



MAŁGORZATA SIDOR-RZĄDKOWSKA

Warsaw University of Technology, Poland

ORCID iD: 0000-0003-3826-9382

MIROSLAW WÓJCIK

Warsaw University of Technology, Poland

ORCID iD: 0000-0003-1167-7036

**WELLBEING – MODA CZY
KONIECZNOŚĆ? ZNACZENIE
PROGRAMÓW WSPIERAJĄCYCH
DOBROSTAN PRACOWNIKÓW W
ZARZĄDZANIU KAPITAŁEM LUDZKIM**

**WELLBEING – FASHION OR NECESSITY?
THE IMPORTANCE OF PROGRAMS
SUPPORTING EMPLOYEE WELL-BEING
IN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT**



ABSTRACT

The aim of the article is to analyze and assess the phenomenon of increasing popularity of well-being programs in organizations observed in recent years. This increase is so large that the question arises whether it is not a manifestation of the so-called fashion in management discussed in the introduction to the presented article. The authors, starting from an attempt to briefly characterize the concept of well-being – first in the general dimension, and then in the dimension of professional life, state that it would be difficult to develop a consensus among management theorists regarding both the definition of the mentioned concept and its components. This does not change the fact that building well-being programs currently occupies an important place in the everyday activities of managers and HR specialists, becoming a permanent element of human capital management.

However, the research conducted by the authors showed that these programs are often ad hoc and chaotic. It becomes necessary to treat building employee well-being as an element of the company's long-term strategy – examples of good practices in this area are discussed in the presented text. The conclusion of the article is that the term „fashion” does not have to be disparaging. Even if there is something out of fashion in wellbeing programs, this fashion is extremely sensible and useful. It focuses on what is most important in human capital management – creating an environment conducive to the development of the potential of each person employed in the organization.

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest analiza i ocena obserwowanego w ostatnich latach zjawiska wzrostu popularności programów wellbeingowych w organizacjach. Wzrost ten jest tak duży, iż pojawia się pytanie, czy nie jest on przejawem tzw. mody w zarządzaniu omawianej we wprowadzeniu do prezentowanego artykułu. Autorzy, wychodząc od próby krótkiego scharakteryzowania pojęcia wellbeingu (dobrostanu) – najpierw w wymiarze ogólnym, a następnie w wymiarze życia zawodowego – stwierdzają, iż wśród teoretyków zarządzania trudno byłoby wypracować konsensus dotyczący zarówno definicji wspomnianego pojęcia, jak i jego elementów składowych. Nie zmienia to faktu, iż w codziennych działaniach menedżerów i specjalistów działów HR budowanie programów wellbeingu zajmuje obecnie ważne miejsce, stając się trwałym elementem zarządzania kapitałem ludzkim.

Przeprowadzone przez autorów badania wykazały jednak, iż programy te mają często charakter działań doraźnych i chaotycznych. Konieczne staje się traktowanie budowania dobrostanu pracowników jako elementu długofalowej strategii firmy – przykłady dobrych praktyk w tym obszarze zostały w prezentowanym tekście omówione. Konkluzją artykułu jest stwierdzenie, iż określenie *moda* nie musi być dyskredytujące. Nawet jeżeli w programach wellbeingowych jest coś z mody, to moda ta jest wyjątkowo sensowna i pożyteczna. Koncentruje się bowiem na tym, co w zarządzaniu kapitałem ludzkim najważniejsze – tworzeniu środowiska sprzyjającego rozwojowi potencjału każdej osoby zatrudnionej w organizacji.

KEYWORDS: *well-being, fashion, good practices, human capital management,*

SŁOWA KLUCZOWE: *dobrostan, moda, dobre praktyki, zarządzanie kapitałem ludzkim*

WPROWADZENIE

Pochodząca z ubiegłego wieku koncepcja dobrostanu pracownika (ang. *wellbeing*) wydawała się w czasach przedpandemicznych nieco zapomniana. Ostatnie lata przyniosły gwałtowną zmianę tego stanu rzeczy; tworzony współcześnie ranking najpopularniejszych pojęć z dziedziny zarządzania kapitałem ludzkim zawierałby z pewnością wspomniane hasło. Pojęcie to stało się przedmiotem zarówno lawinowo rosnącej liczby publikacji naukowych, jak i szeregu działań praktycznych. Trudno wręcz wyobrazić sobie ambitny dział HR, którego przedstawiciele pozostają obojętni wobec działań *wellbeingowych*. Zainteresowanie programami budowania dobrostanu pracowników umiejętnie podsycają firmy konsultingowe, organizując szereg wydarzeń mających na celu promowanie organizacji wdrażających szczególnie rozbudowane działania w tym obszarze.

Popularność omawianego trendu jest tak duża, iż aktualne staje się pytanie, czy nie jest to kolejna moda w zarządzaniu. Temat mód w zarządzaniu był podnoszony przez wielu autorów (m.in. Szumowski, 2002; Zimniewicz, 2010; Balcerak, 2015; Czakon, 2014; Niemiec, 2024). Jak zauważa ostatni z wymienionych autorów, cztery główne cechy mody to:

(...) krótkotrwałość, powierzchowność, miałkość czy nawet wtórność. Krótkotrwałość pozwala uchwycić gwałtowny przebieg mody naukowej w czasie. Pojawia się ona nagle, bardzo szybko uzyskuje zwolenników, w szybkim tempie przyrasta liczba publikacji, konferencji, prac czy realizowanych projektów badawczych. Jednakże tej dynamice wzrostowej towarzyszy zwykle szybki upadek (...). Powierzchowność odnosi się do pozornej odrębności, wynikającej najczęściej z zastosowania nowych określeń, które jednak maskują stare znaczenia. (...) Miałkość oznacza niską spójność teoretyczną, której przejawem mogą być pojedyncze nawet hipotezy czy propozycje, nieuporządkowane względem siebie ani względem obowiązujących paradygmatów (...). Wtórność wynika z poprzednich atrybutów mody naukowej, bowiem znacznie łatwiej odnowić

dawno porzucone pomysły, nadając im atrakcyjną postać nowych określeń czy koncepcji, aniżeli zaproponować całkowicie nowe (CZAKON, 2014).

Czy tworzone obecnie programy wellbeingowe są jedynie modą w zarządzaniu? Próbując odpowiedzieć na to pytanie, należy dokonać analizy tego pojęcia oraz przeglądu stosowanych programów wellbeingu w organizacji.

ISTOTA WELLBEINGU

Pojęcie wellbeingu (dobrostanu) jest wielowymiarowe i odnosi się do różnych obszarów *życia* (Dłużewska, 2024). Można je rozpatrywać zarówno w obszarze jednostkowym, organizacyjnym, jak i na poziomie całych społeczeństw. Podejmowane przez różnych autorów próby definiowania wspomnianego pojęcia nie doprowadziły do wypracowania konsensusu. Istotę zagadnienia dobrze oddaje natomiast definicja Światowej Organizacji Zdrowia, zgodnie z którą jest to stan człowieka, który *rozumie swoje możliwości, radzi sobie ze stresem życiowym, pracuje produktywnie i wnosi wkład do swojej społeczności* (Juchnowicz, Kinowska, 2022, s. 35).

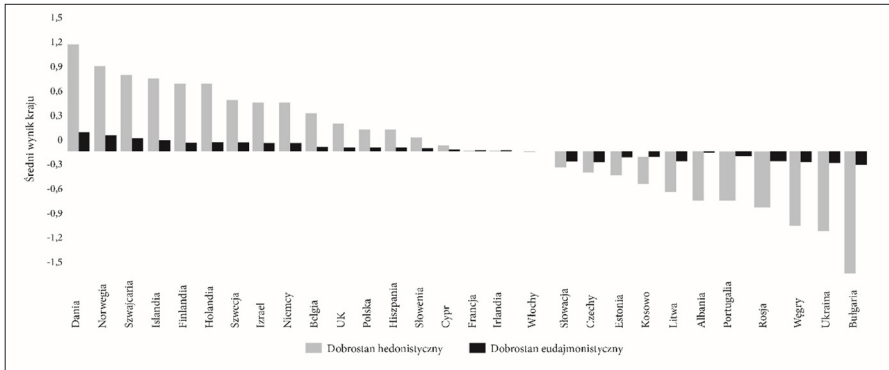
Joanna Tabor-Błazewicz przypomina (2022, s. 48), że pojęcie dobrostanu człowieka było początkowo zagadnieniem rozwijanym w ramach psychologii pozytywnej – dziedziny zapoczątkowanej przez Martina Seligmana, przewodniczącego Amerykańskiego Stowarzyszenia Psychologicznego. W swoim wystąpieniu w 1990 r. stwierdził on, iż psychologia nie powinna koncentrować się tylko na stanach niedoboru i zaburzeń, lecz badać także uwarunkowania osiągania przez człowieka dobrostanu. Stan ten został określony za pomocą modelu PERMA oznaczającego:

- P – pozytywne emocje (*positive emotions*),
- E – zaangażowanie (*engagement*),
- R – dobre relacje (*positive relationships*),
- M – poczucie sensu (*meaning*),
- A – osiągnięcia (*accomplishment*) (Seligman, 2011).

Dobrostan może być postrzegany w sposób hedonistyczny i eudajmonistyczny (Keyes i in., 2002; Iłska, Kołodziej-Zaleska, 2018). Pierwszy z nich (nieprzypadkowo

kojarzony z nurtem filozoficznym określanym mianem hedonizmu) oznacza stan dobrego samopoczucia i zadowolenia. Dobrostan eudajmonistyczny (wywodzący się od arystotelesowej eudajmonii) odwołuje się natomiast do realizacji ludzkiego potencjału. Kluczowymi wartościami są tutaj: poczucie sensu podejmowanych działań, rozwój osobisty, pozytywne relacje z innymi ludźmi. W dużym uproszczeniu można stwierdzić, że dobrostan hedonistyczny oznacza życie przyjemne, natomiast eudajmonistyczny – życie wartościowe. O tym, jak trudne jest osiągnięcie dobrostanu eudajmonistycznego, w obrazowy sposób przekonują wyniki badań prowadzonych w ramach Europejskiego Sondażu Społecznego. Wyniki te zostały przedstawione na rysunku 1.

Rysunek 1. Dobrostan hedonistyczny i eudajmonistyczny w Europie w zależności od kraju



Źródło: J. Tabor-Błażewicz, *Dobrostan pracowników. Koncepcje, zadania, wyniki badań*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2021, s. 15.

Jak widzimy na zaprezentowanym rysunku, w badaniach analizowano hedonistyczny i eudajmonistyczny dobrostan w poszczególnych krajach Europy. W czołówce znalazły się kraje skandynawskie (liderem została Dania), natomiast końcowe miejsca zajęły Rosja, Węgry, Ukraina i – jako ostatnia – Bułgaria. Polska osiągnęła pozycję 12 (na 29 analizowanych państw). Okazało się, że w naszym kraju (podobnie jak w ogromnej większości pozostałych) poziom dobrostanu eudajmonistycznego jest wielokrotnie niższy niż (i tak niewysoki) poziom dobrostanu hedonistycznego.

R. Dodge, A.P. Daly, J. Huyton, L.D. Sanders (2012) po dokonaniu przeglądu definicji wellbeingu stwierdzili, że większość z nich nie określa istoty tego pojęcia, lecz koncentruje się na wskazaniu jego wymiarów. Pragnąc przełamać tę tendencję, zaproponowali własną definicję. Zgodnie z nią wellbeing to *stan równowagi między zasobami jednostki a wyzwaniami, które przed nią stają*. Zarówno zasoby, jak i wyzwania mogą mieć przy tym zarówno fizyczny, jak i psychiczny oraz społeczny charakter.

Wellbeing to – powtórzmy – stan równowagi. Z jego zakłóceniem mamy do czynienia zarówno wówczas, gdy wyzwania są zbyt duże, jak i wtedy, gdy są zbyt małe w stosunku do posiadanych przez jednostkę zasobów.

WELLBEING A ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM

Tradycyjne podejście organizacyjne utożsamiało dobrostan pracowników z brakiem fizycznych zagrożeń i sprowadzało się do kwestii BHP. We współczesnym zarządzaniu kapitałem ludzkim odchodzi się od tak wąskiego rozumienia omawianych zagadnień, co bywa szczególnie widoczne w definicjach międzynarodowych stowarzyszeń zajmujących się warunkami pracy. I tak, przykładowo, według European Working Conditions Observatory (2011) wellbeing w sferze zawodowej oznacza *bezpieczną, zdrową i wydajną pracę w dobrze zarządzanej organizacji, wykonywaną przez kompetentnych pracowników, którzy postrzegają swoją pracę jako znaczącą i satysfakcjonującą, a ich praca jest elementem wspierającym ich życie*.

Zdaniem International Labour Organisation (2009) wellbeing w pracy jest pojęciem wieloaspektowym, obejmując swym zasięgiem zarówno jakość i bezpieczeństwo wykonywania obowiązków zawodowych, jak i sposób myślenia o swojej pracy, panujący w niej klimat, sposób realizacji zadań itp. Przedstawiciele ILO podkreślają przy tym, iż dobrostan pracowników stanowi kluczowy czynnik determinujący długofalową efektywność organizacji (Kulig-Moskwa, 2018, s. 14).

Już te dwie przytoczone powyżej definicje pokazują, iż pojęcie dobrostanu w zarządzaniu kapitałem ludzkim jest równie trudne do zdefiniowania, jak pojęcie dobrostanu w wymiarze ogólnym. Jednym z podstawowych

dylematów jest pytanie, czy dobrostan pracownika należy rozpatrywać w ujęciu hedonistycznym, czy w ujęciu eudajmonistycznym (Avci, 2017; Fujiwara, Lawton, 2016). Jak wskazuje Magdalena Jaworek (2021, s. 38), w ostatnich latach pojawiły się tendencje, aby stosować drugie z wymienionych podejść. Wiąże się to z rozwojem badań i analiz teoretycznych dotyczących takich zagadnień, jak samorealizacja zawodowa, zaangażowanie w pracę, poczucie jej sensu.

Samopoczucie pracownika może być określane w jednej z trzech podstawowych kategorii. Pierwsza z nich ma charakter negatywny, charakteryzujący się doświadczeniem zjawisk takich jak np. nadmierny stres, pracoholizm, wypalenie zawodowe, mobbing. Druga oznacza neutralny *stan zero*, charakteryzujący się brakiem odczuwania negatywnych zjawisk. Trzecia kategoria oznacza dobrostan – jednostce towarzyszą pozytywne emocje i poczucie zaangażowania w pracę. Wielu autorów (m.in. Czerw, 2017; Staszkiwicz, Klimkiewicz, Beck-Krala, 2023) wskazuje, iż przedstawione podejście ma charakter uproszczony. Trudno nie zgodzić się ze stwierdzeniem, że (...) *koncepcja traktująca brak zdrowia / chorobę / złe samopoczucie (ILL-BEING) i dobrostan (well-being) jako krańce bipolarnego continuum jest przedmiotem dyskusji. Badania nad pozytywnym i negatywnym afektem wykazały, że są one od siebie niezależne i nieobecność objawów choroby nie jest tym samym co dobrostan* (Staszkiwicz, Klimkiewicz, Beck-Krala, 2023, s. 166).

Warto jednak pamiętać, iż przedstawiony model może pełnić pozytywną funkcję, przypominając o konieczności podejmowania działań profilaktycznych, zapobiegających pojawianiu się zjawisk o charakterze negatywnym.

Niezależnie od zasygnalizowanych powyżej dyskusji teoretycznych, programy wellbeingu w organizacjach rozwijają się bardzo dynamicznie, stając się trwałym elementem zarządzania kapitałem ludzkim. W dużym stopniu wpływa na to nowy model pracy – zdalnej, hybrydowej – w którym zacierają się tradycyjne granice oddzielające wykonywanie obowiązków zawodowych od innych działań (Staszkiwicz, Klimkiewicz, Beck-Krala, 2023, s. 165). Zmiana ta wpływa w istotny sposób na dobrostan pracowników, zarówno pozytywnie, jak i negatywnie, w zależności od wielu czynników, takich jak m.in. rodzaj wykonywanych obowiązków, sytuacja rodzinna i mieszkaniowa, cechy osobowości (Gigi, Pavithra 2020; Sidor-Rządkowska, 2021; Sidor-Rządkowska, Sienkiewicz, 2023). Działania podejmowane przez firmy w ramach programów

wellbeingowych bywają bardzo różnorodne (Ballesteros-Leiva i in., 2017; Celma i in., 2018; Anisiewicz, 2023; Niemiec, 2024; Szarek i in., 2024). Joanna Tabor-Błażewicz (2021, s. 49) przeprowadziła interesujące badania w ramach projektu realizowanego przez Szkołę Główną Handlową pt. *Dobrostan pracowników jako element współczesnej strategii personalnej*. Badaniem objęto 103 firmy działające na rynku polskim; 90% z nich stanowiły firmy duże (zatrudniające od 250 pracowników), natomiast 10% firmy średnie zatrudniające od 50 do 249 pracowników). Badane organizacje reprezentowały zróżnicowane branże – 22% sprzedaż, 18% usługi, 17% przemysł, 14% sektor wysokich technologii, 11% energetykę, 7% branżę farmaceutyczną i ochronę zdrowia, 5% transport i logistykę, 3% budownictwo, 2% bankowość, 1% – finanse i ubezpieczenia. Okazało się, iż w ramach dbałości o dobrostan fizyczny 54% badanych organizacji zapewnia prywatną opiekę medyczną, 40% organizuje zajęcia sportowe po pracy, 32% dba o ergonomię miejsca pracy, 25% dba o zapewnienie zdrowych posiłków w stołówce pracowniczej, 20% prowadzi edukację prozdrowotną, 15% zapewnia dodatkowe badania profilaktyczne, 7% organizuje zajęcia sportowe w czasie pracy. Jako podstawowe działania służące wspieraniu dobrostanu psychospołecznego połowa respondentów wymieniła zapewnienie elastycznego czasu, 42% – pomoc w opiece nad dziećmi, 20% – budowanie klimatu zaufania, 19% – dodatkowe dni wolne od pracy, mniej niż 15% – konsultacje u psychologa, szkolenia dotyczące redukcji stresu oraz utrzymywania równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym (Tamże).

Popularność wymienionych powyżej działań realizowanych w ramach programów wellbeingowych potwierdzają doświadczenia autorów artykułu. Z doświadczeń tych wynika także, iż omawiane działania mają często charakter doraźny i chaotyczny. Programom wellbeingowym towarzyszy przy tym wiele niepokojących zjawisk, takich jak:

- Brak dbałości o fundamenty. W swoistym wyścigu po miano pracodawcy oferującego najbardziej atrakcyjny program wellbeingowy zapomina się niekiedy o kwestiach kluczowych. Warunkiem dobrostanu pracownika jest pewność, iż w firmie, w której jest zatrudniony, są przestrzegane podstawowe wartości, takie jak równość, szacunek czy sprawiedliwość. Warto o te fundamenty zadbać, zanim zaoferuje się

- pracownikom wyszukane wellbeingowe atrakcje, takie jak np. pakiety weterynaryjne dla domowych pupilów.
- Łagodzenie objawów zamiast leczenia przyczyn. Nacechowane negatywnymi emocjami relacje interpersonalne, sprzeczne polecenia wydawane przez przełożonych, niejasny system ocen – to codzienność wielu firm. W tej sytuacji oferowanie pracownikom w ramach działań wellbeingowych szkoleń pt. *Jak radzić sobie ze stresem?* zakrawa na ponury żart.
 - Mylenie oferowania benefitów z budowaniem dobrostanu. Lekcje jogi, bilard, piłkarzyki, kursy gotowania, darmowy dostęp do Netflixu – to tylko kilka przykładowych pozycji z długiej listy benefitów oferowanych przez pracodawców w ramach programów wellbeingowych (Sidor-Rządkowska, Sienkiewicz, 2023, s. 201). Trudno nie zgodzić się z opinią Pawła Gniazdowskiego (2022), że działania te zwiększają atrakcyjność pracodawcy, jednak dla budowania dobrostanu mają znaczenie drugorzędne.

PRZYKŁADY PROGRAMÓW WELLBEINGOWYCH W ORGANIZACJACH

Warunkiem właściwego funkcjonowania programów wellbeingu w organizacjach jest ich ściśle powiązanie ze strategią firmy. Promując strategiczne podejście do dobrostanu pracowników, przedstawiciele Wellbeing Institute podejmują różnorodne inicjatywy, których celem jest dzielenie się dobrymi praktykami w tym obszarze. Jedną z organizacji, która otrzymała przyznawany przez wspomniany Instytut certyfikat Wellbeing Leader, jest firma Capgemini. Budowanie strategii wellbeingowej w tej organizacji poprzedzone zostało gruntowną, trwającą kilka miesięcy analizą obejmującą m.in.:

- comiesięczne anonimowe badania satysfakcji pracowników (szczególną uwagę poświęcono komentarzom zamieszczanym przez respondentów przy poszczególnych pytaniach);
- prowadzenie wywiadów pogłębionych z wybranymi grupami pracowników;

- zestawienie wewnętrznych danych HR oraz zagregowanych danych otrzymanych od dostawcy usług medycznych.

Na bazie wniosków wynikających z przeprowadzonych badań przyjęta została strategia wellbeingowa stawiająca przed organizacją cztery główne cele:

1. Zapewnienie wsparcia w związku z wyzwaniami pracy w modelu hybrydowym oraz budowanie takiej kultury organizacyjnej, u podstaw której znajduje się troska o dobre samopoczucie wszystkich zatrudnionych.

Wśród działań w tym obszarze można wymienić m.in.:

- kilkutygodniową wewnętrzną kampanię *Benefits of Capgemini*, która zapoznała pracowników z oferowanymi rozwiązaniami. Szczególną uwagę poświęcono ofercie współfinansowanych usług medycznych, a także polityce pracy hybrydowej New Normal (m.in. dofinansowanie wyposażenia domowego biura, działania promujące integrację zespołów);
 - udostępnienie usługi Helpline – możliwości rozmowy telefonicznej oraz czatu z psychologami Instytutu MindMed.
1. Edukacja i budowanie sprzyjającej osiągnięciu dobrostanu świadomości pracowników. Głównym narzędziem służącym do realizacji tego celu jest podcast *Let's Talk About Wellbeing* umożliwiający poszerzenie wiedzy na temat dobrostanu. W ramach dyskusji ze specjalistami poruszane są takie tematy jak zarządzanie stresem, profilaktyka wypalenia zawodowego, budowanie odporności psychicznej. Dużą wagę przywiązuje się także do edukacji w dziedzinie zdrowia fizycznego, w tym zwłaszcza profilaktyki zachorowań na nowotwory.
 2. Wspomaganie osób pełniących funkcje kierownicze. Osoby te potrzebują wsparcia w sposób szczególny – przeprowadzone przed uruchomieniem programu analizy wykazały, iż kluczowe znaczenie dla dobrostanu pracownika ma postawa jego bezpośredniego przełożonego. Menedżer musi więc mieć takie kompetencje jak otwartość i empatia oraz umiejętność prowadzenia opartego na zaufaniu dialogu z członkami swojego zespołu.
 3. Zapewnienie odpowiedniej integracji zespołowej i międzyzespołowej. W warunkach pracy hybrydowej inicjatywy takie jak

Śniadanie w Biurze, uroczystości towarzyszące ważnym wydarzeniom firmowym, pikniki rodzinne, obchody Dnia Dziecka itp. stają się ważnym czynnikiem sprzyjającym budowaniu spójności zespołów. Ważne, aby były dobrze zorganizowane i dopasowane do kultury organizacyjnej.

Innym przykładem firmy podchodzącej w sposób holistyczny do zagadnień dobrostanu pracowników jest Volvo Trucks Polska. Punktem wyjścia strategii wellbeingowej jest tutaj przekonanie, iż poczucie dobrostanu pracownika opiera się na bezpieczeństwie ekonomicznym i materialnym. W tym celu firma dokonuje systematycznego przeglądu płac, starając się zapewnić sprawiedliwe i konkurencyjne wynagrodzenia. Sprawnie funkcjonuje również Fundusz Świadczeń Socjalnych, udzielając pomocy pracownikom, którzy znaleźli się w trudnej sytuacji. Program wellbeingowy opiera się na regularnej analizie potrzeb osób zatrudnionych w organizacji, obejmując różnorodne obszary związane zarówno ze zdrowiem fizycznym, jak i relacjami interpersonalnymi. Wśród ciekawych inicjatyw warto wymienić:

- Działania skoncentrowane wokół hasła *Siedzenie to nowe palenie*. W ramach tych działań firma zainwestowała w biurka z elektrycznie regulowaną wysokością, umożliwiające pracownikowi wykonywanie wybranej części obowiązków w pozycji stojącej. Cyklicznie organizowane są przy tym – nastawione na ćwiczenia praktyczne – szkolenia dotyczące ergonomii stanowisk pracy.
- Działania skoncentrowane wokół hasła *Defibrylatory – bo nasze życie nie ma ceny*. Wszystkie obiekty Volvo Trucks Polska zostały wyposażone w profesjonalne zestawy defibrylatorów AED. Zorganizowano także cykl szkoleń umożliwiających każdemu pracownikowi zdobycie wiedzy z zakresu resuscytacji krążeniowo-oddechowej z użyciem tego sprzętu.
- Volvo Family Club – działania promujące zdrowy i aktywny styl życia, połączone z zapewnieniem wysokiego standardu opieki medycznej. Program ten gwarantuje opiekę zdrowotną, świadczenia stomatologiczne (!), wybrane zajęcia sportowe. Mogą z niego korzystać nie tylko pracownicy, lecz także członkowie ich rodzin.

- Webinary *Kintsugi*, czyli *sztuka uczenia się na błędach* poświęcone japońskiej sztuce interpretowania i naprawiania błędu oraz ich wykorzystywania dla osobistego i zawodowego rozwoju.

PODSUMOWANIE

Trend związany z tworzeniem programów wellbeingowych jest tak silny, iż omawiane działania bywają określone mianem mody. Określenie to nie służy ich rozwojowi. Stwierdzenie: *to tylko taka moda w zarządzaniu* wystarczy, aby zdyskredytować najbardziej nawet słuszną koncepcję. Wspomniana postawa nieco zastanawia: czyżby wszyscy marzyli o tym, aby być niemodni? Warto dodać, iż w amerykańskiej literaturze przedmiotu funkcjonuje rozróżnienie na *fad*, czyli modę chwilową, którą zainteresowanie szybko mija (ang. *fad* to także mania, kaprys, fanaberia, dziwactwo) i *fashion* – modę właściwą, która dyktuje bardziej długotrwałe wzorce postępowania (ang. *fashion* to także styl, krój, wzór, kształt) (Jamka, 2011, s. 296). Jeżeli więc ktoś nie chce być modny, to może chociaż zgodzi się być *fashionable*.

Trzeba przy tym pamiętać, iż w modzie istnieje również klasyka, która jest zawsze na czasie. Do ponadczasowych HR-owskich trendów należy zaliczyć: budowanie prorozwojowej kultury organizacyjnej, godziwe wynagradzanie pracowników, sprawiedliwy system ocen, troskę o prawidłowe relacje interpersonalne w organizacji, eleganckie rozstawanie się z osobami kończącymi pracę w firmie. Taka ponadczasowa klasyka powinna stać się bazą programów dobrostanu pracowników każdej organizacji.

Nawet jeżeli w tworzonych obecnie programach wellbeingowych jest coś z mody, to jest to moda wyjątkowo sensowna i pożyteczna. Koncentruje się bowiem na tym, co w zarządzaniu kapitałem ludzkim najważniejsze – tworzeniu środowiska sprzyjającego wykorzystaniu potencjału każdej osoby zatrudnionej w organizacji. Odpowiadając więc na zawarte w tytule artykułu pytanie, można stwierdzić, iż wellbeing to po prostu modna konieczność.

REFERENCES

- Anisiewicz, U. (2023). „Być, a nie mieć” - aspiracje zawodowe pokolenia Z na podstawie wyników badań. *Journal of Modern Science*, 52(3), 504-519.
- Avcı, N. (2017). The relationship between coworker supports, quality of work life and wellbeing: an empirical study of hotel employees. *International Journal of Management Economics & Business*, 13(3), 577-589.
- Balcerak, A. (2015). Grywalizacja jako przykład mody w zarządzaniu. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2(103), 65-76.
- Ballesteros-Leiva, E., Poilpot-Rocaboy, G. & St-Onge, S. (2017). The relationship between life-domain interactions and the well-being of internationally mobile employees. *Personnel Review*, 46(2), 237-254.
- Busse, R. & Schneider, J. (2020). Behold My Beautiful Space – Quantitative Insights into the Composite Role of Work-place Aesthetics, Personality Type and the Degree of Desk Personalization for Employee Well-Being. *Advances in Management*, 13(2), 1-16.
- Celma, D., Martinez-Garcia, E. & Raya, J. M. (2018). Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. *European Research on Management and Business Economics*, 24(2), 82-89.
- Chartered Institute of Personnel and Development, (2021). *Health and wellbeing at work 2021*. Pobrano z <https://www.cipd.org/en/knowledge/reports/health-well-being-work/> (dostęp: 25.10.2024).
- Czakon, W. (2014). Szkoły a mody w zarządzaniu strategicznym. *Prace naukowe WWSZIP*, 27(2), 47-55.
- Czerw, A. (2017). *Psychologiczny model dobrostanu w pracy. Wartość i sens pracy*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dłużewska, A. (2024). Turystyka a dobrostan społeczności recepcyjnych – kluczowe wyzwania. *Journal of Modern Science*, 58(4), 138-155, <https://doi.org/10.13166/jms/191494>
- Dodge, R., Daly, A.P., Huyton, J., & Sanders, L.D. (2012). The Challenge of Defining Wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2, 222-235.
- European Working Conditions Observatory, (2011). *Well-being at Work: Innovation and good practice*. Pobrano z <https://www.eurofound.europa.eu/ewco/2011/06/FI1106011I.htm> (dostęp: 18.09.2024).
- Fujiwara, D. & Lawton, R. N. (2016). Happier and More Satisfied? Creative Occupations and Subjective Wellbeing in the United Kingdom. *Psychosociological Issues in Human Resource Management*, 4(2), 50-74, DOI: 10.22381/pihrm4220163.
- Gigi, G. S. & Pavithra, J. R. (2020). Employees' mental wellbeing, organizational outcome and innovative practices during COVID-19. *Journal of Contemporary Issues in Business & Government*, 26(2), 528-536.
- Gniazdowski, R. (2022). Rzeczywisty dobrostan. *Personel Plus*, 10(179).
- Iliska, M., Kołodziej-Zaleska, A. (2018). Dobrostan hedonistyczny i eudajmonistyczny w sytuacjach kryzysów normatywnych i nienormatywnych. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie*, 123, 155-184.

- International Labour Organization, (2009). *Workplace Well-being*. Pobrano z http://www.ila.org/safework/info/WCMS_118396/lang—en/index.htm (dostęp: 19.03.2018).
- Jamka, B. (2011). Czynniki ludzkie we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Wolters Kluwer.
- Jaworek, M. (2021). *Afektywny wymiar dobrostanu związanego z pracą i jego specyfika w grupie menedżerów*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Juchnowicz, M., Kinowska, H. (2022). Komponenty pracowników w warunkach pracy hybrydowej. W: J. Tabor-Błażewicz, H. Rachoń (red.), *Wyzwania kierowania ludźmi w systemie hybrydowej organizacji pracy*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Keyes, C.L.M., Shmotkin, D. & Ryff, C.D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007–1022.
- Mirski, A. (2009). Dobrostan jako kategoria społeczna i ekonomiczna. *Państwo i Społeczeństwo*, 2, 169–189.
- Niemiec, M. (2024). Occurrence of pathology in organisations and their wellbeing – analysis of the results of a pilot study. *Journal of Modern Science*, 58(4), 475–489.
- Niemiec, M. (2024). Występowanie patologii w organizacjach a ich dobrostan – analiza wyników badań pilotażowych. *Journal of Modern Science*, 58(4), 475–489.
- Seligman, M.E. P. (2011). *Pełnia życia. Nowe spojrzenia na kwestię szczęścia i dobrego życia*. Media Rodzina.
- Sidor-Rządowska, M. (2021). *Kształtowanie przestrzeni pracy. Praca w biurze, praca zdalna, coworking*. Wolters Kluwer.
- Sidor-Rządowska, M., Sienkiewicz, Ł. (2023). *Cyfrowy HR. Organizacja w warunkach transformacji technologicznej*. Wolters Kluwer.
- Staszkiwicz, M., Klimkiewicz, K., Beck-Krala, E. (2023). Projektowanie i wdrażanie programów ukierunkowanych na dobrostan pracowników w Polsce. W: M. Juchnowicz, H. Kinowska (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach niepewności. Wyzwanie i implikacje*, (166). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Szarek, S., Bombiak, E., Wysocka, A. (2024). The Role of Physical Activity in the Improvement of Well-being – the Case of University Staff. *Journal of Modern Science*, 56(2), 263–284.
- Szumowski, W. (2002). Orientacja na procesy. *Moda czy konieczność? Prace Naukowe AE we Wrocławiu*, 963, 557–562.
- Tabor-Błażewicz, J. (2021). *Dobrostan pracowników. Koncepcje, zadania, wyniki badań*. Oficyna Wydawnicza SGH.
- Tabor-Błażewicz, J. (2022). Wpływ pracy zdalnej i hybrydowej na dobrostan pracowników. W: J. Tabor-Błażewicz, H. Rachoń (red.), *Wyzwania kierowania ludźmi w systemie hybrydowej organizacji pracy*. Oficyna Wydawnicza SGH.
- Wellbeing Institute. (2023). *Wellbeing w praktyce. Najlepsze praktyki liderów wellbeingu w Polsce*. Pobrano z <https://wellbeinginstitute.com.pl/raporty/wellbeing-w-praktyce-ebook-2023/> (dostęp: 25.10.2024).
- Zimniewicz, K. (2010). Zarządzanie wiedzą jako moda. *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica*, 234.