

Zarządzanie

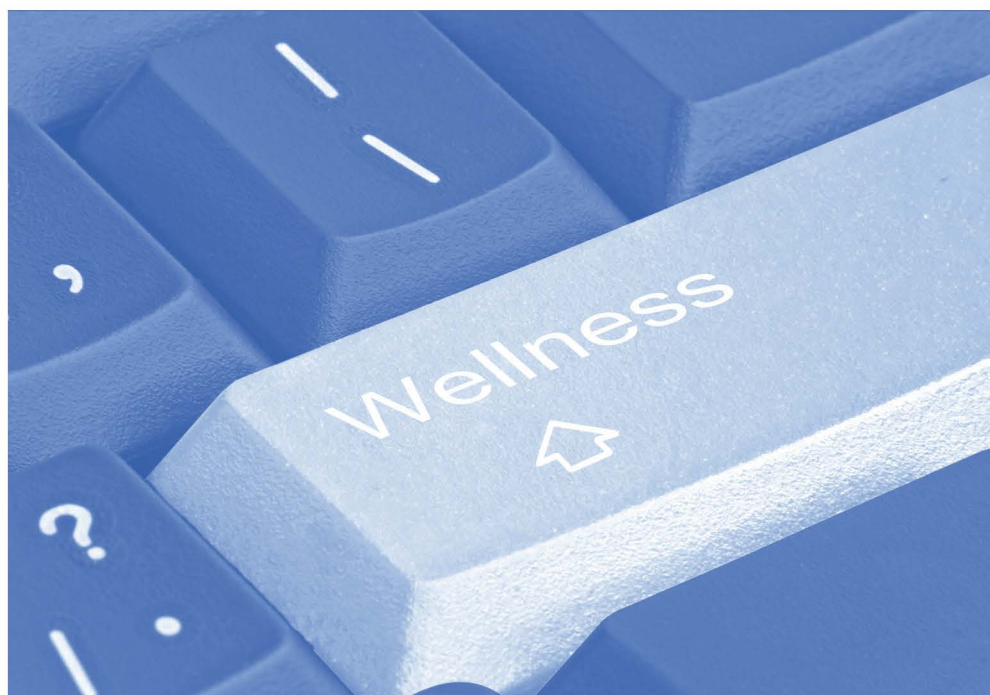
Corporate wellness w organizacji

Uwarunkowania

model wymiarów działań

możliwości rozwoju

Marzena Syper-Jędrzejak



Corporate wellness w organizacji

Uwarunkowania

model wymiarów działań

możliwości rozwoju



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

[Kup książkę](#)

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/vaeenma

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

© Copyright by Marzena Syper-Jędrzejak, Łódź 2019
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2019

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
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63

[Kup książkę](#)

Spis treści

Wprowadzenie	7
Część I	
Rozwój inicjatyw z zakresu corporate wellness.	
Podstawowe obszary działań	13
1. Podłoże powstania i rozwój działań corporate wellness, próby szacowania ich efektywności	15
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
2. Wspieranie dobrostanu fizycznego i równowagi pracowników jako podstawowe wymiary modelu działań wellness	47
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
Część II	
Funkcjonowanie modelu działań wellness w Uniwersytecie X	97
3. Wspieranie dobrostanu fizycznego pracowników Uniwersytetu X w świetle badań	99
3.1. Metodyka badań własnych	99
3.1.1. Przesłanki 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
4. Równowaga pracowników Uniwersytetu X. Podsumowanie i wnioski z badań	159
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
Zakończenie	207
Bibliografia	211
Aneksy	225
Abstract	255
Spis tabel	257
Spis wykresów	259
Od Redakcji	261

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 zakorzenionej 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 budować¹. 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 zadowolenia². 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 organizacji³.

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)⁴. 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 pracowników⁵. 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 stres⁶. Ośrodkiem, który zaangażował się w naszym kraju w upowszechnianie idei promocji zdrowia był Instytut Medycyny Pracy w Łodzi⁷. 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 2014⁸, *Zdrowie w miejscu pracy*⁹ czy *Promocja zdrowia w zakładach pracy w Polsce 2015*¹⁰) 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”¹¹. 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 instytucji¹². Kierunki analiz i badań prowadzonych nad szkolnictwem wyższym w Polsce nie zmiierają w stronę corporate wellness – pojawiają się co prawda prace¹³ 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 przepisów¹⁴ regulujących jego funkcjonowanie, misji, specyficznych zadań, złożonej struktury czy charakterystycznej, ukształtowanej w toku dziesięcioleci istnienia uczelni kultury akademickiej¹⁵. 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 pracownikowi¹⁶,
- 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 zakresie¹⁷. 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 hobbystycznych 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 cytataми z wypowiedzi badanych pracowników Uniwersytetu X. Rozdział czwarty poświęcony został prezentacji uzyskanych wyników dotyczących funkcjonowania oferty wellness¹⁸ 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 rywalizacji¹. 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 ruchu².

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 światowy³. 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)⁴. 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 ludzka⁵. 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 równolegle, 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)⁶.

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 organizacjami⁷. Pojęcie elastyczności organizacyjnej w literaturze przedmiotu zostało przywołane początkowo przez G. Stillera⁸, który definiował elastyczność w kontekście produkcji – oznaczała ona właściwość wytwarzania, która dopuszcza stosowanie różnych wariantów produkcji. Z czasem pojęcie elastyczności zostało rozszerzone – H. Ansoff⁹

4 M. Hauk, *Ewolucja form pracy i zmiany na rynku pracy a wynikające z nich zadania dla psychologów*, „Acta Universitatis Lodzensis. 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 (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. Eppink¹⁰ 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 otoczeniu¹¹. 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 – bambus	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 – kameleon	Kameleon posiada zdolność do szybkiej zmiany ubarwienia ciała w celu upodobnienia się do otoczenia, przez co może zapewnić sobie bezpieczeństwo.
Zwinność – gepard	Szybkość geparda stanowi atut przy polowaniu na inne zwierzęta, zapewnia mu przewagę nad innymi.
Równowaga – instrument strunowy	Struny instrumentu muzycznego muszą odznaczać się określonym napięciem – co odzwierciedla stan równowagi; funkcjonowanie organizacji również wiąże się z utrzymaniem równowagi między centralizacją/decentralizacją, formalizacją/improwizacją, stabilnością/zmiennością.
Otwartość – niebo	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 Lodzensis. Folia Oeconomica” 2010, nr 234, s. 387.

(przynajmniej w sensie fizycznym) – wzrasta wynagrodzenie pracowników, poprawiają się również stosunki pracy¹². 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)¹³. W warunkach krajowych tłem i istotnym podłożem przemian stała się transformacja systemowa i zastąpienie centralnego systemu zarządzania systemem kapitalistycznym, kierującym się zasadami wolnego rynku¹⁴. 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)¹⁵. 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. Kazenas, 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 turbulentne¹⁶ 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 wyzwaniami teraźniejszości i na ile akceptować chaos oraz nieprzewidywalność w instytucji o strukturze tradycyjnej, niechętej do podejmowania ryzyka, jaką jest typowy uniwersytet¹⁷.

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 przezwycięzania 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 psychiki¹⁸. 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 człowieka¹⁹.

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 samorealizacji²⁰. W wyniku zabiegów skierowanych na budowanie korzystnych warunków instytucjonalnych powstaje organizacja pozytywna, troszcząca 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 osiągnięcia²¹.

W ciągu ostatniej dekady podejście akcentujące pozytywną stronę organizacji i człowieka zyskało na popularności²² i doczekało się implementacji w praktyce działania na przykład amerykańskich przedsiębiorstw. Dzieje się tak nieprzypadkowo – organizacje, które wspierają naturalne (a pożądaną) predyspozycje swoich pracowników oraz dążą do wywoływania pozytywnych emocji, przyczyniają się do powstania wyższego poziomu zaangażowania i satysfakcji z pracy²³, a w konsekwencji do lepszych wyników finansowych przedsiębiorstwa²⁴. Pozytywna organizacja osiąga następujące efekty²⁵:

- 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.