

Praktyki wspierania dobrostanu pracowników na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego

Adrianna Gołębiecka

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: 83134@student.pb.edu.pl

Joanna Samul

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: j.samul@pb.edu.pl

DOI: 10.24427/az-2025-0018

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest diagnoza istniejących praktyk wpływających na dobrostan w firmie Grupa Eltron, zidentyfikowanie kluczowych praktyk wpływających na poczucie dobrostanu, a także określenie jego efektów. Badania przeprowadzono wśród 110 pracowników firmy produkcyjnej Grupa Eltron. Głównym wnioskiem płynącym z przeprowadzonych badań jest to, że praktyki organizacyjne skoncentrowane na integracji zespołu, wspieraniu zdrowia oraz budowaniu pozytywnej atmosfery w miejscu pracy mają istotne znaczenie dla kształtowania dobrostanu pracowników. Dbanie o sferę emocjonalną, społeczną i psychofizyczną personelu przekłada się bezpośrednio na poziom zaangażowania, satysfakcji zawodowej oraz atmosferę organizacyjną. W celu skutecznego wspierania dobrostanu w firmie, rekomenduje się kontynuację oraz rozwój działań w zakresie wspierającej kultury organizacyjnej, wdrażanie elastycznych rozwiązań pracy oraz prowadzenie regularnych diagnoz potrzeb pracowników. Takie podejście może przyczynić się do stworzenia środowiska pracy, które sprzyja nie tylko rozwojowi zawodowemu, ale również długofalowemu dobrostanowi pracowników.

Słowa kluczowe

dobrostan, well-being, zarządzanie zasobami ludzkimi

Wstęp

Dobrostan staje się coraz bardziej popularnym zagadnieniem, omawianym przez przedstawicieli różnych dziedzin nauki. Współcześni badacze zgodnie podkreślają, że dobrostan jest złożonym i wieloaspektowym pojęciem. Dobrostan w pracy jest kluczowym czynnikiem wpływającym na realizację celów organizacyjnych. Można go zdefiniować jako stan, w którym jednostka doświadcza równowagi pomiędzy dobrym samopoczuciem a skutecznym działaniem. Dobrostan wiąże się również z doświadczaniem pozytywnych emocji, takich jak radość czy satysfakcja, rozwijaniem swojego potencjału, posiadaniem kontroli nad życiem, poczuciem celu oraz utrzymywaniem zdrowych relacji z innymi. Jedną z popularnych definicji opisuje dobrostan jako sposób, w jaki ludzie postrzegają swoje życie na poziomie osobistym i społecznym, oceniając je w całości. Dobrostan jest ściśle związany z kondycją psychiczną oraz cechami psychologicznymi jednostki. Według psychologów, osobowość człowieka różni się w zależności od poziomu szczęścia – osoby szczęśliwe są mniej neurotyczne i bardziej otwarte na nowe doświadczenia. W literaturze polskiej termin dobrostan psychiczny jest często stosowany zamiennie z pojęciem dobrostanu [Warمیńska, 2025, s.140].

W związku z powyższym celem niniejszego artykułu jest diagnoza istniejących praktyk wpływających na dobrostan w firmie Grupa Eltron, zidentyfikowanie kluczowych praktyk wpływających na poczucie dobrostanu, a także określenie efektów dobrostanu.

Artykuł składa się z kilku rozdziałów. Pierwszy rozdział zawiera przegląd literatury poświęconej zagadnieniom dobrostanu, ze szczególnym uwzględnieniem jego wymiarów, korzyści wynikających z dobrostanu oraz kluczowych praktyk zarządczych wpływających na poczucie dobrostanu. W drugim rozdziale przedstawiono metodykę przeprowadzonych badań. Kolejno zaprezentowano wyniki badania oraz przeprowadzono dyskusję. Na zakończenie artykułu zawarto podsumowanie uzyskanych wyników badawczych.

1. Przegląd literatury

Dobrostan (ang. *well-being*) jest kluczowym czynnikiem wpływającym na ogólne zadowolenie jednostki w różnych sferach jej funkcjonowania [Kozioł i Buzowska, 2016, s. 39]. Dobrostan jest definiowany w różny sposób, co przedstawiono w tabeli 1.

Tab. 1. Definicje dobrostanu

Autor/Autorzy	Definicja
M. Strykowska	„Odnosi się do korzystnych dla człowieka elementów sytuacji, w jakiej on się znajduje”.
E. Trzebińska	„Dobrostan najczęściej jest charakteryzowany przez ocenę stanu psychicznego i właściwości osoby i często bywa sprowadzany do ogólnej oceny tej sytuacji, na przykład do odczuwanego szczęścia”.
D. L. Oishi	„Dobrostan dotyczy subiektywnej oceny życia człowieka, włącznie ze stroną poznawczą i emocjonalną”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kozioł i Buzowska, 2016, s. 39; Białas i in., 2023, s. 76].

Praca zawodowa stanowi jedno z najważniejszych aspektów życia dorosłego jednostki, wpływa w znaczący sposób na całościowe postrzeganie życia. Można założyć, że dobrostan w miejscu pracy pełni kluczową rolę w kształtowaniu ogólnego dobrostanu człowieka. Z praktycznego punktu widzenia, satysfakcja z pracy jest jednym z jego aspektów, natomiast badacze z różnych dziedzin naukowych, poszerzają to pojęcie, zwracając uwagę na trzy jego główne wymiary:

- wymiar psychologiczny – obejmuje osobiste samopoczucie psychiczne, takie jak satysfakcja z pracy, poczucie szczęścia, poczucie własnej wartości;
- wymiar fizyczny – dotyczy zdrowia pracownika i dostępu do opieki zdrowotnej;
- wymiar społeczny – koncentruje się na jakości relacji panujących w pracy i klimatu organizacyjnego, uwzględniając elementy takie jak zaufanie, pomoc dla osób w sytuacjach trudnych i stresowych oraz współdziałanie [Kozioł i Wojtowicz, 2016, s. 166-167].

Zrealizowanie potrzeb pracowników, zapewnia im uczucie bezpieczeństwa i zadowolenia z wykonywanej pracy. Takie działania oznaczają dobrostan w miejscu pracy. Zdobywanie pozytywnych wyników w sferze zawodowej wynika z dobrostanu, który występuje w obszarze psychologicznym, fizycznym i społecznym (rysunek 1.). Zadowolenie generuje uczucie satysfakcji, co powoduje mobilizację do dalszego działania [Kozioł i Wojtowicz, 2016, s. 167].



Rys. 1. Model dobrostanu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Stelmasiak, 2021, s. 18].

Zapewnienie dobrostanu pracowników przynosi korzyści dla pracowników i pracodawców. Do pozytywnych skutków dla jednostki zatrudnionej można zaliczyć: zadowolenie z wykonywanej pracy, poczucie bezpieczeństwa w środowisku zawodowym, uznania własnej wartości, szanse na rozwój i spełnianie się oraz poczucie przynależności do grupy czy organizacji. Dodatkowo, wpływa to na zmniejszenie poziomu stresu i minimalizację skutków zdrowotnych z nim związanych. Z punktu widzenia firmy, korzyści płynące z troski o dobrostan pracowników obejmują ograniczenie kosztów związanych z rotacją pracowników, nieobecnością chorobową oraz nadmierną kontrolą. Ponadto, sprzyja to łatwiejszemu wprowadzaniu zmian i pomysłów, a także poprawie relacji między ludźmi. Te działania mają bezpośredni wpływ na zwiększenie aktywności pracowników w osiąganiu celów firmy [Kozioł i Buzowska, 2016, s. 40-41].

Jakość naszego życia i dobrostan są kluczowymi determinantami naszego wewnętrznego bogactwa psychicznego. Oznacza to, że osoba jest zadowolona i odczuwa radość ze swojego życia. Jednostka uważa, że życie przynosi satysfakcję. Bogactwo psychiczne to termin, który obejmuje:

- satysfakcję z życia i odczuwanie radości;
- pozytywne afekty i postawy;
- przyjazne stosunki społeczne;
- aspekty duchowe i odczuwanie sensu życia;
- zdrowie fizyczne i psychiczne;
- ciekawa praca i różne rodzaje aktywności;
- wartości i cele życiowe;
- sytuację finansową [Tomaszewska-Lipiec, 2014, s. 16].

Wszystkie elementy tworzą bogactwo psychiczne. Brak kontroli lub całkowity brak występowania któregoś z elementów oddziałuje na jakość życia danej osoby [Tomaszewska-Lipiec, 2014, s. 16]. Wyróżnia się kilka praktyk zarządczych, które wpływają na dobrostan pracowników, ze szczegółowym uwzględnieniem obszarów takich jak: delegowanie uprawnień, kontrola pracy, ocena pracy i rozwoju zawodowego oraz przestrzeganie zasad i norm etycznych, które poniżej zostały opisane [Kozioł i Buzowska, 2016, s. 42; Szydło i in., 2022; 2024].

Delegowanie uprawnień oznacza oddanie części obowiązków zarządzania do przełożonych do pracowników. Przekazanie zadań nie wiąże się z brakiem kontroli przez przełożonego. Przekazanie uprawnień wynika z zaufania i wysokiej oceny kompetencji pracownika ze strony kierownika, co tworzy szanse na efektywne wykorzystanie umiejętności pracownika. Jednak przy ciężkich decyzjach pracownik może odczuwać większy stres niż odczuwanie satysfakcji. Kierownicy na wszystkich szczeblach zarządzania powinni zapewniać gotowość pracowników do uczestnictwa w zarządzaniu firmą i jednocześnie zwiększać ich dobrostan. Istotne jest budowanie zaufania do przełożonych, co ułatwia delegowanie uprawnień. Podczas przekazywania obowiązków ważne jest wprowadzenie kontrolowanego wsparcia zwłaszcza na początku procesu. Procedury w organizacji powinny być elastyczne i wspierać efektywność, nie ograniczając kreatywności pracowników [Tomaszewska-Lipiec, 2014, s. 16; Szydło, 2018].

Nadzór nad wykonywaniem pracy stanowi kluczowy element funkcji zarządczej, będą zarówno cechą charakterystyczną, jak i obowiązkiem lidera. Odpowiedzialność za kontrolę wyniku nie tylko z obowiązującego prawa, ale także z procedur przyjętych w ramach organizacji. Analiza koncentruje się na kontroli wewnętrznej, czyli regularnym nadzorze sprawowanym przez przełożonych. Warto zauważyć, że ten aspekt kontroli może przybierać różne formy- może być uważany za kontrolę wymagającą, której nadmiar generuje stres i niezadowolenie pracowników, co powoduje obniżenie ich dobrostanu. Z drugiej strony, może być rozumiany jako kontrola wspierająca, skupiająca się na zapewnieniu prawidłowego przebiegu procesów w przedsiębiorstwie [Kozioł i Wojtowicz, 2016, s. 172-173].

Kierownicy obserwują pracowników w codziennej pracy, oceniają ich dokonania i motywują do dalszego rozwijania się zawodowo. Dzięki temu pracownicy znają swoją sytuację w pracy. Motywacja polega na uzyskaniu dodatkowego wynagrodzenia i innych benefitów. Oferując szkolenia podnoszące kwalifikacje zawodowe, co może skutkować zdobyciem awansu. Określenie przyszłości kariery zawodowej ułatwia pracownikom ocenić swoją przyszłość w organizacji, co korzystnie wpływa na ich dobrostan w pracy [Kozioł i Wojtowicz, 2016, s. 172-173; Szydło i Grześ-Bułałaho, 2020].

Etyka w miejscu pracy oznacza uczciwość, szacunek dla innych, odpowiedzialność i uczciwe traktowanie co wpływa na zadowolenie i radość z wykonywanych obowiązków. Stanowi nierozłączną część kultury organizacyjnej powinna być obecna na każdym etapie organizacji. W relacji z klientem należy stosować się do zasad etyki zawartych w przepisach prawa. Dzięki odpowiednim procedurom stosowanym w przedsiębiorstwie można zapobiec używaniu stanowisk w celach osobistych oraz przed presją skłaniającą pracowników do podejmowania nieetycznych działań [Kozioł i Buzowska, 2016, s. 45; Czerniawska i Szydło, 2020; 2021].

Dla zwiększenia dobrobytu pracowników ważne jest stosowanie różnorodnych praktyk w przedsiębiorstwie, opartych na zdrowiu i ogólnym samopoczuciu. Do istotnych praktyk zalicza się:

- wspieranie zdrowego trybu życia oferując różne działania np. dostęp do siłowni, dzięki którym pracownicy będą mogli zadbać o zdrowie fizyczne;
- utrzymanie harmonii między życiem osobistym a zawodowym np. dzięki pracy zdalnej, elastycznym harmonogramom pracy oraz innym udogodnieniom związanych z rodzicielstwem;
- organizowanie cyklicznych spotkań pracowniczych sprzyjają występowaniu przyjaznej atmosfery, pogłębiania więzi, swobodnej wymianie pomysłów, wyrażania własnych poglądów oraz otwartej wymianie informacji;
- inwestowanie w programy rozwojowe, które umożliwiają poszerzanie zdolności i wiedzy, również cennym działaniem są szkolenia wspierające rozwój zawodowy pracowników oraz są dużym motywatorem [Pieczara, 2023].

Programy dobrostanu powinny uwzględniać zróżnicowane i osobne podejście, ponieważ każda osoba doświadcza sytuacje w inny sposób i ma różne potrzeby. Dlatego nie istnieją powszechne rozwiązania, które zagwarantują dla każdego pracownika identyczny poziom zadowolenia. Natomiast duże znaczenie w firmach mają świadczenia związane z opieką zdrowotną pracowników oraz karty sportowe. Często przedsiębiorstwa organizują aktywności sportowe, zajęcia jogi lub relaksacyjne. Dzięki tym inicjatywom zwiększa się energiczność pracowników, przy jednoczesnym spadku ogólnego poziomu stresu. Również skutkuje to większą produktywnością, satysfakcją z wykonywanych obowiązków oraz zmniejsza ryzyko występowania problemów z komunikacją wśród współpracowników [Lech, 2022].

Zdaniem Hints, optymalnymi działaniami wspierającymi dobrostan zespołu są:

- monitorowanie istotnych wskaźników efektywności w przedsiębiorstwie;
- opracowywanie strategii związanych z dobrostanem pracowników poprzez długofalowe zaangażowanie firmy;
- wdrażanie korzystnych praktyk również wśród kierownictwa a nie tylko wśród pracowników;

- organizowanie szkoleń i sesji coachingowych.

Każda organizacja powinna mieć unikalne podejście zapewnienia dobrostanu pracowników, dostosowane do specyfiki środowiska pracy. Natomiast efektywna strategia wellbeingowa powinna posiadać kilka kluczowych elementów: wszechstronność, skuteczność i personalizację. Wszechstronność dotyczy pięciu sfer dobrostanu, o które każda osoba powinna się troszczyć:

- dobrostan fizyczny – oznacza dbanie o swoje ciało poprzez prowadzenie zdrowego stylu życia, dbanie o sen;
- dobrostan psychologiczny – dotyczy rozumienia i kontrolowania emocji oraz radzenia sobie z trudnościami żywymi;
- dobrostan społeczny – oznacza dbanie o relacje z innymi, integrację oraz skuteczną komunikację;
- dobrostan zawodowy – dotyczy zwiększania satysfakcji zawodowej, podnoszeniu efektywności oraz skutecznym radzeniu sobie ze stresem;
- dobrostan finansowy – oznacza przekonanie o zdolności aktualnych i przyszłych zobowiązań finansowych, umożliwia podejmowanie świadomych decyzji i czerpanie radości z życia, mając poczucie bezpieczeństwa materialnego [Stoewen, 2017, s. 861-862].

Formułowana strategia powinna uwzględniać indywidualne aspekty. Nie należy zaniedbywać świadomości, że jednostki różnią się między sobą pod względem biologicznym, społecznym, kulturowym i psychologicznym. Z uwagi na różnice w pochodzeniu, środowisku otaczającym oraz indywidualnych potrzebach. Tak samo istotne jest wdrożenie skutecznej strategii dbania o dobre samopoczucie oparte na analizie danych. Istnieją różne sposoby na dokonanie pomiaru np. poprzez rozmowy z pracownikami, przeprowadzanie ankiet oraz tworzenie dokumentacji dotyczącej zaangażowania [Stoewen, 2017, s. 861-862].

Elementy polskich programów dobrostanu obejmują różne rozwiązania, takie jak:

- elastyczne godziny pracy;
- dodatkowe płatne dni wolne od pracy;
- ergonomiczne stanowisko pracy;
- dostępność siłowni w pracy;
- promowanie zdrowego odżywiania np. poprzez plakaty;
- zachęcanie do dojazdu rowerem do pracy [Syper-Jędrzejak, 2019, s. 39-40].

Aby poprawić dobrostan pracowników występuje wiele programów, jakie przedsiębiorstwa mogą wprowadzać. Poprzez wprowadzenie elastycznego harmonogramu pracy, pracownicy mogą dostosować godziny pracy do indywidualnych

potrzeb. Dzięki takim działaniom istnieje potencjał zmniejszenia stresu spowodowanego harmonizacją między pracą a obowiązkami prywatnymi. Udział w programach mindfulness pozwala doskonalić radzenie sobie w sytuacjach stresowych. Może przyczynić się do zmniejszenia negatywnych objawów stresu oraz korzystnego wpływu na kondycję psychiczną zatrudnionych. Warsztaty z zakresu zarządzania stresem wspomagają w odnalezieniu czynników generujących stres w środowisku pracy. W celu budowania zespołu istnieją programy dotyczące szkoleń doskonalących umiejętności komunikacyjne [Ejdys i in., 2024]. Kształtowanie solidnej załogi w pracy korzystnie oddziałuje na zadowolenie pracowników, w związku z ograniczonymi kłótniami w pracy, lepszym przepływem informacji, a także poczuciem przynależności [Pelinko, 2023; Snarska i in., 2024]. Rozwijanie stylu przywództwa jest obszarem, w którym podejmowane inicjatywy mające na celu polepszenie dobrostanu zatrudnionych, wpływają na transformację kultury organizacyjnej [Białas i in., 2023, s. 83].

Przywództwo transformacyjne obejmuje kształtowanie wizji oraz motywowanie pracowników. Taka forma może generować atmosferę w miejscu pracy, gdzie ludzie są aktywni i inspirowani przez przywódców do dążenia do ambitnych celów. Natomiast na świadczeniu pomocy zatrudnionym koncentruje się przywództwo wspierające. Przywódcy wspierają pracowników z pojawiającymi się problemami zarówno w sferze zawodowej jak i osobistej [Pelinko, 2023].

Firmy szkoleniowo - doradcze oferują wprowadzenie działań promujących zdrowie dostosowanych do różnych rodzajów organizacji. Te propozycje odzwierciedlają praktyczne i sprawdzone modele programów dobrostanu dostępne dla organizacji [Syper-Jędrzejak, 2019, s. 47].

Menedżerowie wspierając dobrostan pracowników mogą wprowadzić różne działania. Istotnym elementem jest rozmowa oraz wsparcie ze strony przełożonych. Aby ich praca była efektywna i satysfakcjonująca menedżerowie powinni monitorować czy nikt nie potrzebuje wsparcia. Regularne i szczere rozmowy są fundamentem dla dobrostanu pracowników. Tworzenie miłej atmosfery w pracy, gdzie wszyscy traktują się nawzajem z szacunkiem, stanowiąc spójny zespół, wynika z dbania o dobre samopoczucie pracowników. Organizowanie wydarzeń firmowych buduje poczucie przynależności do zespołu. Kolejnym elementem jest wspieranie balansu między pracą a życiem osobistym, gdyż stanowi to problem dla niektórych ludzi. Ważne jest podkreślanie korzyści jakie wynikają ze zdrowego nastawienia do pracy oraz promowanie efektywnych strategii zarządzania czasem. Dzięki zachowanej harmonii między tymi sferami pracownicy czerpią większą satysfakcję z wykonywanej pracy. Kierownicy troszcząc się o dobry nastrój zatrudnionych, sami powinni stanowić przykład do naśladowania. Poprzez niewykonywanie obowiązków poza

standardowymi godzinami pracy oraz budowanie pozytywnej atmosfery z pracownikami. Efektywność gospodarcza oraz postęp społeczny to istotny element dobrostanu pracowników. Dobre warunki i samopoczucie w miejscu pracy mają duży wpływ na pracowników, pracodawców i ludność. Odczuwanie przez zatrudnionych satysfakcji z wykonywanej pracy przekłada się na lepszą wydajność i innowacyjność. Dzięki temu organizacja cieszy się większym zainteresowaniem na rynku pracy [Lech, 2022].

2. Metodyka badań

Głównym celem badań była diagnoza występowania praktyk wpływających na dobrostan w firmie Grupa Eltron. Na tej podstawie sformułowano następujące pytania badawcze:

- Pb 1. Czy występują w firmie programy wpływające na poczucie dobrostanu?
- Pb 2. Jakie praktyki wpływające na poczucie dobrostanu występują w firmie?
- Pb 3. Jakie czynniki mają największy wpływ na poczucie dobrostanu pracowników?
- Pb 4. Jakie są efekty dobrostanu?

Na potrzeby niniejszego artykułu postawiono następujące hipotezy badawcze:

- H1: W firmie występują programy wpływające na poczucie dobrostanu.
- H2: Najczęściej występujące w firmie praktyki dobrostanu to: organizowanie spotkań firmowych, działania promujące zdrowie oraz działania promujące równowagę między pracą a życiem osobistym.
- H3: Największy wpływ na poczucie dobrostanu pracowników ma satysfakcja z życia oraz zdrowie fizyczne i psychiczne.
- H4: Główne rezultaty wynikające z dobrostanu to zadowolenie z pracy, większe zaangażowanie oraz mniejszy poziom stresu.

W badaniach zastosowano jedną z metod ilościowych, tj. badanie ankietowe wykorzystujące technikę CAWI (ang. Copmuter Assisted Web Interview). Kwestionariusz składał się z 2 części. Pytania w części pierwszej dotyczyły dobrostanu pracowników a w drugiej części była metryczka zawierająca pytania dotyczące płci, wieku oraz doświadczenia zawodowego, która umożliwiła scharakteryzowanie próby badawczej. W ankiecie została wykorzystana 5 stopniowa skala Likerta, gdzie badani mogli dokonać oceny od 1 do 5, przy czym 1 oznaczało „zdecydowanie nie zgadzam się” a 5 „zdecydowanie zgadzam się”. Kwestionariusz składał się z pytań zamkniętych z podaną kafeterią odpowiedzi. Były to pytania jednokrotnego lub wielokrotnego wyboru. Ankieta została rozesłana pracownikom Grupy Eltron sp. z o.o. za pomocą google forms. Do analizy wyników została użyta Statistica 13.3. oraz

arkusz kalkulacyjny Excel. W celu weryfikacji hipotez zostały wykorzystane miary statystyczne takie jak: średnia, mediana, dominanta oraz współczynnik zmienności.

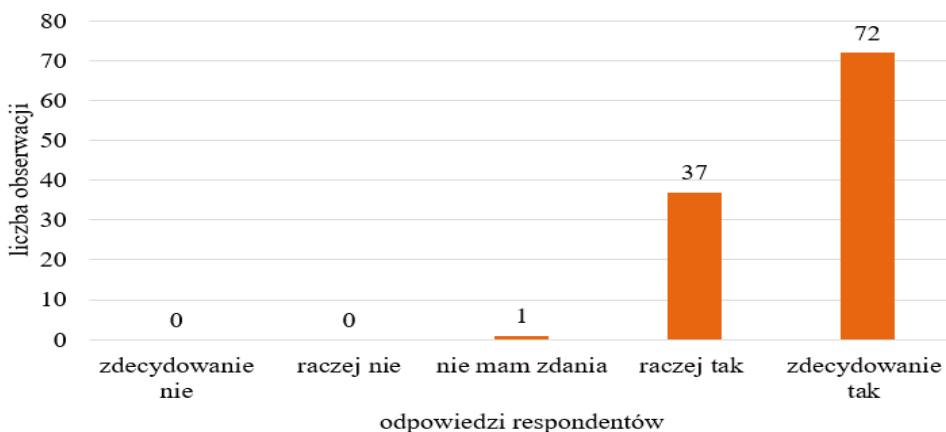
W przeprowadzonym badaniu ankietowym wzięło udział 110 pracowników firmy Grupa Eltron. Zdecydowaną większość respondentów stanowili mężczyźni – 71%, podczas gdy kobiety stanowiły 29%. Taki rozkład płci jest zgodny ze specyfiką działalności przedsiębiorstwa, które funkcjonuje w sektorach handlu, budownictwa, projektowania oraz usług serwisowych.

Respondenci reprezentowali różne grupy wiekowe. Największy odsetek – 48,2%, czyli 53 osoby – stanowiły osoby w wieku od 36 do 45 lat. Kolejną liczną grupą były osoby w przedziale wiekowym 26–35 lat, które stanowiły 24,5% respondentów (27 osób). Niewiele mniej, bo 19,1%, stanowili pracownicy w wieku od 46 do 55 lat. Najmniej liczną grupę wiekową stanowili najmłodsi uczestnicy badania – osoby w wieku 18–24 lata, którzy stanowili 8,2% próby (9 osób).

Różnorodność badanej grupy dotyczyła również poziomu doświadczenia zawodowego. Najwięcej uczestników, bo 31,8%, miało od 16 do 20 lat doświadczenia zawodowego. Na drugim miejscu uplasowały się osoby z 11–15 latami praktyki zawodowej – 26,4%. Kolejne grupy to: osoby z 21–25 latami doświadczenia (15,5%), z 6–10 latami (12,7%) oraz z mniej niż 5 latami pracy zawodowej (10,9%). Najmniejszą grupę, bo jedynie 2,7%, stanowiły osoby z ponad 25-letnim doświadczeniem zawodowym.

3. Wyniki badań

Badania rozpoczęto od zdiagnozowania występowania programów w zakresie dobrostanu pracowników. Znaczna większość respondentów (99%) odpowiedziała „zdecydowanie tak” lub „raczej tak” (rys.1). Oznacza to, że w firmie stosowane są programy, których rolą jest wsparcie dobrostanu pracowników.



Rys. 1. Występowanie w firmie programów wpływających na poczucie dobrostanu pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Kolejne zagadnienie badawcze dotyczyło stosowanych w przedsiębiorstwie programów mających wpływ na poczucie ogólnego dobrostanu pracowników. Najczęściej wybieranymi praktykami przez badanych są praktyki w postaci przestrzegania zasad i norm etycznych (97,3%) oraz organizowanie spotkań firmowych (94,5%). Drugie z kolei są to praktyki dotyczące działań promujących zdrowie (84,5%), wsparcie kierownictwa (82,7%) oraz działania promujące równowagę między pracą a życiem zawodowym (80,9%). Nieco rzadziej zostały wybierane praktyki dotyczące kontroli pracy (70%), ocena pracy i rozwoju zawodowego (53,6%), ergonomiczne stanowisko pracy (24,5%), elastyczne godziny pracy (0,9%). Natomiast żadna z badanych osób nie wybrała praktyki dotyczącej delegowania uprawnień oraz warsztatów z zakresu zarządzania stresem (programy wsparcia psychologicznego). Zróżnicowane odpowiedzi pracowników mogą wynikać z różnic w zajmowanych stanowiskach (rys.2).



Rys. 2. Praktyki wpływające na poczucie dobrostanu występujące w firmie

Źródło: opracowanie własne.

Następnie poproszono respondentów o określenie czynników wpływających na poczucie dobrostanu (tab.1).

Tab. 1. Czynniki wpływające na poczucie dobrostanu

Czynniki wpływające na poczucie dobrostanu	Statystyki opisowe			
	Średnia	Mediana	Moda	Wsp. Zmienności
satysfakcja z życia	4,88	5	5	6,64
zdrowie fizyczne i psychiczne	4,84	5	5	7,68
odpowiednie wynagrodzenie	4,81	5	5	8,21
przyjazna atmosfera w pracy	4,50	5	5	12,32
ciekawa praca	4,36	4	4	13,07
odczuwanie sensu życia	4,34	4	4	14,07

Źródło: opracowanie własne.

Czynniki wpływające na poczucie dobrostanu z najwyższą średnią to satysfakcja z życia, zdrowie fizyczne i psychiczne oraz odpowiednie wynagrodzenie. Do czynników z najniższą średnią należy zaliczyć odczuwanie sensu życia i ciekawą pracę. Mediana oraz moda w przypadku ciekawej pracy oraz odczuwaniu sensu życia wynosi 4, w pozostałych czynnikach ich wartość wynosi 5. Współczynnik zmienności informuje, że istnieje małe zróżnicowanie w odpowiedziach pracowników w każdym z wymienionych czynników wpływających na poczucie dobrostanu.

Respondenci zostali poproszeni również o określenie rezultatów wynikających z dobrostanu (tab.2).

Tab. 2. Efekty wynikające z dobrostanu

Efekty dobrostanu	Statystyki opisowe			
	Średnia	Mediana	Moda	Wsp. Zmienności
zadowolenie z pracy	4,54	5	5	12,15
większe zaangażowanie	4,27	4	4	16,75
mniejszy poziom stresu	4,19	4	4	10,96
poczucie bezpieczeństwa w środowisku zawodowym	4,03	4	4	16,97
poczucie przynależności do grupy/organizacji	3,98	4	4	12,26
szansa na rozwój	3,96	4	4	19,00
uznanie własnej wartości	3,91	4	4	18,19

Źródło: opracowanie własne.

Najwyższa średnia występuje w przypadku zadowolenia z pracy, większego zaangażowania oraz mniejszego poziomu stresu. Natomiast najniższa średnia dotyczy poczucia przynależności do grupy/organizacji oraz szansy na rozwój. Mediana oraz moda w przypadku skutku wynikającego z dobrostanu jakim jest zadowolenie z pracy wynosi 5. W pozostałych skutkach ich wartość wynosi 4. Współczynnik zmienności informuje, że istnieje małe zróżnicowanie w odpowiedziach pracowników w każdym z wymienionych skutków wynikających z dobrostanu.

4. Dyskusja wyników

Pierwsza hipoteza wskazywała, że w firmie występują programy dotyczące dobrostanu pracowników. Na podstawie uzyskanych danych można stwierdzić, że hipoteza całkowicie została potwierdzona. Zdecydowana większość respondentów wskazała, że występują w firmie praktyki zarządce wpływające na poczucie dobrostanu. Jest to zgodne z badaniami Syper – Jędrzejak, u której również potwierdzono istnienie programów i praktyk mających na celu poprawę dobrostanu pracowników [Syper – Jędrzejak, 2019].

Druga hipoteza wskazywała jako najczęściej występujące w firmie praktyki dobrostanu organizowanie spotkań firmowych, działania promujące zdrowie oraz działania promujące równowagę między pracą a życiem osobistym. Na podstawie uzyskanych danych można stwierdzić, że hipoteza została częściowo potwierdzona. Wyniki badań pokazały, że pracownicy wskazują następujące programy dobrostanu: organizowanie spotkań firmowych, działania promujące zdrowie oraz działania promujące równowagę między pracą a życiem osobistym. Tylko jedna z praktyk wskazana przez pracowników, mianowicie – przestrzeganie zasad i norm etycznych nie

została uwzględniona w hipotezie. Wyniki te nie korespondują z wynikami Kozła i Buzowskiej, którzy wskazali delegowanie uprawnień, kontrole pracy, ocenę pracy i rozwój zawodowy oraz przestrzeganie zasad i norm etycznych [Kozioł i Buzowska, 2016, s. 42-46].

Trzecia hipoteza wskazywała, że największy wpływ na poczucie dobrostanu pracowników ma satysfakcja z życia oraz zdrowie fizyczne i psychiczne. Hipoteza została częściowo potwierdzona. Wyniki badań pokazały, że pracownicy wskazują następujące czynniki wpływające na poczucie dobrostanu: satysfakcja z życia, zdrowie fizyczne i psychiczne oraz odpowiednie wynagrodzenie. Tylko jeden czynnik – odpowiednie wynagrodzenie nie został uwzględniony w hipotezie. Otrzymane wyniki są spójne z raportem infuture institute, który także wskazuje na dobre zdrowie fizyczne i psychiczne, niezależność finansową i poczucie szczęścia [Infuture.institute, 2024, s. 17].

Ostatnia hipoteza dotyczyła skutków wynikających z dobrostanu wśród których wymieniono zadowolenie z pracy, większe zaangażowanie oraz mniejszy poziom stresu. I faktycznie te konsekwencje wynikające z dobrostanu zostały wskazane przez respondentów. Są one zgodne z badaniami Syper-Jędrzejak, która również wskazuje na satysfakcję zawodową oraz motywację pracowników [Syper – Jędrzejak, 2019].

Powyższe wyniki wskazują na potrzebę wprowadzania działań zarządczych przez pracodawców mających na celu dbanie o dobrostan pracowników.

Podsumowanie

Dbanie o dobrostan pracowników wiąże się z koniecznością rozpoznania ich potrzeb oraz wprowadzenia odpowiednich praktyk zarządczych w organizacji. Na podstawie uzyskanych wyników badań, można wysnuć następujące wnioski:

- Dobrostan pracowników wspierany jest przez działania podejmowane w obrębie polityki organizacyjnej firmy. Odpowiednie programy i inicjatywy wdrażane w tym obszarze mają istotne znaczenie dla budowania pozytywnego środowiska pracy.
- Główne praktyki wpływające na dobrostan podejmowane przez firmę według respondentów dotyczą szczególnie sfery integracji, promocji zdrowia oraz wspierania wartości i zasad etycznych. Skupienie się na tych działaniach sprzyja kształtowaniu spójnej i wspierającej kultury organizacyjnej.
- Główny czynniki wpływające na poczucie dobrostanu według respondentów koncentrują się wokół sfery osobistej, emocjonalnej oraz ekonomicznej.

Obszary te mają kluczowe znaczenie dla ogólnego zadowolenia z życia, co przekłada się również na funkcjonowanie zawodowe.

- Główne skutki odczuwanego dobrostanu pracowników według respondentów dotyczą sfery zawodowej i psychicznej. Elementy te mają istotny wpływ na efektywność organizacyjną i klimat pracy.

Na podstawie powyższych wniosków można wskazać pewne rekomendacje.

- W celu wzmacniania dobrostanu pracowników, zaleca się dalsze rozwijanie polityki organizacyjnej firmy w kierunku działań wspierających pozytywne środowisko pracy. Wdrożenie spójnych programów opartych na wartościach i potrzebach pracowników może przyczynić się do zwiększenia ich satysfakcji i lojalności wobec organizacji.
- W celu dbania o dobrostan pracowników warto kontynuować i rozbudowywać praktyki z obszaru integracji, promocji zdrowia i etyki organizacyjnej. Tego rodzaju inicjatywy wzmacniają poczucie wspólnoty wśród pracowników oraz wspierają zaufanie i identyfikację z firmą, co sprzyja budowaniu trwałej i wspierającej kultury organizacyjnej.
- W celu poprawy dobrostanu pracowników zaleca się skupienie na zrównoważonym podejściu do wynagradzania, dbaniu o harmonie między pracą a życiem prywatnym oraz dbanie o zdrowie. Są to elementy mające największy wpływ na dobrostan. Stosowanie tych działań, może skutecznie zwiększyć dobrostan pracowników.
- W celu utrzymania pozytywnych skutków wynikających z dobrostanu, warto inwestować w rozwiązania, które wspierają zdrowie psychiczne pracowników oraz redukują źródła stresu zawodowego. Może to obejmować działania z zakresu elastycznej organizacji pracy, programów wsparcia psychologicznego oraz systemów motywacyjnych wzmacniających zaangażowanie.

Należy podkreślić, że badanie to miało pewne ograniczenia. Przede wszystkim, ograniczenia wynikają z niewielkiej liczby respondentów, choć próba ta okazała się wystarczająca do przeprowadzenia analizy. Mimo to, skala badania może wpływać na ograniczony charakter wniosków oraz trudności w ich uogólnieniu. Wyniki odnoszą się do firmy Grupa Eltron. Natomiast istnieje ryzyko, że cechy charakterystyczne każdego przedsiębiorstwa, takie jak kultura organizacyjna czy sposób zarządzania, mogą znacząco wpływać na odpowiedzi respondentów, co utrudnia uogólnienie wyników. Dodatkowo, istnieje prawdopodobieństwo, że niektórzy uczestnicy mogli udzielać nieprecyzyjnych odpowiedzi lub pomijać istotne informacje, co mogło mieć wpływ na wiarygodność wyników. Zastosowanie metody wywiadów mo-

głoby znacząco wzbogacić analizę, dostarczając bardziej pogłębionych i różnorodnych danych. Dalsze badania mogłyby również objąć identyfikację przyczyn braku poczucia dobrostanu wśród pracowników, co pozwoliłoby lepiej zrozumieć to zjawisko. Warto byłoby także zbadać, czy istnieje związek między poczuciem dobrostanu a zajmowanym stanowiskiem.

Uzyskane wyniki stanowią cenny wkład w rozwój wiedzy z zakresu zarządzania i mogą znaleźć zastosowanie zarówno w dalszych badaniach, jak i w praktyce – szczególnie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Zrealizowanie celu badawczego przyczynia się do lepszego zrozumienia czynników wpływających na samopoczucie i satysfakcję zawodową pracowników, co stanowi wartościową podstawę do projektowania skutecznych strategii wspierających dobrostan w miejscu pracy oraz do dalszego pogłębiania analizy tego zagadnienia.

ORCID iD

Joanna Samul: <https://orcid.org/0000-0001-8544-0811>

Literatura

1. Białas S., Molek-Winiarska D., Pelc A. (2023), *Kultura organizacyjna sprzyjająca poprawie dobrostanu pracowników*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 1, s. 76-83.
2. Czerniawska M., Szydło J. (2021), *Do Values Relate to Personality Traits and if so, in What Way? – Analysis of Relationships*, Psychology Research and Behavior Management 14, s. 511-527.
3. Czerniawska M., Szydło J. (2020), *Conditions for Attitudes towards Native Culture, Religion and Church and Religiously Motivated Ethics*, European Research Studies Journal 23(4), s. 123-134.
4. Ejdyś J., Halicka K., Kosior-Kazberuk M., Szpilko D., Krawczyk-Dembicka E., Czerniawska M. (2024). *Kompetencje teraźniejszości i przyszłości – oczekiwania pracodawców reprezentujących mikro, małe oraz średnie przedsiębiorstwa w województwie podlaskim*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
5. Infuture.institute. (2024), *Dobrostan Polek i Polaków*, Benefit Systems.
6. Kowal Ł. (2022), *Czym jest well-being pracowników i jakie projekty warto wdrożyć w 2022 roku?*, <https://tutlo.com/pl/blog/czym-jest-well-being-pracownikow/>, [11.04.2025].
7. Koziół L., Buzowska B. (2016), *Praktyki nadzorcze i zarządcze a dobrostan pracowników*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie 1, s. 39-45.

8. Kozioł L., Wojtowicz A. (2016), *Wybrane praktyki zarządcze a dobrostan pracownicy*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie 71, s. 166-173.
9. Lech Z. (2022), *Jak zadbać o well-being zespołu?*, <https://www.magazynrekruter.pl/jak-dbac-o-well-being-twojego-zespołu/>, [11.04.2025].
10. Pelinko P. (2023), *Wielowymiarowe pojęcie dobrostanu w pracy*, Wielowymiarowe pojęcie dobrostanu w pracy: Dogłębna analiza (linkedin.com), [11.04.2025].
11. Pieczara A. (2023), *Jak dbać o dobrostan pracowników? Praktyczne porady dla przedsiębiorców*, <https://www.exp-pro.pl/jak-dbac-o-dobrostan-pracownikow-praktyczne-porady-dla-przedsiębiorców>, [11.04.2025].
12. Snarska K.K., Sejbuk A., Szydło J. (2024), *Wypalenie zawodowe- zagadnienia teoretyczne*, w: Klimaszewska K., Krajewska-Kułąk E. (red.), *Współczesne wyzwania w ochronie zdrowia*, T. 11, Uniwersytet Medyczny w Białymstoku, Białystok, s. 200-209.
13. Stelmasiak E. (2021), *Lider dobrostanu. Jak tworzyć wspierającą kulturę pracy w hybrydowym świecie*, The Wellness Institute by Ewa Stelmasiak 2.
14. Stoewen D.L. (2017), *Dimensions of wellness: Change your habits, change your life*, *The Canadian Veterinary Journal* 8, s. 861-862.
15. Syper-Jędrzejak M. (2019), *Corporate wellness w organizacji. Uwarunkowania, model wymiarów działań możliwości rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 39-47.
16. Szydło J.(2018), *Kulturowe ramy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice.
17. Szydło J., Czerniawska M., Rzepka A., Fariñas B.A. (2024), *Inclusive management in a diversified cultural environment*, *Economics and Environment* 87(4), s. 1-29.
18. Szydło J., Grześ-Bukłaho J. (2020), *Relations between National and Organisational Culture – Case Study*, *Sustainability* 12(4), 1522.
19. Szydło J., Szpilko D., Glińska E., Kobylińska U., Rollnik-Sadowska E., Ryciuk U. (2022), *Theoretical and Practical Aspects of Business Activity. Starting a Business*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
20. Tomaszewska-Lipiec R. (2014), *Relacje praca-życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz.
21. Warmińska A. (2025). *Dobrostan pracowników w samoorganizujących się zespołach*, *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie* 75(1).

Practices for promoting employee well-being on the example of a manufacturing company

Abstract

The purpose of this article is to diagnose the prevalence of practices influencing do-behavior at Eltron Group, identify key practices that affect the sense of well-being, and determine the effects of well-being. The main conclusion of the research is that organizational practices focused on team integration, supporting health and building a positive atmosphere in the workplace are important for shaping employee well-being. Caring for the emotional, social and psycho-physical spheres of staff translates directly into levels of commitment, job satisfaction and organizational atmosphere. In order to effectively promote well-being in the company, it is recommended to continue and develop activities in the field of supportive organizational culture, implement flexible work arrangements and conduct regular diagnoses of employee needs. This approach can contribute to creating a work environment that is conducive not only to professional development, but also to the long-term well-being of employees.

Key words

well-being, human resources management