



WELLCULTURE[®]
INSTITUTE
by Ewa Stelmasiak

Liderzy i Liderki Dobrostanu

Wyniki projektu naukowo-badawczego
przeprowadzonego we współpracy z UEW

Spis treści.

- 
- 3 Wstęp
 - 4 O badaniu
 - 5 Organizator & Partnerzy
 - 6 Kluczowe definicje
 - 7 Próba badawcza
 - 9 Opis kompetencji
 - 10 Ocena kompetencji
 - 11 Opinie i deklaracje
 - 13 Działania wellbeing w firmach
 - 17 Inicjatywy wellbeingowe
 - 20 Kluczowe wyniki
 - 21 Dobrostan w organizacji
 - 22 Komentarze ekspertów
 - 25 O mnie

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 przeze mnie koncepcje.

Oddaję także przebadany model kompetencyjny lidera_ki dobrostanu z nadzieją, że jego zastosowanie zwiększy 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

butikowa firma specjalizująca się w zarządzaniu zdrowiem i wellbeing: strategii, kulturze i przywództwie do-
brostanu (rok zał. 2012). Jej misją jest
popularyzowanie wiedzy na temat
przywództwa i kultury dobrostanu
oraz prowadzenie działań doradczo-
szkoleniowych i edukacyjnych dla lide-
rek 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 kształ-
ceniu ekonomistów, w badaniach
naukowych i pracach dla gospodarki.
Jest również aktywnym partnerem
w międzynarodowych kontaktach
naukowych i dydaktycznych.

PARTNER TECHNOLOGICZNY



Enpulse

innowacyjna platforma do badania za-
angażowania pracowników, która umoż-
liwia organizacjom nie tylko precyzyjny
pomiar zaangażowania pracowników, ale
również wdrażanie skutecznych działań
opartych na analizie danych. Zapewnia
kompleksowy pakiet wsparcia obejmu-
jący konsultacje, szkolenia, warsztaty
i doradztwo. Prowadzi wautorskie bada-
nie „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 bu-
dowaniu wyjątkowego Employee
Experience. Doradza, szkoli, audy-
tuje. Dream Employer to także pre-
stiżowy konkurs, który wyróżnia
najlepszych pracodawców i firmy
wspierające pracodawców oraz pod-
cast pod tym samym tytułem.

Kluczowe definicje.

Dobrostan w organizacji

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 stałej 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 ciągłe 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 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 wciąż 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.

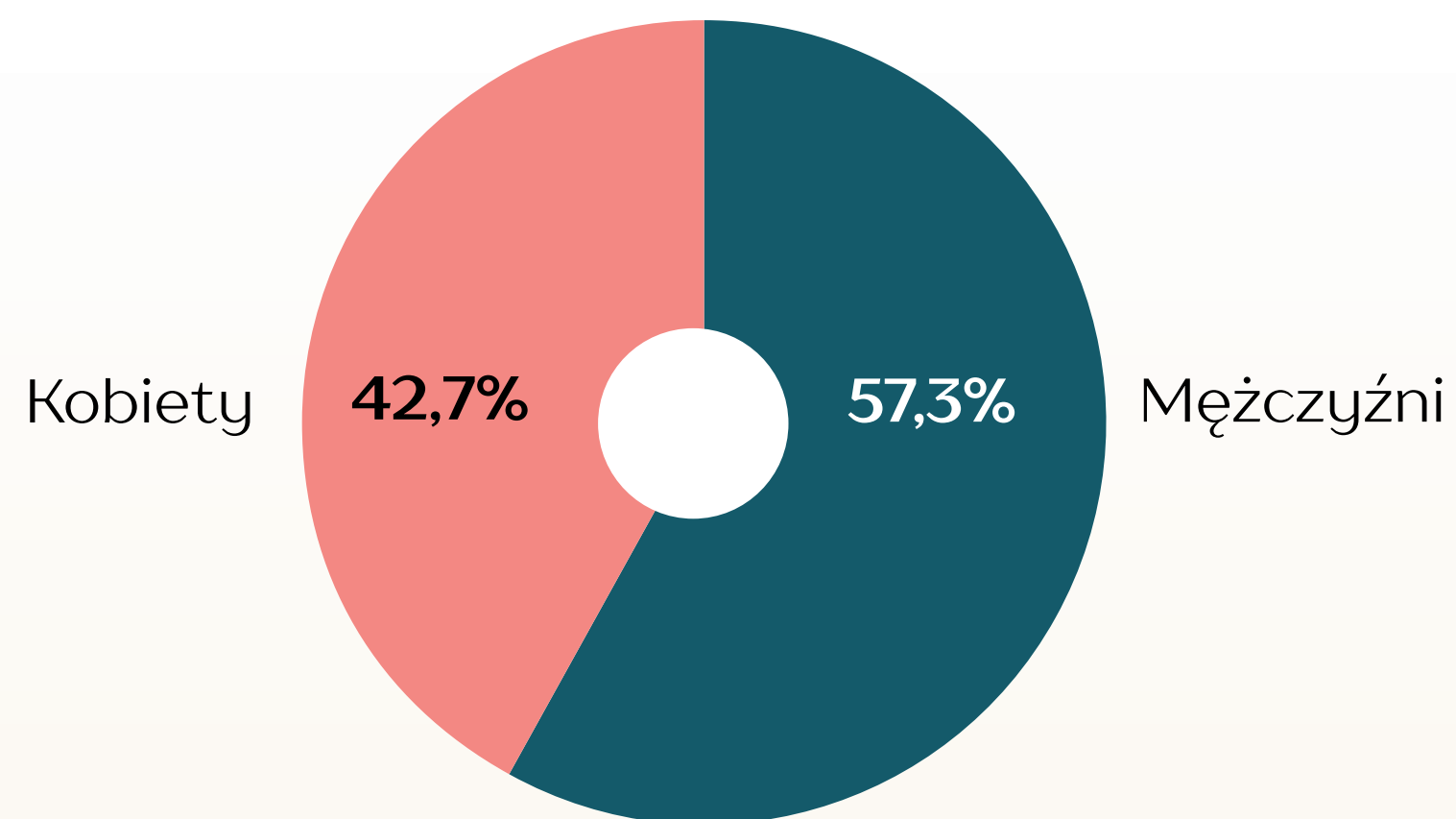
Kultura dobrostanu powstaje w wyniku oddziaływania wspólnych wartości, norm kulturowych, postaw i zachowań liderów, wzajemnego wsparcia, kluczowych punktów styku w organizacji oraz pozytywnego klimatu społecznego, opartego na wspólnej wizji, poczuciu wspólnoty i pozytywnym nastawieniu.

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”.

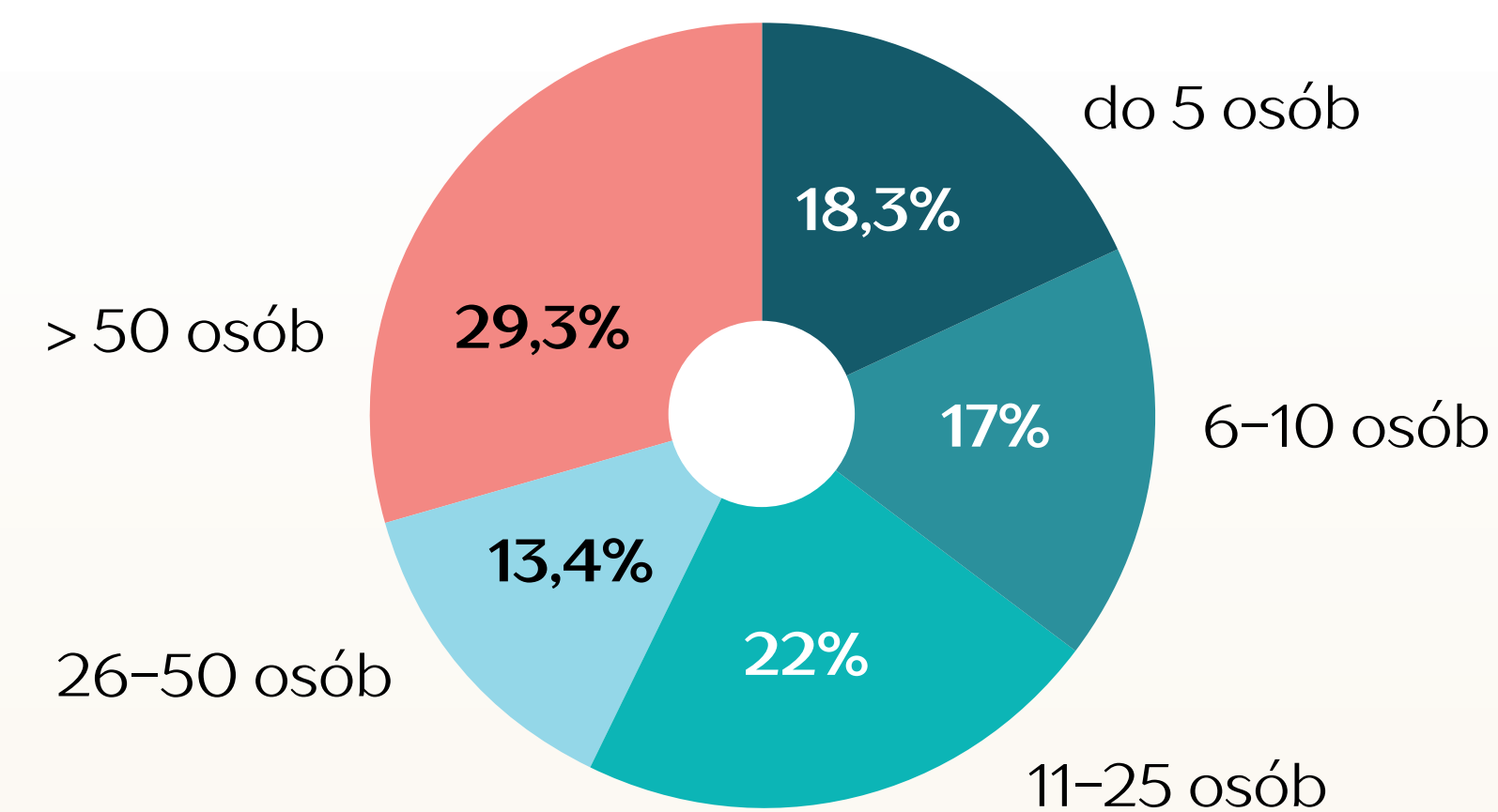
Próba badawcza

(N=130) w badaniu ilościowym

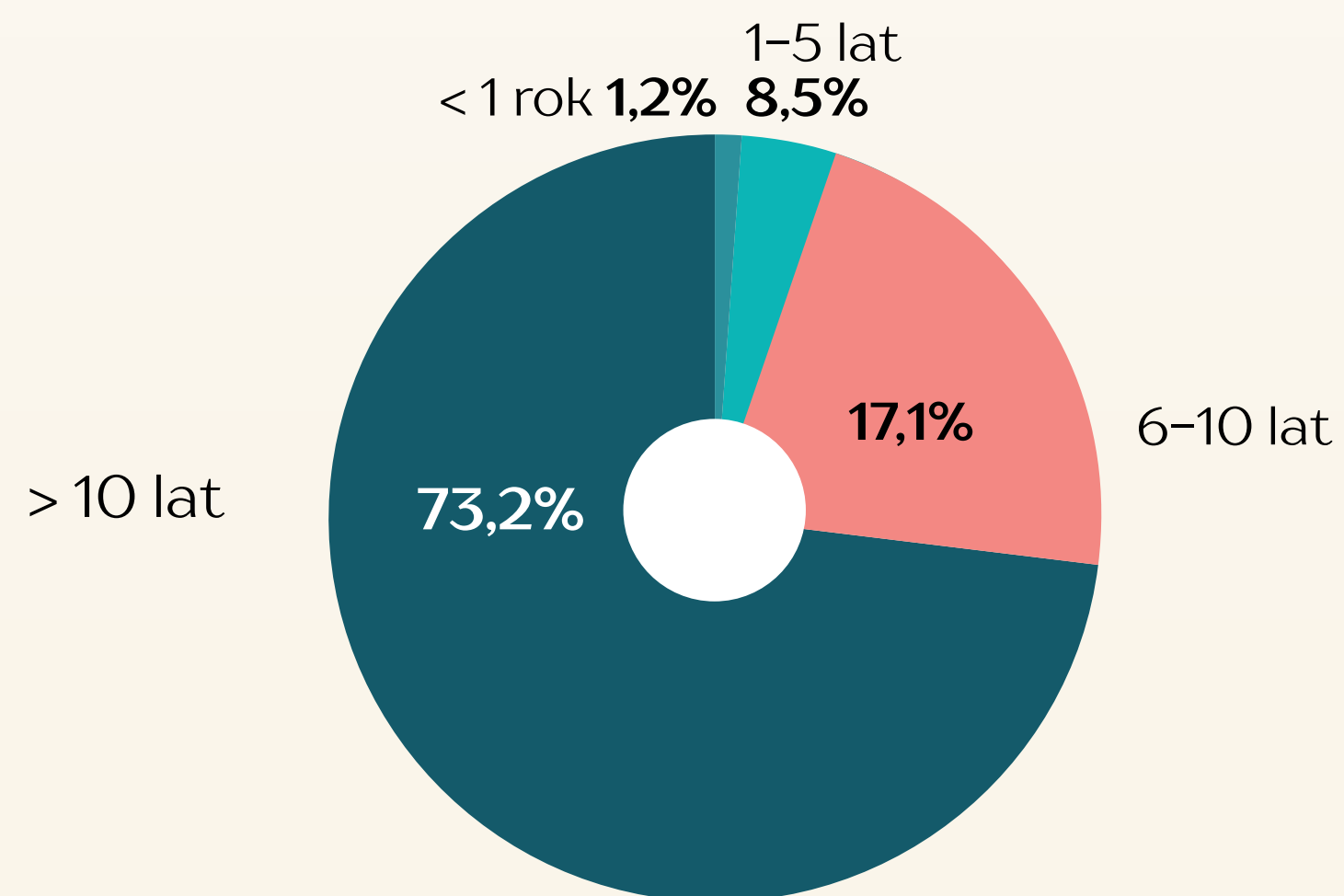
Płeć



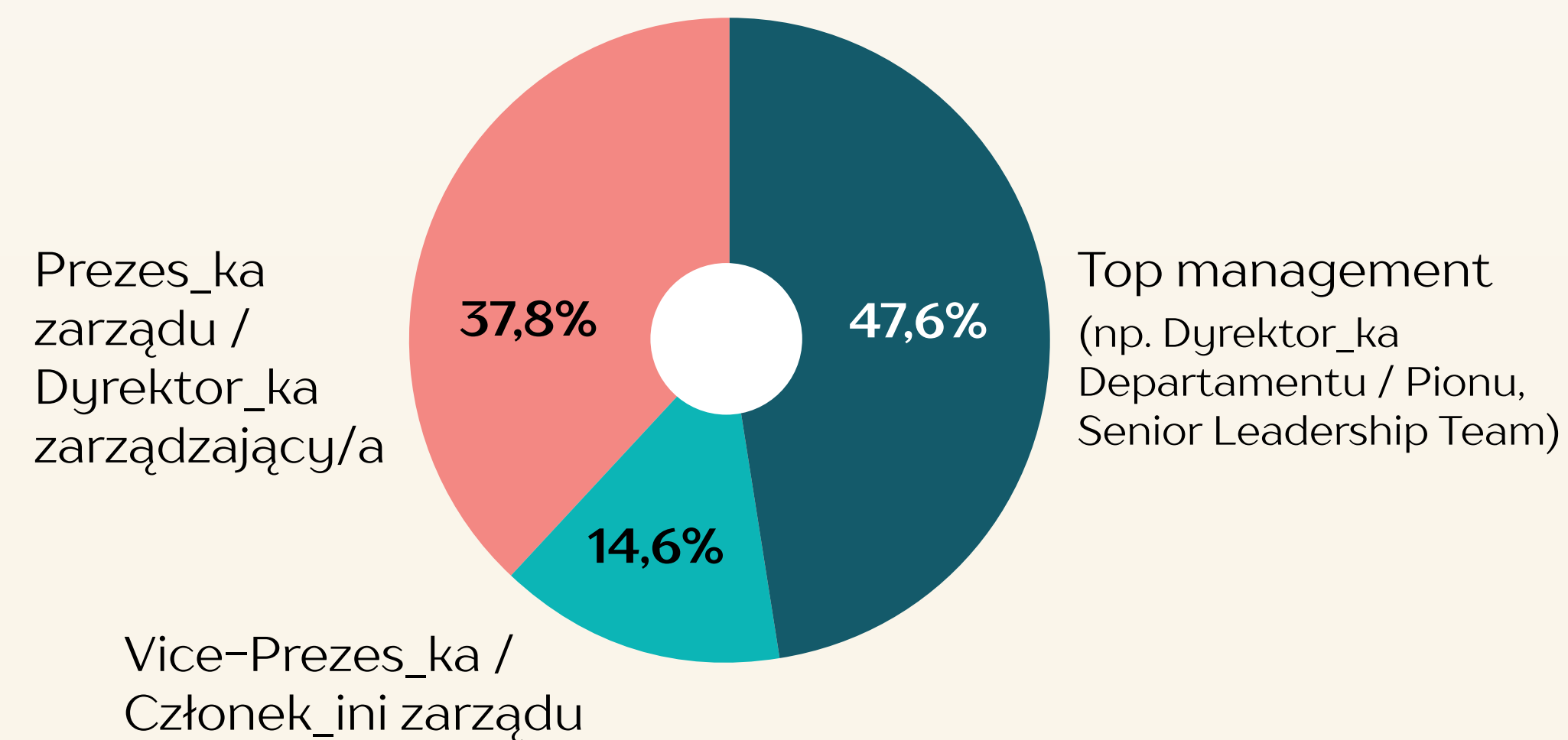
Wielkość zespołu, jakim bezpośrednio zarządzasz



Staż pracy jako lider

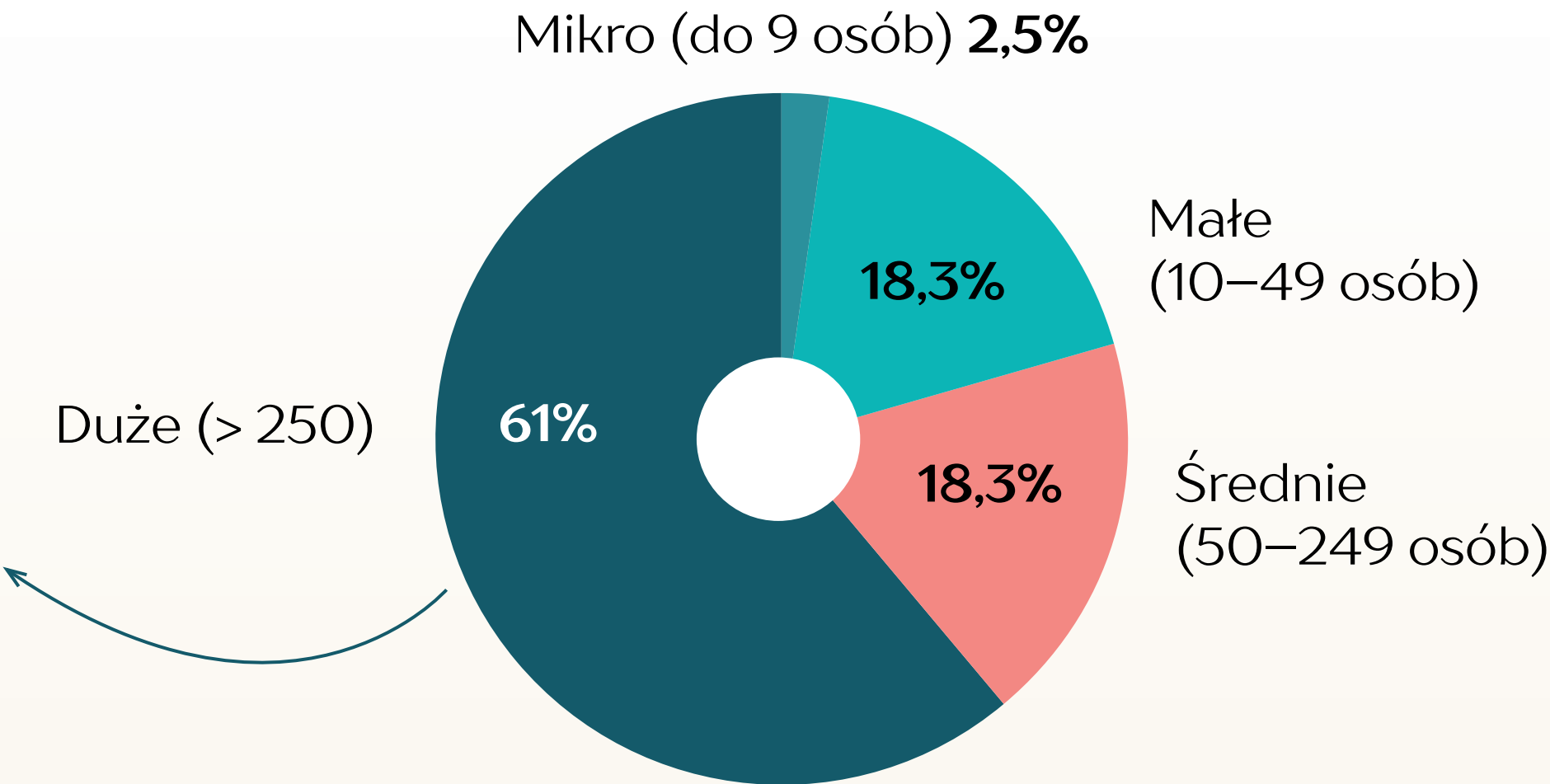


Stanowisko

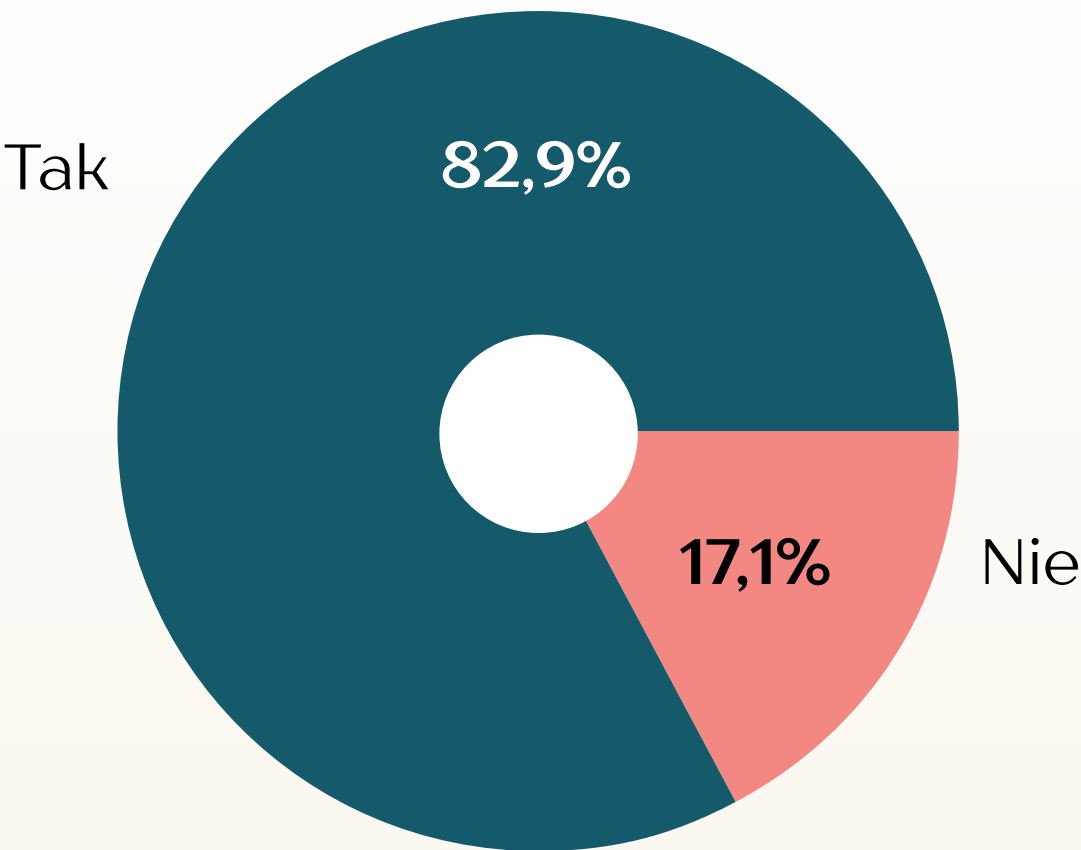


32% respondentów
wskazało, że ich firma
zatrudnia **powyżej**
2000 osób

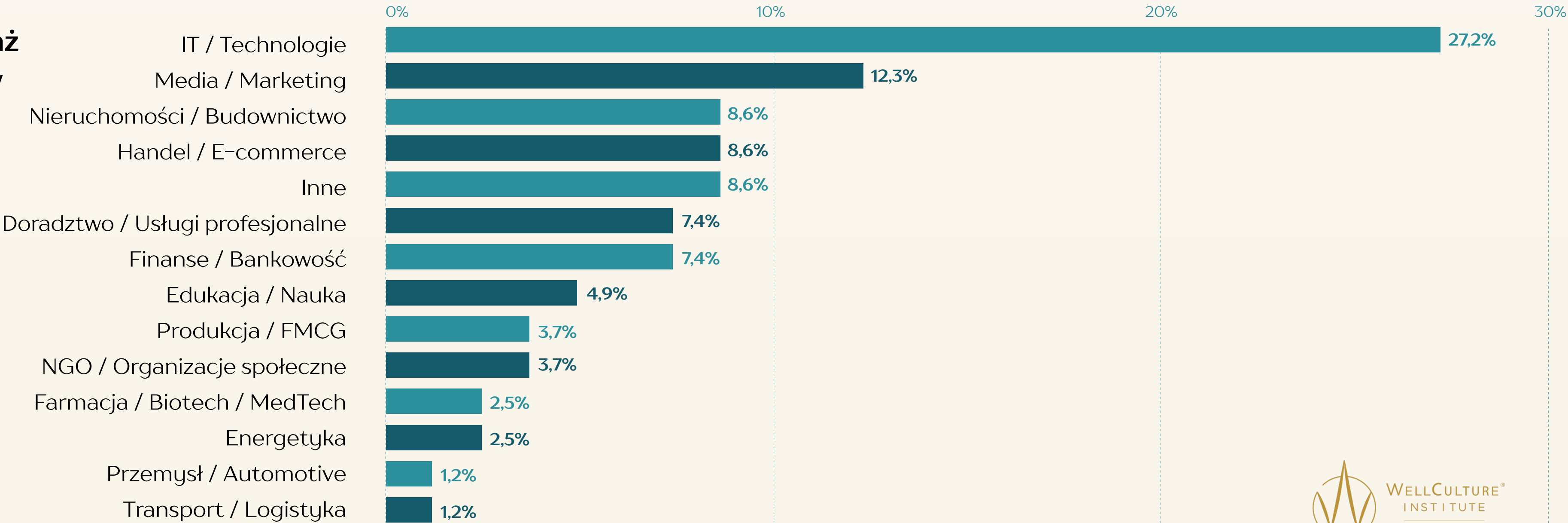
Wielkość zatrudnienia w firmie respondenta



Czy firma posiada programy wellbeingowe?



Struktura branż
respondentów



Opis kompetencji

C2 Podejmowanie odpowiedzialnych decyzji z troską o siebie

Lider_ka traktuje dbanie o własny dobrostan jako ważny element swojej roli. Zdarza się, że świadomie stawia siebie i swój dobrostan na pierwszym miejscu oraz rezygnuje z decyzji, które mogłyby ją / go nadmiernie obciążyć.

C1 Dawanie przykładu poprzez osobiste praktyki dobrostanu

Lider_ka skutecznie dba o swój dobrostan i nie ma z tym większych trudności. Stosuje wypracowane rutyny i nawyki, regularnie dając współpracownikom przykład, że dobrostan jest ważnym elementem pracy.

C5 Wspieranie dwustronnej komunikacji i oddolnych inicjatyw dobrostanowych

Lider_ka aktywnie uczestniczy w programach wellbeingowych i dba o to, by potrzeby pracowników były odpowiednio zaopiekowane. Razem z innymi współzarządzającymi zastanawia się, jak najlepiej dotrzeć do osób najbardziej potrzebujących wsparcia. Aktywnie komunikuje i wyjaśnia działania podejmowane w obszarze dobrostanu. Zachęca pracowników do zgłaszania własnych inicjatyw i wspiera ich realizację.

C6 Aktywne kształtowanie kultury organizacyjnej, w której normy kulturowe wspierają dobrostan

Lider_ka wprowadza w firmie pozytywne normy kulturowe i dba o ich utrwalanie. Gdy dostrzega negatywne normy, stara się zastąpić je bardziej wspierającymi. Angażuje kadrę zarządzającą we współtworzenie kultury dobrostanu. Zdarza się, że po refleksji rezygnuje z decyzji, które mogłyby nadmiernie obciążyć współpracowników.

C7 Zachęcanie do współtworzenia kultury dobrostanu i kolektywnej odpowiedzialności za jej rozwój

Lider_ka dba o to, by swoją postawą i wyborami dawać dobry przykład w zakresie dbania o dobrostan. Rozmawia ze współpracownikami o tym, co wspiera, a co osłabia dobrostan w pracy. Zachęca pracowników do współtworzenia pozytywnych norm kulturowych, konfrontuje zachowania niezgodne z ustalonymi zasadami i zaprasza współpracowników do kształtowania takiego sposobu pracy, który lepiej wspiera dobrostan.

C3 Kształtowanie dobrostanu i wspierającego klimatu w miejscu pracy

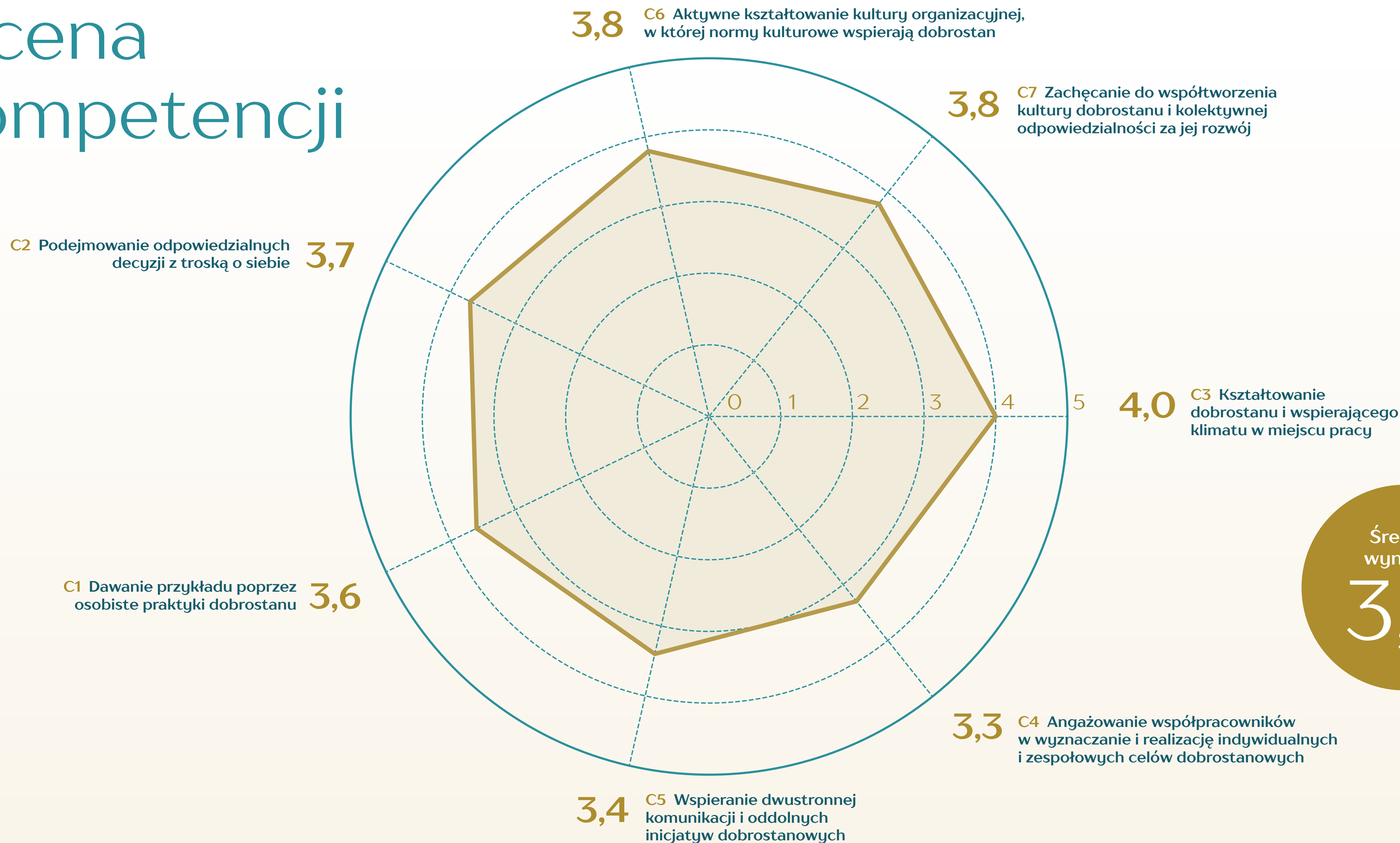
Lider_ka traktuje dobrostan współpracowników jako równie ważny jak swój własny. Uczestniczy w firmowych programach wellbeingowych, zachęca też innych zarządzających do dawania dobrego przykładu i dba o pozytywny klimat społeczny oparty na wspólnej wizji, poczuciu wspólnoty i pozytywnym nastawieniu.

C4 Angażowanie współpracowników w wyznaczanie i realizację indywidualnych i zespołowych celów dobrostanowych

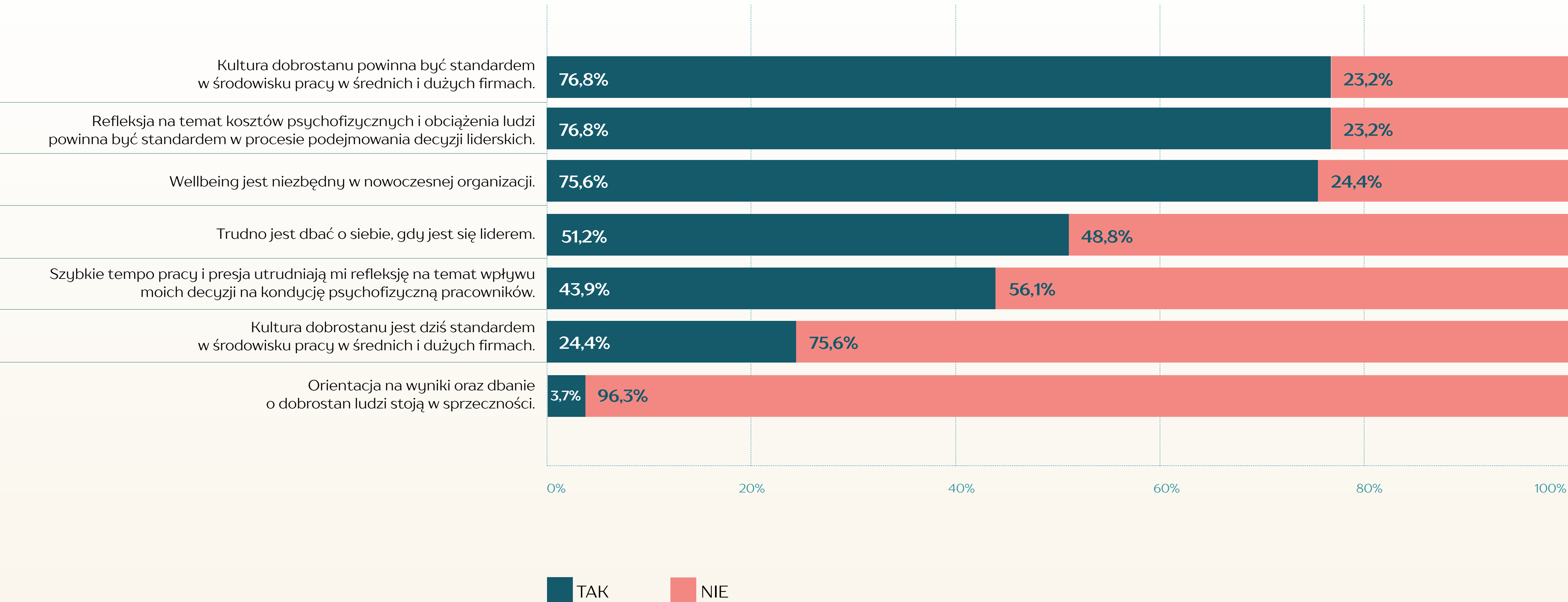
Lider_ka wspólnie ze współpracownikami wyznacza cele dobrostanowe, dba o wzajemne wsparcie i świętuje ich osiągnięcie. Odczuwa satysfakcję, gdy ktoś ze współpracowników osiąga swoje założone cele.

Model kompetencyjny lidera_ki dobrostanu

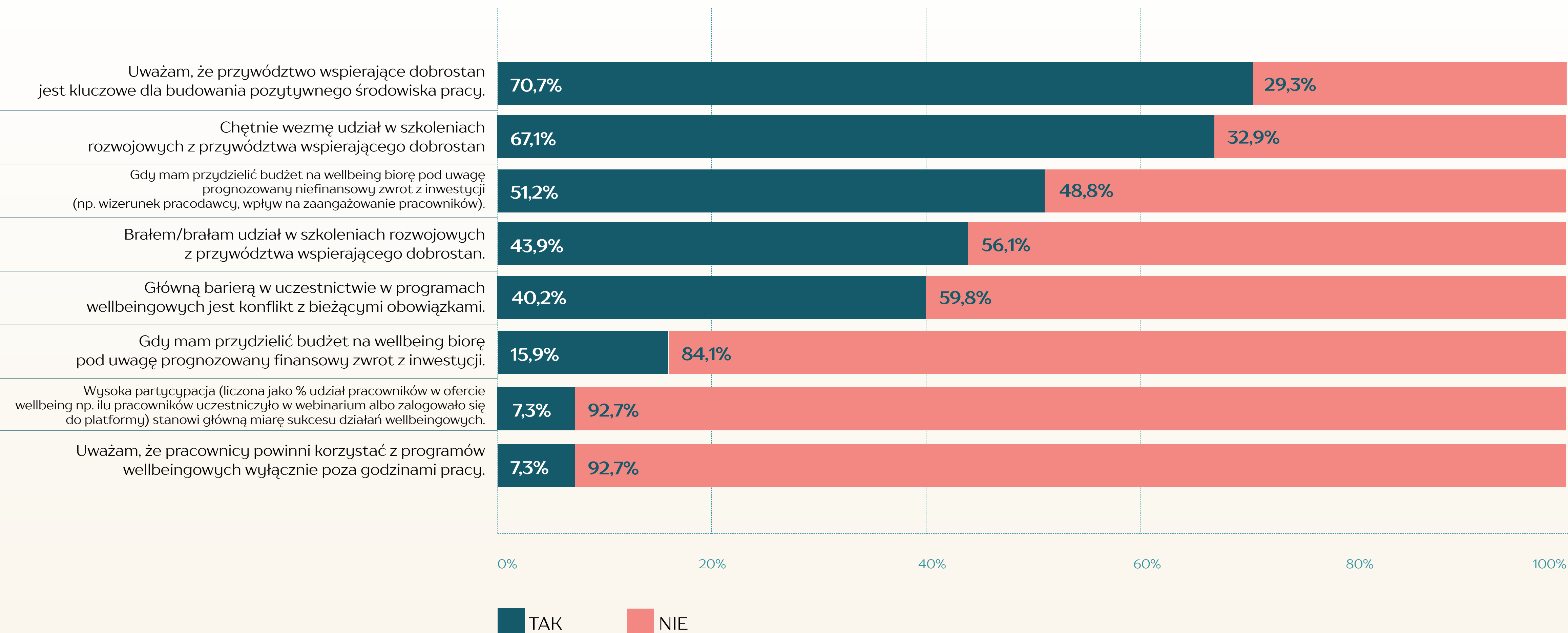
Ocena kompetencji



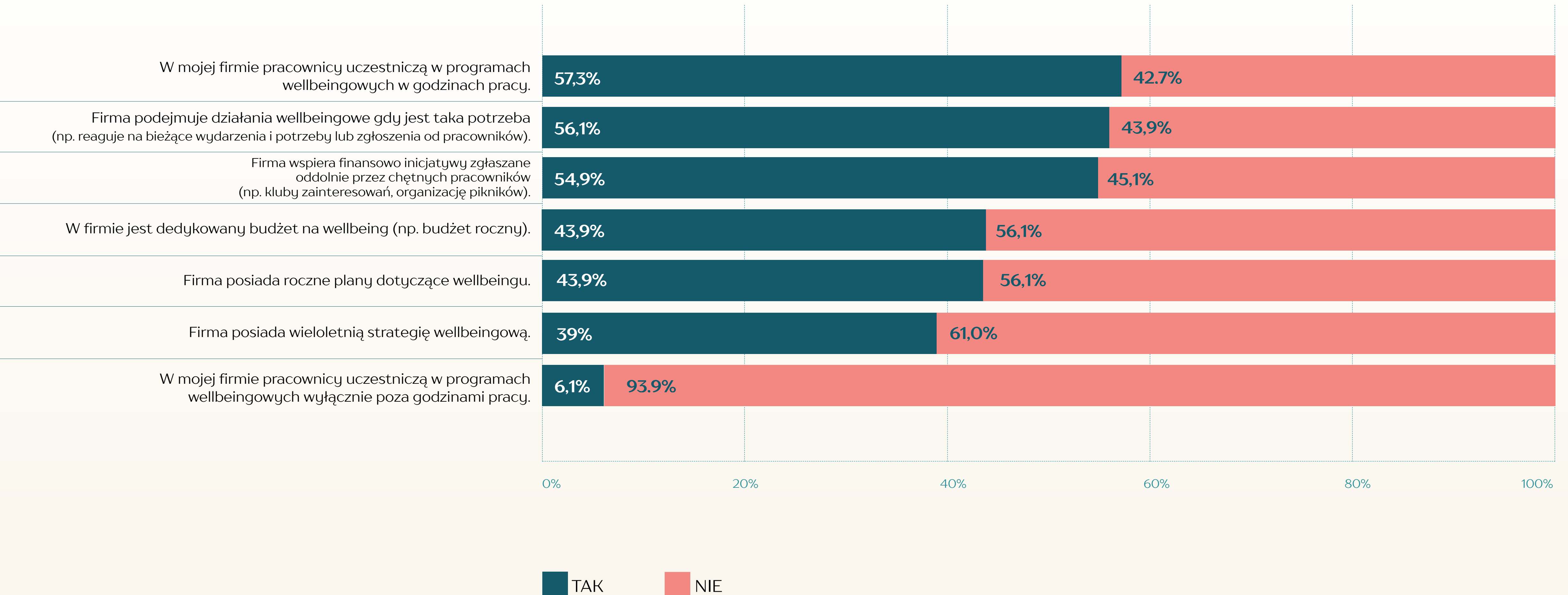
Opinie i deklaracje cz.1



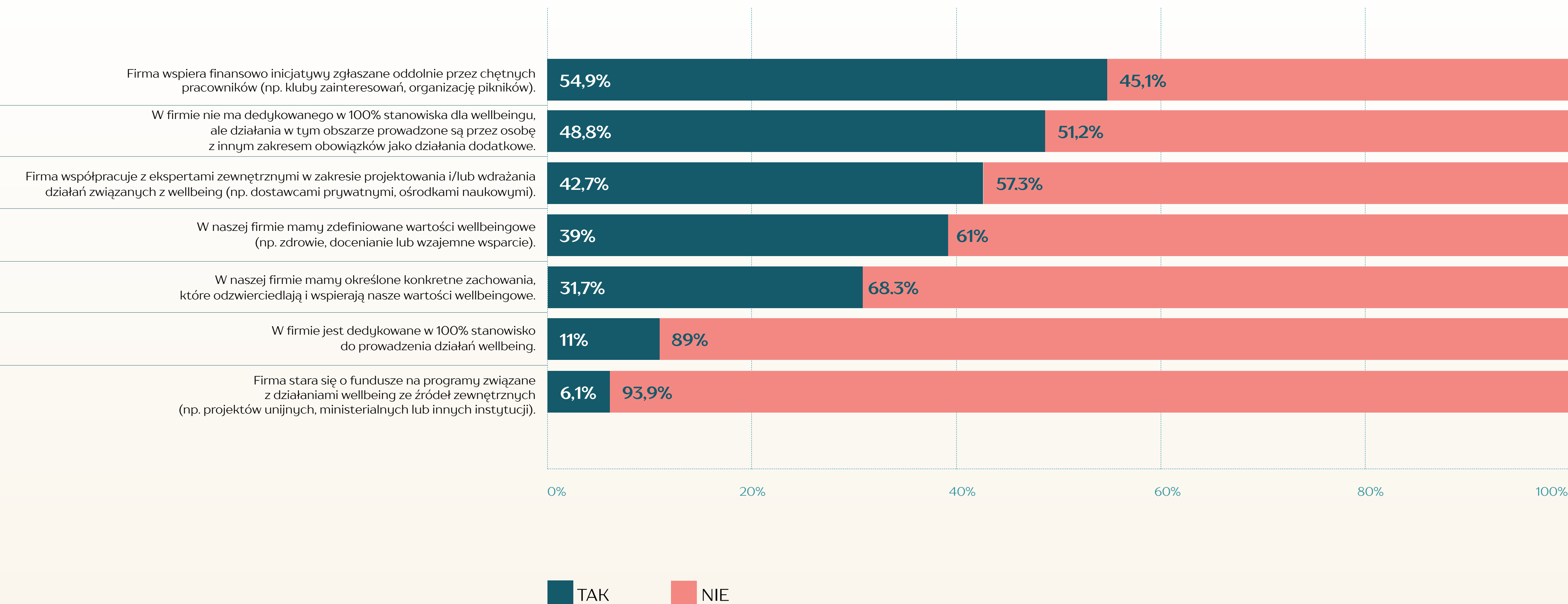
Opinie i deklaracje cz.2



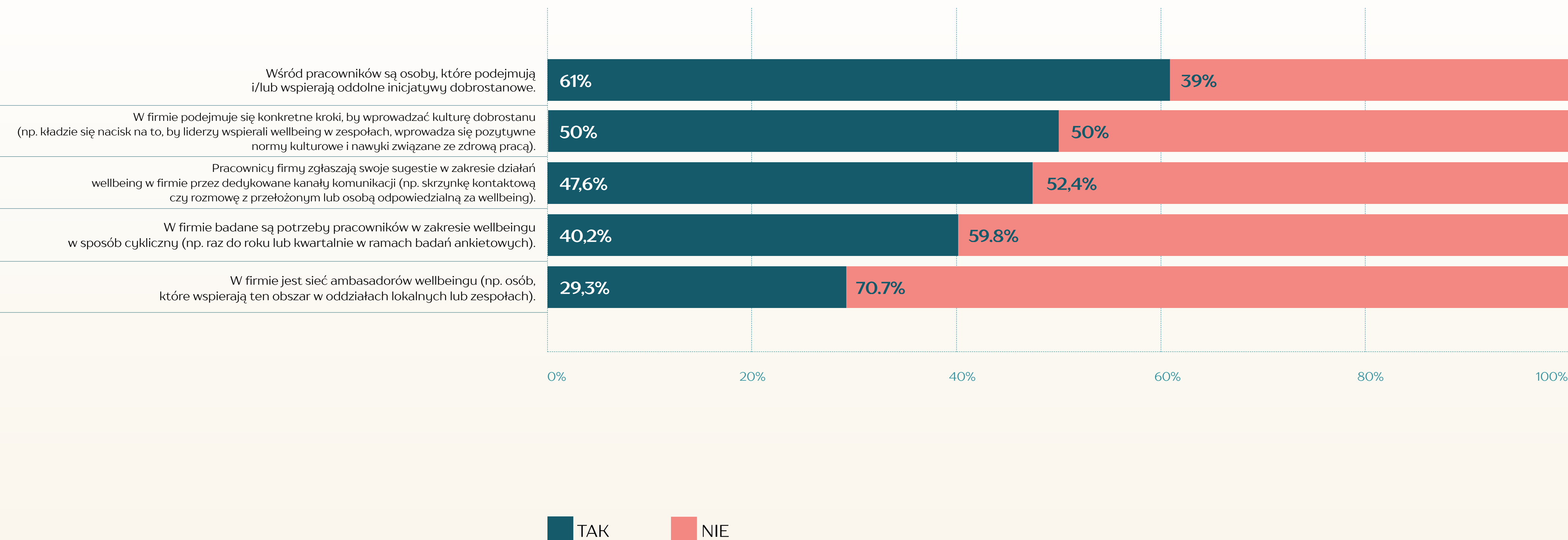
Działania wellbeing w firmach cz.1



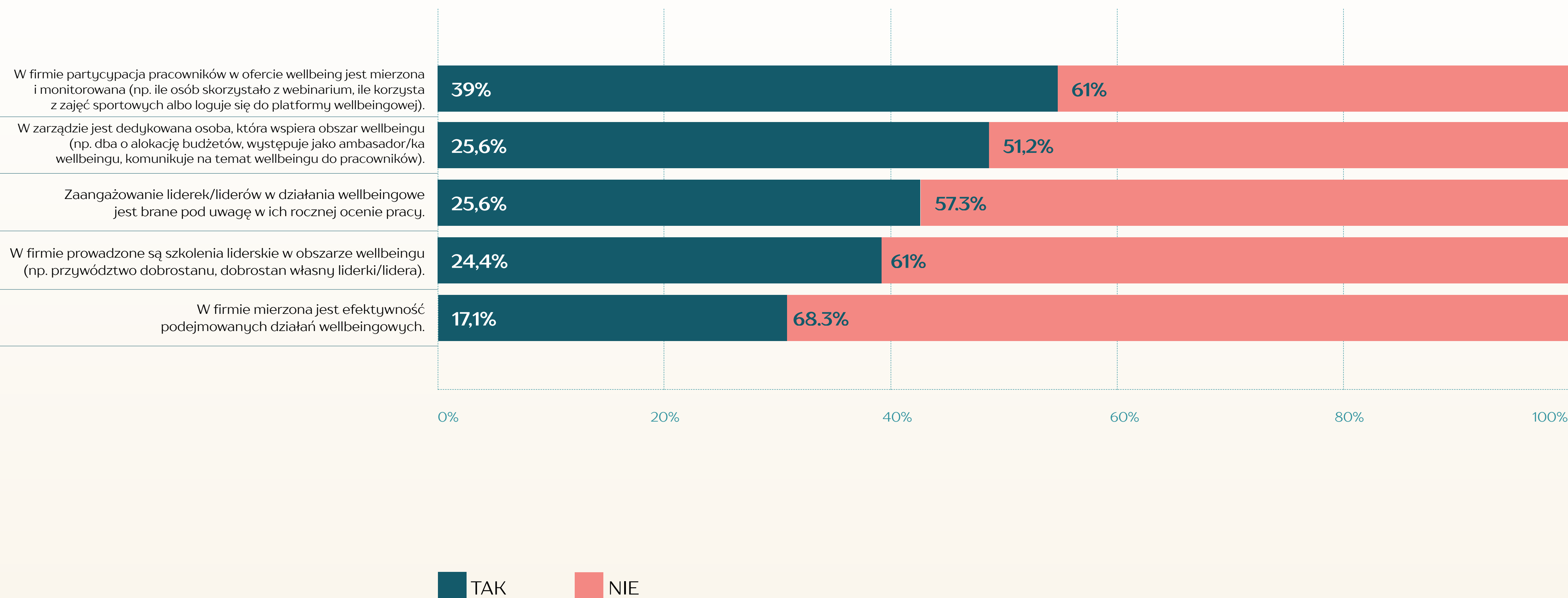
Działania wellbeing w firmach cz.2



Działania wellbeing w firmach cz.3



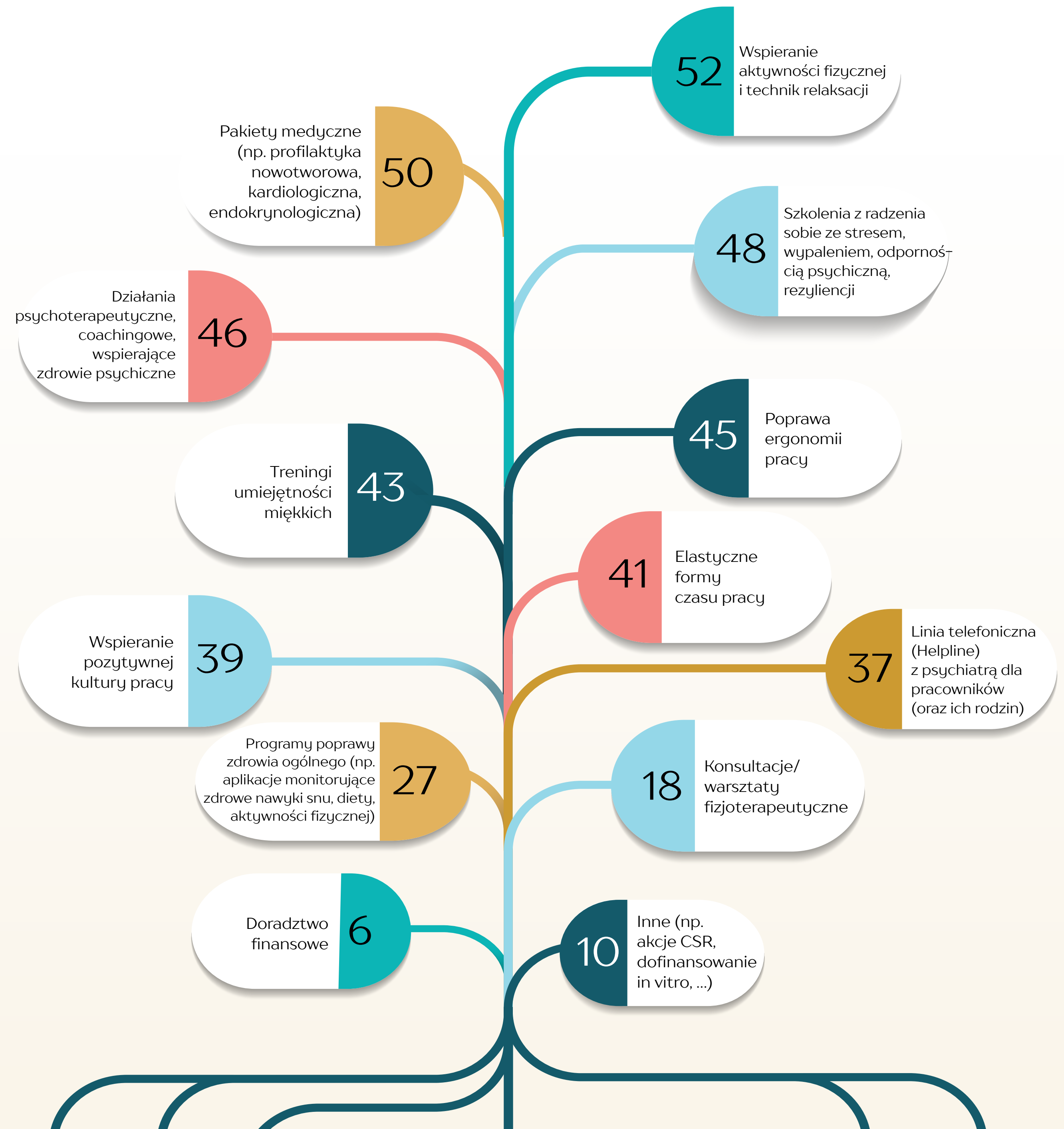
Działania wellbeing w firmach cz.4



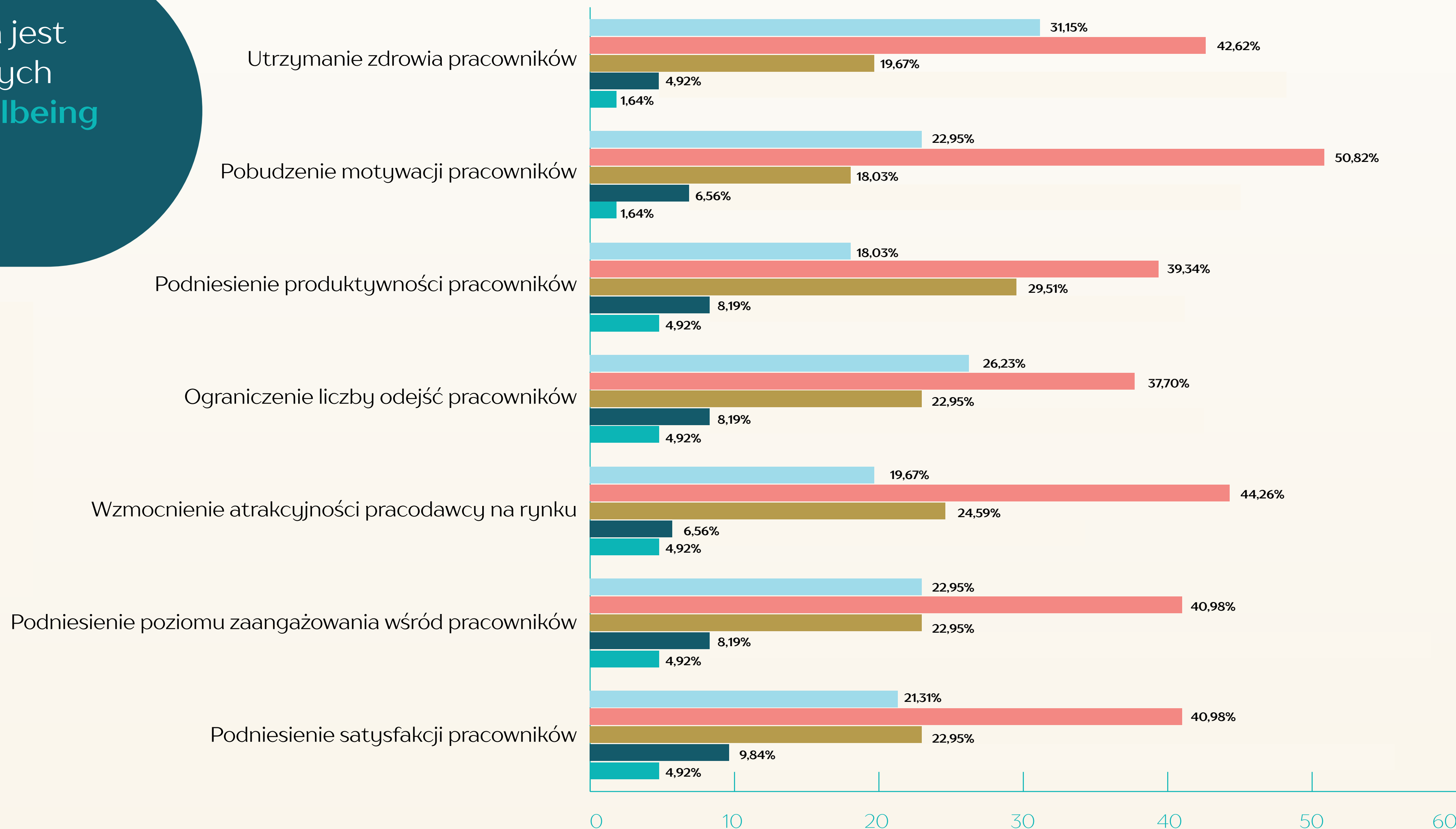
W jakich konkretnie obszarach zostały wdrożone inicjatywy wellbeingowe w firmie w ciągu ostatnich 3 lat? (proszę zaznaczyć wszystkie, które były wdrażane)

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.



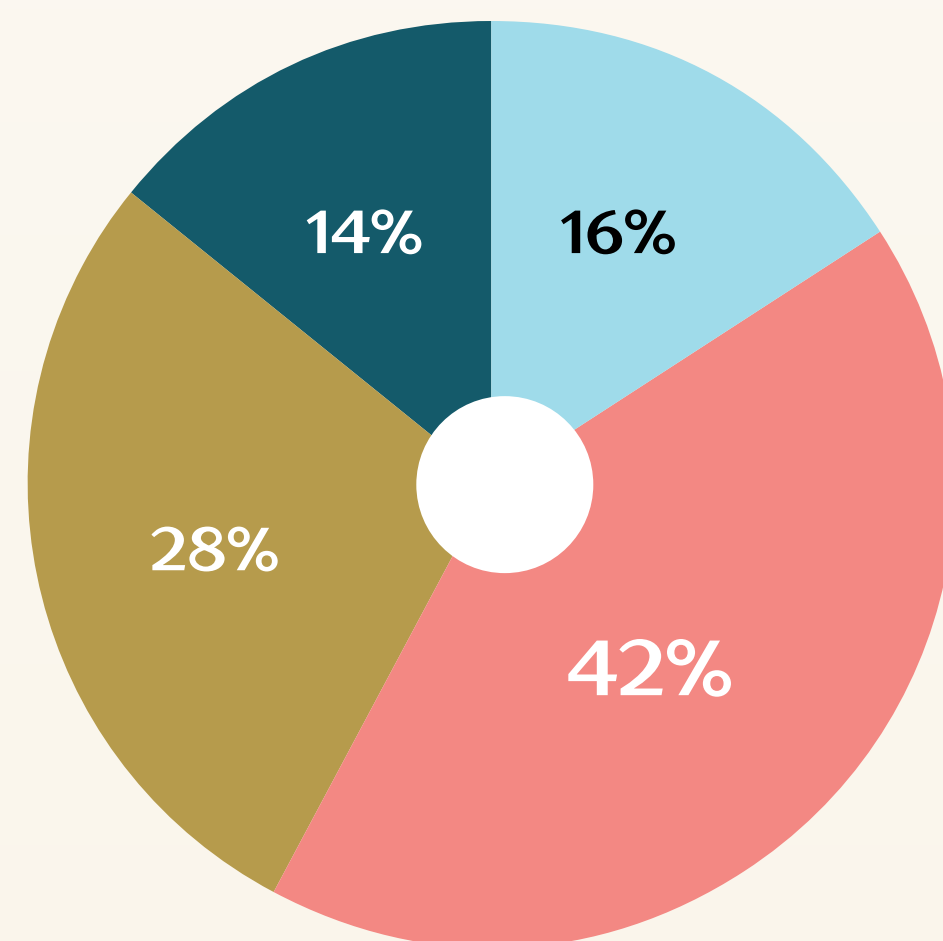
Proszę określić, jaka jest **istotność** poniższych celów **działań wellbeing** podejmowanych w firmie.



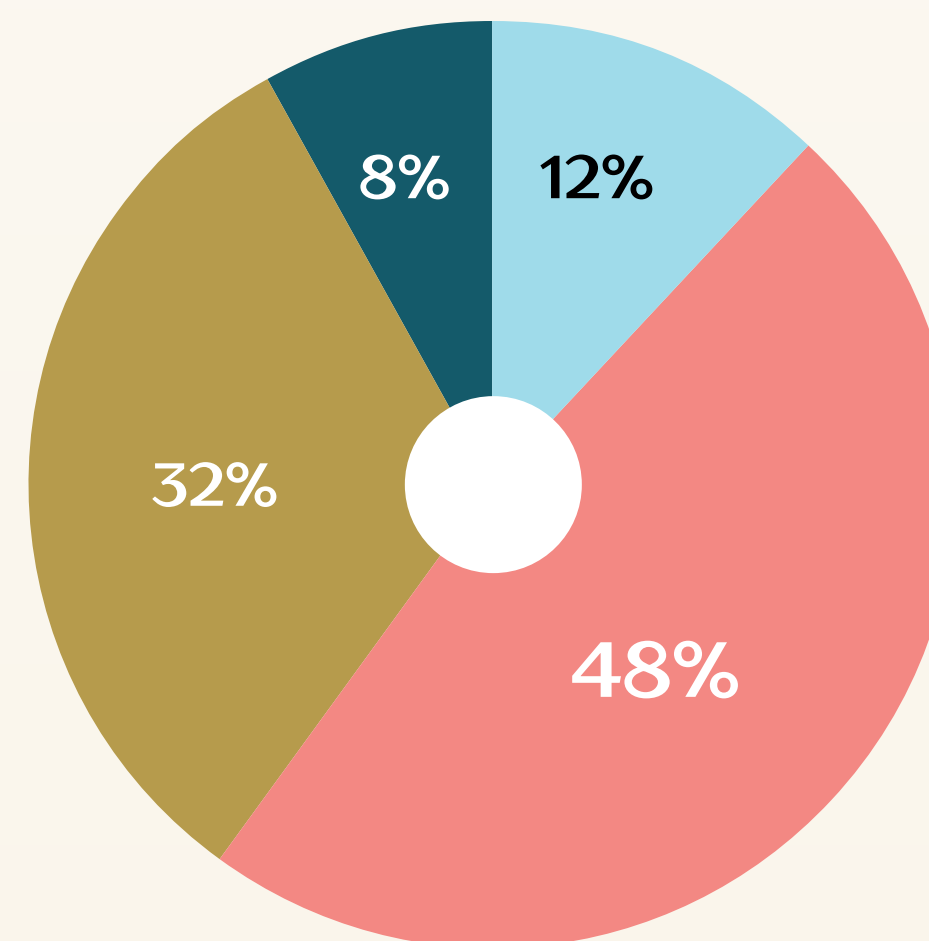
W jakim stopniu
w Twojej ocenie **cele**
w obszarze dobrostanu
(wellbeingu) są istotne
w Twojej firmie?



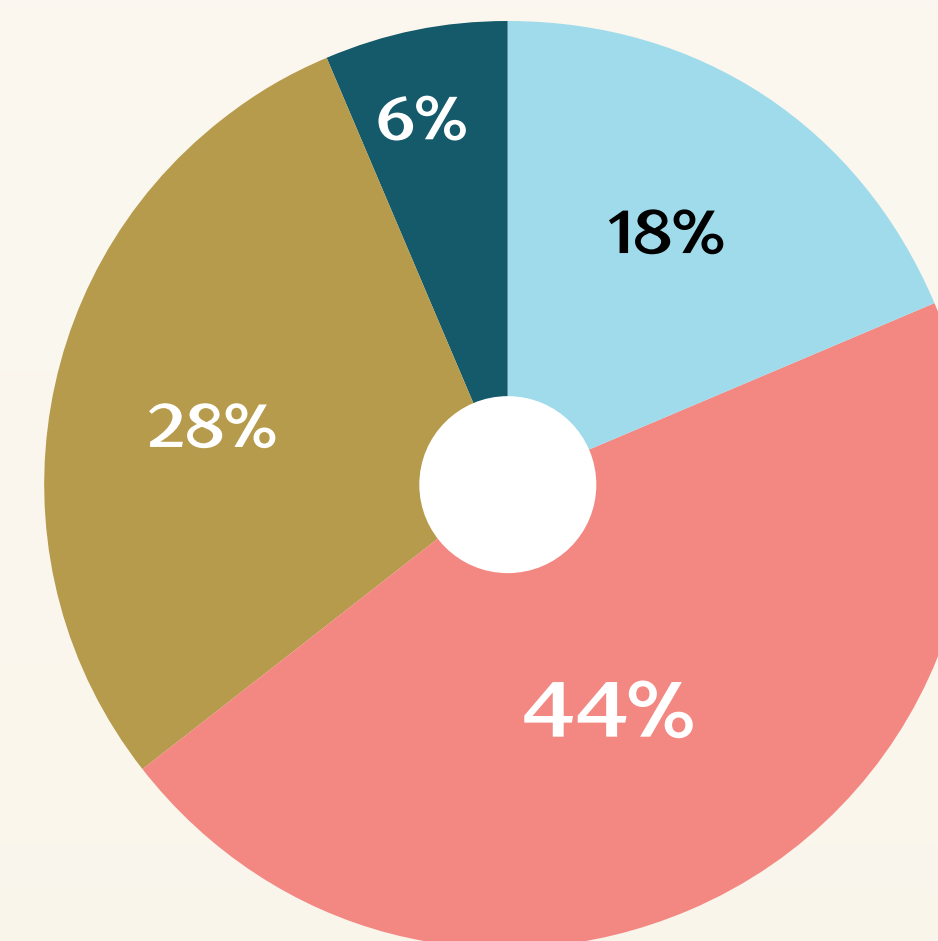
Dla zarządu



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, które są kluczowe 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.

#8

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

#7

Stanowienie przez lidera dobrego przykładu jest łatwiejsze gdy w firmie jest skodyfikowana kultura dobrostanu.

#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

By zarządzać dobrostanem, trzeba mieć budżet.

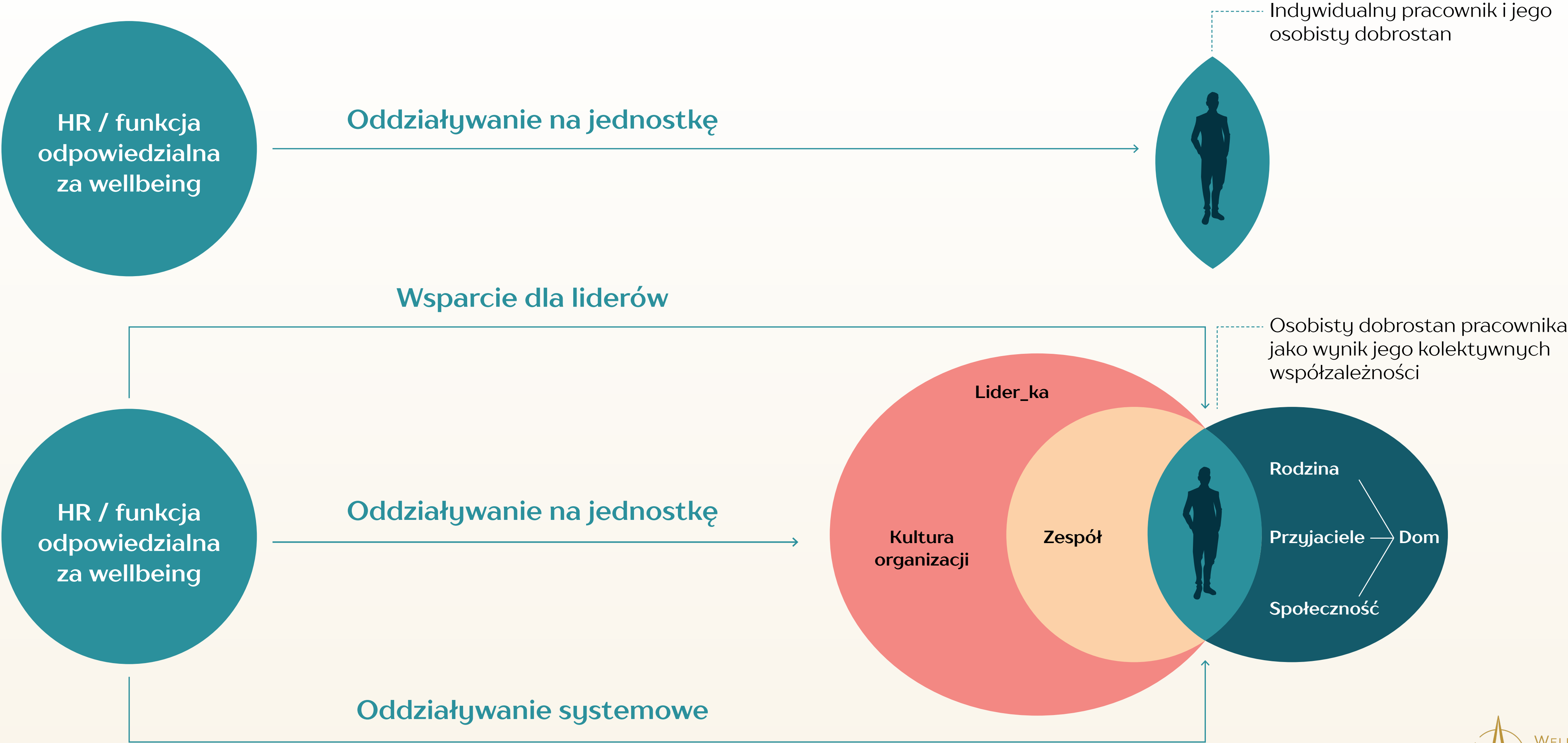
#11

Wskazane jest przyzwolecie na wellbeing w godzinach pracy.

#12

Respondenci ocenili wellbeing w swoich firmach jako bardzo istotny.

Dobrostan w organizacji – od ujęcia indywidualnego po systemowe



Komentarze ekspertów.

”

Prezentowane badanie, powstało w oparciu o opinie i przekonania szczególnie interesującej grupy – menedżerów najwyższego szczebla. Jest to grono osób, które trudno zaprosić do udziału w badaniach, a jednocześnie dysponują one wyjątkowo szeroką i różnorodną perspektywą na kwestie dobrostanu w organizacji. Wyniki pokazują, że pojęcie dobrostanu rozumiane jest przez tę grupę 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 w powiązaniu 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 wellbeingowe zajmują wysoką pozycję w priorytetach zarządów, co potwierdza 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 wymiar indywidualny (np. dawanie przykładu czy podejmowanie decyzji z troską o siebie), jak i zespołowy oraz organizacyjny (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, opartego 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 traktuje dobrostan współpracowników jako 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 angażowania 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 konkret-

nych 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 wyzwaniem, 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 wzmacniania 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 deklarują, że w ich organizacjach cyklicznie bada się potrzeby pracowników dotyczące dobrostanu, istnieje strategia działań i dedykowany 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 krytycznie 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

Abstract.

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 (Wspieranie dwustronnej komunikacji i 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 wdrażania 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 wskazują 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 fundament 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.

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, Medicover, 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 jako 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

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,
- **wszystkim respondentom i respondentkom** za wypełnienie długiej ankiety badawczej oraz czas poświęcony na indywidualne wywiady pogłębione.
- **czytelnici_czytelniczkom raportu** za czas i uwagę.

*Z życzeniami dobrostanu,
Ewa Stelmasiak*

Koncepcja i realizacja graficzna:
Marta Kołodziejak



WELLCULTURE[®]
INSTITUTE
by Ewa Stelmasiak