

Wojciech WYCHOWANIEC*

DOBROSTAN PSYCHICZNY PRACOWNIKÓW – SPOJRZENIE Z PERSPEKTYWY POSTPANDEMICZNEJ PRAKTYKI MENEDŻERSKIEJ

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2022.086.10

W niniejszym artykule została podjęta próba wskazania, które aspekty z zakresu dobrostanu psychicznego pracowników zostały już odkryte i opisane za pomocą metody naukowej, a które pozostają w obszarze niewiedzy. W artykule zostały przybliżone definicje *wellbeingu*, oparte o różne systemy myślenia, a także przytoczono przykładowe wyjaśnienia *pojęcia wellbeingu* pracowników. W badaniach nad *wellbeingiem* mamy do czynienia z trzema orientacjami, tj. szkołą hedonistyczną (subiektywną), szkołą eudajmonistyczną (obiektywną), a także szkołą integrującą oba podejścia. Autor przybliżył kilka wyników badań dotyczących korelacji między dobrostanem pracowników a innymi zmiennymi w organizacji (między innymi wpływem środowiska pracy, praktykami zarządzania zasobami ludzkimi, używaniem korporacyjnych mediów społecznościowych czy wpływem specyficznej kultury organizacyjnej firmy). W artykule nie zabrakło również odniesień do danych statystycznych i przykładów rozumienia *wellbeingu* w praktyce zarządczej. Za szczególnie ważne aspekty wyводу autor uznaje skonstruowanie pytań związanych z *wellbeingiem* pracowników w kontekście praktyki zarządczej oraz przygotowanie praktycznych rekomendacji. W oparciu o kwestie omówione w artykule wskazano także możliwe kierunki rozwoju dalszych badań.

Słowa kluczowe: zdrowie psychiczne, dobrostan psychiczny, dobrostan pracowników, satysfakcja z pracy

1. WPROWADZENIE

Pod koniec drugiej i na początku trzeciej dekady XXI w. miał miejsce globalny kryzys związany z pandemią COVID-19 oraz niezwykle napięcie międzynarodowe, spowodowane wojną w Ukrainie. Gdyby dodać do tych wydarzeń rosnące tempo życia czy społeczne oczekiwania wobec jednostki, okazałoby się, że obecne warunki

* Wydział Prawa i Nauk Społecznych; Katedra Zarządzania, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach. ORCID: 0000-0002-8764-2908.

sprzyjają zaburzeniom psychicznym. WHO już w raporcie z 2019 r. donosiło o różnych formach zaburzeń psychicznych, na które wówczas cierpiał co ósmy mieszkaniec Ziemi. Sam pierwszy rok pandemii spowodował wzrost zaburzeń lękowych i depresji o 25% (Raport *WHO highlights...*). Gdy w raporcie dotyczącym mieszkańców Unii Europejskiej dodano do listy zaburzeń demencję, uzależnienie czy bezsenność to okazało się, że problemy psychiczne spotykają nawet 38% mieszkańców UE (Wittchen et al., 2011). Można zatem sądzić, że zaburzenia psychiczne i problemy z utrzymaniem dobrostanu psychicznego mają wpływ na wykonywanie zadań w miejscu pracy – tym bardziej, że statystyczny Europejczyk spędza w pracy ponad 40 godzin tygodniowo (Raport *How Many hours...*).

Niniejszy artykuł nawiązuje do pracy Bogdana De Barbaro i Wojciecha Dratha (de Barbaro, Drath, 2022). Wspomniani badacze przyjrzeni się temu, co różne szkoły psychoterapii uznają za pozostające poza obszarem wiedzy i pewności – pochylili się zarówno nad czynnikami sprzyjającymi, jak i uniemożliwiającymi człowiekowi osiągnięcie dobrostanu. Ich perspektywa badawcza wydaje się trafna, szczególnie w kontekście wzrastającego poczucia niepewności związanej z zastosowaniem wiedzy o *wellbeingu* w praktyce organizacyjnej.

Rozważania w niniejszym opracowaniu skoncentrowano na rozpoznaniu przydatności zapewnienia dobrostanu psychicznego pracownikom w miejscu pracy w okresie wysokiej zmienności i nieprzewidywalności środowiska. Celem artykułu jest rozpoznanie możliwości oddziaływania przez menedżerów na czynniki mogące przyczyniać się do zapewnienia dobrostanu psychicznego pracowników.

W pracy dokonano przeglądu dotychczasowego stanu badań na temat omawianego zagadnienia – w tym celu została zastosowana metoda analizy i krytyki źródeł. Podstawą dokonanych w tym zakresie ustaleń był przegląd literatury poruszającej wpływ oddziaływania menedżerów na *wellbeing* pracowników (z uwzględnieniem najnowszych artykułów, także zagranicznych). Będąc świadomym rozległości ujęć teoretycznych, zdecydowałem się na skoncentrowanie mojej perspektywy wokół zjawisk pandemicznych i postpandemicznych, które przyczyniły się znacząco do spadku poczucia dobrostanu pracowników.

2. KONCEPCJA WELLBEINGU – OBSZAR WIEDZENIA

Wraz ze wzrostem trudności społecznych rośnie również naukowe zaciekawienie tematem *mental health wellbeingu*¹ oraz motywacja do jego zgłębiania (Keyes 1998). Z coraz większym zainteresowaniem zajmują się wspomnianym zagadnieniem także przedstawiciele nauki o zarządzaniu, co wynika z praktycznego zapotrzebowania zgłaszanego przez przedsiębiorstwa prywatne i organizacje publiczne.

¹ W praktyce zarządzania w użyciu są pojęcia w języku angielskim: *mental wellbeing* oraz *mental health wellbeing*. Często słowo *wellbeing* odmieniane jest przez przypadki. W wersji polskiej używa się pojęcia *dobrostan psychiczny*.

Właściciele firm i ich kierownicy szukają odpowiedzi na pytanie, czy i jak wspierać zdrowie psychiczne pracowników, zwłaszcza mając na uwadze tak dynamicznie zmieniającą się rzeczywistość.

Warto, choć pobieżnie, przedstawić najważniejsze koncepcje definicyjne pojęcia dobrostanu. Koncepcja dobrostanu była klasycznie opisywana z dwóch perspektyw: psychiatrycznej (klinicznej) i psychologicznej (Keyes, 1998). W ujęciu klinicznym koncentrowano się przede wszystkim na braku objawów takich jak depresja, stres, lęk czy uzależnienie, podczas gdy tradycja psychologiczna skupiała się na subiektywnym poczuciu satysfakcji (Hattie et al., 2011, s. 354). Nowsze badania nie potwierdzają jednak koncepcji, że nieobecność objawów chorobowych jest gwarancją dobrostanu. Jest to związane z faktem, iż u podstaw dobrostanu i stanów chorobowych leżą pewne mechanizmy biologiczne (Ilska, Kołodziej-Zaleska, 2018, s. 156).

W badaniach nad *wellbeingiem* mamy do czynienia z dwiema szkołami czy bardziej orientacjami badawczymi, które różnią się założeniami teoretycznymi. Mowa o szkole hedonistycznej (subiektywnej) i szkole eudajmonistycznej (obiektywnej). Nietrudno się domyśleć, że przedstawiciele pierwszej rozumieją dobrostan jako doświadczanie pozytywnych emocji i niskie nagromadzenie negatywnych, a kryterium jest subiektywne poczucie satysfakcji. Przedstawiciele drugiej szkoły definiują dobrostan, uwzględniając sposób wykorzystania potencjału człowieka, co da się ocenić obiektywnie, np. po tym jak radzi sobie z wyzwaniami (Ilska, Kołodziej-Zaleska, 2018, 158).

Przedstawiciel szkoły hedonistycznej – Michael Argyle, sformułował koncepcję subiektywnego dobrostanu. Badacz definiuje szczęście jako stan, na który składają się cztery elementy, niezależne od siebie:

- zadowolenie z życia – świadome docenianie własnej sytuacji i ocena satysfakcji czerpanej z życia (Argyle, 2004, s. 14),
- częstotliwość i jakość występowania pozytywnych odczuć (Argyle, 2004, s. 17),
- brak lub rzadkość występowania nieszczęścia i negatywnych emocji (Argyle, 2004, s. 19),
- zdrowie (Argyle, 2004, s. 21).

Najbardziej znaną eudajmonistyczną koncepcją *wellbeingu* jest z kolei koncepcja Carol Ryff, bazująca na teorii optymalnego rozwoju. Według badaczki dobrostan zależy od spełniania możliwych do zaobserwowania obiektywnych kryteriów (Ryff, 2014).

Sześć wymiarów tego modelu to:

- **autonomia** – zdolność regulacji własnych zachowań oraz umiejętność niereagowania na presję społeczeństwa, potencjał do dokonywania wyborów przez samodzielne podejmowanie decyzji,
- **opanowanie środowiska** – umiejętność odczytywania i trafnego odpowiadania naszym potrzebom, zdolność do prowadzenia codziennych spraw i adekwatnego reagowania na otoczenie,
- **rozwój osobisty** – wykorzystanie własnych talentów i zdolności, rozwijanie własnej wiedzy i umiejętności oraz pokonywanie trudności,

- **pozytywne relacje z innymi** – umiejętność budowania relacji z innymi ludźmi, opartych na miłości, bliskości i empatii, zdolność budowania partnerstwa przez równowagę między dawaniem a otrzymywaniem,
- **sens życia** – sens, który nadajemy naszemu życiu, zdolność budowania własnego systemu wartości oraz nadawania znaczenia przyszłości, na przykład poprzez marzenia i stawianie celów,
- **samoakceptacja** – umiejętność pozytywnego patrzenia na siebie, samoakceptację, która pomaga przezwyciężyć trudne doświadczenia z przeszłości oraz nasze negatywne cechy (Ryff, 1989, 1072).

Najbardziej obiecującym podejściem wydaje się integracja obu szkół badawczych, które należy uznać za komplementarne (Ilska, Kołodziej-Zaleska, 2018, s. 159). Jednym z najstynniejszych modeli tego rodzaju jest teoria dobrostanu Martina Seligmana (ang. *The Well-being Theory*), nazywana także modelem PERMA. Elementami diagnozy *wellbeingu* według koncepcji badacza są:

- pozytywne emocje (*positive emotion*),
- zaangażowanie (*engagement*),
- pozytywne związki z innymi ludźmi (*relationships*),
- sens (*meaning*),
- osiągnięcia (*accomplishment*) (Seligman, 2018).

W teorii dobrostanu pozytywne emocje oceniane są wyłącznie w odniesieniu do subiektywnych myśli i uczuć osoby, która ich doświadcza – to ona dokonuje samooceny w tym zakresie. Podobnie jest w przypadku zaangażowania, którego odczuwanie ma również charakter czysto subiektywny. Pozostałe trzy komponenty dobrostanu (sens, związki z innymi, a także osiągnięcia) zawierają w sobie zarówno subiektywne, jak i obiektywne miary. W celu określenia dobrostanu niewystarczające jest posiadanie tylko subiektywnych kryteriów oceny, potrzebne są też wskaźniki obiektywne (Zawadzka, Carkowska, 2015, s. 47). Model ten jest zatem doskonałym przykładem szkoły integrującej podejście eudajmonistyczne i hedonistyczne.

Zdaje się, że w związku z dominacją myśli postmodernistycznej w naukach społecznych kolejne dekady będą sprzyjały rozwojowi szkoły hedonistycznej.

Ważnym ograniczeniem w badaniach nad dobrostanem psychicznym pracowników jest to, że większość materiałów źródłowych mówi o *wellbeingu*, bez podziału na dobrostan psychiczny, fizyczny i społeczny. I choć te kategorie wzajemnie się przenikają, wskazane rozróżnienie wydaje się mieć duże znaczenie.

3. DOBROSTAN JAKO OBSZAR ZAINTERESOWANIA NAUK O ZARZĄDZANIU – OBSZAR ZACIEKAWIENIA

Dodanie do pojęcia *dobrostan psychiczny* słów: *pracowników* lub *w miejscu pracy* wydaje się znacznie przybliżać badane zagadnienie do obszaru zainteresowania

nauk o zarządzaniu². *Wellbeing* w kontekście zarządzania umiejscawia indywidualny dobrostan psychiczny jednostki na tle (lub w środowisku) organizacji, przenosząc jednocześnie ciężar odpowiedzialności za *wellbeing* z pracownika na pracodawcę lub menedżera.

Międzynarodowa Organizacja Pracy (*International Labour Organization – ILO*) definiując pojęcie *wellbeing* w kontekście pracowników, odnosi się do wszystkich aspektów życia zawodowego: od jakości i bezpieczeństwa warunków pracy aż po takie czynniki jak sposób myślenia o swoim miejscu pracy, panujący klimat i metody organizacji (Kulig-Moskwa, Nogiec, 2018, s. 356). Wpływ środowiska pracy na dobrostan psychiczny jest wielowymiarowy i trudny do jednoznacznego uchwycenia, niemniej podejmowano takie próby.

W ujęciu nauk o zarządzaniu warto spojrzeć na *wellbeing* z perspektywy prostej definicji, która będzie pozwalała zastosować wiedzę teoretyczną w praktyce organizacyjnej. Jak widać z przytoczonych fragmentów, dotychczasowe próby definiowania *wellbeing* opierały się o próbę zidentyfikowania i opisanie „składników” dobrostanu czy też jego wymiarów. Próby definicji istoty *wellbeing* podjęli się autorzy pracy *The challenge of defining wellbeing*, którzy doszli do wniosku, że to pojęcie odnosi się do relacji między zasobami a wyzwaniem człowieka. O dobrostanie można mówić wówczas, gdy pozostają one w równowadze. Sami autorzy podkreślają prostotę tej definicji i łatwość w jej wdrożeniu w praktyce zarządczej (Dodge et al., 2012, s. 230). Rolą zarządzania we wspieraniu dobrostanu wydaje się zatem **dostarczanie pracownikom zasobów fizycznych, psychicznych i społecznych w obliczu wyzwań** (Alfes et al., 2012).

Zasoby te – zgodnie z modelem JD-R (*Job Demands – Resources*) – służą do spełnienia „oczekiwań”. Jeśli zasoby przewyższają oczekiwania, możemy zakładać, że pracownicy będą odczuwali dobrostan. Zasoby są katalogowane – zgodnie z modelem IGLO – jako indywidualne, grupowe, leaderskie i organizacyjne (Nilsen et al., 2017, s. 102). Przykłady takich zasobów to: 1) organizacyjne, np. praktyki ZZL, 2) relacje interpersonalne, np. atmosfera w zespole, 3) stanowisko pracy, np. udział w podejmowaniu decyzji 4) zadania, np. zróżnicowanie zadań (Bakker, Demerouti, 2007)

Poza próbą zdefiniowania *wellbeing* w kontekście zarządzania w ostatnich latach badacze podejmują też działania mające na celu zrozumienie korelacji między poziomem *wellbeing* w organizacji a innymi znaczącymi zmiennymi, np. produktywnością, kulturą organizacyjną, zarządzaniem, zaangażowaniem (HIM) (Bockerman et al., 2012, s. 660) czy innymi praktykami z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi itp. (Pagán-Castaño et al., 2020, s. 469). Jednym z najciekawszych kwestii jest wpływ troski o *wellbeing* pracowników na obniżenie produktywności organizacji. Zastanawiano się również nad tym, czy jest możliwe zapewnienie wysokiego poziomu *wellbeing* pracowników bez utraty efektywności. W pracy badawczej z 2011 r., w której wzięto pod uwagę aż 36 innych badań pierwotnych, holenderscy naukowcy doszli do wniosku, że poziom produktywności organizacji i dobrostan

² Ang. *mental health wellbeing in the workplace*.

zdrowotny pracowników wydają się „skonfliktowane”, tzn. wysoki poziom jednego obniża poziom drugiego wskaźnika (Van De Voorde et al., 2012). Interesujące wyniki daje też badanie wpływu stosowania metod zarządzania zasobami ludzkimi na dobrostan pracowników. Wyniki badań wskazują, że pracownicy doświadczający na sobie praktyk ZZL zgłaszają wyższy poziom dobrostanu (Van De Voorde et al., 2012). Poczucie dobrostanu obniża wdrażanie wątków rywalizacyjnych do praktyki zarządzania (Hammedi, 2021, s. 266) oraz nadmiarowe użycie korporacyjnych mediów społecznościowych (Luqman, 2021, s. 50) – pojawia się stres w związku z rywalizacją i porównywaniem się.

Według badaczy bardziej kompleksowe wyniki można uzyskać, gdy do analizy zostaną dodane jeszcze inne zmienne, na przykład wpływ kultury organizacyjnej (Pagán-Castaño et al., 2020, s. 473). Współcześnie wiadomo, że organizacyjna przestrzeń może wpływać na stan psychiczny pracownika, dawać mu poczucie sensu przynależności do grupy, kształtować jego szczęście. Praca jest satysfakcjonująca, gdy relacje między współpracownikami są dobre, atmosfera przyjemna, a sam pracownik jest doceniany i nagradzany (Robertson, Cooper, 2011). Wydaje się więc, że kultura organizacyjna może pełnić rolę mediatora między *wellbeingiem*, zarządzaniem zasobami ludzkimi a produktywnością, na przykład kształtując u pracowników rozumienie procesów i komunikatów, w tym roli presji (Erdogan et al., 2006). Hipoteza ta wydaje się ważnym kierunkiem badań w zakresie dobrostanu z perspektywy nauk o zarządzaniu.

Ważny punkt widzenia dotyczący elementów wpływających na indywidualne poczucie *wellbeingu* pracowników dodaje podejście systemowe i transdyscyplinarne, które określa dobrostan w miejscu pracy jako wynik złożonych i dynamicznych interakcji między różnymi zmiennymi w tak zwanych pętlach sprzężenia zwrotnego (Niks et al., 2022, s. 1). Model ten zawiera 29 interdyscyplinarnych czynników wpływu na poczucie *wellbeingu*.

4. DOBROSTAN PSYCHICZNY W PRAKTYCE ZARZĄDCZEJ – OBSZAR NIEWIEDZENIA

Otwarte pozostają pytania w zakresie teorii i praktyki wpływania na dobrostan psychiczny pracowników, a warto podkreślić, że oni sami wykazują świadomość potrzeby zaopiekowania się swoimi potrzebami w tym zakresie. Według raportu z 2020 r. „Przyszłość *wellbeingu* i benefitów pracowniczych” aż 72,6% pracowników uważa, że ich pracodawca powinien wprowadzać benefity związane z kondycją psychiczną (*Raport Przyszłość Wellbeingu...*, 2020, s. 25). W tym samym raporcie wskazano, że potrzeby pracowników związane z równowagą psychiczną odnotowały największy wzrost wśród wszystkich zgłaszanych potrzeb do 43,9% badanych w 2020 r. z 35,4% przed pandemią (*Raport Przyszłość Wellbeingu...*, 2020, s. 29).

Nie tylko badanie pracowników, lecz także zalecenia Światowej Organizacji Pracy stawiają dobrostan pracowników jako kluczowy czynnik determinujący długoterminową efektywność organizacji. Wiele badań wskazuje na bezpośredni związek między poziomem produktywności a ogólnym zdrowiem i dobrym samopoczuciem pracowników (Kulig-Moskwa, Nogiec, 2018, s. 356).

Trudno się dziwić, że kwestie *wellbeingu* cieszą się tak dużym zainteresowaniem w praktyce zarządczej. Niezwykle istotne dla praktyki zarządzania wydaje się uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania:

- Co wpływa na wzrost poczucia dobrostanu psychicznego w miejscu pracy?
- Jakie są zadania organizacji w zakresie poprawy dobrostanu psychicznego pracowników?
- Jakimi metodami można zwiększać poczucie dobrostanu u pracowników?
- W jaki sposób inne sfery zarządzania przedsiębiorstwem (kultura organizacyjna, zarządzanie zasobami ludzkimi, systemy motywacyjne itp.) wpływają na poziom *wellbeingu* w organizacji?

Praktyczne zastosowanie programów wsparcia *mental health wellbeingu* dopiero raczkuje. Tego typu wdrożenia mają miejsce szczególnie w firmach międzynarodowych. Przed pandemią koronawirusa w Polsce działania koncentrowały się na fizycznym dobrostanie pracowników, a *wellbeing* rozumiany był głównie przez pryzmat braku chorób zawodowych. Obserwowało się małe zainteresowanie dobrym samopoczuciem psychicznym pracowników (Kulig-Moskwa, Nogiec, 2018, s. 356). Sytuacja zmieniła się w wyniku pandemii. Według badania Hays Poland, przeprowadzonego w 2020 r. i zatytułowanego *Nowe oblicze normalności*, w pandemii co trzeci pracownik doświadczył pogorszenia samopoczucia, a liczba osób korzystających z usług psychologa i psychiatry wzrosła o 45% (Soczyński, 2021, s. 15). Niemniej jednak, na pytanie „czy Twój pracodawca umożliwi Ci dostęp do rozwiązań rozwijających koncentrację, wspomagających radzenie sobie ze stresem i/lub poprawiających jakość snu?” twierdząco odpowiedziało zaledwie 21% respondentów, a i te dane mogą być zbyt optymistyczne (Raport Wellbeing Mentalny..., 2021, s. 35).

Pandemia znacznie rozszerzyła liczbę zagrożeń dla dobrostanu. Powinny one w perspektywie postpandemicznej pozostać pod czujną obserwacją menedżerów. Po pandemii pojawiły się nieznane wcześniej zagrożenia dla zdrowia psychicznego pracowników, takie jak „cyberostracyzm”, czyli cyfrowe wykluczanie, izolowanie jednostek w zespołach pracowniczych (Yand et al., 2022, s. 9) lub negatywny wpływ „stałej łączności” (*constant connectivity*) na *wellbeing* pracowników (Buchler et al., 2020, s. 11). Według innego niezwykle ciekawego badania zbyt szybkie wdrażanie innowacji technologicznych w krótkim okresie może wprowadzać poczucie niepewności i wpływać negatywnie na dobrostan pracowników. Wdrażanie innowacji technologicznych wymaga strategii *wellbeingu* i programów wsparcia, co ma celu złagodzenie negatywnych skutków zmian (Zahoor et al., 2022, s. 8).

Warto z perspektywy praktycznej wrócić także do wątku roli kultury organizacyjnej w kształtowaniu *wellbeingu*. W obszarze niewiedzenia wydaje się pozostawać odpowiedź na pytanie, jakie aspekty kultury organizacyjnej wpływają na zdrowie

psychiczne pracowników. Według wspomnianego już raportu Mindy kultura organizacyjna musi promować otwarty i szczery sposób komunikacji. Bez wzajemnego zaufania nie jest możliwe, aby pracownik opowiedział przełożonemu o swojej chorobie lub trudnościach psychicznych (Bonda, 2021, s. 88). Jeśli chodzi o odpowiedź na pytania wspomniane wcześniej, to wydaje się, że mamy pewne hipotezy, przekonania lub nawet praktyczne doświadczenia mówiące o tym, jak „skorzystać” z kultury organizacyjnej w celu podniesienia efektywności, niemniej trudno scharakteryzować te elementy jako zasób naukowy.

Wyniki badań naukowych potwierdzają, że jedną z rekomendacji dla menadżerów jest zalecenie realizacji polityki zrównoważonego rozwoju pracowników. Według badaczy tak zwaną zrównoważoną wydajność osiąga się w efekcie kreowania kultury, której elementem są sprawiedliwe wynagrodzenia, uczciwe zasady i uprzejmość. Co ważne, z badań wynika, że realizacja polityki zrównoważonego rozwoju pracownika prowadzi przez dobre samopoczucie do efektywności (Abid et al., 2020, s. 87).

Ważnymi elementami łączącymi naukowe badania z praktyką organizacyjną są artykuły przeglądowe, których autorzy koncentrują uwagę na konstruowaniu rekomendacji opartych o różnorodne badania. Prace te pokazują, że w celu poprawy *well-beingu* ważne jest wprowadzanie programów o charakterze wieloskładnikowym, realizacja programów na temat radzenia sobie ze stresem i zaburzeniami psychicznymi oraz wspieranie podejścia partycypacyjnego, które angażuje pracowników i pracodawców (Pieper et al., 2019, s. 8).

5. PODSUMOWANIE

Definicje dobrostanu psychicznego mają charakter integrujący i łączą w sobie elementy podejścia eudajmonistycznego i hedonistycznego, czyli składają się z subiektywnego odczucia jednostki oraz z obiektywnej oceny realizacji jego potencjału.

W obszarze wiedzenia pozostaje zatem waga problemu. Badacze zgadzają się co do wpływu poczucia dobrostanu pracowników na różne aspekty funkcjonowania organizacji. W niniejszym artykule przywołano szereg badań, które rozszerzają perspektywę tego wpływu.

Celem niniejszego artykułu było rozpoznanie czynników mogących przyczynić się do zapewnienia dobrostanu pracowników z perspektywy praktyki menedżerskiej. Przegląd przytoczonych badań i literatury wskazuje, iż czynnikami tego rodzaju są między innymi:

- dbanie o klimat organizacyjny oraz stosowanie metod organizacji (np. HRM), które:
 - podnoszą poczucie autonomii pracownika,
 - mają charakter rozwojowy,
 - pomagają kształtować pozytywne relacje interpersonalne,

- podnoszą poczucie sensu i znaczenia pracy,
- budują samoakceptację i poczucie osiągnięć.
- zachowanie równowagi między wyzwaniami a zasobami fizycznymi, psychicznymi i społecznymi, np. poprzez dostarczanie ich pracownikowi,
- optymalizowanie, a nie maksymalizowanie poziomu produktywności pracowników (rolę mediacyjną między produktywnością a *wellbeingiem* może pełnić kultura organizacyjna),
- rezygnacja z metod rywalizacyjnych i porównywania pracowników, na przykład poprzez obniżenie zużycia społecznościowych mediów korporacyjnych,
- zastosowanie programów *wellbeingowych*, zapewniających wsparcie emocjonalne,
- dbanie o zrównoważony rozwój, w tym w zakresie nowych technologii, zwracanie uwagi na problem cyfrowego wykluczenia czy tzw. stałej łączności,
- zapewnienie otwartej komunikacji, pozwalanie na komunikowanie menedżerowi trudności psychicznych (wsparcie emocjonalne menedżera jest jednym najważniejszych mechanizmów, pomagających pracownikowi w radzeniu sobie z trudnymi sytuacjami) (Baker, Kim, 2020, s. 10).

Lista wymienionych czynników nie ma charakteru zamkniętego. Im więcej badań, tym wyraźniej otwiera się obszar niewiedzenia lub zaciekawienia. Przegląd badań nad zależnościami dobrostanu psychicznego i innych obszarów funkcjonowania organizacji zachęca do dalszych analiz i poszukiwań badawczych.

LITERATURA

- Abid, G., Ahmed, S., Saman Elahi, N., Ilyas, S. (2020). Antecedents and mechanism of employee well-being for social sustainability: A sequential mediation. *Sustainable Production and Consumption*, 24, 79-89.
- Alfes, K., Shantz, A., Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: the moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 409-427.
- Argyle, M. (2004). *Psychologia szczęścia*, Wrocław: Wydawnictwo Astrum.
- Backer, M.A., Kim, K. (2020). Dealing with customer incivility: The effects of managerial support on employee psychological well-being and quality-of-life. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 1-11.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Böckerman, P., Bryson, A., Ilmakunnas, P. (2012). Does high involvement management improve worker wellbeing? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 84, 660-680.
- Bonda, E. (2021). Przynieś do pracy całe swoje JA, *Wellbeing Mentalny Pracowników w Polsce*, 88-89. Retrieved from: <https://www.mindyapp.com/wellbeing-mentalny-raport-2021> (01.05.2023).
- Buchler, N., Hoecen, C.L., van Zoonen, W. (2020). Understanding constant connectivity to work: How and for whom is constant connectivity related to employee well-being? *Information and Organization*, 30, 1-14.

- de Barbaro, B., Drath, W. (red.) (2022). *Psychoterapia między wiedzeniem a niewiedzeniem*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Dodge, R., Daly, A., Huyton, J., Sanders, L. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 222-235.
- Erdogan, B., Kraimer, M.L., Liden, R.C. (2006). Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture. *The Academy of Management Journal*, 49(2): 395-406.
- Hammedi, W., Leclercq, T., Poncin, I., Alkire, L. (2022). Uncovering the dark side of gamification at work: Impacts on engagement and well-being. *Journal of Business Research* 122, 256-269.
- Hattie, J.A., Myers, J.E., Sweeney, T.J. (2011). A Factor Structure of Wellness: Theory, Assessment, Analysis, and Practise. *Journal of Counseling & Development*, 82(3), 354-364.
- How many hours do Europeans work per week?.* Retrieved from: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180125-1> (01.05.2023).
- Ilska, M., Kołodziej-Zaleska, A. (2018). Dobrostan hedonistyczny i eudajmonistyczny w sytuacjach kryzysów normatywnych i nienormatywnych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, 123, 155-184.
- Keyes, C.L.M. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly*, 61, 121-140.
- Kulig-Moskwa, K., Nogieć, J. (2018). Wellbeing w organizacji – istota i perspektywa polskiego rynku. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 19(8), 353-366.
- Luqman, A., Talwar, S., Masood, A., Dhir, A. (2021). Does enterprise social media use promote employee creativity an well-being? *Journal of Business Research* 131, 40-54.
- Nielsen, K., Nielsen, M., Ogbonnaya, C., Kansala, M., Sari, E., Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress An International Journal of Work, Health & Organisations*, 31(2), 101-120.
- Niks, I., Guido, V., van Zweiten, M., Sluijs, T., Wiezer, N., Wortelboer, H. (2022). Individual Workplace Well-Being Captured into a Literature and Stakeholders-Based Causal Loop Diagram. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 8925.
- Pagán-Castaño, E., Maseda-Moreno, A., Santos-Rojo, C. (2020), Wellbeing in work environments. *Journal of Business Research*, 115, 469-474.
- Pieper, C., Schroer, S., Eilerts, A. (2019). Evidence of Workplace Interventions – A Systematic Review of Systematic Reviews. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16, 3553.
- (2020). *Przyszłość wellbeingu i benefitów pracowniczych. Nowe Porządki*. Retrieved from: <https://raport.activy.app> (01.05.2023).
- Robertson, I., Cooper, C. (2011). *Well-being. Productivity and Happiness at Work*. Waszyngton: Palgrave Macmillan.
- Ryff, C.D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081.
- Ryff, C.D. (2014). Psychological well-being revisited: Advances in Science and Practice. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 83, 10-28.
- Seligman, M. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 13, 333-335.
- Soszyński, P. (2021). Lepiej zapobiegać niż leczyć. Pogarsza się stan zdrowia psychicznego pracowników. *Wellbeing Mentalny Pracowników w Polsce, Raport Mindy*, 15-16.

- Van de Voorde, K., Paauwe, J., Van Veldhoven, M. (2012). Employee Well-being and the HRM–Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.
- WHO highlights urgent need to transform mental health and mental health care. Retrieved from: <https://www.who.int/news/item/17-06-2022-who-highlights-urgent-need-to-transform-mental-health-and-mental-health-care> (01.05.2023).
- Wittchen, H.H., Jacobi, F., Rehm, J., Gustavsson, A., Svensson, M., Jönsson, B., Olesen, J., Allgulander, C., Alonso, J., Faravelli, C., Fratiglioni, L., Jennum, P., Lieb, R., Maercker, A., van Os, J., Preisig, M., Salvador-Carulla, L., Simon, R., Steinhausen, H.C. (2011). The size and burden of mental disorders and other disorders of the brain in Europe 2010. *European neuropsychopharmacology: the journal of the European College of Neuropsychopharmacology*, 21(9), 655-679.
- Yang, L., Murad, M., Mirza, F., Naveed Iqbal, Ch., Saeed, M. (2022). Shadow of cyber ostracism over remote environment: Implication on remote work challenges, virtual work environment and employee mental well-being during a Covid-19 pandemic. *Acta Psychologica*, 225, 1-12.
- Zahoor, N., Donbesuur, F., Chrostofi, M., Miri, D. (2022). Technological innovation and employee psychological well-being: The moderating role of employee learning orientation and perceived organizational support. *Technological Forecasting & Social Change*, 179, 1-12.
- Zawadzka, A., Carkowska, L.D. (2015). Wartości w działaniu jako droga do eudajmonistycznego dobrostanu w procesie coachingowym – model PERMA. *Coaching Review*, 1(7), 42-58.

MENTAL WELL-BEING OF EMPLOYEES – A VIEW FROM THE PERSPECTIVE OF POST-PANDEMIC MANAGERIAL PRACTICE

Summary

This paper attempts to indicate which aspects of mental well-being of employees have already been discovered and described using the scientific method, and which remain unknown. The article provides the definitions of mental well-being, based on various thinking systems, as well as cases explaining the concept of employee well-being. In research on well-being, we deal with three research orientations, i.e., the hedonistic approach (subjective) and the eudaimonistic approach (objective), as well as the school integrating both approaches. Several results of research on the correlation between the well-being of employees and other variables in the organization were also presented: the influence of the work environment, human resource management practices, the use of corporate social media, and the influence of the company's specific organizational culture. The article also includes statistical data and examples of understanding well-being in management practice. A particularly important aspect raised in the article was the construction of questions related to the well-being of employees, precisely in the context of management practice, and the preparation of practical recommendations. Possible directions for further research were also indicated, especially on the basis of the aspects cited in the article.

Keywords: mental health, job satisfaction, well-being, well-being in the workplace

