianie (Dieta): < 50	16	-0,04887	-0,06841	0,149263
<b>D:</b> >=50	Odżywianie (Dieta): >= 50	17	1,03205	1,44463	0,149263
<b>Af:</b> >=50	Aktywność fizyczna i sport: >= 50	18	0,15943	0,72838	0,463741
<b>Af:</b> <50	Aktywność fizyczna i sport: < 50	19	-0,13298	-0,60757	0,463741
<b>Oz:</b> <50	Ochrona zdrowia: < 50	20	0,00342	-0,19023	0,241584
<b>Oz:</b> >=50	Ochrona zdrowia: >= 50	21	-0,02285	1,26952	0,241584
<b>Re:</b> <50	Równowaga wewnętrzna: < 50	22	0,00361	-0,03955	0,097264
<b>Re:</b> >=50	Równowaga wewnętrzna: >= 50	23	-0,22246	2,43895	0,097264
<b>Rp-ż:</b> <50	Równowaga praca-życie: < 50	24	0,01532	-0,34198	0,346625
<b>Rp-ż:</b> >=50	Równowaga praca-życie: >= 50	25	-0,04531	1,01155	0,346625

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



## Aneks 6. Zestaw działań wellness rozpoznanych na Uniwersytecie X w poszczególnych wymiarach

### Działania w zakresie wspierania dobrostanu fizycznego pracowników

Działania wellness	Tak (w %) (wyniki ankiet)	Uwagi (analiza wywiadów i dokumentacji źródłowej)
Wymiar: ergonomia i komfort pracy		
Artykuły informacyjne, filmy i instruktaże poświęcone ergonomii i zasadom bhp Inspektoratu Bezpieczeństwa i Higieny Pracy Uniwersytetu X (zamieszczane na stronach uczelni)	–	Niski stopień rozpowszechnienia treści wśród społeczności akademickiej
Odpowiednie, ergonomiczne ustawienie służbowego sprzętu	71,1	Zgłaszane postulaty odpowiedniego doposażenia jednostek uczelnianych pod tym względem „zaniedbanych”
Możliwość dogodnej regulacji krzesła/ fotela na stanowisku pracy	79,9	
Odpowiednie oświetlenie stanowiska pracy	68,1	Liczy się zwłaszcza dostęp do światła dziennego
Odpowiednia wentylacja pomieszczenia pracy	66,4	Duże zróżnicowanie w zależności od jednostki organizacyjnej Uniwersytetu X
Odpowiednia temperatura pomieszczenia pracy	68,7	Duże zróżnicowanie w zależności od jednostki organizacyjnej Uniwersytetu X
Dostęp do pomieszczenia/pomieszczeń umożliwiających odpoczynek/ regenerację	35,6	Niejednoznaczna ocena funkcjonalności pokoi socjalnych/biur i pokoi pracowniczych
Organizacja pracy zapewniającą wystarczającą ilość czasu na wykonanie obowiązków	60,3	Częste głosy bycia przeciążonym obowiązkami „pobocznymi”
Wpływ na ustalanie grafiku swojej pracy	74,2	Często na zasadzie nieoficjalnego porozumienia z przełożonym, lokalnego zwyczaju
Wpływ na czas rozpoczynania i kończenia pracy	66,7	
Wpływ na częstotliwość i rozłożenie w czasie przerw	72,8	
Możliwość wykonywania pracy (lub jej części) w dowolnym miejscu	73,7	Niejednoznaczna ocena telepracy – zwłaszcza przez pracowników naukowo-dydaktycznych
Ogólna dbałość pracodawcy o warunki pracy	78,6	Oceny raczej pozytywne
Ogólna dbałość pracodawcy o estetykę miejsca pracy i otaczającej go przestrzeni	89,0	Oceny zróżnicowane w zależności od jednostki organizacyjnej Uniwersytetu X

Działania wellness	Tak (w %) (wyniki ankiet)	Uwagi (analiza wywiadów i dokumentacji źródłowej)
<b>Wymiar: promocja zdrowego żywienia (prozdrowotny styl życia)</b>		
Możliwość zakupu w miejscu pracy posiłków i napoi	72,7	Duże zróżnicowanie w zależności od jednostki organizacyjnej Uniwersytetu X
Możliwość zakupu zdrowych posiłków/ napoi w miejscu pracy	55,0	Zgłaszane liczne zastrzeżenia co do jakości dostępnych posiłków (dietetyczności, różnorodności menu itp.)
Akcje informacyjne (wykłady, kursy, szkolenia, newslettery, eventy, imprezy, konsultacje ze specjalistami) z zakresu promocji zdrowego żywienia (udział)	3,6	Incydentalny charakter tego typu zdarzeń – zgłaszana potrzeba włączenia się władz i administracji jednostek uniwersyteckich w koordynowanie i rozwijanie takich akcji edukacyjnych
Przydatność poradnictwa i akcji edukacyjnych w zakresie zdrowego żywienia	83,4	Dużo inicjatyw oddolnych, jednostkowych, oczekiwanie co do organizowania takich akcji w miejscu pracy
<b>Wymiar: promocja aktywności fizycznej i sportu (prozdrowotny styl życia)</b>		
Karnety na basen/do fitness do klubu/siłowni itp.	84,9	Sukcesywny spadek zainteresowania udziałem w zorganizowanych formach na rzecz uzyskania dofinansowania wybranych indywidualnie zajęć
Wycieczki, rajdy itp. (w tym sekcje piesze, rowerowe, żeglarskie)	78,8	–
Zawody sportowe	54,2	Głównie o charakterze lokalnym, eventowym
Karty Fit-Profit	–	Ocena zdecydowanie pozytywna: rozwiązanie postrzegane jako wygodne dla korzystających, atrakcyjne finansowo, dające szeroki wybór
Korzystanie z oferty sportowej (dofinansowanie zajęć, udział w imprezach sportowych)	61,9	Ocena pozytywna, inicjatywy zauważalne, obecne w świadomości społeczności akademickiej
Przydatność ww. oferty	87,5	Ocena zdecydowanie pozytywna, działalność pracodawcy obecna w świadomości pracowników
Akcje informacyjne (wykłady, kursy, szkolenia, newslettery, konsultacje ze specjalistami) z zakresu promocji sportu (udział)	4,9	–
Przydatność ww. oferty poradnictwa	78,8	Istnieje oczekiwanie co do organizowania takich akcji w miejscu pracy

Tabela Działania w zakresie wspierania dobrostanu fizycznego pracowników (cd.)

Działania wellness	Tak (w %) (wyniki ankiet)	Uwagi (analiza wywiadów i dokumentacji źródłowej)
<b>Wymiar: ochrona zdrowia – profilaktyka chorób i uzależnień</b>		
Zakaz palenia wyrobów tytoniowych na terenie Uniwersytetu X	–	Istnieje duża tolerancja środowiskowa dla ignorowania zakazu palenia
Akcje plakatowe, informacyjne związane z działalnością kół studenckich czy okazjonalnymi konferencjami	–	Sporadyczne
Centrum Profilaktyki Uzależnień w Rektoracie	–	Inicjatywa dopiero się rozwija
Materiały (artykuły, filmy) zamieszczone na stronach internetowych Inspektoratu Bezpieczeństwa i Higieny Pracy Uniwersytetu X	–	Niski stopień rozpowszechnienia treści wśród społeczności akademickiej
Dostęp do specjalistycznych lub profilaktycznych badań i konsultacji lekarskich miejscu pracy (nieobowiązkowych)	26,3	Zgłaszane zapotrzebowanie na tego typu inicjatywy (np. badania profilaktyczne, akcje organizowane na wydziałach, usługi rehabilitacyjne itd.)
Dostęp do dodatkowych szczepień w miejscu pracy	9,3	–
Akcje informacyjne (wykłady, kursy, szkolenia, newslettery, eventy, imprezy, konsultacje ze specjalistami) z zakresu ochrony zdrowia (udział)	22,6	Brak odgórnie koordynowanych akcji w zakresie profilaktyki chorób i brak działań ze strony władz uczelni/ wydziałów w kreowaniu atmosfery zainteresowania zdrowiem pracowników
Przydatność ww. oferty poradnictwa	90,9	Istnieje duże zainteresowanie pracowników takimi usługami edukacyjno-informacyjnymi
Pracodawca troszczy się o zdrowie pracowników	42,4	Zdrowie jest traktowane w miejscu pracy jako prywatna sprawa pracowników; pracodawca i przełożeni z reguły ograniczają się do działań wymaganych przepisami prawa (badania obowiązkowe)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

## Działania w zakresie wspierania równowagi pracowników

Działania wellness	Tak (w %) (wyniki ankiet)	Uwagi (analiza wywiadów i dokumentacji źródłowej)
<b>Wymiar: wspieranie równowagi wewnętrznej i profilaktyka stresu</b>		
Walka z mobbingiem (powstanie i działalność uczelnianej Komisji Antymobbingowej)	–	Działania formalne, mało akcentowane przez rozmówców
Dbłość o samopoczucie pracownika ze strony bezpośredniego przełożonego	50,3	Akcentowana rola bezpośredniego przełożonego we wspieraniu równowagi wewnętrznej i profilaktyki stresu pracowników
Zachęty do współpracy w zespole pracowniczym	67,5	
Działania integracyjne (wyjazdy, imprezy)	46,3	
Pomoc/wsparcie w wykonywaniu pracy ze strony (bliskich) współpracowników	85,1	Duże zróżnicowanie, w zależności od konkretnego zespołu, przełożonego itp.; wskazywany indywidualizm pracy (rozliczanie efektów pracy) pracowników naukowo-dydaktycznych i idąca za tym izolacja
Kreowanie warunków i atmosfery pracy: poczucie pewności zatrudnienia	61,3	Praca w uczelni postrzegana jako relatywnie stabilna
Kreowanie warunków i atmosfery pracy: brak sprzecznych wymagań	52,1	Trudności wynikające z pełnienia różnych ról w organizacji, różnych oczekiwań wobec pracowników i zadań
Kreowanie warunków i atmosfery pracy: możliwość realizowania siebie (działania z wykorzystaniem osobistych zasobów)	53,2	
Korzystanie z poradnictwa profilaktyki stresu (akcje informacyjne, wykłady, kursy, szkolenia, newslettery, eventy, imprezy, konsultacje ze specjalistami)	9,1	Duże zainteresowanie części pracowników tego typu ofertą, zgłaszane liczne pomysły
Przydatność oferty poradnictwa profilaktyki stresu	74,6	Niejednoznaczna ocena przydatności takich działań w miejscu pracy
Korzystanie z poradnictwa wsparcia równowagi wewnętrznej (akcje informacyjne, wykłady, kursy, szkolenia, newslettery, eventy, imprezy, konsultacje ze specjalistami)	7,6	Jednorazowość tego typu akcji, ich okazjonalność; głosy wskazujące na potrzebę pewnej kontynuacji, wpisania tego typu działań w kalendarz akademicki, aby mogły przynieść pożądany wpływ na kulturę organizacji
Przydatność oferty poradnictwa równowagi wewnętrznej	73,6	Niejednoznaczna ocena przydatności takich działań w miejscu pracy
<b>Wymiar: wspieranie równowagi praca-życie</b>		
Dofinansowanie edukacji przedszkolnej dzieci pracowników	21,4	Inicjatywa zyskująca na znaczeniu w odbiorze pracowników w ostatnich latach (czyli w okresie po przeprowadzeniu ankiety)

Działania wellness	Tak (w %) (wyniki ankiet)	Uwagi (analiza wywiadów i dokumentacji źródłowej)
Dofinansowanie wypoczynku dzieci pracowników (kolonie, wczasy itp.)	33,7	Obecnie najczęściej w formie dofinansowań oferty wybranej indywidualnie przez rodziców
Dofinansowanie wypoczynku pracowników i ich rodzin	87,7	Ocena zdecydowanie pozytywna
Dofinansowanie różnych form rekreacji pracowników i ich rodzin (zajęcia sportowe itp.)	54,8	Pozytywna ocena inicjatyw typu: „Gwiazdka” dla dzieci pracowników, festyny wydziałowe, dystrybucja biletów kinowych i teatralnych wśród pracowników itp.
Dofinansowanie różnych form rekreacji pracowników i ich rodzin (edukacja i kultura itp.)	52,3	
Udział w wydarzeniach organizowanych dla pracowników i ich rodzin (wycieczki, rajdy, pikniki rodzinne itp.)	22,5	Akcent położony raczej na finansowanie indywidualnie dobranych aktywności; duże zróżnicowanie w zależności od jednostki organizacyjnej
Przydatność oferty	96,2	Oferta oceniana pozytywnie jako bogata, różnorodna, konkurencyjna na tle lokalnego rynku pracy
Korzystanie z poradnictwa wsparcia równowagi praca–życie (akcje informacyjne, wykłady, kursy, szkolenia, newslettery, eventy, imprezy, konsultacje ze specjalistami)	–	Zgłaszane w wywiadach pojedyncze inicjatywy – ogólnie zauważalny brak
Przydatność oferty poradnictwa z zakresu równowagi praca–życie	51,1	Dyskusyjna
Dbłość o wspieranie równowagi praca–życie ze strony pracodawcy	37,2	Negatywne opinie zgłaszane głównie przez pracowników naukowo-dydaktycznych (co do zaburzenia takiej równowagi przez charakter pracy); duża rola przełożonego i najbliższych współpracowników w kształtowaniu równowagi praca–życie, brak działań centralnych
<b>Wymiar: wsparcie w rozwoju zainteresowań pozazawodowych</b>		
Dostęp do zajęć związanych z rozwijaniem osobistych pasji/zainteresowań pozazawodowych	84,1	Inicjatywy często pokrywające się z promocją sportu czy profilaktyką stresu
Korzystanie z poradnictwa wsparcia rozwoju zainteresowań pozazawodowych (akcje informacyjne, wykłady, kursy, szkolenia, newslettery, eventy, imprezy, konsultacje ze specjalistami)	7,6	Znikome działania
Przydatność oferty poradnictwa	64,2	Dyskusyjna

Działania wellness	Tak (w %) (wyniki ankiet)	Uwagi (analiza wywiadów i dokumentacji źródłowej)
Atmosfera wsparcia zainteresowań pozazawodowych	48,8	Inicjatywy raczej oddolne, na bazie wieloletnich koleżeńskich więzi, zainteresowania przełożonych życiem osobistym i zainteresowaniami pozazawodowymi pracowników.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



# Abstract

## **Corporate wellness in the organization – conditions, areas of activities, development possibilities**

This book is devoted to the issue of supporting the wellness of employees by means of integrated corporate wellness programs and, more broadly, all activities of the employer in this field. Wellness is treated here as an optimal state of health (in the psychophysical and social dimension) which enables people to fulfil their duties and perform roles in various areas of human activity. The use of the idea of wellness in managing people is based on the assumption that the psychophysical state of man translates into his effectiveness and commitment to work, therefore the care by the employer for the well-being of the employees is an element of building a competitive advantage of the organization.

In the theoretical-empirical part, based on the analysis of the literature and review of reports on the activities of companies in the field of wellness, an original model of wellness dimensions has been built, dimensions that play a particularly important role in corporate wellness programs and initiatives operating in foreign and Polish companies. This model is dual. Firstly, the presented model includes activities in the field of supporting the physical well-being of employees (including workplace ergonomics and work comfort, proper nutrition, promotion of sport and physical activity, and health protection in the understanding of education and disease prevention). Secondly, the model covers the employer's actions in the field of supporting the balance of employees (which means actions in the field of building internal balance and prevention of stress of employees, supporting their work-life balance and developing non-professional interests). It seems that the presented model is a quite comprehensive answer to the question, which areas of activities make up in practice for various corporate wellness programs, and which human needs should be taken into account in the workplace.

Corporate wellness activities are usually associated with commercial enterprises (and as such, they are the subject of numerous analyses and research), but they may as well develop in other types of organizations (and such studies are definitely less numerous). The empirical part of the book presents the designed research at a selected public university, which is an attempt to address the existing gap in the



literature and empirical achievements in this area. The main goal of the presented research was to recognize the level of awareness of the employees of a selected university regarding the wellness offer dedicated to them, the degree of its use and the assessment of the suitability of existing wellness solutions. In total, the presented case study consists of research conducted among 440 employees of the selected facility (using quantitative and qualitative techniques) and analysis of source documentation. The research allowed for formulating conclusions how the functioning of the described model of wellness dimensions looks like in the practice of the chosen university. Certain arrangements regarding the functionality of a university wellness offer or noticed deficiencies and needs in this area may be more widely recommended for other organizations of this type. An attractive and diversified offer of corporate wellness can be treated in terms of activities aimed at acquiring and retaining qualified employees.

Key words: corporate wellness, employees well-being, model of wellness dimensions

# Spis tabel

Tabela 1.	Metafory elastyczności organizacji.....	17
Tabela 2.	Wymiary determinujące dobrostan zawodowy polskich pracowników.....	23
Tabela 3.	Tradycyjne i optymalne podejście do obszarów funkcjonowania człowieka	26
Tabela 4.	Ewolucja działań promujących zdrowie w miejscu pracy w Polsce .....	29
Tabela 5.	Powody wdrażania inicjatyw promujących zdrowie i dobrostan w miejscu pracy.....	34
Tabela 6.	Cele programów corporate wellness w opinii pracodawców amerykańskich i europejskich (w tym polskich).....	35
Tabela 7.	Podmioty odpowiedzialne za promocję zdrowia i wellness (%) .....	37
Tabela 8.	Nieobligatoryjne działania na rzecz zdrowia personelu podejmowane w polskich przedsiębiorstwach .....	41
Tabela 9.	Ewaluacja działań z zakresu corporate wellness w polskich przedsiębiorstwach .....	45
Tabela 10.	Barьеры wprowadzania działań wellness.....	46
Tabela 11.	Komponenty programów wellness w Polsce .....	49
Tabela 12.	Normy dotyczące organizacji stanowiska pracy (praca biurowa).....	52
Tabela 13.	Zdrowe nawyki żywieniowe.....	61
Tabela 14.	Konsekwencje zdrowotne niektórych uzależnień.....	65
Tabela 15.	Porównanie wybranych teorii stresu .....	70
Tabela 16.	Profilaktyka stresu w organizacji.....	77
Tabela 17.	Wybrane instrumenty WLB.....	87
Tabela 18.	Wybrane formy pracy atypowej.....	90
Tabela 19.	Obszary, w których działania WLB przynoszą najlepsze efekty.....	91
Tabela 20.	Współczesne formy spędzania czasu wolnego.....	93
Tabela 21.	Stan zatrudnienia w Uniwersytecie X na 31.12.2016 roku.....	102
Tabela 22.	Rodzaj stanowiska badanych .....	111
Tabela 23.	Warunki stanowiska pracy (w %).....	117
Tabela 24.	Wpływ respondentów na organizację czasu i miejsca pracy (w %) .....	121
Tabela 25.	Funkcjonalność pomieszczeń socjalnych – wybrane wypowiedzi pracowników .....	126
Tabela 26.	Wsparcie w zakresie zdrowego żywienia w miejscu pracy (w %).....	133
Tabela 27.	Oferta Uniwersytetu X w zakresie wspierania aktywności fizycznej w latach 2011–2015 .....	137
Tabela 28.	Oferta Uniwersytetu X w zakresie wspierania aktywności fizycznej (w %) ..	140

Tabela 29.	Poradnictwo w zakresie wspierania aktywności fizycznej pracowników Uniwersytetu X (w %) .....	145
Tabela 30.	Problemy informacyjne – wybrane wypowiedzi pracowników .....	148
Tabela 31.	Poradnictwo w zakresie ochrony zdrowia (w %) .....	154
Tabela 32.	Relacje w zespole (w %) .....	160
Tabela 33.	Obszary stresu związanego z pracą (w %) .....	163
Tabela 34.	Poradnictwo z zakresu profilaktyki stresu (w %) .....	166
Tabela 35.	Poglądy uczestników wywiadów na temat profilaktyki stresu w miejscu pracy .....	169
Tabela 36.	Poradnictwo z zakresu zachowywania równowagi wewnętrznej (w %) .....	170
Tabela 37.	Podmioty udzielające wsparcia respondentom w godzeniu obowiązków (w %) .....	176
Tabela 38.	Wykorzystanie oferty Uniwersytetu X w zakresie dofinansowania wypoczynku pracowników i ich rodzin w latach 2011–2015 .....	178
Tabela 39.	Dofinansowanie wypoczynku dzieci pracowników Uniwersytetu X w latach 2011–2015 .....	179
Tabela 40.	Korzystanie z oferty Uniwersytetu X w zakresie wsparcia pracowników ich rodzin (w %) .....	181
Tabela 41.	Poradnictwo z zakresu równowagi praca–życie (w %) .....	184
Tabela 42.	Poradnictwo z zakresu rozwoju zainteresowań pozazawodowych (w %) .....	190
Tabela 43.	Świadomość poszczególnych aspektów oferty wellness na Uniwersytecie X .....	193
Tabela 44.	Rozeznanie w ofercie informacyjno-edukacyjnej (poradnictwo wellness) (%) .....	193
Tabela 45.	Statystyki opisowe procentowego wskaźnika dla ważności danego wymiaru .....	194
Tabela 46.	Wybrane propozycje rozmówców w poszczególnych wymiarach wellness .....	203

# Spis wykresów

Wykres 1. Wiek badanych .....	111
Wykres 2. Wysiętek fizyczny w miejscu pracy .....	114
Wykres 3. Konieczność długotrwałego przyjmowania w pracy niewygodnej pozycji ...	115
Wykres 4. Odpowiedni czas na wykonanie obowiązków w pracy .....	119
Wykres 5. Zaplecze socjalne Uniwersytetu X .....	126
Wykres 6. Estetyka miejsca pracy i przestrzeni go otaczającej .....	128
Wykres 7. Jakość produktów żywnościowych dostępnych w stołówce/bufecie w miejscu pracy .....	130
Wykres 8. Wsparcie w zakresie zdrowego żywienia w miejscu pracy – przydatność ....	134
Wykres 9. Wsparcie w zakresie aktywności fizycznej – przydatność oferty pracodawcy	144
Wykres 10. Poradnictwo w zakresie wspierania aktywności fizycznej pracowników – przydatność oferty .....	146
Wykres 11. Przydatność oferty w zakresie poradnictwa ochrony zdrowia .....	156
Wykres 12. Stres respondentów – samoocena .....	163
Wykres 13. Profilaktyka stresu – przydatność .....	167
Wykres 14. Poradnictwo w zakresie zachowywania równowagi wewnętrznej – przydatność .....	171
Wykres 15. Wpływ pracy zawodowej na życie osobiste .....	173
Wykres 16. Wsparcie w godzeniu obowiązków zawodowych i pozazawodowych .....	174
Wykres 17. Przydatność oferty Uniwersytetu X w zakresie finansowania (organizowania) wypoczynku .....	182
Wykres 18. Globalna ocena działań w zakresie równowagi praca–życie .....	185
Wykres 19. Globalna ocena atmosfery w pracy pod względem podejścia do rozwoju zainteresowań pracowników .....	187
Wykres 20. Ocena oferty poradnictwa w zakresie wspierania rozwoju osobistych, pozazawodowych zainteresowań .....	190
Wykres 21. Model wymiarów wellness w ocenie badanych .....	195
Wykres 22. Model MCA – ocena wymiarów wellness w odniesieniu do cech respondentów .....	202



# Od Redakcji

Marzena Syper-Jędrzejak jest absolwentką Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu oraz Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, na którym w 2004 roku rozpoczęła studia doktoranckie w zakresie nauk o zarządzaniu, które ukończyła cztery lata później. Od roku 2008 pracuje w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi UŁ: najpierw na stanowisku asystenta, a po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych, na stanowisku adiunkta.

Zainteresowania badawcze autorki początkowo koncentrowały się na zagadnieniach związanych z profilaktyką stresu zawodowego, rozwojem karier oraz równowagą praca-życie, co znalazło odzwierciedlenie w rozprawie doktorskiej pt. *Wpływ zarządzania karierą oraz programów praca-życie na zmniejszenie stresu zawodowego menedżera XXI wieku* napisanej pod kierunkiem prof. zw. dr hab. Zdzisławy Janowskiej oraz publikacjach poświęconych problematyce stresu zawodowego i równowagi praca-życie.

Dalszy rozwój naukowy Marzeny Syper-Jędrzejak związany był z problematyką szczególnych wyzwań i kierunków rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego i przejawiał się m.in. uczestnictwem w projekcie *Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki* oraz licznymi publikacjami z tej tematyki.

Jednocześnie Autorka kontynuowała swoje zainteresowania w zakresie równowagi praca-życie jako elementu szerszej strategii, jaką jest budowanie dobrostanu pracowników w ramach działań corporate wellness, co zaowocowało podjęciem badań w tej dziedzinie.

Marzena Syper-Jędrzejak jest autorką lub współautorką około 50 pozycji naukowych: w tym 2 monografie naukowych, rozdziałów w ramach monografii naukowych, artykułów naukowych w czasopismach o ogólnopolskim zasięgu, takich jak: „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, „Journal of Positive Management”, „Humanities and Social Science”, „Humanizacja Pracy” czy „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”.

Praca badawcza Marzeny Syper-Jędrzejak pozostaje w związku z dydaktyką realizowaną na uczelni – prowadzi ona zajęcia poświęcone rozwojowi umiejętności menedżerskich, przeciwdziałaniu patologiom organizacyjnym, różnym aspektom zarządzania ludźmi na tle uwarunkowań społecznych i psychologicznych.

