



Mariola Wolan-Nowakowska

ORCID: 0000-0002-7715-8741

Akademia Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej w Warszawie

e-mail: wolan@aps.edu.pl

Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi a zdrowie psychiczne pracowników

Streszczenie. Zdrowie psychiczne ma kluczowe znaczenie na każdym etapie życia, wpływa na wszystkie wymiary jakości życia od dzieciństwa po okres późnej dorosłości. Od czasów COVID-19 mamy do czynienia z pogarszającą się kondycją psychiczną społeczeństwa, co stanowi ogromne wyzwanie nie tylko dla opieki zdrowotnej, ale również dla rynku pracy. Z perspektywy zachodzących zmian i wyzwań stojących przed pracodawcami koncepcja zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi nabiera szczególnego znaczenia. Zdrowie psychiczne wpływa na wydajność pracy, a zły stan zdrowia może skutkować długotrwałymi nieobecnościami w pracy. Autorka wskazuje na znaczenie strategii zarządzania zasobami ludzkimi we wspieraniu dobrostanu psychofizycznego pracowników, poprzez dostarczanie odpowiednich zasobów psychicznych i społecznych. Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi opiera się o koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu w obliczu kryzysu zdrowia psychicznego Polaków.

Słowa kluczowe: zdrowie psychiczne, dobrostan psychiczny, dobrostan pracowników, zarządzanie zasobami ludzkimi, cele zrównoważonego rozwoju

Sustainable human resource management and employee mental health

Abstract. Mental health is crucial at every stage of life, affecting all dimensions of quality of life from childhood to late adulthood. Since the outbreak of the COVID-19 pandemic, society has been facing a deterioration in mental health, which poses a huge challenge not only for healthcare but also for

the labour market. Due to the rapid pace of global change and the challenges it creates for employers, the concept of sustainable human resource management is of great importance. Mental health affects work efficiency. The lack of it can result in long-term absences from work. The author points to the importance of human resource management strategies in supporting the psychophysical well-being of employees by providing appropriate mental and social resources. Sustainable human resource management is based on the concept of corporate social responsibility in response to the ongoing mental health crisis.

Keywords: mental health, mental well-being, employee well-being, human resource management, sustainable development goals

Wprowadzenie

Ostatnie lata przyniosły wzrost zainteresowania problematyką zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi zarówno ze strony praktyków, jak i badaczy. Dynamiczne zmiany zachodzące na rynku pracy, zapoczątkowane w okresie pandemii COVID-19, dotyczące istoty, metod, form pracy oraz zatrudnienia, stawiają przed przedsiębiorstwami wyzwania związane z koniecznością ustawicznego doskonalenia procesów biznesowych, w tym tych służących wykorzystaniu nowoczesnych form zatrudnienia oraz rozwojowi zasobów ludzkich (Lipińska-Grobelny, 2023). Wprowadzanie nowoczesnych technologii, praca hybrydowa oraz zdalna powodują pojawianie się w coraz większym zakresie nieznanym wcześniej zagrożeń dla zdrowia psychicznego pracowników, takich jak: „cyberostracyzm”, czyli wykluczanie cyfrowe jednostek w zespołach, czy negatywne konsekwencje „stałej łączności” (ang. *constant conectivity*), co prowadzić może do trudności z oddzieleniem pracy zawodowej od życia osobistego, ale też wiąże się ze zwiększonym ryzykiem powstawania wśród pracowników uzależnień behawioralnych.

Z drugiej strony pogłębiający się kryzys zdrowia psychicznego we współczesnych społeczeństwach ma istotny wpływ na zatrudnienie – zarówno w aspekcie indywidualnym, jak i z perspektywy społeczno-gospodarczej (por. SW Research, Runaways, 2024). Okres pandemii spowodował wzrost zaburzeń lękowych i depresji o 25% (World Health Organization [WHO], 2022). Dane statystyczne Zakładu Ubezpieczeń Społecznych [ZUS] wskazują, iż wśród przyczyn absencji chorobowej w 2024 r. aż 12,6% osób zgłaszało problemy psychiczne i zaburzenia zachowania. W porównaniu do 2023 r. wydano o 13,8% więcej zaświadczeń lekarskich z tytułu zaburzeń psychicznych i zaburzeń zachowania oraz wykazano o 16,2% większą liczbę dni niezdolności do pracy. Dane

ZUS-u (2024) potwierdzają, że „reakcja na ciężki stres i zaburzenia zachowania” są najczęstszą przyczyną długotrwałych absencji w grupie mężczyzn (kod klasyfikacji choroby w systemie ICD-10: F43), natomiast wśród kobiet plasują się one na drugiej pozycji – zaraz po „opiece położniczej z powodu stanów związanych głównie z ciążą” (kod klasyfikacji choroby według ICD-10: O26). Stwierdzić należy zatem, że problemy psychiczne mają bezpośredni wpływ na ograniczenie możliwości wykonywania pracy zawodowej. W związku z powyższym problematyka wellbeingu (tj. dobrostanu) pracowników coraz częściej spotyka się z zainteresowaniem ze strony naukowców i praktyków (por. ZUS, 2025).

Koncepcja zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi nabiera szczególnego znaczenia zarówno w odniesieniu do trudności przedsiębiorców związanych z problemami psychicznymi pracowników, jak i w związku z pojawiającymi się zmianami w zakresie metod pracy i form zatrudnienia. Celem artykułu jest analiza znaczenia strategii zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi we wspieraniu dobrostanu psychofizycznego pracowników, poprzez dostarczanie odpowiednich zasobów psychicznych i społecznych.

Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi polega na przyjęciu strategii i praktyk zarządzania personelem, które wspierają osiągnięcie celów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych (Ehnert i in., 2016, s. 90). W tym kontekście praktyki zarządzania zasobami ludzkimi powinny sprzyjać również promocji i ochronie zdrowia psychicznego pracowników. Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi ściśle wiąże się z wdrażaniem idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Współcześnie w działalności organizacji kluczowe znaczenie ma nie tylko spełnianie podstawowych norm prawnych i ekonomicznych, ale także podejmowanie działań moralnych, etycznie uzasadnionych, podejmowanych w trosce o pracowników, otoczenie społeczne i środowisko naturalne (Wolan-Nowakowska, 2022). Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi poprzez swoje działania i praktyki sprzyja wdrażaniu idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Natomiast społeczna odpowiedzialność biznesu wpływa na kształtowanie kultury organizacyjnej oraz zaangażowanie pracowników.

Cele zrównoważonego rozwoju a zarządzanie zasobami ludzkimi

Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi oddziałuje na cztery obszary funkcjonowania organizacji: społeczny, psychologiczno-etyczny, ekologiczny oraz ekonomiczny (por. Walczyńska i in., 2023). Pracownicy są podstawowym kapitałem każdej organizacji, zatem ich zdrowie, kondycja psychiczna i fizyczna

stanowią fundamentalny element, decydujący o sukcesie oraz o możliwościach rozwoju organizacji. Problematyka zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do wszystkich wyróżnionych obszarów nabiera więc szczególnego znaczenia.

Cele zrównoważonego rozwoju przyjęte przez Organizację Narodów Zjednoczonych (ONZ) w 2015 r. obejmują 17 celów globalnych, spośród których pięć można odnieść bezpośrednio do wymiaru społecznego oraz psychologiczno-etycznego funkcjonowania organizacji. Są to:

- dobre zdrowie i jakość życia;
- dobra jakość edukacji;
- równość płci;
- wzrost gospodarczy i godna płaca;
- mniej nierówności (por. ONZ, 2015).

Realizacja celów społecznych dotyczy budowania długofalowej strategii funkcjonowania organizacji, która uwzględni w zakresie zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi politykę kadrową, w tym m.in.:

- zarządzanie różnorodnością pracowników ze względu na wiek, płeć, religię czy niepełnosprawność;
- tworzenie warunków do rozwoju zawodowego, ustawicznej edukacji i podnoszenia kwalifikacji zawodowych;
- rozwój praktyk związanych z promocją i ochroną zdrowia pracowników, promocją zdrowego stylu życia;
- zapewnieniem odpowiednich warunków pracy w zakresie środowiska fizycznego i społecznego.

Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi jest we współczesnych organizacjach niezbędne oraz przynosi korzyści większe niż ponoszone nań nakłady. Jednak należy podkreślić, iż w polskich przedsiębiorstwach wdrażanie praktyk zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi jest stosunkowo nowym zagadnieniem. Dotyczy ono przede wszystkim dużych korporacji, natomiast małe i średnie przedsiębiorstwa wykazują w mniejszym stopniu zaangażowanie we wdrażanie działań w tym obszarze (por. Walczyna i in., 2023).

Realizacja celów społecznych zrównoważonego rozwoju obejmuje wszystkie procesy zarządzania zasobami ludzkimi, w tym w szczególności: planowanie zatrudnienia, dobór form zatrudnienia, organizację czasu pracy, wynagradzanie związane z efektywnością pracy i kompetencjami, metody szkoleń zawierające możliwości wymiany doświadczeń, kształcenie ustawiczne i zarządzanie

wiedzą w organizacji, systemy motywacji i awansowania oraz programy promocji i ochrony zdrowia pracowników.

Dobrostan psychiczny w miejscu pracy

Problematyka zdrowia psychicznego jest niezwykle złożona, a stan psychiczny człowieka uwarunkowany jest wielowymiarowo, zgodnie z biopsychospołecznym modelem zdrowia (por. WHO, 2022). Praca jest podstawową formą aktywności dorosłego człowieka, zatem zdrowie zarówno fizyczne, jak i psychiczne oraz funkcjonowanie zawodowe są ze sobą ściśle powiązane. Zdrowie psychiczne wpływa znacząco na zdolność do pracy i produktywność. Z drugiej strony zagrożenia psychospołeczne występujące w miejscu pracy mogą szkodzić zdrowiu psychicznemu pracowników. W szczególności praca prekarna, czyli zatrudnienie niestabilne, nisko płatne czy niezapewniające ochrony socjalnej, może prowadzić do obniżenia odporności psychicznej, a nawet zaburzeń, np. depresji czy lęków (por. Domański, 2016).

Równowaga pomiędzy pracą zawodową a życiem osobistym jest jednym z kluczowych czynników dobrostanu psychofizycznego, jednakże indywidualna odporność psychiczna, zasoby osobiste i sytuacja życiowa stanowią fundament radzenia sobie ze stresem i wyzwaniem życia codziennego, w tym zawodowego.

Pojęcie dobrostanu można odnieść do relacji pomiędzy zasobami jednostki a wyzwaniami, jakie przed nią stoją. Oczywiście, zasoby te mogą wewnętrzne (osobiste), ale kluczowym elementem jest też gotowość do sięgania po zasoby zewnętrzne oraz umiejętność rozwijania zasobów własnych, już posiadanych. W odniesieniu do funkcjonowania w środowisku pracy możemy mówić o dobrostanie pracownika, jeśli występuje równowaga pomiędzy wyzwaniami a zasobami. W tym ujęciu rolę kadry zarządzającej jest dostarczanie zasobów fizycznych i społecznych, które sprzyjają zachowaniu dobrostanu psychicznego pracowników (por. Dodge i in., 2012).

Wyniki badań dotyczące kondycji psychicznej polskich pracowników wskazują na znaczny wzrost poziomu stresu i wypalenia zawodowego: 80% nie czuje pasji do swojej pracy zawodowej, natomiast 77% nie widzi sensu w wykonywaniu obowiązków, co prowadzi do wzrostu wypalenia zawodowego i stresu (SW Research, 2024).

Zagadnienia dobrostanu psychicznego pracowników wskazują w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi na odpowiedzialność pracodawcy, kadry kierowniczej za tworzenie warunków pracy, które sprzyjają zdrowiu psychicznemu

pracowników (Wychowaniec, 2022, s. 180–182). Strategie wellbeingu w pracy stanowią holistyczne podejście do dobrostanu pracowników w kontekście, zarówno zdrowia psychicznego i fizycznego. Międzynarodowa Organizacja Pracy (MOP), określając pojęcie wellbeingu w odniesieniu do środowiska pracy wskazuje na wszystkie aspekty życia zawodowego, w tym m.in.: jakość i bezpieczeństwo warunków pracy, klimat organizacyjny czy metody organizacji pracy (Kulig-Moskwa i Nogiec, 2018, s. 356).

Według badań prowadzonych przez Elizę Goszczyńską (2020) w większych przedsiębiorstwach znacznie częściej podejmowane są działania związane z promocją i ochroną zdrowia pracowników. Fundamentem zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście dbania o dobrostan psychiczny pracowników jest tworzenie warunków pracy, które podnoszą poczucie autonomii pracownika, wspierają budowanie pozytywnych relacji interpersonalnych, sprzyjają rozwojowi zadowolenia pracowników, dają poczucie sensu i znaczenia wykonywanej pracy, budują samoakceptację, poczucie sprawczości oraz osiągnięć w pracy (por. Wychowaniec, 2022).

W coraz większym zakresie przedsiębiorstwa – w szczególności międzynarodowe – również wdrażają programy wellbeingowe z zakresu edukacji prozdrowotnej, promując zdrowy styl życia. Zapewniają wsparcie emocjonalne pracownikom, umożliwiając korzystanie ze specjalistycznej pomocy psychologów czy psychiatrów. Jednak należy podkreślić, że problematyka dobrostanu psychicznego pracowników zarówno z perspektywy prowadzonych badań, jak i praktyki zarządzania jest zagadnieniem stosunkowo nowym.

Cel, problematyka badawcza, metoda

Celem prowadzonych badań było określenie znaczenia działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w realizacji celów zrównoważonego rozwoju, w szczególności tych związanych z ochroną zdrowia oraz poprawą jakości życia pracowników. Problematyka badawcza dotyczyła praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do celów zrównoważonego rozwoju.

W ramach prowadzonych badań analizie poddano Raporty Zrównoważonego Rozwoju pochodzące z Biblioteki Raportów (Raporty Zrównoważonego Rozwoju). Badania prowadzono od kwietnia do lipca 2025 r. Wykorzystano metodę badawczą *desk resarch*.

W procedurze badawczej zostały uwzględnione firmy zgłaszane w ramach Konkursu i Kongresu ESG „Liderzy Zrównoważonego Rozwoju”. Kryterium doboru

stanowiła wielkość firmy, ponieważ organizacje zatrudniające powyżej 250 osób mają obowiązek raportowania o realizacji celów zrównoważonego rozwoju.

Do analiz wykorzystano program MAXQDA. Zastosowano następujące kategorie główne w kodowaniu: zdrowie i samopoczucie pracowników, programy wellbeingowe, dobrostan pracowników, promocja i ochrona zdrowia, zdrowy styl życia, przyjazne środowisko pracy. Analizie poddano praktyki w zakresie realizacji trzeciego celu zrównoważonego rozwoju, tj. dobre zdrowie i jakość życia. Poniżej zostały przedstawione przykładowe rozwiązania w zakresie wdrażania praktyk zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi w latach 2023–2024 w wybranych przedsiębiorstwach.

Praktyki zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi – analiza badań

Orange Polska S.A.

W zakresie wdrażania polityki inwestowania w zdrowie i samopoczucie pracowników realizowano następujące cele, które odnoszą się holistycznie do potrzeb pracowników w zakresie dobrostanu:

- fizycznego – zapewnienie pracownikom kompleksowej opieki medycznej, organizowanie bezpłatnych badań lekarskich, wsparcie potrzeb osób z niepełnosprawnościami, zachęcanie pracowników do aktywności fizycznej oraz wdrażania zdrowych nawyków żywieniowych;
- psychicznego – wsparcie budowania odporności psychicznej pracowników, zapewnienie wsparcia psychologicznego w sytuacji kryzysowej, systematyczna edukacja oraz wdrażanie rozwiązań, które wspomagają zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym, promocja rozwiązań zwiększających poczucie szczęścia w pracy;
- społecznego – tworzenie kultury współpracy, wzajemnego szacunku, swobodnej realizacji celów zawodowych i życiowych pasji oraz wsparcie zaangażowania pracowników w działania społeczne, m.in. w ramach wolontariatu pracowniczego;
- finansowego – oferta świadczeń, które wspierają pracowników w radzeniu sobie z trudną sytuacją finansową.

Ponadto prowadzono cykl webinarów na temat dobrego samopoczucia oraz realizowano programy skierowane na promocję zdrowego stylu życia, m.in.: „Power Meeting”, „Szczęście w pracy” oraz „Akademia Lekkiej Głowy”.

Podjęmowano również działania związane ze wsparciem pracowników w budowaniu równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem prywatnym. Wykorzystując platformę Mindgram, pracownicy mieli możliwość korzystania z indywidualnego, specjalistycznego wsparcia specjalistów – psychologa, dietetyka, psychologa dziecięcego, dietetyka oraz seksuologa. Otrzymali także dostęp do nagrań treningu uważności, treningu relaksacyjnego i medytacji. Zaangażowano w realizację programu wellbingowego Ambasadorów Dobrostanu, którzy przekazywali wiedzę z zakresu edukacji zdrowotnej. Organizowano spotkania online z ekspertami, szkolenia oraz warsztaty. Prowadzono również szkolenia z zakresu zarządzania sytuacją kryzysową w zespole.

ING Bank Śląski S.A.

Jednym z kluczowych celów ING Banku Śląskiego jest tworzenie angażującego i przyjaznego miejsca pracy, które odpowiada na potrzeby pracowników. Diagnoza ich opinii, potrzeb i ocen jest dokonywana m.in. poprzez regularnie przeprowadzane badanie zdrowia organizacji. Fundamentem tworzenia kultury organizacyjnej jest klarowna komunikacja, której możliwość daje intranet za pośrednictwem społeczności. Organizowane są również anonimowe czaty z członkami zarządu. Tworzenie przyjaznego środowiska pracy to również inwestycja w programy wellbeingowe.

W ramach programu „Energia” pracownicy banku mieli możliwość korzystania z pomocy psychologicznej online, m.in. w postaci tematycznych podcastów, webinarów oraz indywidualnych konsultacji z psychologiem za pośrednictwem platformy wspierającej zdrowie mentalne. Każdy pracownik może też bezpłatnie korzystać z terapii online. W ramach form grupowych odbywały się na żywo sesje tematyczne, z możliwością ich późniejszego odtworzenia przez osoby, które nie mogły uczestniczyć w nich w czasie rzeczywistym. Tematyka warsztatów dobierana jest do potrzeb pracowników oraz cyklicznie aktualizowana.

Kolejnym programem było uruchomienie anonimowej „Pomarańczowej Infolinii” dla pracowników ING oraz ich bliskich, pozostających w jednym gospodarstwie domowym. W ramach tej formy wsparcia można było skorzystać z pomocy psychologa w sytuacjach trudnych. Wprowadzono również dodatkowe dni wolne od pracy, m.in.:

- dni wolne udzielane w nagrodę (do 5 dni w roku kalendarzowym),
- dodatkowy dzień wolny dla osób pracujących w zmianowym systemie czasu pracy (czyli w porze nocnej lub w niedzielę i święta),

- możliwość skorzystania z dłuższej przerwy w pracy na regenerację sił lub doskonalenie zawodowe (*sabbatical*; urlop sabatyczny – długi, płatny lub bezpłatny urlop od pracy, który pracownik otrzymuje od pracodawcy, często po przepracowaniu określonego czasu w firmie),
- czas wolny do 8 h rocznie, wykorzystany na działania w obszarze wolontariatu,
- dodatkowy dzień wolny od pracy z tytułu jubileuszu.

Obchodzono Światowy Dzień Wellbeingu, który obchodzony jest 8 września. Natomiast w październiku 2024 r. zorganizowano Dni Energii, tygodniowy cykl, w ramach którego pracownicy mogli korzystać z różnych form relaksacji, m.in. sesji mindfulness oraz relaksacji dźwiękiem.

Santander Bank Polska S.A.

Fundamentalnym warunkiem, aby pracownicy mogli skutecznie wykonywać swoje zadania zawodowe oraz odczuwać satysfakcję z pracy, jest bezpieczne i przyjazne środowisko pracy. W polityce dotyczącej zrównoważonego rozwoju Santander Bank Polska dąży do:

- zapewnienia stabilności zatrudnienia i elastyczności metod świadczenia pracy,
- tworzenia warunków pracy, które sprzyjają zachowaniu równowagi między pracą a życiem prywatnym,
- zapewnienia bezpieczeństwa i higieny w pracy.

Jednym z kluczowych elementów budowania przyjaznego klimatu organizacyjnego, który sprzyja zaangażowaniu pracowników, jest tworzenie procedur komunikacji wspierającej współpracę. W Banku Santander prowadzone są cykliczne badania opinii pracowników, pt. „Your Voice”, z wykorzystaniem ankiet oraz wywiadów. Zastosowanie wewnętrznych narzędzi, takich jak: intranet, newslettery, mailingi, biuletyny, wspiera proces komunikacji i dialog z pracownikami. Raz na kwartał zarząd oraz członkowie najwyższego szczebla kierownictwa spotykają się z pracownikami, w celu podsumowania trzech miesięcy pracy oraz omówienia bieżących spraw. Istotnym narzędziem jest również organizowanie wydarzeń integracyjnych dla zespołów oraz tematycznych szkoleń i warsztatów rozwojowych.

Jednym z głównych celów zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi jest promocja i ochrona zdrowia fizycznego oraz psychicznego pracowników. Ważny element zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi stanowi zachęcanie pracowników do aktywnego trybu życia poprzez organizację inicjatyw

promujących zdrowie. Na przestrzeni lat wprowadzono program „Be Healthy”, który oparty został na holistycznym modelu zdrowia, łączącym edukację prozdrowotną z profilaktyką. Celem programu była promocja zdrowego stylu życia oraz idei *work-life balance*. W ramach cykli tematycznych – np. „Jedź zdrowo”, „Bądź aktywny”, „Bądź ergo”, „Dbaj o siebie” – we współpracy z partnerami zewnętrznymi realizowano szereg działań edukacyjnych.

Edukacyjny program online „Zdrowie na bank” miał z kolei na celu promocję zdrowia poprzez cotygodniowe newslettery z artykułami oraz materiałami, które dotyczyły aktywnego spędzania czasu wolnego, racjonalnego odżywiania, profilaktyki zdrowia psychicznego i fizycznego oraz ergonomii miejsca pracy. Na specjalnej platformie internetowej wszyscy pracownicy mieli dostęp do cyklu specjalistycznych szkoleń oraz webinarów tematycznych, m.in. z zakresu pierwszej pomocy czy dbania o dobrostan psychofizyczny (np. „Emocjonalne BHP”, „Jak żyć z bólem?”). Organizowane były również warsztaty dla kadry menedżerskiej zatytułowane „Psychominuty menedżerskie”. Ważnym elementem działań wellbeingowych były również konkursy i programy tematyczne, np. „Bohater Kultury Zdrowia”, jak również organizacja „Be Healthy Week”. Informacje o programach prozdrowotnych systematycznie publikowane są w newsletterach oraz za pośrednictwem intranetu.

W ramach pakietów medycznych pracownicy mogą korzystać również z konsultacji psychologicznych.

Podsumowanie

Okres pandemii był ogromnym wyzwaniem dla każdego przedsiębiorstwa, zarówno z perspektywy konieczności utrzymania procesów pracy, związanych z produkcją lub usługami w zupełnie nowych warunkach, jak również w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi, wsparcia zaangażowania, motywacji pracowników oraz efektywności wykonywanej pracy. Przedsiębiorstwa funkcjonują dziś w postpandemicznym świecie, jednak problematyka zdrowia pracowników jest nadal aktualna. Wprowadzenie pracy zdalnej i hybrydowej spowodowało, że wiele firm zmieniło dotychczasowe funkcjonowanie. Coraz więcej z nich wprowadza programy, których celem jest dbanie o dobre samopoczucie pracowników.

Jednym z elementów strategii zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi jest wdrażanie w środowisku pracy programów wellbeingowych z obszaru promocji zdrowia psychicznego. Wiele przedsiębiorstw, realizując cele zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi, zaczęło działać na rzecz odporności

psychicznej pracowników. Analiza raportów organizacji w zakresie realizacji celów zrównoważonego rozwoju wskazuje, że działania te powinny uwzględniać trzy podstawowe zasady:

1. szybką interwencję – w przypadku doświadczania przez pracownika kryzysu emocjonalnego;
2. regularne działania w obszarze promocji zdrowia psychicznego i wellbeingu, motywujące do systematycznego dbania o kondycję psychofizyczną;
3. tworzenie wspierającego klimatu organizacyjnego – zapewnienie warunków pracy sprzyjających współpracy.

Na podstawie uzyskanych danych stwierdzić należy, że przedsiębiorstwa wdrażają różne rozwiązania wspierające zdrowie psychiczne pracowników. Są to m.in.:

- dostęp do specjalistów: psychologów, psychoterapeutów, głównie online;
- programy edukacyjne i profilaktyczne: warsztaty oraz szkolenia z zakresu zdrowia psychicznego i radzenia sobie ze stresem;
- programy wsparcia dla pracowników i ich rodzin w sytuacji kryzysu;
- coaching, mentoring, szkolenia dla menadżerów z zakresu wspierania zdrowia psychicznego zespołów i tworzenia wspierającego klimatu organizacyjnego;
- zajęcia relaksacyjne, mindfulness, medytacja, joga, masaże;
- dodatkowe dni wolne na odpoczynek, regenerację, zadbanie o zdrowie psychiczne;
- wykorzystanie narzędzi i technologii: aplikacje do fizycznych, medytacji i monitorujących stan zdrowia;
- miesiąc/dni zdrowia – cykl tematycznych akcji prozdrowotnych;
- wsparcie finansowe na działalność prozdrowotną w obszarze zdrowia psychicznego.

W coraz większym stopniu pracodawcy wykorzystują nowoczesne technologie do tworzenia dedykowanych rozwiązań w zakresie promocji i ochrony zdrowia psychicznego pracowników. Najczęściej pracodawcy korzystają z kanałów komunikacji takich jak:

- intranet,
- specjalne platformy internetowe,
- badania opinii i potrzeb pracowników,
- newslettery, mailingi,
- spotkania zespołów, spotkania integracyjne, warsztaty,
- spotkania z kadrą kierowniczą niższego szczebla oraz z kadrą zarządzającą.

Kluczowym elementem, sprzyjającym tworzeniu klimatu wsparcia i współpracy, jest zatem wykorzystanie różnych kanałów komunikacji. Kontakt pomiędzy pracownikami, zapewniający otwartą wymianę informacji, oraz stosowanie narzędzi do diagnozy sytuacji pracowników i ich opinii wspierają proces tworzenia rozwiązań dopasowanych do zróżnicowanych potrzeb pracowników.

Zakończenie

Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi nabiera dziś – w dobie społecznego kryzysu zdrowia psychicznego, w sytuacji coraz większej absencji pracowników z powodów związanych z niską odpornością psychiczną – szczególnego znaczenia.

Realizacja celów związanych z wymiarem społecznym oraz psychologiczno-etycznym dobrostanu pracowników jest związana z praktykami w następujących obszarach:

- zdrowie i jakość życia pracowników – poprzez tworzenie programów edukacyjnych, profilaktycznych i wellbeingowych (cele: dobre zdrowie i jakość życia; wzrost nierówności i godna praca; dobra edukacja),
- doskonalenie zawodowe, wsparcie edukacji pracowników (cel: dobra edukacja);
- tworzenie warunków dla zróżnicowanego zarządzania zasobami ludzkimi, np. ze względu na płeć, niepełnosprawność, wiek (cele: równość płci; mniej nierówności).

Problematyka promocji i ochrony zdrowia psychicznego pracowników wpisuje się w zagadnienia związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Jednak należy podkreślić, iż wdrażanie w przedsiębiorstwach programów wellbeingowych, których celem jest promocja i ochrona zdrowia psychicznego pracowników, przyczynia się wielowymiarowo do optymalizacji funkcjonowania organizacji i związane jest z czynnikiem ekonomicznym. Przede wszystkim stanowi ono inwestycję w kapitał ludzki poprzez realizację celów związanych z poprawą jakości życia oraz dobrostanu psychofizycznego pracowników.

Żyjemy w świecie dynamicznego rozwoju technologii, przebudźcowania oraz polikryzysów (pandemia COVID-19, konflikty zbrojne, kryzys gospodarczy i środowiskowy), co stanowi ogromne obciążenie dla zdrowia psychicznego wszystkich pokoleń: dzieci, młodzieży, dorosłych. Z drugiej przed organizacjami pojawiają się nieznane dotąd wyzwania – zwłaszcza te w aspekcie zarządzania kapitałem ludzkim, dotyczące wsparcia pracowników w budowaniu i rozwijaniu kompetencji związanych z konstruktywnymi strategiami radzenia

sobie ze stresem, regulacją emocji oraz zdolnościami adaptacji do dynamicznych zmian, jakie zachodzą na świecie.

Stabilne, bezpieczne i wspierające środowisko pracy jest szansą na mniejszą rotację kadr, redukcję absencji chorobowej oraz większe zaangażowanie i lojalność pracowników. Pracodawca, który realizuje strategię zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi, buduje pozytywny wizerunek firmy jako organizacji, która dba o swoich pracowników.

Referencje

- Dodge, R., Daly, A., Huyton, J., Sanders, L. (2012). *The challenge of defining wellbeing*. International Journal of Wellbeing, 2(3).
- Domański, Z. (2016). *Prekariat a bezpieczeństwo społeczne*. Journal of Modern Science, 3(30).
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., Muller-Camen, M. (2016). *Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies*. The International Journal of Human Resource Management, 27(1).
- Goszczyńska, E. (2020). *Promocja zdrowia zakładach pracy przeciwdziałających skutkom starzenia się personelu. Czym różni się od działań w innych firmach i jakie przeszkody napotyka?* Medycyna Pracy, 71(3).
- Kulig-Moskwa, K., Nogiec, J. (2018). *Wellbeing w organizacji – istota i perspektywa polskiego rynku*. Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 19(8).
- Lipińska-Grobelny, A. (2023). *Różne oblicza pracy w dobie czwartej rewolucji technologicznej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Organizacja Narodów Zjednoczonych (ONZ) (2015). Rezolucja przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne w dniu 25 września 2015 r., A/RES/70/1, https://www.un.org/pl/files/164/Agenda%202030_pl_2016_ostateczna.pdf (17.05.2025).
- Raporty Zrównoważonego Rozwoju, <https://raportyzt.pl/bibliotekaraportow> (15.06.2025).
- SW Research, Runaways (2024). *Zdrowie psychiczne pracujących Polaków*, https://files.swresearch.pl/raportyPdf/Raport%23SW127_3131.pdf (30.06.2025).
- Walczyna, A., Mazur, B., Wilczewska, W. (2023). *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w polskich przedsiębiorstwach*. Journal of Modern Science, 5(54).
- Wolan-Nowakowska, M. (2022). *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a zarządzanie różnorodnością zespołów pracowniczych*. Szkoła – Zawód – Praca, 24.
- World Health Organization (WHO) (2022). *World mental health report*, <https://www.who.int/teams/mental-health-and-substance-use/world-mental-health-report> (7.06.2025).
- Wychowaniec, W. (2022). *Dobrostan psychiczny pracowników – spojrzenie z perspektywy postpandemicznej praktyki menedżerskiej*. Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie, 86.
- Zakład Ubezpieczeń Społecznych (ZUS) (2025). *Raport. Absencja chorobowa w 2024 r.*, https://www.zus.pl/documents/10182/39590/Raport_Absencja+chorobowa+w+2024+roku.pdf/a4947e09-3b9c-41c6-1de6-83563006fd49?t=1744352901435 (30.06.2025).