



WELLCULTURE[®]
INSTITUTE
by Ewa Stelmasiak

Liderzy i Liderki Dobrostanu

Wyniki projektu naukowo-badawczego
przeprowadzonego we współpracy z UEW

Spis treści.

3	Wstęp	21	Pięć filarów kultury dobrostanu
4	O badaniu	22	Inicjatywy wellbeingowe
5	Organizator & Partnerzy	25	Kluczowe wyniki
6	Kluczowe definicje	26	Dobrostan w organizacji
7	Próba badawcza	27	Komentarze ekspertów
10	Ocena kompetencji	29	Case Study
11	Rekomendacje dla HR	32	Wnioski
13	Opinie i deklaracje	33	O mnie
17	Działania wellbeing w firmach		

Wstęp.

Kiedy przed pandemią uczyłam się o kulturze i przywództwie dobrostanu od moich amerykańskich kolegów, nie wiedziałam, że przez kolejne lata będą one stanowiły fundament mojej pracy doradczo-szkoleniowej.

W styczniu 2022 ukazała się moja książka pt. *Lider dobrostanu*. Dziś z radością oddaję w Państwa ręce wyniki badania, które potwierdzają przedstawione w niej koncepcje.

Oddaję także przebadany model kompetencyjny lidera_ki dobrostanu z nadzieją, że jego zastosowanie poprawi jakość życia ludzi w pracy.

Ewa Stelmasiak

Ewa Stelmasiak

WellCulture Institute



O badaniu.

Badanie przeprowadzone przez Ewę Stelmasiak we współpracy z prof. Dorotą Molek-Winiarską dotyczyło oceny i weryfikacji autorskiego modelu kompetencyjnego lidera dobrostanu.

Model ten, opracowany przez Ewę Stelmasiak, obejmuje **zestaw kompetencji leaderskich wspierających dobrostan**, które zostały opisane i przełożone na pytania badawcze.

Projekt został zrealizowany w ramach grantu naukowo-badawczego dla WellCulture Institute by Ewa Stelmasiak, przyznanego przez **Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu**.

Badanie miało charakter mieszany – obejmowało **część ilościową** (ankieta z pytaniami otwartymi, X 2024 – XII 2024) oraz **jakościową** (IDI z prezes_k_ami firm, I–VI 2025). Analizę danych wspierała dr Hanna Kinowska (SGH).

130
respondentów
(CEO, członkowie zarządu,
Top management)

22
respondentów
w IDI (w randze CEO)

Organizator. Partnerzy.



WellCulture Institute by Ewa Stelmasiak

specjalizuje się w zarządzaniu zdrowiem i wellbeing: strategii, kulturze i przywództwie dobrostanu (rok zał. 2012). Misją Instytutu jest popularyzowanie wiedzy na temat przywództwa oraz kultury dobrostanu i prowadzenie działań doradczo-szkoleniowych i edukacyjnych dla liderów i liderów organizacji.

PARTNER MERYTORYCZNY



Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

to nie tylko liczący się ośrodek badań w dziedzinie nauk ekonomicznych i nauk o zarządzaniu, ale też jedna z największych szkół ekonomicznych w kraju. Odgrywa ważną rolę w kształceniu ekonomistów, w badaniach naukowych i pracach dla gospodarki. Jest też aktywnym partnerem w międzynarodowych kontaktach naukowych i dydaktycznych.

PARTNER TECHNOLOGICZNY



Enpulse

innowacyjna platforma do badania zaangażowania pracowników umożliwiająca organizacjom nie tylko precyzyjny pomiar zaangażowania pracowników, ale również wdrażanie skutecznych działań opartych na analizie danych. Zapewnia kompleksowy pakiet wsparcia obejmujący konsultacje, szkolenia, warsztaty i doradztwo. Prowadzi wautorskie badanie „WorkWarZ” (N = 11 500 w Europie).

PARTNER SPOŁECZNOŚCIOWY



Dream Employer Hub

przestrzeń dla pracodawców, którzy chcą tworzyć i rozwijać wyjątkowe miejsca pracy. Wspiera firmy w budowaniu wyjątkowego *employee experience*. Doradza, szkoli, audytuje. Dream Employer to także prestiżowy konkurs, który wyróżnia najlepszych pracodawców i firmy wspierające pracodawców oraz podcast pod tym samym tytułem.

Kluczowe definicje.

Dobrostan

Dobrostan osobisty to proces świadomego podejmowania decyzji, które sprzyjają zdrowemu i satysfakcjonującemu życiu – zarówno w sferze prywatnej, jak i zawodowej. Nie jest to stan osiągany raz na zawsze, lecz dynamiczny proces wymagający nieustannej troski. Jest pojęciem wielowymiarowym, na które wpływają trzy kluczowe wymiary: psychiczny, fizyczny i relacyjny.

W środowisku firmowym dbałość o dobrostan pracowników może przyjmować różne formy – od jednorazowych działań, przez programy obejmujące cykliczne lub częste inicjatywy, aż po kompleksową strategię wellbeing, opartą na rocznym planie, budżecie i systemie pomiaru. Firmy często posługują się własnymi definicjami dobrostanu, np. rozszerzając je o wymiar finansowy.

Aby dobrostan był obszarem zarządzania i faktycznie wspierał osiągnięcie celów organizacji, konieczne jest strategiczne podejście, uwzględniające zarówno mechanizmy kształtowania kultury organizacyjnej, jak i rozwój przywództwa.

Przywództwo wspierające dobrostan

Sposób prowadzenia zespołu ku ambitnym celom przy jednoczesnym poszanowaniu dobrostanu jego członków. Obejmuje zarówno postawę, jak i konkretne zachowania wspierające dobrostan osobisty lidera/ki, dobrostan w zespole oraz kulturę dobrostanu w organizacji.

Nie oznacza rezygnacji z ambitnych celów, lecz przyjęcie długoterminowej perspektywy i zrównoważonego podejścia do zdrowia, zaangażowania oraz efektywności pracowników. Zakłada, że trwałe wyniki osiąga się poprzez troskę o ludzi, ich potrzeby i zasoby, w duchu zasady „praca to maraton, a nie sprint”.

Na przywództwo wspierające dobrostan składa się siedem kompetencji leaderskich opisanych i przebadanych w niniejszym badaniu. Liderzy odgrywają kluczową – choć często pomijaną – rolę w budowaniu dobrostanu w środowisku organizacyjnym.

Kultura dobrostanu

Środowisko, w którym łatwe staje się dokonywanie wyborów sprzyjających dobrostanowi. W kontekście zarządzania tym obszarem w organizacji oznacza to świadome wykorzystywanie mechanizmów budowania kultury organizacyjnej w celu kształtowania pożądanых postaw i zachowań pracowników w obszarze dobrostanu.

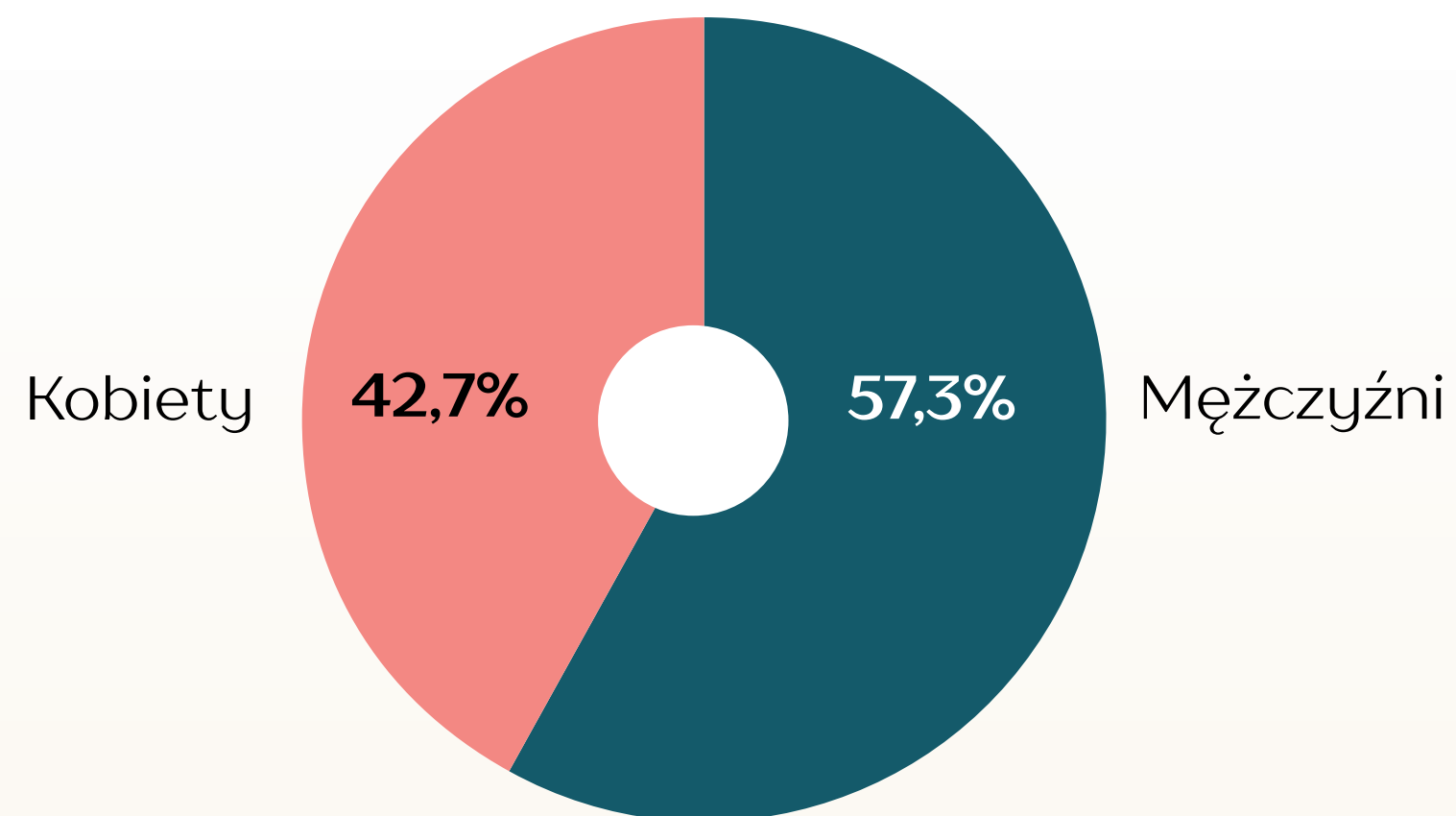
Kultura dobrostanu powstaje w wyniku oddziaływania wspólnych wartości, norm kulturowych, postaw i zachowań liderów, wzajemnego wsparcia, kluczowych punktów styku w organizacji oraz pozytywnego klimatu społecznego opartego na wspólnej wizji, poczuciu wspólnoty i pozytywnym nastawieniu.

Szczególnie istotne są normy kulturowe, które można opisać poprzez stwierdzenia: „U nas już tak jest, że...” lub „U nas robi się to w taki sposób...”. Mogą one zarówno wspierać dobrostan – na przykład poprzez praktykę „U nas się nie pracuje podczas urlopów”, jak i go osłabiać – na przykład gdy „U nas wyzwania związane ze zdrowiem psychicznym są tematem tabu”.

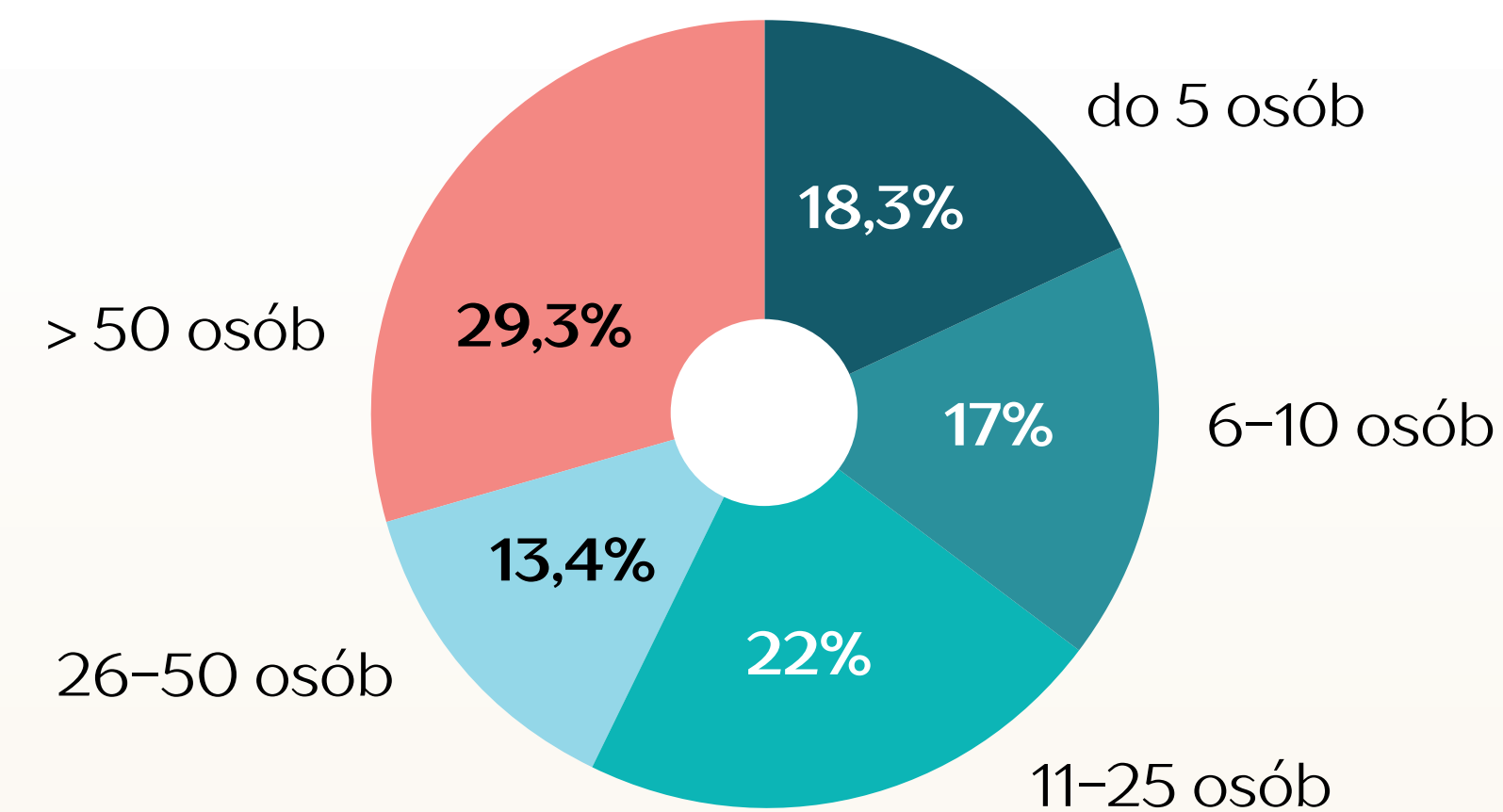
Próba badawcza

(N=130) w badaniu ilościowym

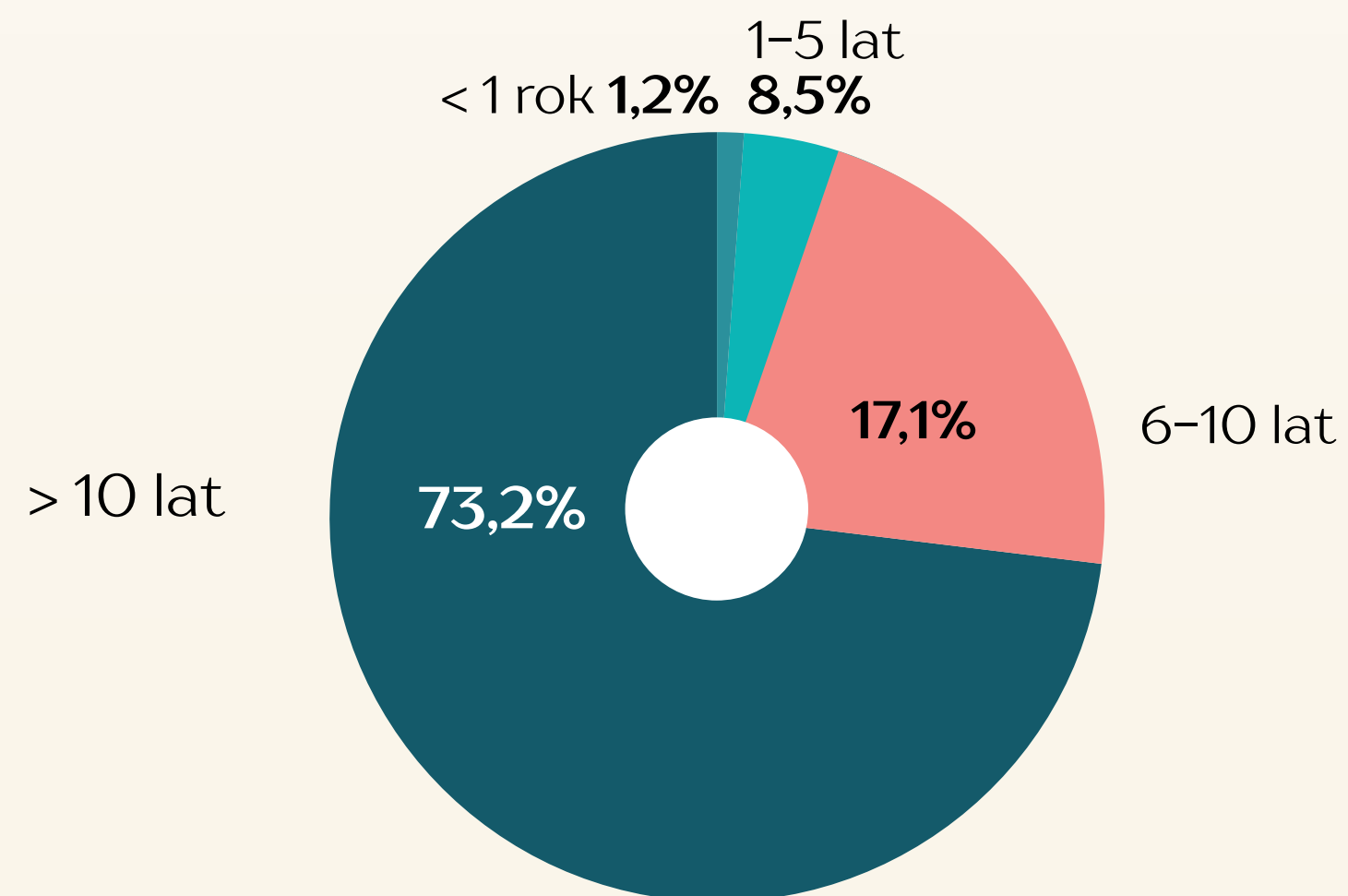
Płeć



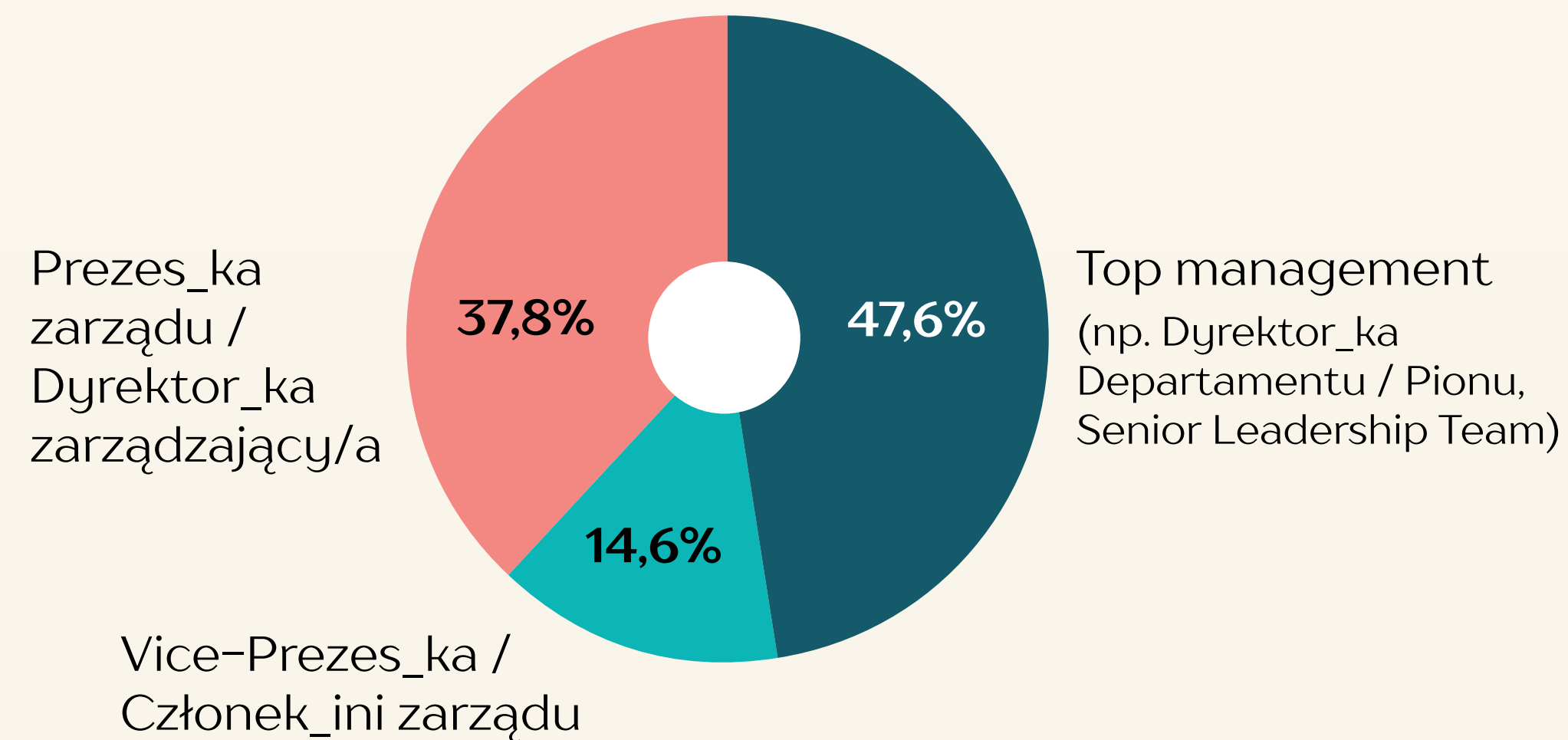
Wielkość zespołu, jakim bezpośrednio zarządzasz



Staż pracy jako lider

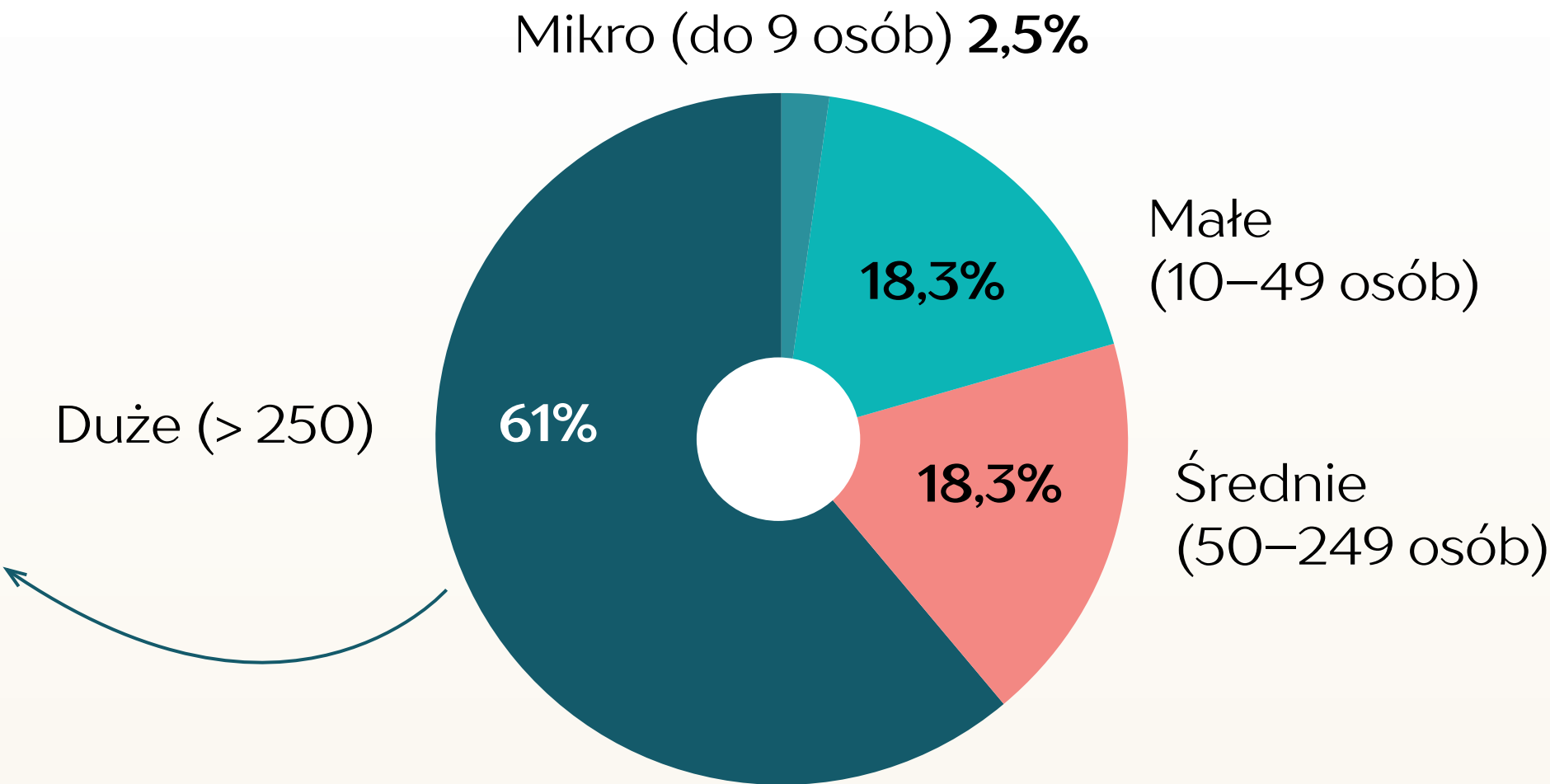


Stanowisko

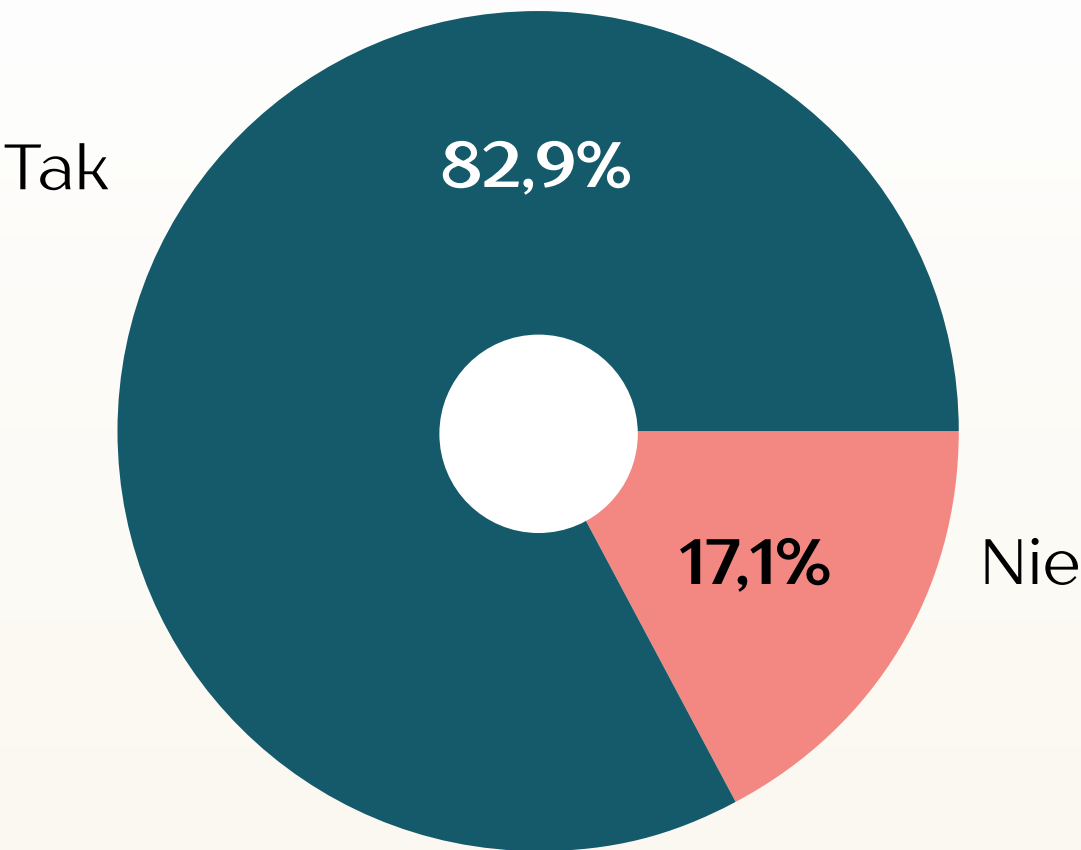


32% respondentów
wskazało, że ich firma
zatrudnia **powyżej**
2000 osób

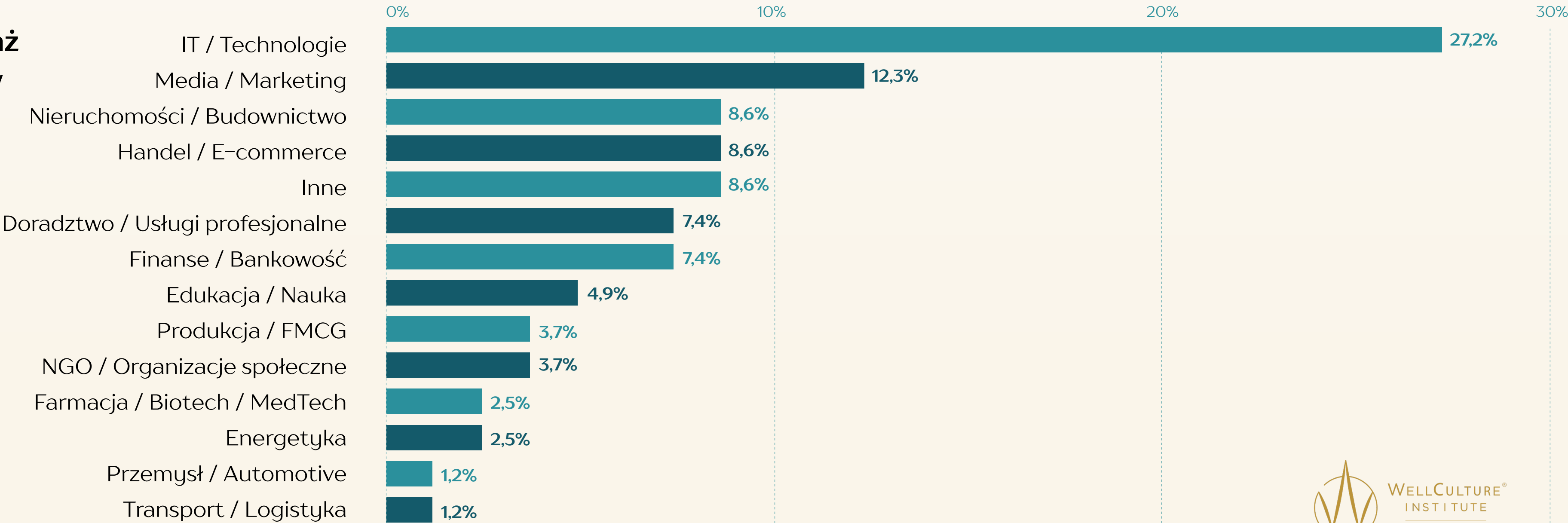
Wielkość zatrudnienia w firmie respondenta



Czy firma posiada programy wellbeingowe?



Struktura branż
respondentów



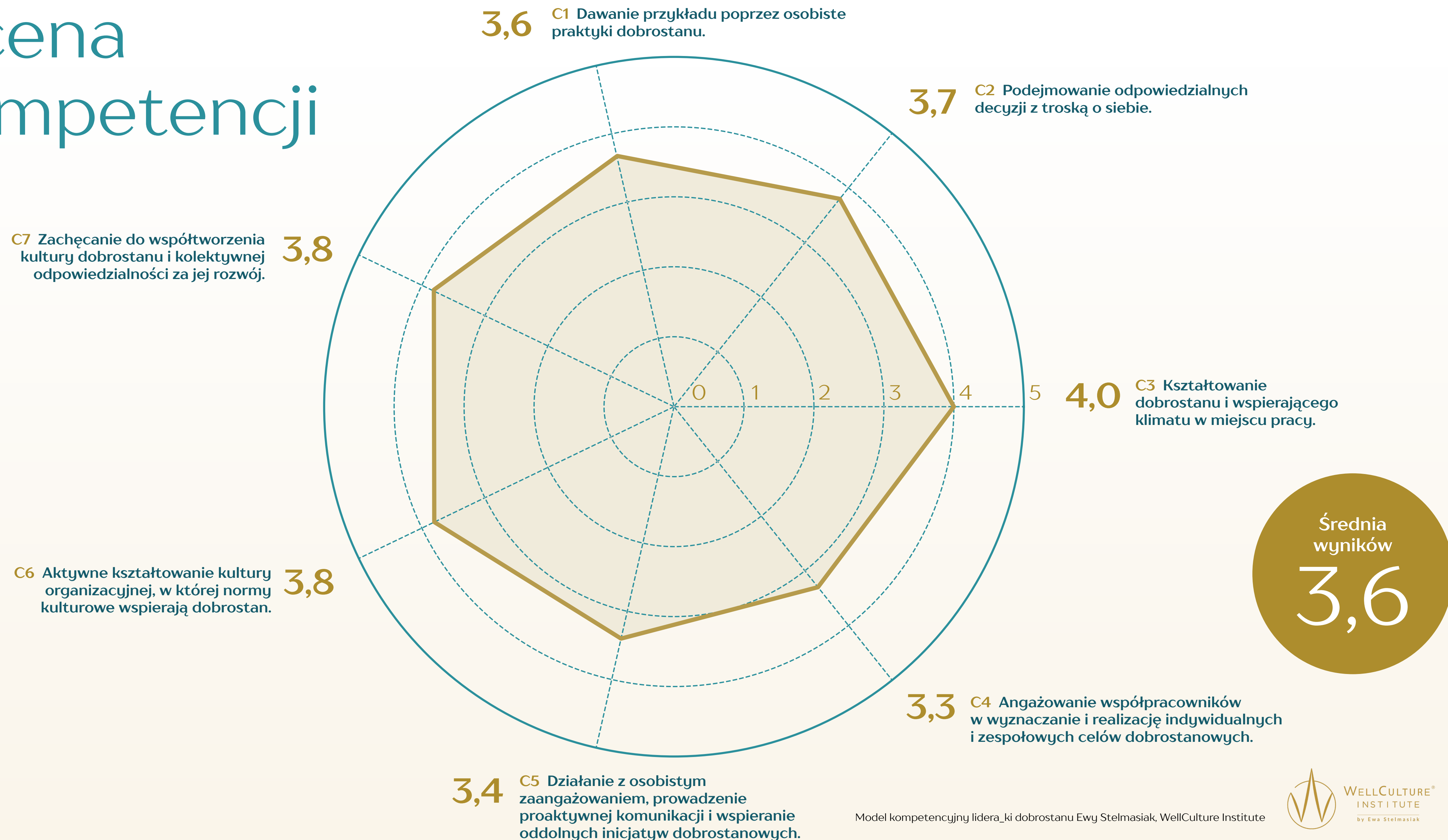
7 kompetencji lidera, które budują kulturę dobrostanu

Badanie potwierdza, że o tym, czy lider potrafi skutecznie budować kulturę dobrostanu, decydują następujące kompetencje:



Te kompetencje w praktyce odróżniają liderów firm, które inwestują w wellbeing, od pozostałych.

Ocena kompetencji



Rekomendacje dla HR / funkcji odpowiedzialnej za wellbeing

1. Odejście od tradycyjnego modelu

Skuteczne działania wellbeingowe wymagają odejścia od tradycyjnego modelu, w którym HR odpowiada wyłącznie za inicjatywy skierowane do indywidualnych pracowników.

Zamiast tego potrzebne jest **podejście systemowe**, obejmujące trzy poziomy:

- **pracownika indywidualnego** – działania wspierające jego dobrostan,
- **lidera** – szkolenie w obszarze przywództwa wspierającego dobrostan, zapewnianie mu wsparcia i badanie jego potrzeb,
- **system organizacyjny** – kodyfikacja i wdrożenie kultury dobrostanu w całej firmie.



2. Rola liderów i pracowników

Aby zwiększyć skuteczność działań wellbeingowych, należy z jednej strony **wspierać liderów** w rozwijaniu **kompetencji C4** (*Angażowanie współpracowników w wyznaczanie i realizację indywidualnych i zespołowych celów dobrostanowych*), a z drugiej – umożliwiać pracownikom podejmowanie **oddolnych inicjatyw wellbeingowych** i aktywnie je wspierać.

Wsparcie udzielane liderom przez HR, połączone z rozwojem **partycypacyjnej kultury dobrostanu**, wzmacnia efektywność wszystkich stron procesu i pozwala osiągnąć efekt synergii.

Kluczowe znaczenie ma także rozwój **kompetencji C5** (*Działanie z osobistym zaangażowaniem, prowadzenie proaktywnej komunikacji i wspieranie oddolnych inicjatyw dobrostanowych*) – zdolności liderów do:

- aktywnej i otwartej komunikacji na temat dobrostanu,
- dawania dobrego przykładu w zespole i wobec innych współzarządzających,
- docierania do osób potrzebujących wsparcia,
- angażowania pracowników poprzez zachęcanie ich do zgłaszania inicjatyw oraz udzielanie im pomocy w ich realizacji.

3. Włączenie dobrostanu w system zarządzania organizacją

Aby wellbeing stał się integralną częścią zarządzania firmą, należy włączyć go do kluczowych procesów i narzędzi.

3.1. Programy zarządzania kompetencjami

Warto zacząć od programów zarządzania kompetencjami, projektując szkolenia ukierunkowane na konkretne kompetencje. Dzięki temu można uzyskać efekt dźwigni – wzmocnienie jednej kompetencji pozytywnie wpływa na rozwój pozostałych.

3.2. Ocena roczna liderów

Kolejnym krokiem jest **włączenie wellbeing do oceny rocznej liderów**.

Oprócz tradycyjnych badań ankietowych na poziomie zespołu, organizacja powinna wypracować własny sposób oceny w obszarze dobrostanu, oparty na wewnętrznych konsultacjach.

Proces ten powinien być **ciągły**, a nie ograniczony do jednorazowej oceny raz w roku.

Warto wykorzystywać różnorodne źródła informacji zwrotnej i narzędzia diagnostyczne, takie jak model kompetencyjny lider_ki dobrostanu.

3.3. Budżet na wellbeing

Kluczowym elementem jest **zapewnienie budżetu na działania wellbeingowe**.

Budżet stanowi centralny element instytucjonalizacji dobrostanu w firmie korelując z podejściem strategicznym, efektywnością operacyjną oraz kulturą partycypacyjną.

Funkcje budżetu:

- a) zapewnia stabilne finansowanie dla realizacji strategii wellbeing,
- b) pozwala na jej operacjonalizację w formie planów rocznych z konkretnym budżetem,
- c) daje możliwość finansowania oddolnych inicjatyw, stając się nie tylko instrumentem kontroli kosztów, ale także narzędzie partycypacji,
- d) umożliwia szybkie, elastyczne reagowanie na bieżące potrzeby i zgłoszenia pracowników.

Dobrostan bez budżetu oznacza działanie marginalne i nietrwałe.

Strategia bez finansowania pozostaje deklaracją, a **budżet bez strategii** staje się jedynie doraźnym instrumentem.

Instytucjonalizacja (budżet) i empowerment (wsparcie inicjatyw) powinny iść w parze, tworząc kulturę kolektywnej odpowiedzialności za dobrostan. Dzięki temu wellbeing staje się ciągłym procesem zarządczym, a nie zbiorem okazjonalnych, rozproszonych działań.

4. Kultura dobrostanu

Kultura dobrostanu odgrywa **kluczową rolę** w skutecznym wdrażaniu działań wellbeingowych. Dzieje się tak, ponieważ:

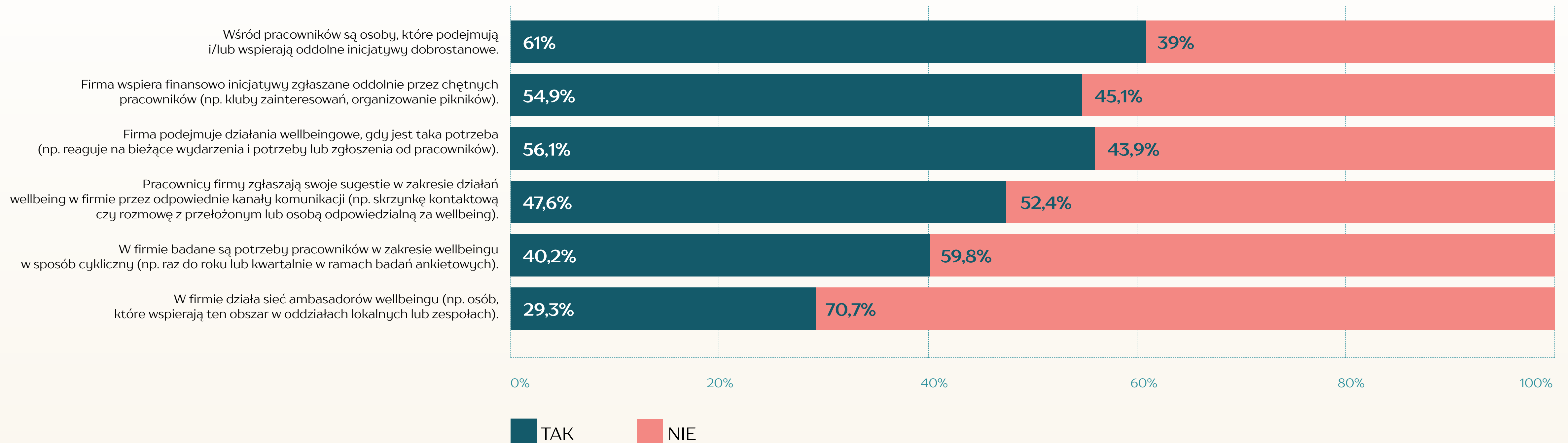
- Wspiera liderów w naturalnym modelowaniu postaw w zespole,
- Ułatwia im **dawanie przykładu poprzez osobiste praktyki dobrostanu (C1)**.

Dzięki kulturze dobrostanu oraz systemowym powiązaniom rośnie efektywność działań podejmowanych w organizacji.

Budowanie kultury dobrostanu wymaga **ustrukturyzowanego podejścia** opartego na specjalistycznym know-how i odpowiednich narzędziach badawczych. W tym procesie warto korzystać ze **wsparcia ekspertów zewnętrznych**, specjalizujących się w procesie tworzenia spójnej i trwałej kultury dobrostanu.

Otwartość i dialog jako fundament

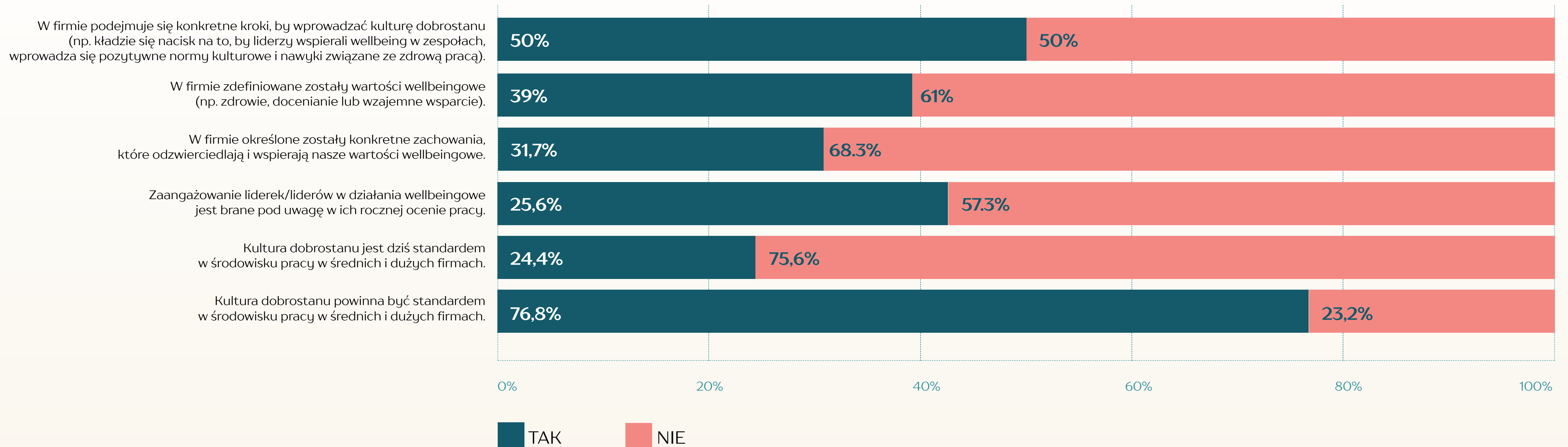
Najważniejszym czynnikiem przesądzającym o skuteczności przywództwa wspierającego dobrostan jest partycypacja, czyli zdolność liderów do prowadzenia aktywnej i otwartej komunikacji oraz wspierania inicjatyw oddolnych.



Wzmocnienie działań w zakresie aktywnego, partycypacyjnego zarządzania wellbeingiem w firmie sprzyja rozwojowi wzorców przywództwa, które wspierają dobrostan pracowników. Liderzy, którzy dają pracownikom przestrzeń do współtworzenia, uruchamiają proces realnego wdrażania i utrwalania kultury dobrostanu.

Kultura dobrostanu to nie aktywności i inicjatywy

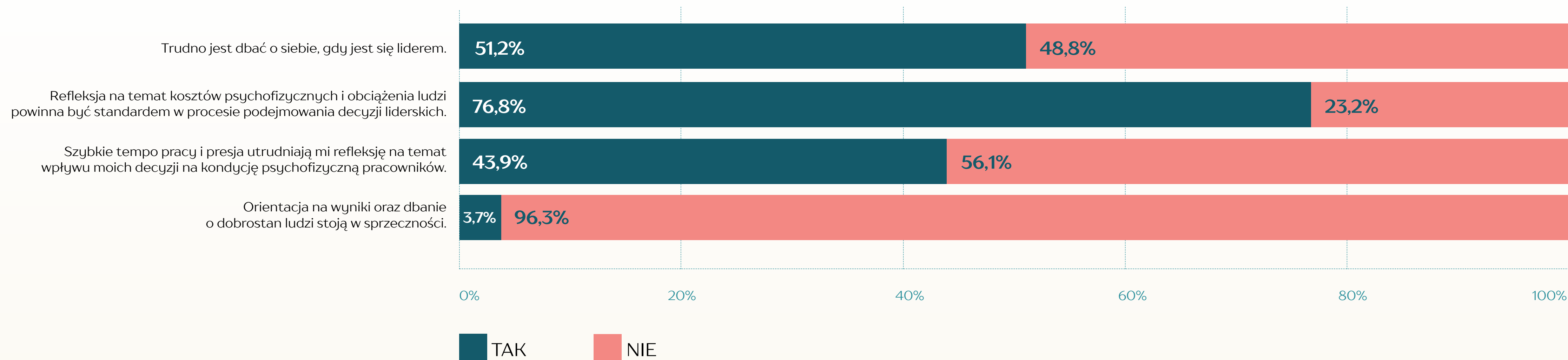
Wellbeing to narzędzie strategiczne – wpływające na rozwój kompetencji leaderskich, kulturę organizacyjną i w efekcie na przewagę konkurencyjną. To kompetencje menedżerskie napędzają kulturę dobrostanu w firmach.



- Respondenci najczęściej postrzegają budowanie kultury dobrostanu jako organizowanie webinarów, szkoleń i warsztatów, zapewnianie elastycznych godzin pracy i możliwości pracy zdalnej, dostarczanie wsparcia psychologicznego dla pracowników czy finansowanie zajęć sportowych i aktywności fizycznej.

- Znacznie mniej respondentów wskazuje na **realne elementy kulturowe** takie jak angażowanie liderów w wellbeing czy promowanie pozytywnych norm kulturowych i zachowań takie jak np. brak maili wieczorami i w weekendy lub wprowadzenie tzw. krótkich piątek (wartość: work-life balance), przeznaczanie czasu do godz. 11.00 na pracę głęboką (wartość: energia/efektywność) czy brak akceptacji dla pracy podczas zwolnień lekarskich (wartość: zdrowie).

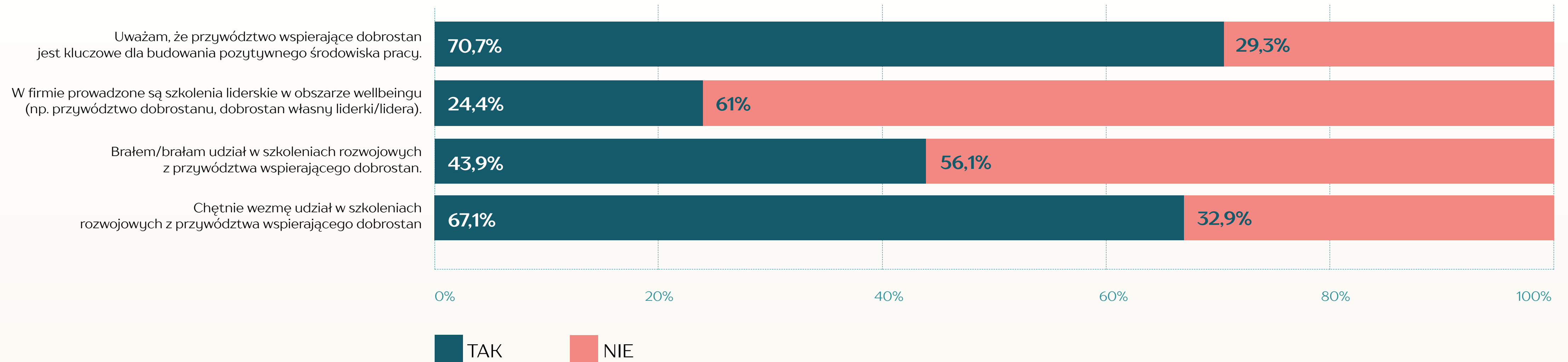
Troska o siebie, gdy jest się liderem_ką



10 najważniejszych sposobów, w jaki liderzy i liderki dbają o swój dobrostan:

1. Kończenie pracy o określonej godzinie i nieprzedłużanie obowiązków.
2. Asertywne odmawianie spotkań, zadań i przyjmowania dodatkowych obowiązków służbowych.
3. Regularny wysiłek fizyczny (siłownia, joga, bieganie, spacer).
4. Branie urlopu, wolnego dnia po intensywnym okresie pracy lub w stanie wyczerpania.
5. Robienie przerw w ciągu dnia (lunch, odpoczynek, regeneracja, krótkie spacer).
6. Planowanie w kalendarzu czasu przewidzianego na zajęcie się sobą (sport, odpoczynek, regeneracja).
7. Konsekwentne unikanie pracy w weekendy i po godzinach, zachowanie balansu między życiem zawodowym a prywatnym.
8. Niechodzenie do pracy w czasie choroby lub złego samopoczucia.
9. Zadbanie o odpowiednio długi sen.
10. Stawianie granic w rozmowach z klientami, współpracownikami i partnerami biznesowymi.

Przywództwo wspierające dobrostan



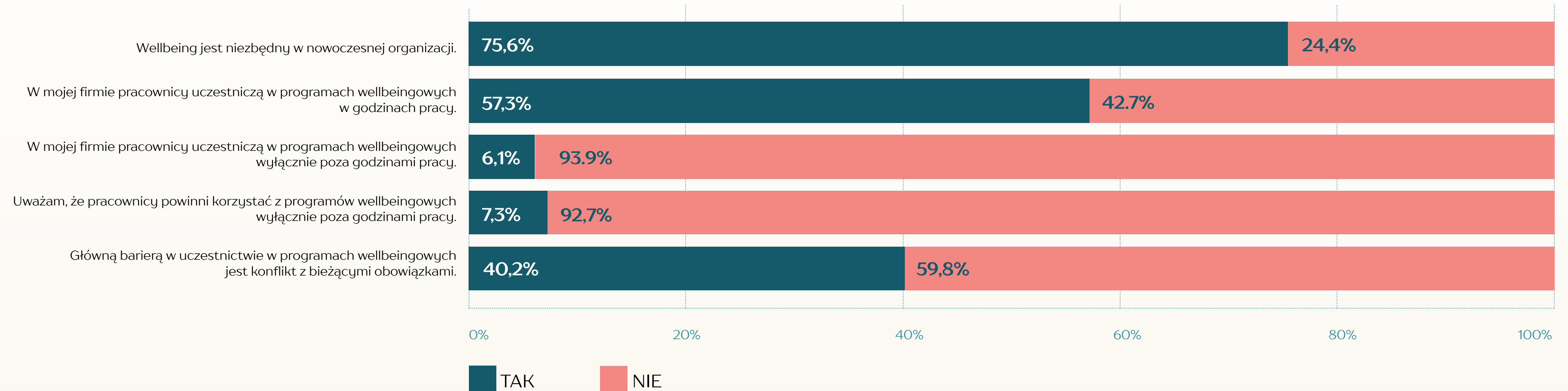
Kompetencje leaderskie w obszarze dobrostanu są uniwersalne i niezależne od wieku, płci czy stażu, a każdy lider – niezależnie od swoich mocnych i słabych stron – może je rozwijać.

Być liderem_ką dobrostanu to według respondentów:

1. Bycie wzorem i inspiracją – lider_ka sam_a dba o swój dobrostan i daje przykład zespołowi.
2. Dbanie o dobrostan zespołu – zarówno poprzez indywidualne wsparcie, jak i systemowe rozwiązania.
3. Tworzenie sprzyjających warunków pracy – tak, aby dobrostan był integralną częścią organizacji.
4. Słuchanie i rozumienie potrzeb pracowników – podejście oparte na empatii.
5. Zachęcanie i wspieranie inicjatyw wellbeingowych – lider nie tylko sam dba o dobrostan, ale aktywnie wspiera zespół.
6. Promowanie work-life balance – podkreślanie równowagi między życiem zawodowym, a prywatnym.
7. Budowanie kultury organizacyjnej opartej na dobrostanie – zmiana na poziomie systemowym.
8. Edukowanie i uświadamianie pracowników – wellbeing jako kluczowy element rozwoju organizacji.
9. Autonomia i samodzielność pracowników – lider daje narzędzia, ale nie kontroluje pracowników w obszarze dobrostanu.
10. Uwzględnianie dobrostanu w strategii biznesowej – łączenie wellbeing z wynikami organizacji.

Programy wellbeingowe muszą być częścią pracy – nie dodatkiem

Programy wellbeingowe nie powinny dotyczyć wyłącznie działań podejmowanych poza godzinami pracy. Badanie jasno pokazuje, że jeśli są integralną częścią dnia pracy, wzmacniają nie tylko wiarygodność firmy w tym zakresie, ale i kulturę dobrostanu.

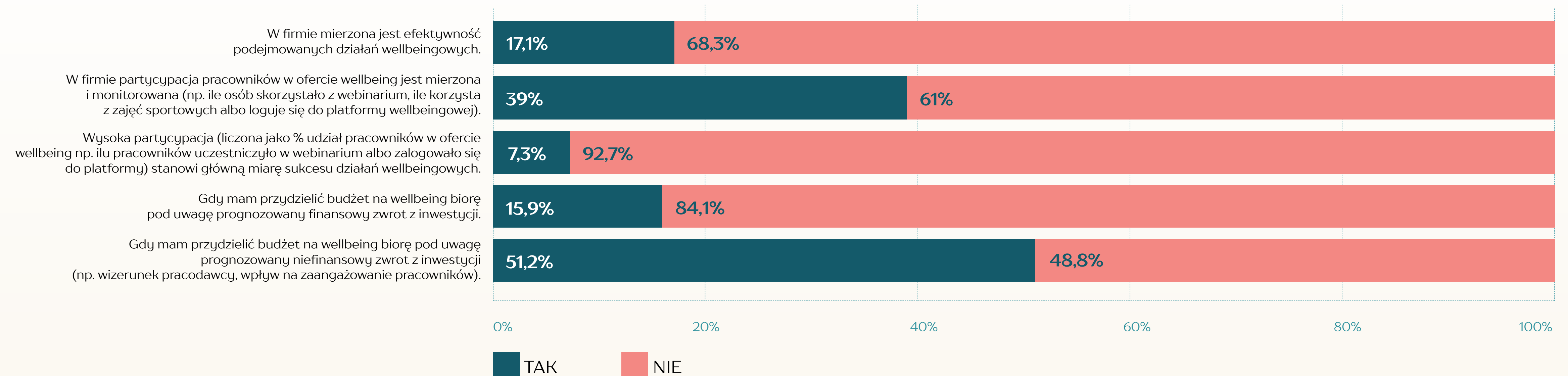


Poziom partycypacji i udziału w wydarzeniach – wnioski ze wskazań respondentów:

- Największe zainteresowanie** budzą **konkretne inicjatywy**, jak webinaria, dni zdrowia, akcje CSR – osiągają nawet **80%–100% partycypacji** (rozumianej jako % zajętych miejsc vs liczba miejsc dostępnych podczas danego wydarzenia).
- Benefity stałe** (opieka medyczna, karty sportowe) utrzymują **stabilny poziom udziału** – ok. **30–40% pracowników**.
- Działania wymagające dużego zaangażowania osobistego** np. udział w badaniach i akcjach profilaktycznych, udział w webinarach – **poniżej 20%**.
- Brak systematycznego monitorowania utrudnia ocenę efektywności działań – większość firm **nie gromadzi takich danych** lub nie udostępnia ich pracownikom.

Efektywność działań wellbeing

By móc skutecznie zarządzać, trzeba badać i mierzyć. Jednak tylko 17,1% respondentów deklaruje, że w ich firmach mierzy się efektywność podejmowanych działań wellbeingowych.



Aż 84,1% respondentów z najwyższej kadry zarządzającej nie bierze pod uwagę prognozowanego zwrotu z inwestycji (ROI) przy alokacji budżetu na wellbeing, za to 51,2% z nich bierze pod uwagę niefinansowy zwrot z inwestycji taki jak wizerunek pracodawcy czy wpływ na zaangażowanie pracowników (VOI).

ROI (ang. Return of investment)

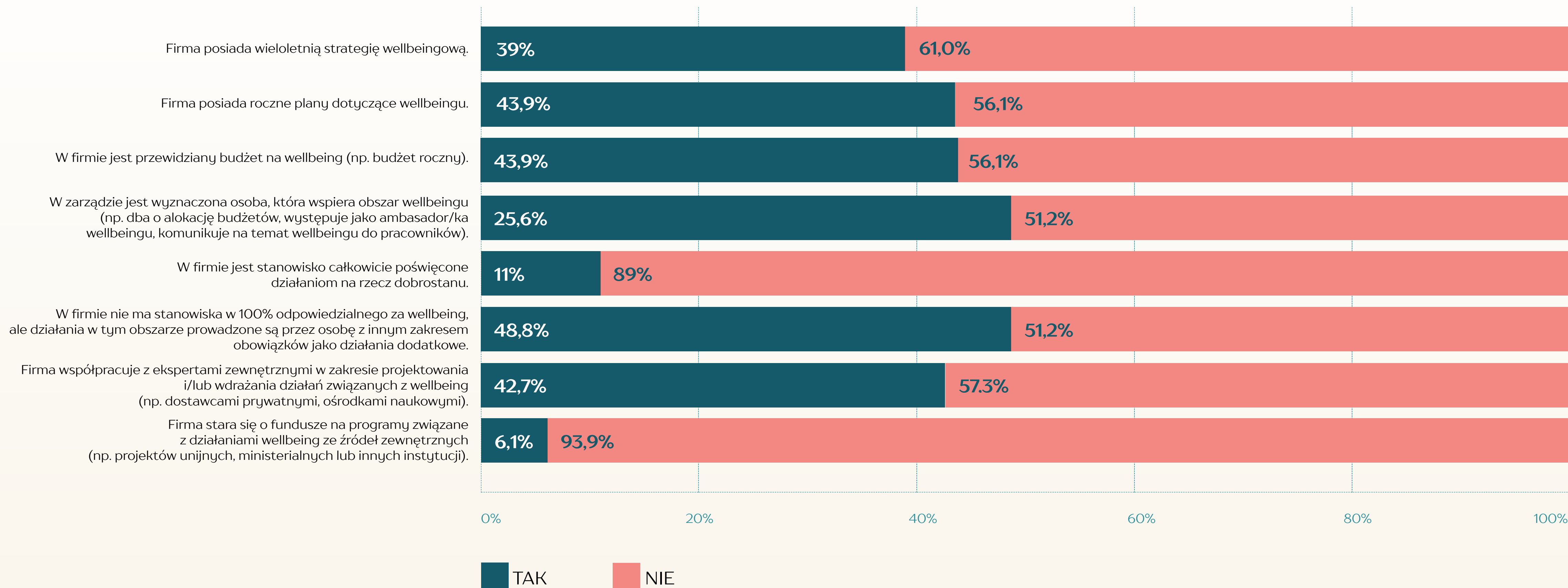
Stosunek wartości finansowej wszystkich zysków z programu do wysokości poniesionych kosztów; wskaźnik oceniający zwrot z inwestycji, który pozwala odpowiedzieć na pytanie jakich wymiernych korzyści możemy spodziewać się z wdrożenia danego programu w stosunku do jego kosztów np. ile oszczędzamy dzięki prewencji absencji czy odejść.

VOI (ang. Value on Investment)

Stosunek wartości niefinansowej z programu do wysokości poniesionych kosztów. Uwzględnia m.in. poprawę dobrostanu pracowników, wzrost zaangażowania, innowacyjności czy reputacji firmy; wskaźnik oceniający wartość i korzyści jakościowe wynikające z inwestycji.

Zarządzanie i alokacja zasobów

Skuteczny wellbeing w organizacjach to efekt kompetentnego przywództwa i strategicznego podejścia, a nie tylko pakietów benefitów.



Rozwój kompetencji leaderskich to fundament skutecznego wellbeingu



Wellbeing jako motor rozwoju kompetencji leaderskich – i odwrotnie

Firmy, które konsekwentnie rozwijają programy wellbeingowe, mają liderów o wyższym poziomie kompetencji przywódczych w obszarze dobrostanu.

Jednocześnie – im wyższe kompetencje liderów, tym bardziej profesjonalne i skuteczne stają się działania wellbeingowe.



Efekt domina – jak dobrostan napędza pozytywne zmiany

Rozwój jednej kompetencji lidera – np. otwartej komunikacji – automatycznie wspiera rozwój innych. To oznacza, że inwestycja w liderów ma tendencję do „samozasilania się”, napędzając pozytywne zmiany w całej organizacji.



Dobrostan: gra zespołowa – nie solowy występ lidera

Gdy lider_ka angażuje zespół w wyznaczanie indywidualnych i zespołowych celów dobrostanowych, wykazując się wspierającą i doceniającą postawą, a także świętując zespołowe sukcesy, to przyczynia się do budowania podejścia strategicznego i profesjonalizacji działań wellbeing w firmie.

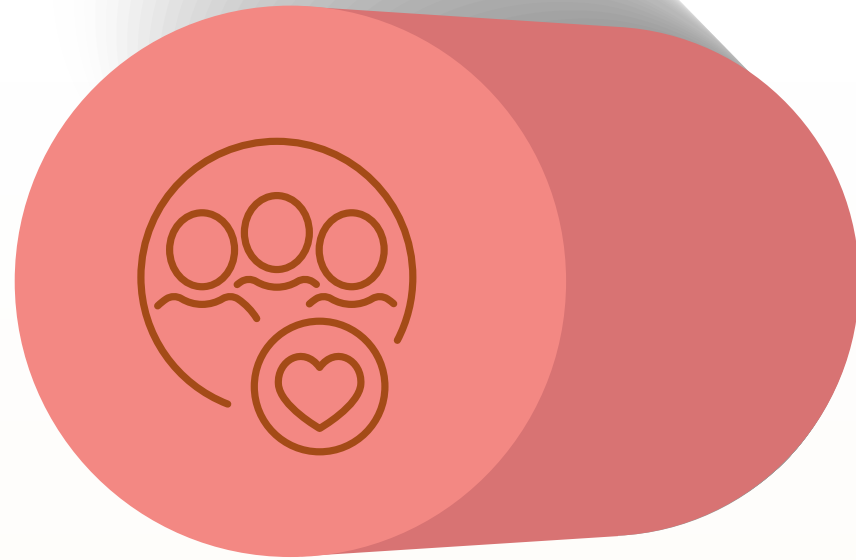


Lider, który daje przykład – praktyka ważniejsza niż deklaracje

Najbardziej efektywni liderzy nie tylko wspierają i składają deklaracje, ale działają, pokazując na swoim przykładzie, jak dbać o dobrostan. To wzmacnia ich autorytet i ułatwia przekładanie wartości wellbeingowych na codzienne praktyki biznesowe. Pomaga im w tym nazywanie wartości i pożądanых zachowań w ramach kultury dobrostanu oraz znajomość potrzeb pracowników.

Co naprawdę działa?

Pięć filarów kultury dobrostanu w firmie



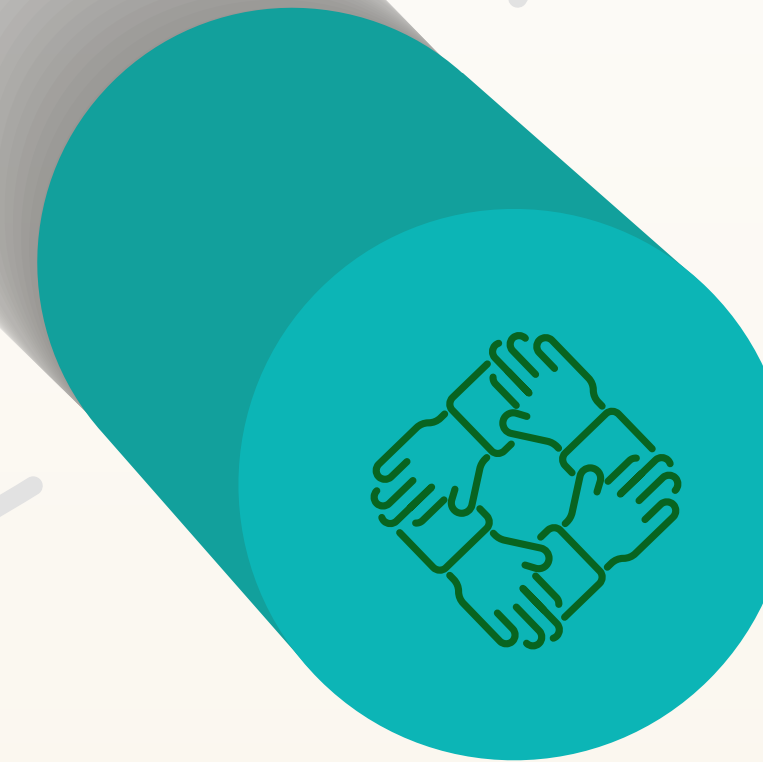
Partycypacyjny styl zarządzania i angażowanie pracowników w decyzje.



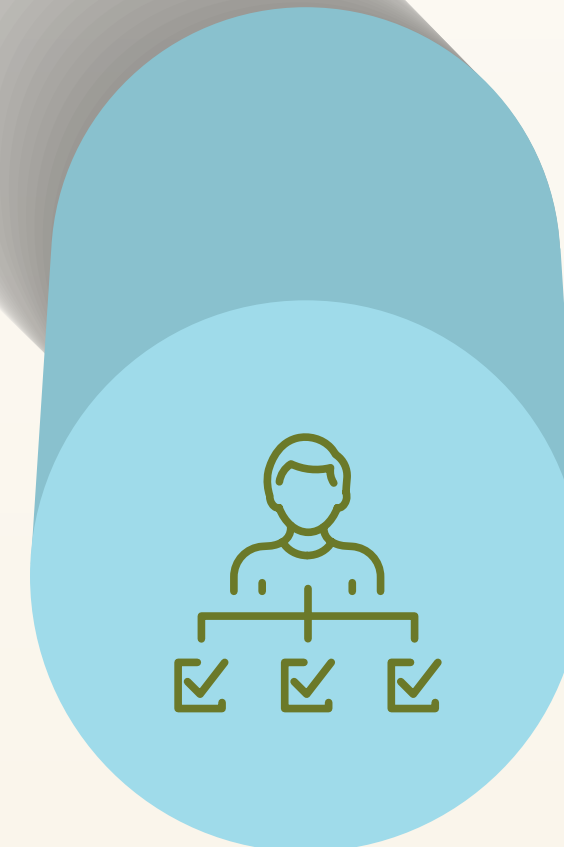
Dawanie przykładu przez liderów w kulturze organizacyjnej wspierającej dobrostan.



Zaplanowany budżet oraz podejście strategiczne.

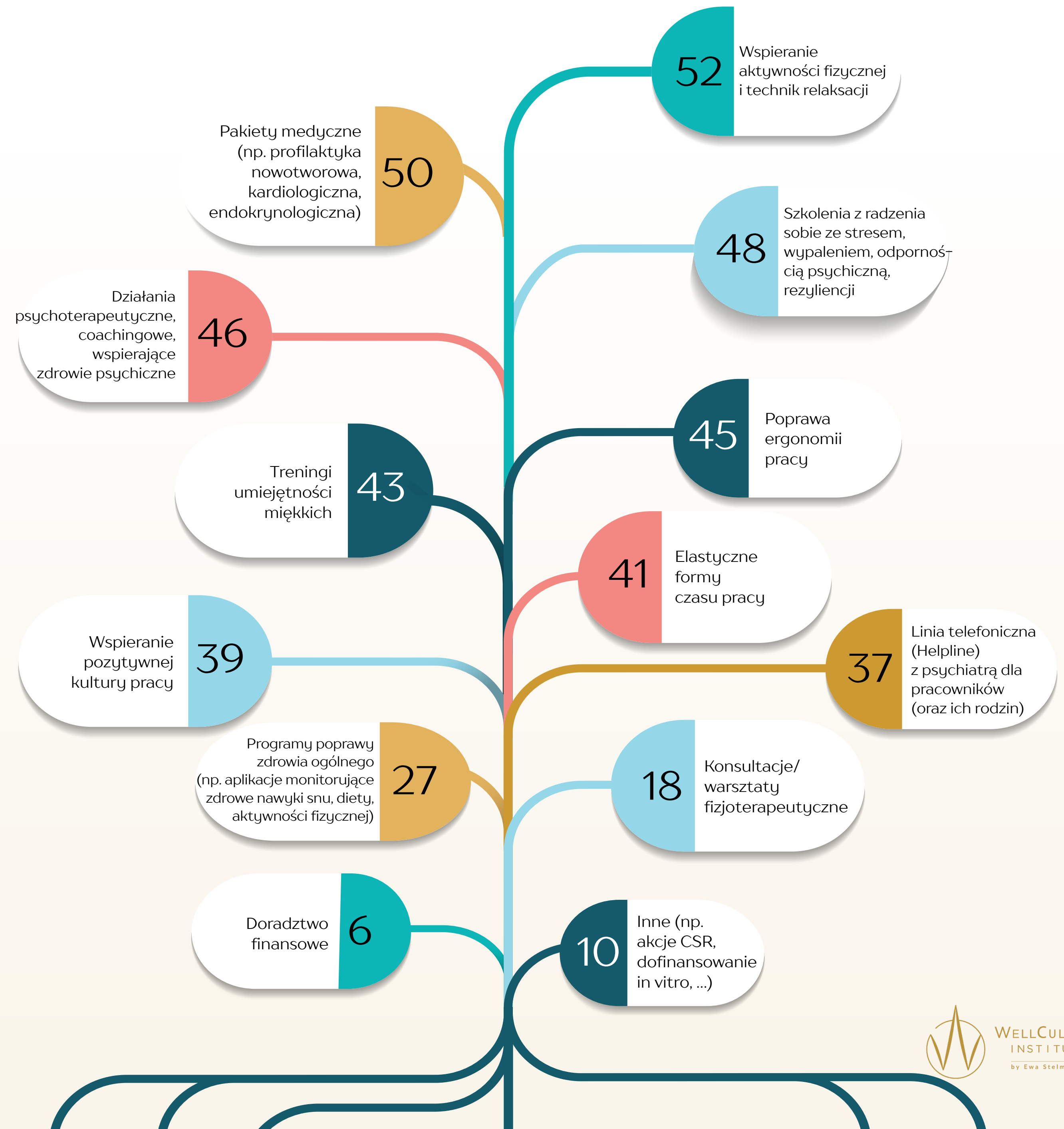


Reagowanie na bieżące potrzeby i wspieranie inicjatyw pracowniczych, np. organizacji wyjazdu na grzybobranie czy klubów zainteresowań.



Włączenie działań wellbeingowych do oceny rocznej liderów.

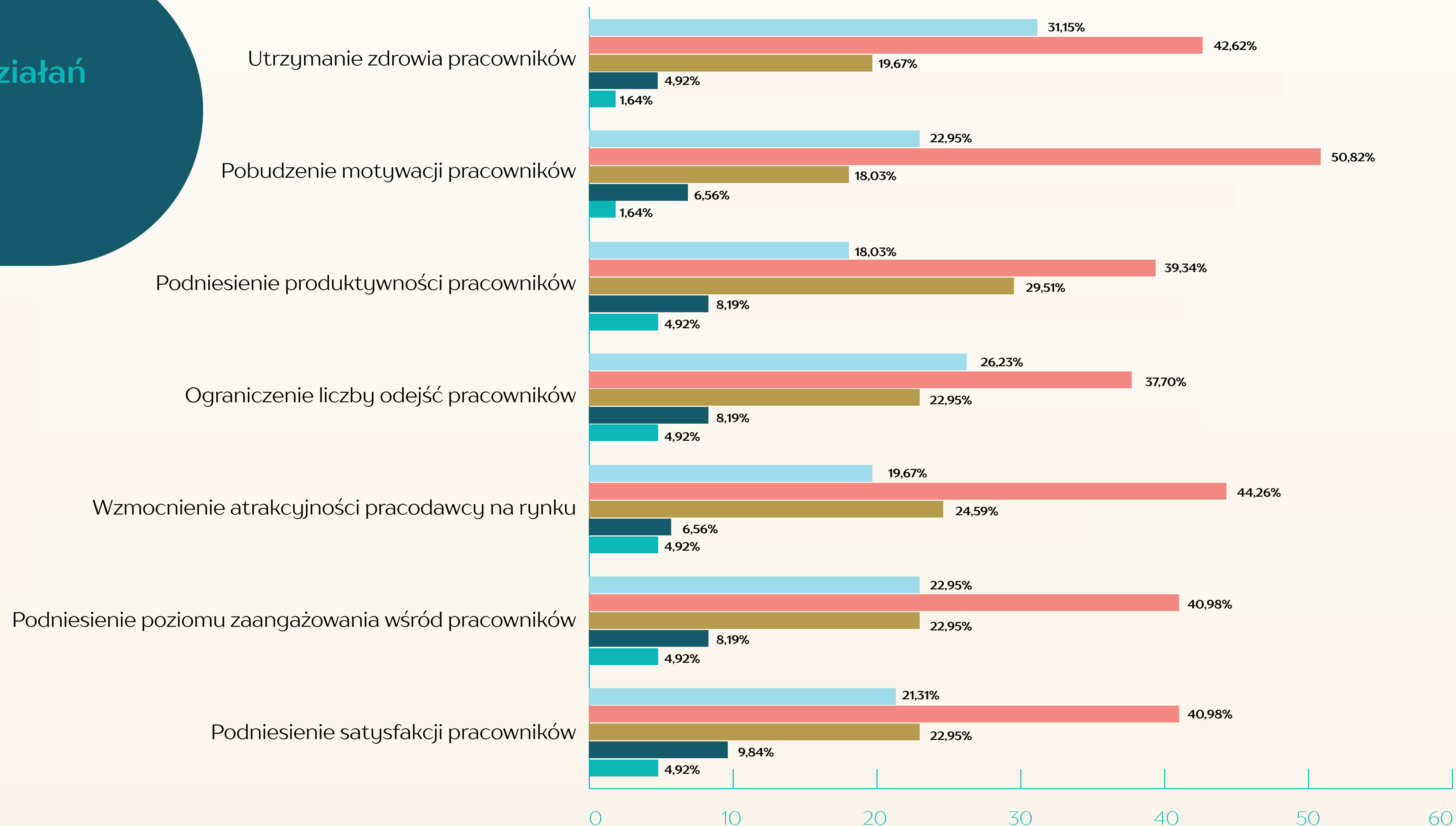
W jakich konkretnie obszarach zostały wdrożone inicjatywy wellbeingowe w firmie w ciągu ostatnich 3 lat? (respondenci mieli zaznaczyć wszystkie, które były wdrażane)



Podsumowanie

- **Najczęściej występujące inicjatywy** to działania w obszarach dobrostanu **fizycznego i psychicznego**, takie jak wspieranie aktywności fizycznej, pakiety medyczne, szkolenia z radzenia sobie ze stresem oraz działania psychoterapeutyczne.
- **Elastyczne formy pracy** oraz kultura pracy również pełnią istotną rolę.

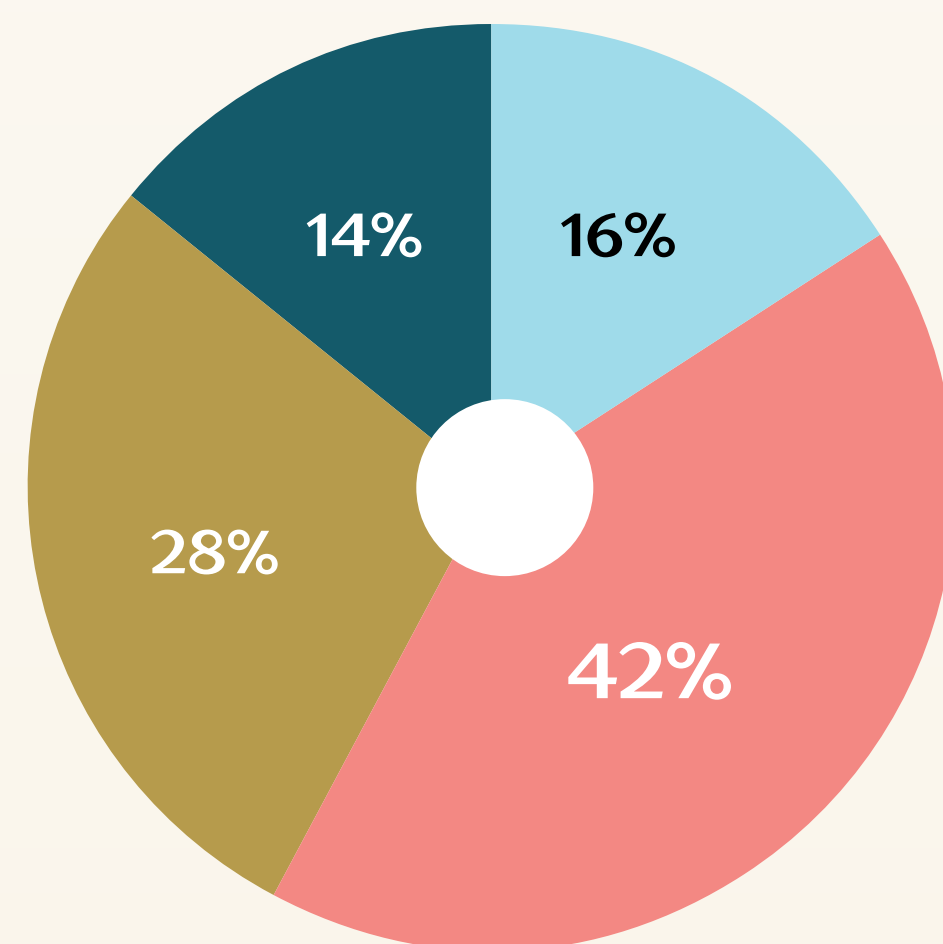
Jak istotne są konkretne cele działań wellbeingowych podejmowanych w firmie?



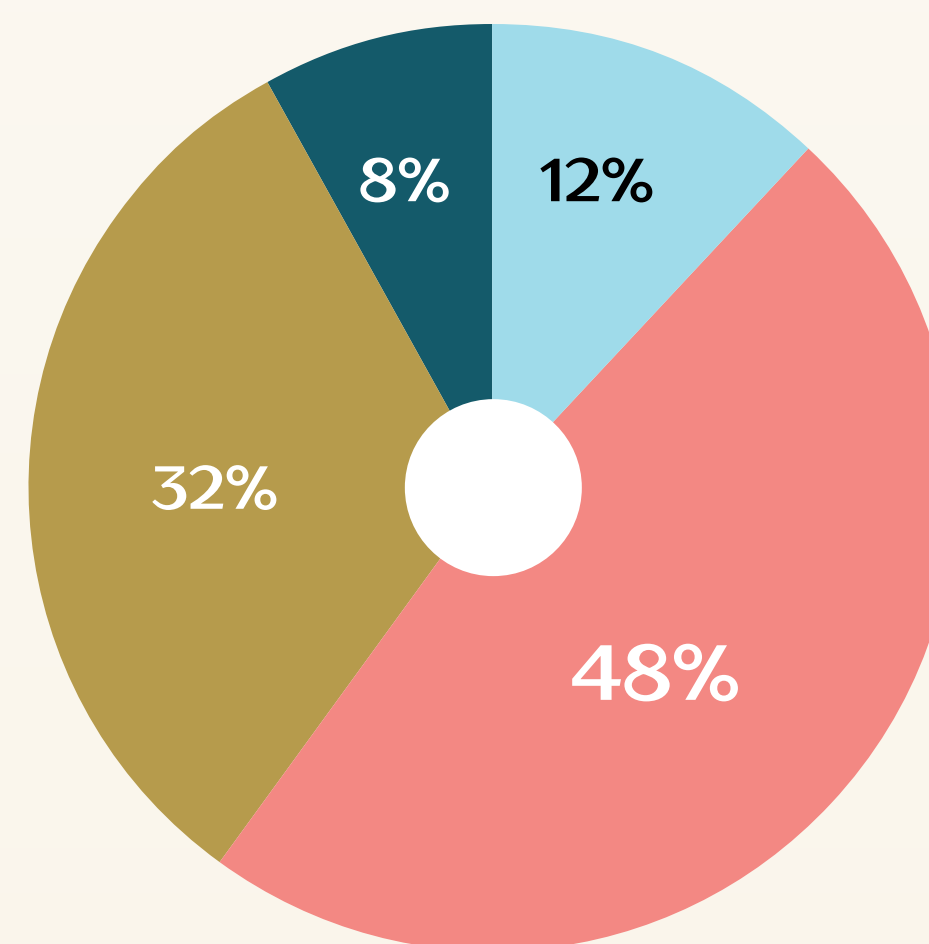
W jakim stopniu
**cele w obszarze
dobrostanu**
(wellbeingu) są
istotne w firmie?



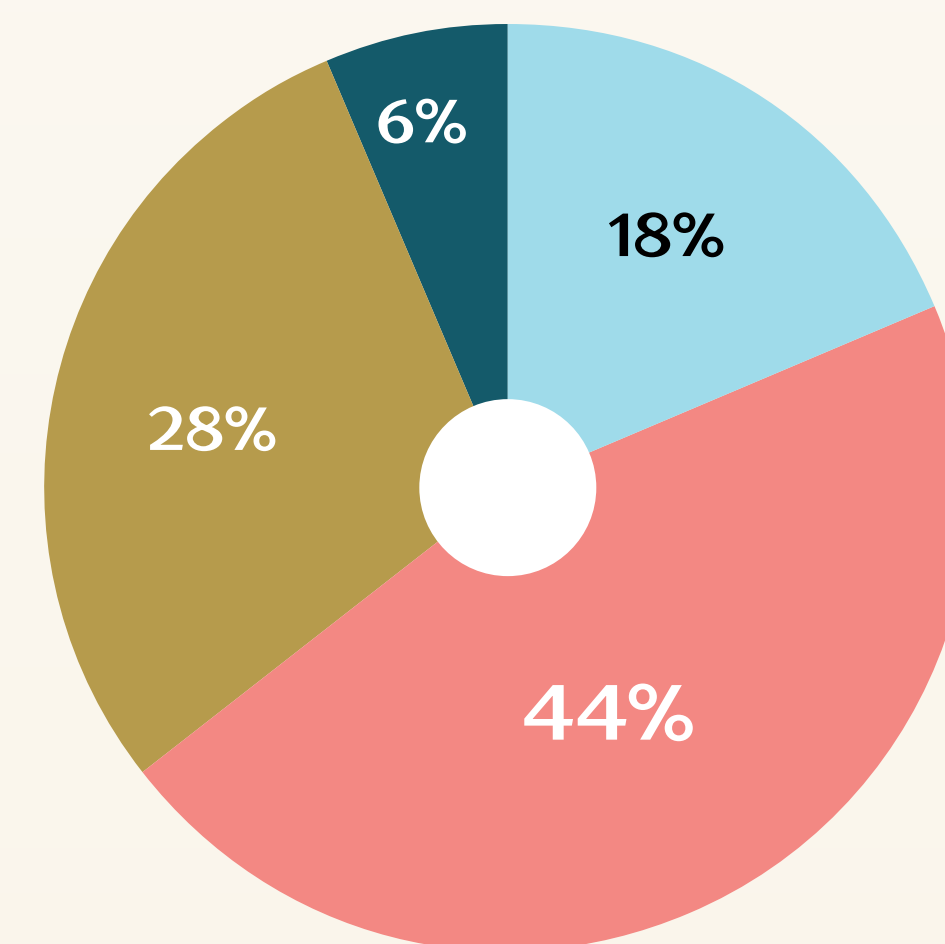
Dla zarządu



Dla kierowników / menedżerów
średniego szczebla



Dla pracowników



Kluczowe wyniki.

#1

Powstała mapa kompetencji liderskich w obszarze przywództwa wspierającego dobrostan.

#2

Organizacja, która stawia na partycypację w obszarze zarządzania dobrostanem organizacyjnym tworzy jednocześnie środowisko rozwoju dla swoich liderów.

#3

Kompetencja C5 zawiera w sobie kompleksowy zestaw postaw i zachowań liderskich kluczowych dla zarządzania dobrostanem.

#4

Dobrostan ma charakter systemowy. Wysoki poziom C4 u lidera_ki sprzyja profesjonalizacji działań wellbeing w firmie.

#5

Wellbeing to element zarządzania organizacją, a nie inicjatywa. To strategia, kultura i przywództwo, a nie zestaw benefitów.

#6

Wbrew powszechnemu rozumieniu, kultura dobrostanu to nie webinaria, ani wspólne aktywności sportowe.

#7

Liderom łatwiej jest dawać dobry przykład, gdy w firmie jest skodyfikowana kultura dobrostanu.

#8

Dobrostan jest procesem społecznym. Nie rozwija się w izolacji, lecz w sieci relacji i interakcji.

#9

Gdy zaangażowanie liderów w wellbeing jest brane pod uwagę w rocznej ocenie ich pracy, koreluje to wysoko z poziomem C1, C5, C6 i C7.

#10

Do skutecznego zarządzania dobrostanem niezbędny jest budżet.

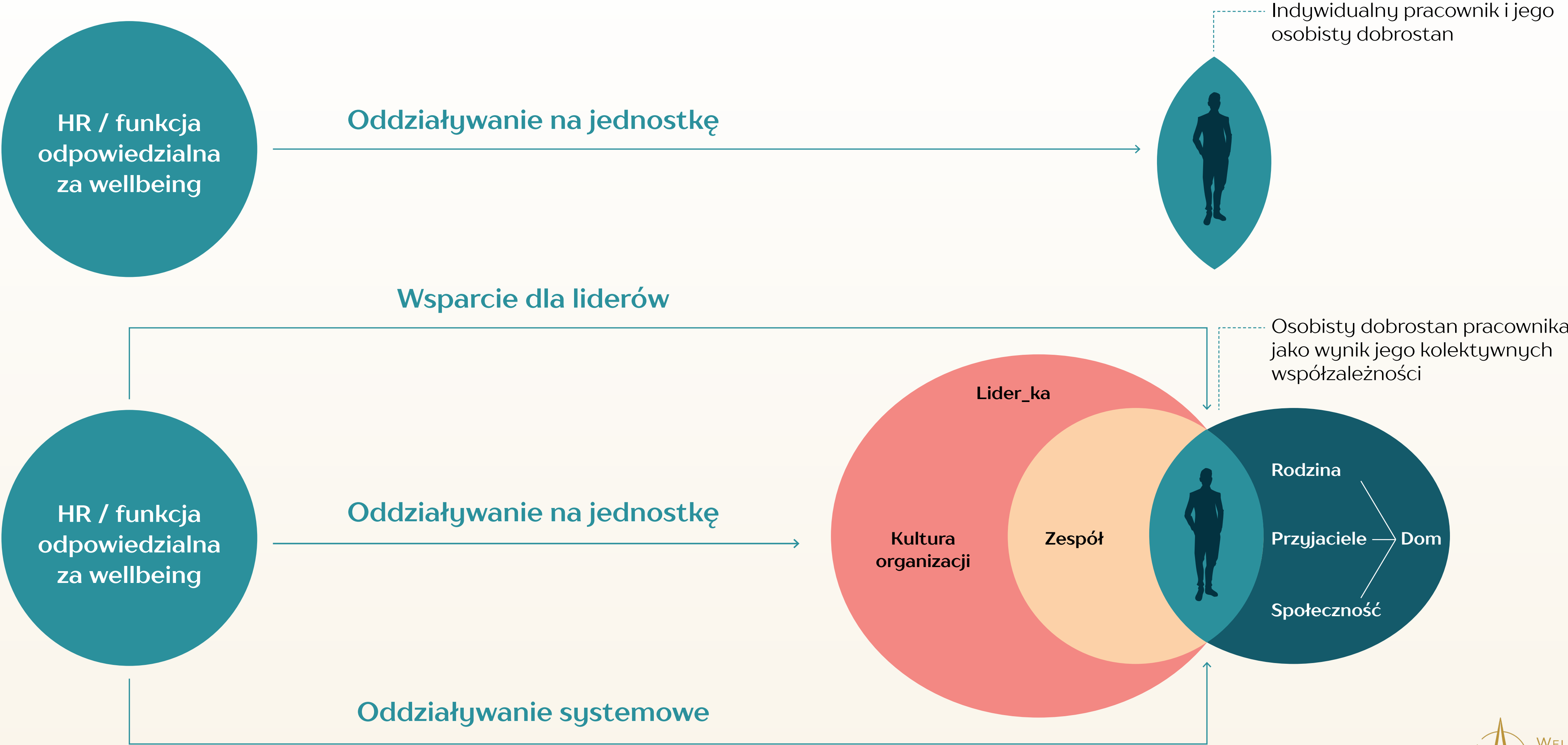
#12

Respondenci ocenili wellbeing w swoich firmach jako bardzo istotny.

#11

Wskazane jest przyzwolenie na wellbeing w godzinach pracy.

Dobrostan w organizacji – od ujęcia indywidualnego po systemowe.



Komentarze ekspertów.

”

Prezentowane badanie powstało na bazie informacji uzyskanych od szczególnie interesującej grupy osób – menedżerów najwyższego szczebla. Jest to grono osób, które trudno skłonić do udziału w badaniach, a przecież ci właśnie ludzie dysponują wyjątkowo szeroką i różnorodną perspektywą na kwestie dobrostanu w organizacji. Wyniki badania pokazują, że menedżerowie na dobrostan patrzą na wiele sposobów – zarówno jako indywidualna kompetencja lidera, jak i jako wartość czy idea, którą organizacja może (lub powinna) reprezentować.

Interesujące jest to, że wiele z wątków pojawiających się w wypowiedziach badanych znajduje odzwierciedlenie w międzynarodowych raportach, m.in. WHO, EU-OSHA oraz innych instytucji zajmujących się zdrowiem psychicznym w miejscu pracy. Jednym z kluczowych zagadnień pozostaje trudność powiązania działań wellbeingowych z ekonomicznym rozwojem organizacji. Menedżerowie często wskazują, że trudno jest oszacować zwrot z inwestycji w programy wellbeingowe – zarówno w wymiarze finansowym, jak i organizacyjnym. Niemniej jednak

w świadomych i dojrzałych firmach działania tego typu zajmują wysoką pozycję na liście zarządczych priorytetów, co potwierdzają także przeprowadzone przez nas badanie. Daje to szansę na lepsze powiązanie procesów zarządzania z dbałością o kapitał ludzki.

Warto również podkreślić, iż istotnym wkładem niniejszego projektu w rozwój nauki jest stworzenie rzetelnego i spójnego narzędzia do badania kompetencji liderów w obszarze dobrostanu. Dotąd takiego instrumentu brakowało, co ograniczało zarówno prowadzenie badań naukowych, jak i możliwość opracowywania praktycznych rekomendacji dla biznesu. Nowe narzędzie otwiera drogę do pogłębionych analiz i realnego wspierania rozwoju organizacji w kierunku bardziej świadomego i odpowiedzialnego podejścia do dobrostanu pracowników.



prof. Dorota Molek-Winiarska
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

”

Wyniki analiz empirycznych potwierdziły, że model kompetencji lidera dobrostanu jest układem siedmiu odrębnych kompetencji opisujących zarówno osobiste praktyki, jak i działania na poziomie zespołu i kultury organizacyjnej. Testy rzetelności i trafności wskazały na akceptowalną spójność skali, a porównanie z modelem jednoczynnikowym potwierdziło zasadność układu siedmiowymiarowego.

Z przeprowadzonych badań wynika, że kompetencje leaderskie w obszarze dobrostanu są złożonym układem umiejętności, które można mierzyć, rozwijać i wzmacniać poprzez praktyki organizacyjne. Siedem wyodrębnionych kompetencji obejmuje zarówno praktyki indywidualne (np. dawanie przykładu czy podejmowanie decyzji z troską o siebie), jak i działania na rzecz organizacyjnych (angażowanie współpracowników, wspieranie komunikacji, kształtowanie i współtworzenie kultury dobrostanu).

Analizy strukturalne wykazały, że C5 stanowi kluczowy mechanizm przekuwania wartości wellbeingowych w praktykę organizacyjną. Można zatem stwierdzić, że skuteczność przywództwa wspierającego dobrostan zależy przede wszystkim od zdolności liderów do otwartej komunikacji i wspierania inicjatyw pracowników.

Wyniki badań wskazują, że dobrostan nie powstaje w izolacji. Jest procesem społecznym, w którym ważną rolę odgrywają liderzy. Ważne jest włączenie dobrostanu do systemu zarządzania, obejmującego strategię, plany, budżety i oceny. Nadają one działaniom spójność i trwałość, jednocześnie tworząc warunki do rozwoju kompetencji leaderskich.



dr Hanna Kinowska
Szkoła Główna Handlowa
w Warszawie



”

Model kompetencji lidera_ki dobrostanu, poza wartością diagnostyczną i wiedzą o obecnym poziomie kompetencji, stanowi istotną bazę do budowania ścieżek rozwojowych przywództwa. Narzędzie to pozwala kształtować profil nowoczesnego lidera, bazującego na holistycznym podejściu do człowieka w organizacji.

Średni wynik badania na poziomie 3,6 wskazuje na umiarkowany poziom kompetencji, z wyraźnie zarysowanymi mocnymi stronami, ale także z obszarami wymagającymi wzmocnienia. Silną stroną jest kompetencja C3 – lider_ka uznaje dobrostan współpracowników za równie ważny jak własny. Angażuje się w firmowe programy wellbeingowe, zachęca innych do dawania przykładu oraz dba o pozytywny klimat oparty na wspólnej wizji, poczuciu wspólnoty i pozytywnym nastawieniu.

Jednocześnie najsłabszy wynik uzyskano w obszarze C4, czyli angażowanie zespołu w wyznaczanie i realizację wspólnych celów dobrostanowych. Może to świadczyć o tym, że choć dobrostan jest uznawany przez liderów za ważny, nie zawsze znajduje odzwierciedlenie w konkretnych działaniach i konsekwentnym zaangażowaniu w proces wyznaczania i osiągania celów.

Wyniki pokazują również, że aż 44% liderów zgodziło się ze stwierdzeniem, iż trudno dbać o siebie, pełniąc rolę lidera. To niepokojący sygnał, potwierdzający obserwację, że wielu z nich jest przeciążonych, a ich własny dobrostan pozostaje na zbyt niskim poziomie. Tymczasem dbanie o siebie powinno być integralną częścią roli lidera – deficyty w tym obszarze szybko przekładają się na codzienność, obniżają efektywność i mogą prowadzić do wypalenia. Siła przywództwa wynika z równowagi między posiadanymi zasobami a napotykanymi wyzwaniami, a więc z dobrostanu samego lidera.

Pozytywnym wnioskiem jest to, że 67% badanych wyraża chęć nauki i rozwoju w zakresie przywództwa wspierającego dobrostan. To pokazuje otwartość na zmianę i gotowość do wzmocniania nowych kompetencji.



dr Katarzyna Kulig-Moskwa

Uniwersytet WSB Merito
we Wrocławiu

”

Troska o dobrostan prezentowana przez uczestników badania przeprowadzonego przez Ewę Stelmasiak wyróżnia się pozytywnie na tle sytuacji w średnich i dużych firmach w Polsce (projekt „Ruch w interesie zdrowia”, reprezentatywna próba 1032 firm, listopad 2024 r.). Badani liderzy częściej niż przeciętna kadra deklaruje, że w ich organizacjach cyklicznie bada się potrzeby pracowników dotyczące dobrostanu, istnieje strategia działań i przyznany jest budżet, a podejmowane kroki mają na celu budowanie trwałej kultury dobrostanu, wykraczającej poza okazjonalne inicjatywy. Raport przedstawia więc firmy i liderów ponadprzeciętnie zaangażowanych w działania określone mianem wellbeingu, promocji zdrowia czy humanizacji pracy.

To ponadprzeciętne zaangażowanie jest szczególnie widoczne na poziomie deklaracji – w wartościach i przekonaniach menedżerów. Zdecydowana większość z nich uważa, że orientacja na wyniki nie stoi w sprzeczności z troską o dobrostan pracowników, że mogą oni uczestniczyć w programach wellbeingowych w godzinach pracy, a troska o dobrostan stanowi standard w decyzjach leaderskich i jest niezbędnym elementem nowoczesnej organizacji. Jednocześnie większość respondentów przyznaje, że w praktyce kultura dobrostanu nie jest jeszcze realnym standardem – trudno jest ją wdrażać w codziennym zarządzaniu, a liderzy nie otrzymują systemowego wsparcia ani szkoleń w tym zakresie.

W podobnych badaniach zwykle podkreśla się, że zbyt mało firm i liderów aktywnie dba o zdrowie i dobrostan pracowników. Oczekiwanie większego zaangażowania jest słuszne, lecz w praktyce często trudne do realizacji. Światowa literatura pokazuje jednak, że dobrze zaprojektowane i konsekwentnie wdrażane inwestycje w zdrowie personelu mogą przynosić firmie wymierny zwrot z inwestycji i przewagę konkurencyjną – o ile istotnie wyróżniają się na tle innych firm – zwłaszcza tych, które ignorują dobrostan lub traktują go powierzchownie.

Badanie wykazało, że kompetencje leaderskie korelują z jakością praktyk wellbeingowych. Doświadczenie liderów, ich wiedza na temat zarządzania dobrostanem oraz wyznawane wartości mogą stać się cennym kapitałem organizacji, które chcą włączyć dobrostan w logikę funkcjonowania biznesu – niezależnie od tego, czy kierują się pobudkami prospołecznymi, humanistycznymi czy czysto biznesowymi. W warunkach powszechnego dostępu do tradycyjnych czynników przewagi, takich jak technologia, kapitał czy wiedza, to właśnie zdrowie i dobrostan pracowników oraz związane z nimi kompetencje liderów mogą stać się kluczowym wyróżnikiem firmy.



dr Krzysztof Puchalski

Instytut Medycyny Pracy
im. prof. J. Nofera w Łodzi

Case study.

Przywództwo wspierające dobrostan w firmie IT

1. Wstęp

Firma z branży IT, zatrudniająca ok. 100 osób, działa w obszarach wytwarzania oprogramowania, cyberbezpieczeństwa, usług DevOps oraz rozwiązań produktowych. Struktura obejmuje kilka spółek funkcjonujących w modelu autonomicznym, a kultura organizacyjna rozwijana jest od lat przez właścicieli i liderów.

Piotr Medyński, Co-Founder & CEO ISOLUTION podkreśla, że wellbeing jest **integralną częścią kultury organizacyjnej**, a nie odrębnym obszarem:

„Nie wydzielam obszaru dobrostanu od całej kultury. Wszystko się zazębia – nasze działania wpływają na to, że ludzie lepiej funkcjonują jako pracownicy i jako ludzie.”



2. Filozofia i podejście do wellbeing

Firma uznaje wellbeing za **wbudowany element codziennego funkcjonowania**, a nie zestaw dodatkowych benefitów. Działania są autentyczne i długofalowe, z silnym zaangażowaniem liderów.

„To zależy od ludzi, z czego skorzystają, ale my ich do niczego nie zmuszamy. Dajemy narzędzia i możliwości, ale inicjatywa musi wychodzić od nich.”

Już na etapie rekrutacji kandydaci poznają wartości firmy i jej „why”. Współpraca jest możliwa, gdy te elementy są spójne.

3. Kluczowe działania i narzędzia

Środowisko pracy i organizacja czasu

- **Godziny pracy 9–17** jako standard; brak presji nadgodzin poza sytuacjami awaryjnymi.
- Zasada: **brak wysyłania maili po 17:00** (z wyjątkiem awarii).
- Możliwość rezerwowania w kalendarzu czasu na **pracę własną** lub lunch („nikt nie wpisze Ci wtedy spotkania”).
- **Redukcja liczby spotkań o 90%** po podziale firmy na spółki produktowe i usługowe.
- **Praca w jednym wątku**/projekcie zamiast równoczesnego uczestnictwa w kilku.

Procesy organizacyjne

- **Happiness Index** – autorska aplikacja mierząca co tydzień poziom zadowolenia w trzech obszarach: praca w firmie, zadania i rozwój, współpraca z klientem. Dane są transparentne, a lider reaguje, jeśli wynik spada poniżej ustalonego progu.

„Najważniejsze jest, żeby ktoś wiedział, że jego wynik został zauważony.”

- **Delegation Board** – określenie poziomu decyzyjności w różnych obszarach, co zwiększa poczucie odpowiedzialności i jasność ról.
- **Tablica awansów** – proces awansu inicjowany przez pracownika, oparty na feedbacku od zespołu i klienta, z transparentnymi widelkami płacowymi.

Systemy doceniania i benefitów

- **Kudosy** – publiczne podziękowania powiązane z wartościami firmy.
- **Punkty** przyznawane co tydzień innym osobom (nie można zachować dla siebie), zamieniane na benefity lub inicjatywy społeczne finansowane przez firmę.

„To pracownicy decydują, na co przeznaczymy budżet – od biletów do kina po wsparcie osób w potrzebie.”



Rozwój i edukacja

- Indywidualny **budżet szkoleniowy**, który można przeznaczyć na dowolny cel, również niezwiązany z pracą (np. psychoterapia, kurs języka).
- **Brak odgórnych ścieżek kariery** – rozwój zależy od inicjatywy pracownika.

Dostosowanie środowiska pracy

- Dla **chętnych ergonomiczne stanowiska** (biurka z regulacją wysokości), współpraca z fizjoterapeutami.
- **Ogródek** firmowy w centrum miasta jako miejsce integracji.
- Elastyczne podejście do obecności w biurze – **praca hybrydowa lub zdalna** w zależności od potrzeb.

Budowanie relacji i zaufania

- **One-on-one** – regularne, indywidualne spotkania lidera z członkami zespołu, z agendą ustalaną przez pracownika.

„To musi być czas tylko dla tej osoby. Dzięki temu poznawałem ich kontekst i problemy, o których inaczej bym nie wiedział.”

4. Efekty i mierniki

- **Niska rotacja** – średni staż pracy dwa razy dłuższy niż średnia rynkowa.
- **Stabilność zespołów** – mniejsze koszty rekrutacji i szybsza adaptacja w projektach.
- **Pozytywna atmosfera** – wysoki wskaźnik Happiness Index (4,5–4,8 w skali 1–5).
- **Wskaźniki monitorowane:** Happiness Index, marża projektowa, rotacja.

„Przeliczyłem, że mniejsza rotacja i stabilne zespoły to realny zysk – wellbeing po prostu się opłaca.”

Lekcje i rekomendacje

1. **Wellbeing wbudowany, nie dodany** – działania muszą być integralne z kulturą organizacyjną.
2. **Autentyczne przywództwo** – zaangażowanie właścicieli i liderów jest warunkiem skuteczności.
3. **Lokalizacja decyzji** – przeniesienie odpowiedzialności do zespołów zwiększa efektywność i zaangażowanie.
4. **Transparentność** – jawne procesy awansu, finansów i zasad budują zaufanie.
5. **Elastyczność stylu przywództwa** – umiejętność przechodzenia między różnymi stylami w zależności od sytuacji.

5. Podsumowanie

Przypadek tej firmy pokazuje, że przywództwo wspierające dobrostan nie polega na pojedynczych inicjatywach, ale na systemowym podejściu, w którym wellbeing jest nierozdzieloną częścią strategii, procesów i codziennych praktyk.

„Od czterech lat nic już nie ‘kombinuję’ w kulturze – ona płynie sama. Coraz bardziej doceniam to, co zbudowaliśmy.”

KOMENTARZ PREZESA

W naszej firmie wellbeing i kultura organizacyjna są nierozdzielnie połączone – nigdy nie traktowaliśmy ich jako oddzielnych obszarów. Wypracowaliśmy podejście, które działa w codziennym życiu zespołu i nie wymaga ciągłego „zarządzania” z mojej strony.

Stworzyliśmy własne narzędzie – Teamtoolbox, które kompleksowo wspiera budowanie naszej kultury, pozwala m.in. lepiej rozumieć, jak pracują nasi ludzie i co wzmacnia ich efektywność. Dzięki niemu wiemy, w jakich godzinach są najbardziej produktywni, w jakich warunkach najlepiej im się pracuje i w jaki sposób wolą otrzymywać informacje zwrotne. Te proste dane pozwalają uniknąć wielu nieporozumień i poprawiają dobrostan całego zespołu.

Mamy też system doceniania, w którym pracownicy przyznają sobie punkty. Łączna liczba rozdanych punktów przekłada się na realny budżet pomocy dla dzieci czy osób w trudnej sytuacji. To oni decydują, kogo i za co docenią – i to działa bez konieczności kontroli z góry.

Patrząc na efekty, widzę, że się opłacało. Po kilku latach ta kultura działa już samodzielnie, a ja mam więcej czasu na inspirowanie zespołu i działania społeczne. Przekłada się to również na mniejszą rotację i większą stabilność naszych zespołów.



Piotr Medyński
Współzałożyciel & Prezes ISOLUTION

Wnioski.

Kompetencje leaderskie w obszarze dobrostanu są uniwersalne i niezależne od wieku, płci czy stażu, a każdy lider – niezależnie od mocnych i słabych stron – może je rozwijać. Wzmocnienie działań w zakresie aktywnego, partycypacyjnego zarządzania wellbeingiem w firmie sprzyja rozwojowi wzorców przywództwa, które wspierają dobrostan pracowników.

Analiza wykazała, że spośród siedmiu kompetencji leaderskich jedynie C5 (*Działanie z osobistym zaangażowaniem, prowadzenie proaktywnej komunikacji i wspieranie oddolnych inicjatyw dobrostanowych*) miała statystycznie istotny wpływ na wdrażanie działań wellbeingowych. Liderzy, którzy biorą odpowiedzialność za dobrostan zespołu i zarządzają nim w sposób partycypacyjny, uruchamiają procesy wprowadzania i utrwalania działań wellbeingowych w organizacji.

Najwyżej oceniona została kompetencja C3, świadcząca o trosce o dobrostan pracowników i budowaniu pozytywnego klimatu społecznego. Szczególną rolę pełni także kompetencja C4 (*Angażowanie współpracowników w wyznaczanie i realizację indywidualnych i zespołowych celów dobrostanowych*), która – mimo że w badaniu oceniona najniżej – ma największy wpływ na budowanie podejścia strategicznego i profesjonalizację działań wellbeingowych, takich jak strategia i budżet. Powiązanie strategicznych praktyk z C7 wskazuje natomiast,

że współtworzenie kultury dobrostanu i kolektywnej odpowiedzialności za jej rozwój wymaga instytucjonalizacji. Bez jasnych ram działania wellbeingowe mogą być fragmentaryczne, a liderzy pozbawieni wspólnej wizji i narzędzi.

W procesie instytucjonalizacji kluczowe znaczenie mają formalne elementy organizacyjne. Powiązanie wellbeing z oceną roczną nadaje mu rangę kryterium zarządczego i kieruje uwagę liderów na aktywne kształtowanie dobrostanu. Z kolei budżet wellbeingowy stanowi centralny element tych działań, korelując z podejściem strategicznym, efektywnością operacyjną i kulturą partycypacyjną.

Kultura dobrostanu nie powinna być utożsamiana jedynie z webinariami czy wspólnymi aktywnościami sportowymi. Jej fundamentem są jasno zdefiniowane wartości i wynikające z nich zachowania oraz systematyczne diagnozowanie potrzeb pracowników. Bez tego osobiste praktyki liderów mogą być postrzegane jako jednostkowe, a nie organizacyjne.

Badanie wykazało, że liderzy w firmach prowadzących działania wellbeingowe mają wyższy poziom kompetencji C4, C5, C6 i C7 niż liderzy w organizacjach bez takich inicjatyw. Inicjatywy wellbeingowe w największym stopniu rozwijają kompetencje związane z pracą zespołową oraz kulturą organizacyjną. Wellbeing powinien być integralną częścią pracy, a respondenci ocenili jego znaczenie w swoich firmach jako wysokie.

O mnie.

Ewa Stelmasiak

Pionierka przywództwa i kultury dobrostanu w Polsce, autorka modelu kompetencyjnego lidera_ki dobrostanu i autorka raportu.

Założycielka WellCulture Institute (2012) – organizacji poświęconej kulturze dobrostanu (d. The Wellness Institute), której misją jest popularyzowanie wiedzy na temat przywództwa i kultury dobrostanu oraz prowadzenie działań edukacyjnych w tym zakresie.

Od ponad dekady wspiera organizacje w tworzeniu strategii wellbeingowych oraz budowaniu kultury pracy wspierającej liderów, pracowników i wyniki biznesowe.

Współpracuje z kadrą C-level w regionie CEE, prowadząc długofalowe projekty doradczo-szkoleniowe, warsztaty i wystąpienia m.in. dla Allegro, Veolia, PwC, Citi, Merck, Biogen, Motorola, Skanska, Deutsche Bank, Bain & Company, Orlen, Medcover, Nationale-Nederlanden, Warta, Eurocash i wielu innych.

Autorka bestsellerowej książki **Lider dobrostanu. Jak tworzyć wspierającą kulturę pracy w hybrydowym świecie.**

Ekspertka UN Global Compact Poland, jurorka konkursu Dream Employer oraz członkini międzynarodowych organizacji branżowych.

Regularnie występuje na konferencjach w Polsce i za granicą – m.in. podczas wydarzeń organizowanych przez Komisję Europejską, w ramach Polskiej Prezydencji w Radzie UE, a także na forach takich jak Business Insider Global Trends Festival, International Happiness at Work Summit czy Global Healthy Workplace Summit.

Ukończyła studia w Polsce i USA, w tym Stern Leadership Academy w Stanford Graduate School of Business (2023).

Ma ponad 25-letnie doświadczenie w HR, komunikacji i wellbeing.

Gościnnie wykłada na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, a także na nowym kierunku studiów SWPS, którego nazwa nawiązuje do jej książki.

Od 2017 roku współpracuje z Francuską Izbą Przemysłowo-Handlową CCIFP.

ewastelmasiak.com | liderdobrostanu.pl
wellcultureinstitute.com



WELLCULTURE[®]
INSTITUTE
by Ewa Stelmasiak

Oferta WellCulture Institute by Ewa Stelmasiak

Rozwiń kompetencje liderów

Wspólnie z nami stwórz kulturę dobrostanu i zainwestuj w rozwój liderów – to klucz do sukcesu w czasach rosnącej konkurencji o talenty i coraz wyższych oczekiwań pracowników wobec jakości środowiska pracy.

Rozwój kompetencji liderskich



- **Podnieś poziom przywództwa w swojej firmie** – zamów **szkolenia szyte na miarę** dla zespołów i organizacji!
- **Rozwijaj się z najlepszymi** – sprawdź kalendarz szkoleń otwartych w SoMe i zarezerwuj miejsce!
- **Wzbogać programy rozwojowe** o moduł przywództwa wspierającego dobrostan – rozwijaj liderów, którzy wzmacniają ludzi i wyniki.
- **Ucz się w swoim tempie** – pobierz kurs w formule **micro-learningu** i wdrażaj wiedzę krok po kroku.

Kultura organizacji, która wspiera dobrostan



- **Zyskaj strategiczne wsparcie** przy wdrażaniu kultury dobrostanu w swojej firmie.
- **Uporządkuj działania** i zwiększ ich skuteczność – działaj na podstawie danych i sprawdzonych metod.
- **Zbuduj przewagę konkurencyjną** dzięki unikalnej Employee Value Proposition.
- **Przekonaj wewnętrznych sponsorów** do swoich działań, opierając się na silnych argumentach biznesowych i dowodach.

Programy certyfikacyjne WellCulture Institute



- **Zostań certyfikowanym ekspertem wellbeing** – zdobądź tytuł **WellCulture Specialist**.
- **Rozwijaj kompetencje strategiczne** – uzyskaj certyfikację **WellCulture Manager**.
- **Postaw na rozwój indywidualny** – zapisz się na mentoring 1:1 z ekspertami **WellCulture Institute**.
- **Dołącz do CEO WellCulture Lab** – elitarniej przestrzeni dla liderów, którzy zmieniają przyszłość wellbeing w biznesie.

Zbuduj kulturę dobrostanu, która przyciąga talenty i wzmacnia wyniki firmy.
Sprawdź naszą ofertę i wprowadź trwałą zmianę w swojej organizacji.



WELLCULTURE[®]
INSTITUTE
by Ewa Stelmasiak



Zamów inspirujący power speech lub panel

Chcesz, aby Twoi pracownicy i liderzy poczuli prawdziwą motywację do zmian? Zamów inspirujący power speech lub profesjonalnie poprowadzony panel dyskusyjny podczas konferencji albo spotkania firmowego.



Korzyści:

- **Pracownicy** zyskują motywację do dbania o siebie, utrzymywania pozytywnego nastawienia i stawania się liderami dobrostanu – zarówno w pracy, jak i w życiu prywatnym.
- **Liderzy** odkrywają, jak rozwijać swoje kompetencje przywódcze w oparciu o kulturę dobrostanu, skutecznie wspierać swoje zespoły oraz osiągać trwałe wyniki bez wypalenia – dla siebie i organizacji.



Twoja organizacja zyska:

- **Zainspirowanych pracowników**, którzy lepiej rozumieją rolę dbania o siebie i kultury dobrostanu.
- **Liderów, którzy rozwijają swoje kompetencje**, odpowiadając na wyzwania współczesnego świata pracy.
- **Praktyczne wnioski i rekomendacje**, które można wdrożyć od razu w codziennej pracy.
- **Wydarzenie, które zostanie zapamiętane** – dzięki energii, autentyczności i merytorycznemu przekazowi.



Formy współpracy:

- **Power speech (30–45 minut)** – dynamiczne wystąpienie, które inspirowuje i pobudza do działania.
- **Moderacja panelu** – profesjonalne prowadzenie dyskusji z ekspertami lub liderami podczas konferencji czy spotkania wewnętrznego.

Zainwestuj w inspirację, która ma realny wpływ na ludzi i sposób pracy w firmie!

Skontaktuj się, aby omówić temat i format najlepiej dopasowany do potrzeb Twojej organizacji.

Podziękowania.

Dziękuję:

- **prof. Dorocie Molek-Winiarskiej** za zaproszenie do współpracy naukowej,
- **dr Hannie Kinowskiej** za wkład w opracowanie wyników statystycznych,
- **dr Krzysztofowi Puchalskiemu** za życzliwe konsultacje w procesie tworzenia instrumentu badawczego do modelu kompetencyjnego lidera_ki dobrostanu,
- **Monice Żuber-Mamak** za korektę redakcyjną raportu,
- **wszystkim respondentom i respondentkom** za wypełnienie długiej ankiety badawczej oraz czas poświęcony na indywidualne wywiady pogłębione,
- **czytelnicy_czytelniczkom raportu** za czas i uwagę.

*Z życzeniami dobrostanu,
Ewa Stelmasiak*

Koncepcja i realizacja graficzna:

Marta Kołodziejak

Bądźmy w kontakcie:

Ewa Stelmasiak

ewastelmasiak@wellcultureinstitute.com

wellcultureinstitute.com • ewastelmasiak.com



WELLCULTURE[®]
INSTITUTE

by Ewa Stelmasiak