

# KONCEPCJA ZDROWEGO STYLU ŻYCIA PRACOWNIKA W PRZEDSIĘBIORSTWIE SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNYM

*mgr Dorota Rydel  
Laskomex PPUH*

## Wstęp

„Jesteśmy nawzajem za siebie odpowiedzialni. Zbiorowo. Świat jest naszym wspólnym dążeniem. Możemy powiedzieć, że jest jak ogromne puzzle i każdy z nas jest jego bardzo ważną i niepowtarzalną częścią. Razem możemy się połączyć i zrodzić potężną przemianę na świecie. Pracując nad wyniesieniem naszej świadomości na wyższy poziom duchowego zrozumienia, zaczniemy uzdrawiać siebie, potem innych i świat.” (Betty Eadie)

Tempo, w którym żyjemy i pracujemy sprawia, że coraz trudniej zachować harmonię i właściwe relacje pomiędzy różnymi sferami naszego życia. Obecnie życie rzuca wyzwanie dla możliwości adaptacyjnych ludzkiego gatunku. Coraz więcej wymaga od nas otoczenie i my coraz więcej wymagamy od siebie. Czynnikiem prowokującym rozwój i szerzenie zdrowego stylu życia stały się w dużej mierze kryzysy cywilizacyjne, takie jak: kryzys ekologiczny, kryzys zdrowia populacji, kryzys nauki, kultury ogólnej, kryzys dysproporcji rozwoju społeczno-ekonomicznego, kryzys wartości i kryzys celów. Pociągają one za sobą zaburzenia równowagi wewnętrznej człowieka oraz zakłócenie równowagi pomiędzy organizmem a jego otoczeniem. Najbardziej wpływającym na zachowanie zdrowia czynnikiem sprawczym jest styl życia oraz środowisko, w jakim żyjemy. Z powodu różnorodnych problemów zdrowotnych i psychologicznych, a w rezultacie częstych zwolnień chorobowych pracowników, efektywność firm spada [11, s. 10–18].

Stopniowo wzrasta u ludzi orientacja prozdrowotna, wskazując, że zdrowie jednostki niesie ze sobą zdrowie większych systemów- rodziny, firmy, społeczeństwa, planety. Coraz więcej firm uświadamia sobie znaczenie zdrowego otoczenia dla zdrowia i satysfakcji pracowników. Dzięki temu przedsiębiorstwa zaczynają promować koncepcję zdrowego stylu życia zarówno wśród swoich pracowników, jak i interesariuszy firmy. Rozwój i dbałość o zdrowie w sferze fizycznej, duchowej i emocjonalnej, staje się powoli jednym z ważniejszych elementów dobrze prosperującego przedsiębiorstwa społecznie

odpowiedzialnego. Aby świadomie wpływać na zdrowie interesariuszy warto, by firmy uwzględniły koncepcje zdrowego stylu życia w swoich strategiach.

Kryzys kultury biznesu generuje poczucie braku zaufania i niepewności. Dlatego pojawia się potrzeba rozwijania i propagowania idei biznesu społecznie odpowiedzialnego. Światowa Rada Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju w następujący sposób definiuje odpowiedzialność społeczną przedsiębiorstw: "[...] jest zobowiązaniem biznesu do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju ekonomicznego poprzez pracę z zatrudnionymi i ich rodzinami, społecznością lokalną oraz społeczeństwem jako całością w celu podnoszenia jakości ich życia" [30]. Firmy, jako element większej zróżnicowanej całości, zaczynają angażować się w rozwiązywanie problemów społecznych na poziomie makro.

Wciąż zdarza się, że dbanie o zdrowie pracownika w przedsiębiorstwach przybiera formę jedynie promowania leczenia, poprzez zapewnienie odpowiednich świadczeń lekarskich. Zapomina się przy tym, że zdrowie to nie tylko badania okresowe i zażywanie suplementów. Medycyna naprawcza, której celem jest leczenie skutków, często bez sięgania do przyczyny, może nie sprawdzać się w starciu z obecnymi wyzwaniami. Okazuje się, że zdrowie promuje właściwy styl życia.

Pracownik jest do dyspozycji w pracy zazwyczaj w godzinach swojej najwyższej aktywności. Aby zatem utrzymać dobrą formę, być zdrowym i wydajnym, powinien utrzymywać się w harmonii pomiędzy różnymi sferami ludzkiego życia:

- fizyczną i materialną
- emocjonalną i relacji rodzinnych
- intelektualną i zawodową
- współżycia społecznego
- kreatywności, przejawiania inicjatyw, przywództwa
- etyczną i wartości
- perspektywiczną, wytyczania celów
- oraz właściwe relacje pomiędzy tymi obszarami a otaczającym światem.

Działania w zakresie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw stymulują pracodawcę do myślenia o pracowniku jako podmiocie, a nie przedmiocie zarządzania. Zatrudniona osoba należy do aktywów przedsiębiorstwa i ważne jest, by znajdowała się ona w centrum zainteresowań firmy. Aby wpłynąć na poprawę wydajności, powinno się inwestować w rozwój pracownika, podnoszenie jego kompetencji, bezpieczeństwo i szeroko pojętą pomyślność. Jako podmiot, pracownik posiada prawo do wypowiedzania się, z tego względu konieczne jest kreowanie możliwości podejmowania rzetelnego dialogu społecznego [14, s. 135].

Jedną z firm, która dba o harmonijny rozwój swoich pracowników, poprzez wdrożenie w swój system zarządzania uniwersalnej koncepcji zdrowego stylu życia, jest badane przedsiębiorstwo. Na tle innych firm, organizacja ta wyróżnia

się holistycznym podejściem do człowieka i jego natury, promując harmonijny rozwój.

Niniejszy referat porusza aktualność tematyki zdrowia we współczesnym świecie. Na przykładzie case-study konkretnej firmy pokazuje ważność aspektu zdrowotnego we współczesnym przedsiębiorstwie poprzez podkreślenie obustronnego wpływu zdrowia jednostki i zdrowia większych systemów. Obiektem zainteresowań w poniższej pracy jest zdrowie pracownika jako obszar do doskonalenia w przedsiębiorstwie. Zaś przedmiot referatu obejmuje systemowe holistyczne podejście do zdrowego stylu życia pracownika. Celem pracy jest pokazanie, iż wdrożenie kompleksowej koncepcji zdrowego stylu życia w firmie i jej otoczeniu jest efektywnym narzędziem zarządzania, a promocja zdrowia może stać się częścią kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego.

## **1. Koncepcja zdrowego stylu życia w różnych ujęciach.**

Początki myślenia o zdrowym stylu życia, można odnaleźć już w starożytności. Współcześnie w obiegowym rozumieniu zdrowie pojmuje się jako stan braku choroby. Jednak w takim ujęciu dbanie o zdrowie ogranicza się głównie do działalności leczniczej.

W Konstytucji Światowej Organizacji Zdrowia (WHO — World Health Organization) ponad pół wieku temu umieszczono definicję, w której "zdrowie to nie tylko brak choroby i niedołęstwa, ale stan dobrego fizycznego, psychicznego i społecznego samopoczucia" [29]. Definicja ta jest cytowana po dziś dzień. Dodatkowo wskazuje na coraz wyższe poziomy funkcjonalne człowieka — sferę materialną, psychiczną, socjalną, które tworzą trzy płaszczyzny zdrowia. Mimo tak szerokiego ujęcia zdrowia przez WHO, przedstawiciele nauk społecznych odnoszą się do tej definicji krytycznie. Dlatego powstają coraz to nowe propozycje zdefiniowania zdrowia, które opisują je w sposób pełniejszy. Propozycje te podążają dwoma torami. W pierwszym zdrowie pojmowane jest jako dyspozycja. Pokazuje to np. definicja, według której zdrowie to "poddająca się zmianom zdolność człowieka zarówno do osiągania pełni własnych fizycznych, psychicznych i społecznych możliwości, jak i reagowania na wyzwania środowiska" [29]. Zdrowie w takim ujęciu można rozumieć jako zasób, czyli ogólną umiejętność organizmu do wszechstronnego rozwoju i do stawiania czoła pojawiającym się wymaganiom.

Drugie ujęcie mówi, że zdrowie jest procesem poszukiwania i utrzymywania równowagi wobec wymagań, z którymi nieustannie styka się ludzki organizm. Tego typu podejście jest dynamiczne i interakcyjne. Zdrowie ujmowane jest jako proces o zmieniającej się dynamice w zależności od pojawiających się wymagań, zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. W takim rozumieniu choroba jest rezultatem niewydolności procesu, jakim jest zachowanie wewnętrznej równowagi w obliczu wymagań, zagrożeń i zmian. [12, s.34].

Dynamika ludzkiego życia spowodowała, że definiowanie zdrowia jedynie na

plaszczynie biologicznej i medycznej jest niedostateczne. Na transformację takiego myślenia ma wpływ coraz większa integracja nauk o człowieku oraz tworzenie wielowymiarowej teorii zdrowia i zdrowego stylu życia przez medycynę przyczynową[4 ]. Nauka krok po kroku potwierdza to, co już dawno odkrył medyk grecki, Hipokrates, mianowicie, że układy: nerwowy hormonalny i odpornościowy są ściśle ze sobą powiązane. Medycyna psychosomatyczna już za jego czasów łączyła migrenę, artretyzm czy wrzody z różną emocjonalnością i typami ludzkiej psychiki[18, s.4].

Zachodni sposób myślenia opiera się na modelu biomedycznym, który zakłada dualistyczną koncepcję ciała i psychiki. Zgodnie z nim, lekarstwo ma za zadanie leczyć ciało fizyczne, które jest oddzielne od psychiki. Psychika zaś jest ważna pod względem przekonań oraz emocji i niewiele łączy ją z rzeczywistością ciała. Jednakże badania pokazują powiązania między układem nerwowym, stylami zachowania, procesami poznawczymi, układem odpornościowym. Powiązania te mogą zwiększyć naszą podatność na chorobę lub przyczynić się do poprawy odporności i zachowania zdrowia. Taką koncepcję zawiera biopsychospołeczny model zdrowia [27, s.504].

Obecnie na świecie powstał i utrwalił się społeczno-ekologiczny model zdrowia. Podkreśla on wielość, systemowość i relacyjność powiązań człowieka z jego środowiskiem. Zgodnie z tym modelem, zdrowie człowieka umiejscowionego we wszechświecie jest uwarunkowane wzajemnymi powiązaniem: biosfery, kultury, środowisk materialnych (w tym systemu opieki zdrowotnej) i naturalnych, zasobów biologicznych, psychicznych i społecznych człowieka oraz różnych form ludzkiej aktywności w ciągu całego życia [24, s. 608].

## **2. Zdrowy styl życia pracownika w przedsiębiorstwie społecznie odpowiedzialnym.**

Zdrowie nie jest wartością daną raz na całe życie. Mają na nie wpływ działania własne i wpływy otoczenia. Można je kreować i doskonalić. Każde przedsiębiorstwo, które chce zadbać o zdrowie swoich pracowników, powinno dążyć do tego, by stworzyć poinformowany i zmotywowany w tym obszarze personel. Promowanie zdrowego stylu życia wiąże się nierozdzielnie z wychowaniem zdrowotnym. Według M. Demela jest ono „[...]integralną składową kształtowania pełnej osobowości. Polega na wytwarzaniu sprawności, umiejętności bezpośrednio lub pośrednio związanych z ochroną, doskonaleniem zdrowia, na kształtowaniu motywacji, postaw umożliwiających stosowanie zasad higieny, skuteczną pielęgnację, zapobieganie chorobom i leczenie, pobudzanie pozytywnego zainteresowania sprawami zdrowia poprzez spontaniczne i systematyczne wzbogacanie wiedzy o swoim organizmie, jego rozwoju, prawach rządzących zdrowiem publicznym” [7, s.69]. Jednocześnie ważne jest rozwijanie poczucia odpowiedzialności za stan własnego zdrowia, jak i uwrażliwianie na potrzeby zdrowotne otoczenia.

Celem edukacji zdrowotnej w przedsiębiorstwie społecznie odpowiedzialnym powinno być budzenie świadomości i chęci do działania na rzecz zdrowego życia jednostki, jej rodziny, firmy, społeczeństwa, a także planety. Ważnym czynnikiem jest wyeliminowanie poczucia bezsilności czy bezradności w obliczu postępującej degradacji środowiska, gwałtownego rozwoju technicznego, stosowania coraz mocniejszych używek, czy też prowadzenia osiadłego trybu życia. We wspólnym tworzeniu warunków lepszego życia znaczenie ma podejmowanie wysiłków nie tylko jednostkowych czy grupowych, ale też działań w sferze działalności polityki społecznej, zdrowotnej, mass mediów, które promując zdrowy styl życia i wspierając tą idee, pomagają utrzymać to, co najcenniejsze - zdrowie.

W propagowaniu zdrowego stylu życia w przedsiębiorstwie społecznie odpowiedzialnym kluczowe znaczenie ma promocja zdrowia, która może przejawiać się poprzez:

1. Poszerzanie wiedzy pracownika dotyczącej zdrowia i czynników warunkujących jego zachowanie.
2. Stworzenie warunków do nadzoru i monitorowania procesów utrzymania zdrowia i aktywnego udziału w realizacji celów zdrowotnych.
3. Rozbudowywanie i wzmacnianie zasobów zdrowotnych jednostki i środowiska.

Przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne powinny zacząć od wdrażania wiedzy na temat zdrowia jednostki i jego wpływu na otoczenie. Promocja zdrowia jest znaczącą aktywnością naukową i praktyczną, ukierunkowaną na długofalowe cele, które wymagają zaangażowania i udziału wielu osób, grup, społeczności. Jest ona również działalnością systemową na wielu poziomach. Zasadniczymi cechami takiej działalności powinno być:

- tworzenie prozdrowotnej polityki państwa
- budowanie środowisk sprzyjających zdrowiu
- zwiększanie działań społeczeństwa na rzecz zdrowia
- wspieranie i rozwój indywidualnych umiejętności służących zdrowiu

Oświata prozdrowotna, która ma psychoprofilaktyczne znaczenie obejmuje zarówno jednostkową odpowiedzialność za swoje życie, jak również doskonalenie organizacji pracy, zadbanie o otoczenie i środowisko. Indywidualna odpowiedzialność za swoje zdrowie polega m. in. na:

- rozróżnianiu stanu normalnego od stresowego
- zadbaniu o higienę psychiczną (unikanie używek, właściwa dawka snu, itp.)
- wykorzystywaniu dynamicznych technik i sposobów relaksacji sprzyjających zdrowiu (wszelkiego rodzaju aktywności fizyczne, np. joga, tai-chi, które redukują zarówno napięcie emocjonalne, jak i mięśniowe)
- przestrzeganiu zasad zdrowego odżywiania

Ulepszanie organizacji pracy w celu zadbania o zdrowy styl życia może przejawiać się poprzez:

- motywowanie pracowników nie tylko na drodze gratyfikacji finansowej, ale także przez możliwość realizacji potrzeb wyższych
- analizę hierarchii ważności celów osobistych i celów organizacji, przy tym wskazane jest by te pierwsze były zgodne z wektorem celów organizacji
- uświadomienie sobie, że nasza własna efektywność jest zależna nie tylko od nas samych, ale również od współdziałania i właściwych relacji z innymi i otoczeniem
- zwiększanie poczucia uczestnictwa w podejmowaniu decyzji, co redukuje niepewność decyzyjną i stres z nią związany
- doskonalenie komunikacji interpersonalnej pomiędzy pracownikami
- wdrażanie programów związanych z poprawą warunków fizycznych (urządzenie biura z zachowaniem zasad ergonomii, zadbanie o właściwe oświetlenie, obecność roślin, itp.) i zdrowotnych (ograniczenie i eliminacja palenia, regularna aktywność fizyczna, itp.) w miejscu pracy [25, s. 311–314].

Obowiązujące obecnie w firmach zasady Bezpieczeństwa i Higieny Pracy mają na celu zapewnienie odpowiedniego środowiska pracy przystosowanego zarówno pod względem zmniejszenia niebezpieczeństwa powstania wypadków, jak i stworzenia odpowiednich warunków higieniczno-sanitarnych umożliwiających bezpieczne funkcjonowanie zatrudnionych osób w danej firmie z uwzględnieniem ich sprawności psychomotorycznej [33].

### **3. Narzędzia sprzyjające zachowaniu zdrowia.**

Istnieje wiele dynamicznych technik, które są elementem zdrowego stylu życia i jednocześnie stanowią odpowiedź na stres, który spotyka każdego. Badacze postrzegają wpływ stresu na zdrowie człowieka w różny sposób, jednak co do pewnych kwestii są zgodni. Stres jest nieodłącznym elementem naszego życia i można nauczyć się nim kierować. Niektóre formy stresu w pewnych sytuacjach niosą korzystny wpływ na zdrowie i mogą działać mobilizująco. Stres pozytywny i stres, o którym człowiek sam decyduje, kiedy i jak długo znajduje się pod jego działaniem, może działać korzystnie na zdrowie i na nasz mózg. Może umacniać połączenia nerwowe, powodować przyspieszenie przekazywania danych i przyczyniać się do tego, że człowiek pracuje sprawnie i wydajnie. Badania naukowe dowodzą, że osoby, które nie doświadczają pozytywnego stresu, rzadko osiągają wysoką efektywność. Niekorzystny dla zdrowia jest długotrwały stres, którego człowiek nie jest w stanie kontrolować i który go przeciąża [8, s.20].

Zgodnie z danymi Światowej Organizacji Zdrowia[27,s.289] stres, a dokładniej stres negatywny (tzw. dystres) jest podstawowym powodem cierpienia współczesnego człowieka. Pojęcie dystresu i eustresu (stres pozytywny) wprowadził H. Selye. Cierpienie może wpływać na spadek odporności organizmu. Aby przyczynić się do zachowania zdrowia i eliminacji negatywnych następstw dystresu warto wprowadzić do codziennej praktyki

w pracy np.: medytację, różnego rodzaju aktywność ruchową, ćwiczenia Dennisona, właściwe odżywianie.

Medytacja prowadzi do zharmonizowania prawej i lewej półkuli mózgowej i przynosi wyciszenie umysłu. Powoduje obniżenie ciśnienia krwi, uspokojenia rytmu serca, co redukuje ryzyko zachorowania na choroby wieńcowe. Uwalnia od stresu, napięcia, zmęczenia, relaksuje umysł i ciało, zmniejsza napięcie mięśni, sprawia, że wzrasta ogólna sprawność organizmu i zdolność do jego regeneracji. W trakcie medytacji podnosi się zdolność koncentracji uwagi, procesy myślowe stają się bardziej sprawne. Osoba praktykująca medytację z łatwością koncentruje się na danym działaniu, jej myślenie jest bardziej twórcze i kreatywne [11, s. 143–144]. Nasuwa się wniosek, że każde przedsięwzięcie, któremu zależy na efektywności, może tę formę aktywności wprowadzić do arsenału swoich działań. Pozwoli to uwolnić ukryte umiejętności i rozwinię potencjał pracowników oraz poprawi relacje między nimi dzięki opanowaniu emocji i zwiększonej samoświadomości.

Postawy jogi oddziałują na narządy wewnętrzne, układ hormonalny oraz system nerwowy. Oprócz uwolnienia stresu i napięcia, praktykowanie jogi przyczynia się do lepszego ukrwienia narządów, a w efekcie zharmonizowania ich działania jako jednego pełnego systemu [26 s. 22–32].

Swój wkład w zdrowy styl życia wnoszą też kinezylogia edukacyjna czyli tzw. gimnastyka mózgu zaproponowana przez Dennisona. Jest to system niewysiłkowych, prostych ćwiczeń psychofizycznych integrujących pracę obu półkul mózgowych, co umożliwia wykorzystanie własnego twórczego potencjału. Ćwiczenia Dennisona, dopingując obie półkule do współpracy, sprawiają, że u osoby ćwiczącej uaktywnia się twórcze myślenie, doskonalą się koordynacja wzroku z ruchem. Dzięki temu, łatwiej i szybciej czytamy, informacje stają się bardziej przyswajalne, jesteśmy bardziej twórczy w pisaniu, uaktywnia się także intuicja. Zwiększa się koncentracja pracy umysłowej, możemy pracować dłużej i efektywniej, łatwiej kojarzymy fakty i więcej rozumiemy. W efekcie pracownik, który parę minut dziennie przeznaczą na tego typu gimnastykę, jest bardziej efektywny, ma więcej energii, którą może przekazywać otoczeniu [32].

Kolejnym niezbędnym czynnikiem warunkującym dobre zdrowie jest prawidłowe odżywianie. Właściwa dieta warunkuje zachowanie zdrowia. Prawidłowe odżywianie jest ważne przez całe życie. Diety trwające przez krótki czas dają jedynie chwilowe efekty. Sprzyjające naszemu zdrowiu właściwe odżywianie:

- gwarantuje dobrą kondycję
- zapewnia dobrą sprawność umysłową i równowagę emocjonalną
- zmniejsza ryzyko chorób
- zwiększają długość zdrowego życia [5, s.12–13].

Ważnym aspektem dla pielęgnowania zdrowia i zachowania wewnętrznej równowagi jest prawidłowe oddychanie. Okazuje się, że na co dzień ludzie oddychają za szybko i za płytko, co w efekcie powoduje przyspieszony puls

i podniesienie ciśnienia. Gdy pracownik jest rozluźniony i zadowolony, wówczas oddycha głęboko i wolno, co sprzyja dotlenieniu mózgu i w efekcie lepszej pracy [10 s.45-50]. Tzw. integracja oddechem zaproponowana przez C.Sissona jest harmonijną współpracą wszystkich obszarów człowieka: intelektualnego, emocjonalnego, fizycznego i duchowego. Brak równowagi ma wpływ na wszystkie dziedziny życia. Zdaniem Sissona z pomocą świadomego oddechu można przyczynić się do zintegrowania wszystkich wymienionych wcześniej płaszczyzn życia człowieka. Wówczas pozbywa się on ograniczeń, wzmacnia jego żywotność, skuteczność działania i zdolność odczuwania przyjemności [23 s.11-13].

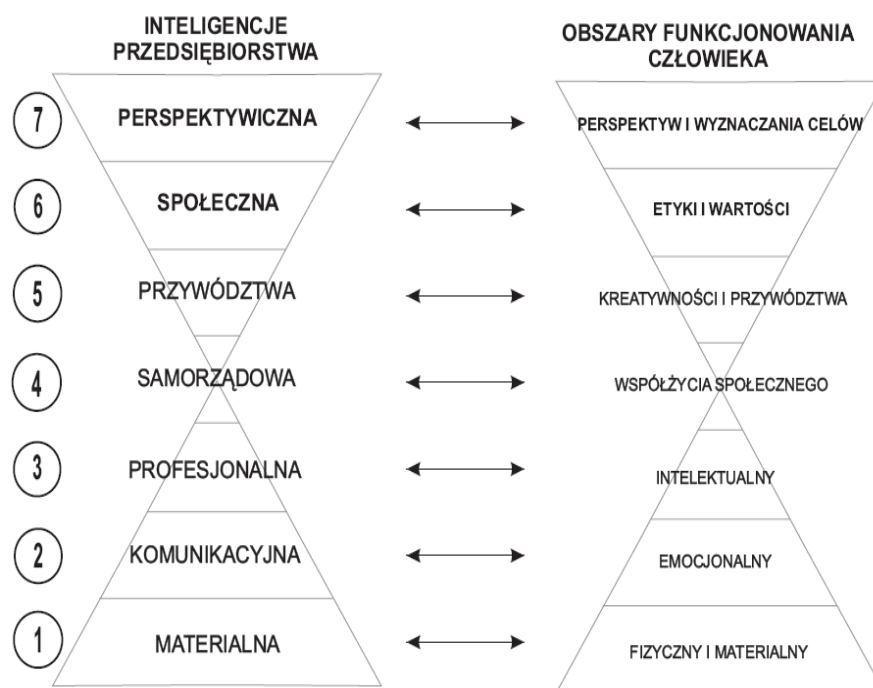
Powyżej wymienione narzędzia, to tylko niektóre przykładowe techniki służące pielęgnowaniu samopoczucia i zdrowia, które warto wprowadzić do funkcjonowania przedsiębiorstwa, aby usprawnić jego efektywność.

Należy dodać, że w koncepcji zdrowia w przedsiębiorstwie nie można ograniczać się jedynie do środowiska pracy i funkcjonowania jednostki, gdyż człowiek egzystuje również w innych społecznych rolach na różnych płaszczyznach, które się wzajemnie przenikają. Ważne, by integrować różne obszary życia i pielęgnować relacje między nimi. Integracja zwiększa poczucie bezpieczeństwa, a ono z kolei sprzyja wewnętrznej harmonii i zdrowiu.

#### **4. Case study przedsiębiorstwa Laskomex.**

Badana firma wprowadziła do swojego funkcjonowania system wielopoziomowego zarządzania, oparty o uniwersalne systemowe podejście. Przekładając to na koncepcję zdrowotną można przyjąć założenie, że aby człowiek był zdrowy i mógł rozwijać się w pełnowartościowy sposób, jego funkcjonowanie i relacje powinny przebiegać harmonijnie we wszystkich siedmiu wzajemnie uzupełniających się obszarach [20, s. 33]. Obrazuje to poniższy rysunek.





Źródło: [Polska Akademia Uniwersalnego Kierowania, Cud Życia, wykłady seminaryjne, Łódź 2006.](#)

Człowiek gromadzi doświadczenia wskutek współdziałania z otoczeniem na różnych płaszczyznach: psychicznej, zmysłowo-emocjonalnej i mentalnej. Zdrowie warunkują harmonijne relacje na wszystkich wymienionych wyżej siedmiu poziomach. Stwierdzono, że przywrócenie właściwej relacji jest receptą na osiągnięcie harmonii i zdrowia. W sytuacji braku doświadczenia tych relacji w różnych obszarach, rozwój człowieka staje się niepełny, a to z kolei może wiązać się z powstawaniem napięć, stresów i procesów chorobowych o charakterze chronicznym w organizmie.

Kiedy człowiek nie rozwija się w sferze społecznej i gdy nie ma zgodności, jaka powinna zaistnieć pomiędzy potrzebami jednostkowymi a społecznymi, nie można mówić o zdrowiu pojedynczych jednostek, ani o rozwoju większych zbiorowości ludzkości [17, s. 110–113]

Badana firma wychodzi z założenia, że każdy pracownik jest współuczestnikiem kreowania świadomości całego przedsiębiorstwa, jak i innych systemów, jakimi są: rodzina, społeczeństwo, planeta. Warunkiem prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa jest współdziałanie: pracownik-

pracownik, pracownik – rodzina, pracownik – firma, pracownik – otoczenie, firma – otoczenie, firma- firma, itd., gdzie obie strony są tak samo ważne.

Przedsiębiorstwo podeszło do koncepcji zdrowego stylu życia w sposób kompleksowy i systemowy. Filozofia badanej firmy, zawierając w sobie dotychczasowe koncepcje zdrowego stylu życia omówione wcześniej, poszła dalej formułując zdrowy styl życia poprzez rozwój, osiągnięcie harmonii i prawidłowych relacji na siedmiu poziomach funkcjonowania człowieka. Wspomniana wyżej idea holistycznej koncepcji zdrowia w badanej firmie jest rozumiana jako proces systemowych i systematycznych działań człowieka w oparciu o relacje na poniżej opisanych poziomach na różnych poziomach[20, s. 123]:

#### **Poziom pierwszy ( fizyczny i materialny).**

Jednym z podstawowych aspektów zdrowego stylu życia jest obszar zdrowego żywienia. Wpływ racjonalnego i zdrowego odżywiania na człowieka od narodzin aż do późnej starości dowodzi tego, jak dużo zależy od naszego postępowania w kierowaniu zdrowiem. Badana firma propaguje zdrowy sposób odżywiania oparty m.in. o dietę zgodną z grupą krwi. Główne założenie tego nurtu mówi, że właściwe odżywianie przyczynia się do zachowania zdrowia i niesie ze sobą szereg dodatkowych zalet. m.in. pozwala zredukować agresję, przyczynia się do eliminacji przemocy, poprawia samopoczucie, wzmacnia odporność organizmu[6, s. 225–227].

Współpraca badanego przedsiębiorstwa z zewnętrznymi podmiotami zaowocowała wspólnym projektem pod nazwą Akademia Kierowania Zdrowiem. Rozwijając w firmie ideę holistycznego podejścia do zdrowia, uczestnicy tej inicjatywy dzielą się wiedzą i doświadczeniem w zakresie zdrowego stylu życia nie tylko z pracownikami, ale również z interesariuszami zewnętrznymi przedsiębiorstwa.

Jednym z proponowanych sposobów zaznajamiania pracowników z koncepcją zdrowego stylu życia są wykłady oraz prezentacje na temat szeroko pojętego zdrowia organizowane i przeprowadzane przez Akademię Kierowania Zdrowiem. Jej działalność ma na celu promowanie idei odpowiedzialności za zdrowie jednostki, jak i otoczenia. Idea ta polega nie tylko na wystrzeganiu się używek, odpowiedniej diecie i zażywaniu ruchu, ale „na systemowym podejściu do zdrowia, wyszczególniając przyczynę braku zdrowia jako zaniechanie zdrowego stylu życia – pełni i harmonii fizycznego, psychicznego i społecznego aspektu życia człowieka”[28]. Akademia Kierowania Zdrowiem promuje różne techniki troski o zdrowie, m.in. relaksację, medytację, ćwiczenia wg *Harmonii Czterech Żywiołów*.

Efektywne funkcjonowanie człowieka realizuje się w stanie wolnym od pośpiechu i napięć. Każde zebranie pracowników poprzedzone jest relaksacją, gdyż dobre decyzje kierownicze mogą być generowane w stanie odprężenia [22, s. 106–108]. Na Zachodzie medytacja jest aktywnie wykorzystywana w biznesie. Uczeni przeprowadzili wiele badań nad pozytywnym wpływem medytacji na ludzkie zdrowie i życie. Ludzie medytujący są mniej podatni na zdenerwowanie,

poprawia się ich zdolność koncentracji, wzmacnia się pamięć i odporność, są mniej podatni na uzależnienia. Dowiedziono, że godzina medytacji dziennie zmniejsza zachorowalność na wszelkie choroby nawet o 80–90% [18, s.2–3]. Warto tutaj wspomnieć, że każda sesja Narodów Zjednoczonych zaczyna się od medytacji [31].

#### **Poziom drugi (emocjonalny i relacji międzyludzkich)**

Badane przedsiębiorstwo sprzyja polityce prorodzinnej. Firma jest otwarta na zatrudnianie rodzin. Rodzinna atmosfera w firmie generuje poczucie bliskości we wspólnym działaniu i przynależności do grupy. Dodatkowo intencją firmy jest, aby kobiety w niej pracujące bez obaw o przyszłość zawodową zachodziły w ciążę. Organizacja stara się dostosowywać warunki pracy do potrzeb młodych matek poprzez między innymi wyrozumiałość w związku z ich nieobecnościami i umożliwienie wykonywania przez nich części pracy w domu. Filozofia przedsiębiorstwa zakłada, iż każda osoba powinna założyć swoją rodzinę i w odpowiednim czasie mieć potomstwo. Jest to bowiem konieczne dla zachowania równowagi rozwoju, na czym firmie szczególnie zależy. Zrównoważony rozwój pracowników zapewnia zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa.

Badane przedsiębiorstwo sprzyja również integracji pracowników nie tylko pomiędzy sobą, ale także w relacjach z interesariuszami zewnętrznymi poprzez organizowanie różnego rodzaju spotkań i imprez tematycznych, także na zewnątrz firmy.

#### **Poziom trzeci (intelektualny, zawodowy, higiena myśli)**

Badana firma jest organizacją opartą o zarządzanie wiedzą. Kultura organizacyjna oraz świadomość pracowników dotycząca zdrowia jest nieustannie podnoszona między innymi poprzez wykłady i warsztaty. Zdrowie jest postrzegane jako wartość współtworzona przez wszystkich pracowników, która ma duży wpływ na harmonię i spokój wewnętrzny zatrudnionych, jak i szeroko pojęte funkcjonowanie otoczenia.

W firmie funkcjonuje Kompleksowy System Kształcenia, który łączy w sobie różne obszary doskonalenia. Zapewnia on pracownikom możliwość ciągłego doksztalcania się i udziału w różnorodnych szkoleniach wewnętrznych i zewnętrznych, także tych miękkich (m.in. z relaksacji, technik wspomagających koncentrację, komunikacji interpersonalnej, zarządzania konfliktem i zarządzania zmianą w organizacji). Przedsiębiorstwo poprzez wspieranie relacji pomiędzy pracownikami, sprzyja właściwej komunikacji i umożliwia przepływ informacji. Dzięki promowaniu aktywnej i otwartej komunikacji oraz zasad szczerości, otwartości w kontaktach służbowych i osobistych, atmosfera w firmie oparta jest na wzajemnej pomocy oraz chęci wsparcia. Podczas inicjacji zmian (które są nieuniknione) firma dąży do uzyskiwania akceptacji pracowników i ich odpowiedniego przygotowania na zmianę ( m.in. poprzez wspomniane szkolenia). W procesie zarządzania zasobami ludzkimi pracownicy dowiadują się, że każde ich działanie, myśl czy emocja ma określony wpływ na wyniki przedsiębiorstwa,

jakość pracy, ale też na ich samopoczucie i funkcjonowanie w większym otoczeniu. Wszystkie wspomniane działania są ważnym elementem higieny myśli człowieka, która jest elementem zdrowego stylu życia.

#### **Poziom czwarty (współzycia społecznego)**

Przedsiębiorstwo promuje zespołową kulturę pracy, co sprzyja przepływowi twórczej energii pomiędzy pracownikami. Na poziomie całej organizacji powstają samoorganizujące się zespoły świadomej partycypacji pracowników w zarządzaniu firmą, co z kolei zaszczepia w nich poczucie sprawczości [9, s. 5]. W firmie działa samorząd, w którym pracownicy zachęceni są do przekształcania swoich pomysłów i energii w działalność zorganizowanych klubów. Wspomniana wcześniej Akademia Kierowania Zdrowiem działa w ramach samorządu społecznego. Praca w zespole daje poczucie współtworzenia wspólnego celu. Daje poczucie przynależności i tworzy relacje partnerskie, co jest dodatkowym aspektem integracyjnym. Strategia zespołowa daje szansę maksymalnego wykorzystania umiejętności każdego pracownika, umożliwiając mu uczestnictwo w podejmowaniu decyzji. Tym samym zwiększa się jego poczucie zadowolenia i satysfakcji, a to już dobra droga do pielęgnowania odporności organizmu i wyzwiania energii u pracownika [19, s. 26]. Gdy pracownicy mają prawo wyrażania swoich uwag i przejawiania kreatywności w twórczej pracy, wówczas zyskują poczucie wpływu na bieg spraw w firmie, a dalej poczucie to poszerza się na osiąganą przez nich satysfakcję [13].

#### **Poziom piąty (.kreatywności, przejawiania inicjatyw, przywództwa)**

Firma propaguje oraz wspiera zakładanie stowarzyszeń i klubów (nie tylko o charakterze branżowym, ale również tworzenie zespołów wspólnych zainteresowań). W przedsiębiorstwie powstał unikalny kompleksowy system kreowania liderów w samorządach, dzięki czemu każdy z pracowników może rozwinąć swój potencjał zawodowy oraz wewnętrzny. Pracownicy mają możliwość inicjowania działalności własnych klubów tematycznych, co daje im szansę sprawdzenia się w roli lidera. Wspomniany wcześniej Kompleksowy System Kształcenia jest zorientowany na przekazanie pracownikom wiedzy dotyczącej przywództwa. W badanej firmie działa system ścieżki rozwoju, gdzie pracownicy mają szansę rozwijać swoje wewnętrzne zasoby na kolejnych stanowiskach: koordynatora, stratega i managera.. Tego typu promowanie pracowników w postaci zaoferowania im wsparcia oraz narzędzi podnosi ich kreatywność i zaangażowanie w działalność firmy [19, s. 63]. Każdy pracownik ma dzięki temu szansę wyrażania siebie nie tylko poprzez pracę.

#### **Poziom szósty (etyczny, wartości).**

Fundamentem dla kultury każdej organizacji są wartości w niej propagowane. Przynoszą one poczucie ukierunkowania w codziennej aktywności pracowników i integrują ich w osiąganiu wspólnych celów [21, s. 123–127].

Dużo miejsca w działalności badanego przedsiębiorstwa zajmuje kultura organizacyjna. Organizacja ma własną księgę wartości, którą współtworzyli pracownicy. Jest to zbiór zasad i wartości, które istotnie wpływają na życie pracowników. Wiąże się to z przyjętymi celami, które stymulują harmonijny rozwój pracownika na wielu płaszczyznach. Są one swego rodzaju drogowskazem, które wspomagają podejmowanie ważnych decyzji oraz wpływają na poprawę relacji międzyludzkich. Księga ta zawiera m.in. maksymę Hipokratesa: „Mądry człowiek powinien wiedzieć, że zdrowie jest jego najważniejszą własnością i powinien uczyć się, jak sam może leczyć swoje choroby.”

Badana firma konflikt pojmuje jako szansę na rozwój i w związku z tym poszukuje rozwiązań dobrych dla wszystkich opierając ich wybór na zasadach konsensusu. Samo słowo „problem” zastępuje się słowem „wyzwanie”. Pracownicy uczą się reagowania w sposób pozytywny na kłopotliwe sytuacje i problemy mogące się pojawić w przedsiębiorstwie, a także poza nim. Im bardziej pozytywne jest podejście do tego, co pracownicy wykonują, tym większa jest ich produktywność [10, s. 2].

### **Poziom siódmy (perspektyw i wytyczania celów)**

Niekorzystne dla zdrowia jest zestawienie braku rzeczywistego wpływu na wyniki (małe uprawnienia decyzyjne) z dużymi wymaganiami [8, s. 20]. R. Kaczyńska-Maciejowska, opierając się na badaniach Amerykańskiego Narodowego Instytutu Bezpieczeństwa i Higieny Pracy, pisze o zespole tzw. „dusznego budynku”. Pracownicy, którzy są pozbawiani autonomii i poddawani sztywnym procedurom, mają poczucie utraty kontroli nad swoim losem. W efekcie pracy w takich warunkach zaczynają odczuwać liczne dolegliwości fizyczne. Dolegliwości te ustąpiły, kiedy pracownicy otrzymali prawo wyrażania swoich uwag, ujawniania emocji oraz większą swobodę działania. Zmieniono także styl przywództwa. Okazało się, że przypadłości te były objawem emocjonalnych frustracji [13].

Badana firma stwarza pracownikom możliwość partycypowania w tworzeniu planu strategicznego i perspektywicznego firmy. Dodatkowo motywuje każdego z pracowników do określania celów swojego rozwoju. Ukazując pracownikowi, jak ważne są właściwe relacje na różnych płaszczyznach życia, cele pracowników stają się bardziej zgodne z wektorami celów firmy.

Posiadanie celu nadaje ludzkiemu życiu sens i właśnie sensowność, obok zrozumiałości, jest jedną ze składowych poczucia koherencji, sformułowanego przez A. Antonowskiego i stosowanego w psychologii zdrowia na określenie czynnika prewencyjnego dla utrzymania zdrowia [1, s. 28–29].

Rozciągając wpływ formułowania celów na całe przedsiębiorstwo można stwierdzić, że to od ludzi zależy działanie każdego zorganizowanego zespołu, a przedsiębiorstwa są właśnie takimi zespołami. Dlatego każda organizacja, czy to o profilu społecznym, czy gospodarczym, powinna posiadać swoje „ideologiczne jądro”, które stworzyłoby świadomość wyższego celu istnienia [17, s. 218]. Badana firma kierując się prawami uniwersalnymi takie „jądro” posiada.

Działania badanej firmy pokazują, że odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa sięga dalej niż odpowiedzialność za interesariuszy. Współcześnie oczekuje się od biznesu, że ze względów etycznych wytwarzanie produktu będzie sprzyjać nie tylko bezpośrednim klientom, czy grupom społecznym, ale również osobom i środowiskom, nieużywającym jej produktów, gdyż działania firm mogą mieć daleko idący wpływ również na nie. Jeśli dojdzie np. do zanieczyszczenia środowiska, zmieni to wówczas sytuację ludzi mieszkających w tym rejonie niezależnie od tego, czy kupują wytwarzane w tym obszarze produkty [14, s. 138].

Potwierdzeniem tej myśli może być fakt, że w 1999 roku, sekretarz generalny ONZ, Kofi Annan zaproponował na Światowym Forum Biznesu przyjęcie zasad etycznych nazwanych Global Compact. Wśród nich znajduje się m.in. zasada o ochronie środowiska przez biznes. Zgodnie z nią biznes powinien wspierać wszelkie profilaktyczne działania na rzecz ochrony środowiska, propagować większą odpowiedzialność za nie oraz wspierać rozwój i rozpowszechnianie technologii przyjaznych dla otoczenia [14, s. 152–153].

Zatem ekorozwój jest jedną ze składowych społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. W sferze produkcyjnej oznacza to minimalizację zużycia surowców naturalnych. Równoległe w sferze społecznej jest to modyfikacja stylu życia w stronę szerszego korzystania z usług niematerialnych (sztuka, kultura, nauka, rozrywka) w odniesieniu do obecnego konsumpcyjnego trybu życia. Jest to więc przemiana stylu życia z „więcej mieć” na „bardziej być”.

Orientacja prozdrowotna badanego przedsiębiorstwa pokazuje, jak ważna jest profilaktyka ekologiczna. Ujawnia się ona poprzez aktywną postawę i działalność pracowników oraz ich rodzin zmierzającą do ochrony środowiska, a tym samym do ochrony zdrowia pojedynczej jednostki. Ważnym elementem jest uświadomienie, że oddziaływanie człowiek - środowisko zachodzi w obie strony. Jeśli nie zadamy o zdrowie planety, to nie będziemy mogli długo cieszyć się dobrym zdrowiem. Dlatego w firmie wprowadza się m.in. segregację śmieci, zbiórkę zużytych baterii. Akcje te przedsiębiorstwo promuje wśród pracowników, ich rodzin, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa, we współpracy z innymi organizacjami i firmami.

## Podsumowanie

Zdrowie jest jednym z podstawowych warunków, który umożliwia osobisty rozwój człowieka poprzez realizację jego aspiracji i celów. To z kolei ma znaczący wpływ na ewolucję społeczeństwa, pozwala na tworzenie dóbr kulturalnych i materialnych, pozwala zadbać o funkcjonowanie całej naszej planety.

W literaturze odnaleźć można poglądy, mówiące o uniwersalnych prawach rządzących światem, które czerpią głęboko z dorobku kultury, a których to praw nie da się lekceważyć. Organizm człowieka jest jednolitym biosystemem, częścią otaczającej nas przyrody, która nieprzerwanie prowadzi z przyrodą wymianę energetyczną za pośrednictwem powietrza, wody i pożywienia. Energia, którą czerpiemy od natury transformuje się w ludzkim organizmie w energię fizyczną, intelektualną i duchową [16, s. 89 i 91]. Dlatego zależność człowiek-środowisko jest ważna dla obu stron.

We współczesnym ujęciu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, firmy ponoszą nie tylko typową dla nich ekonomiczną i prawną odpowiedzialność, ale również pewnego rodzaju odpowiedzialność przed społeczeństwem jako całością. Kierowanie firmą powinno opierać się na idach tuwzględniających tylko interes własny przedsiębiorstwa (powiększanie zysku), ale też pomnażanie i ochronę dobrobytu społecznego [21, s. 28]. Do takich przedsiębiorstw należy badana firma.

W swojej filozofii koncepcji zdrowego stylu życia organizacja ta koncentruje się na zdrowiu, a nie na chorobie, proponuje uświadomienie niezbędności zdrowego stylu życia, który nie polega tylko na zażywaniu medykamentów i opiece lekarskiej. Dzięki swojej prozdrowotnej polityce w 2008 roku przedsiębiorstwo zostało docenione przez Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami oraz Centrum Medyczne Edel-Med i wyróżnione dyplomem w Plebiscycie „Prozdrowotna Organizacja 2008”, jako jedna z czołowych organizacji w zakresie promowania zdrowia. Plebiscyt został zorganizowany w ramach Ogólnopolskiej Kampanii Społecznej „W Trosce o Zdrowie”. Wzięło w nim udział 25 małych, średnich i dużych przedsiębiorstw z całego kraju. Obecnie w firmie powstaje pakiet szkoleniowy związany z tematyką prozdrowotną dla firm zainteresowanych promocją zdrowia, jaką propaguje Laskomex.

Ludzki organizm jest swego rodzaju mechanizmem, w którym wszystkie składowe są ze sobą ściśle połączone i współzależne. Niedomaganie w funkcjonowaniu choćby jednego organu pociąga za sobą wpływ na wszystkie inne. Podobnie funkcjonowanie jednostki wpływa na działanie większych systemów, rodziny, firmy, społeczeństwa. Zatem systemowe podejście nie odrzuca dotychczasowych zdobyczy nauki, kultury i cywilizacji, ale umiejscawia je na drodze kształtowania i rozwoju ludzkości. Model zdrowego życia badanej firmy, to wielopoziomowy system wielostronnych związków przyczynowo-skutkowych, które zachodzą pomiędzy człowiekiem, a otoczeniem (kolektyw, społeczeństwo, ludzkość), który powstaje etapowo na podstawie uniwersalnych

prawidłowości. Prawidłowości te określają najbardziej efektywny kierunek rozwoju człowieka i otoczenia, w którym on żyje i pracuje.

W przedsiębiorstwie społecznie odpowiedzialnym dzięki stymulowaniu rozwoju pracownika na wielu uzupełniających się poziomach relacji z otoczeniem, ma on szansę świadomie wpływać na swoje zdrowie, zwiększa się jego zaangażowanie, a przy okazji jego produktywność. Dzięki takiej polityce prozdrowotnej firmy zarządzanie staje się bardziej efektywne. Wraz z rozwojem orientacji prozdrowotnej pracownik zyskuje większy wgląd w siebie, a to pozwala mu w sposób świadomy zarządzać swoim potencjałem i energią, wpływając tym samym na stan swojego zdrowia i zdrowia otoczenia, w jakim żyje i pracuje.

Umożliwienie pracownikowi rozwoju, zdobywania wiedzy i doświadczenia oraz tworzenia harmonijnych relacji na wszystkich poziomach, sprzyja rozwojowi zdrowego stylu życia, a za tym idzie pełnowartościowy rozwój ludzkości. Wybiórczy rozwój człowieka, np. bez rozwoju strefy społecznej i bez zgodności, jaka powinna zaistnieć pomiędzy jego potrzebami jednostkowymi, a potrzebami społecznymi, nie sprzyja zdrowiu ani pojedynczych jednostek, ani większych systemów (rodziny, firmy, społeczeństwa, planety), w jakich funkcjonujemy .



## Bibliografia:

- [1] **Antonowski A.:** *Rozwikłanie tajemnicy zdrowia. Jak radzić sobie ze stresem i nie zachorować*, IPN, Warszawa 1995.
- [2] **Biuletyn Informacyjny Stowarzyszenia Macierz, Medytacja – Sztuka Życia, Zdrowia i Postępu**, nr 2/2005.
- [3] **Carlson R., Shield B.:** *Podręcznik dla duszy*, Wyd. Zysk i Spółka, Gdańsk 2004.
- [4] **Chojnacki J., Serbyńska T.:** *Harmonia i Zdrowie*, materiały konferencyjne, Karków 2004.
- [5] **Ciesielska A.:** *Filozofia zdrowia*, Wyd. Anna, Warszawa 2004.
- [6] **D'Adamo P. J., Whitney C.:** *Żyj zgodnie ze swoją grupą krwi*, Wyd. Mada, Warszawa 2003.
- [7] **Demel M.:** *Pedagogika zdrowia*, WSiP, Warszawa 1980.
- [8] **Eliot R.S.:** *Od stresu do siły*, Wyd. Amber, Warszawa 1997.
- [9] **Gawiński M.:** *Droga firmy w budowaniu nowoczesnego zarządzania. Case study przedsiębiorstwa Laskomex [w] Zarządzanie Organizacjami w Gospodarce Opartej Na Wiedzy. Praca Zbiorowa pod red. M.J. Stankiewicza* Wyd „Dom Organizatora”, Toruń 2008.
- [10] **Global Business:** *Jak zwiększyć produktywność kadry pracowniczej? 1001 sposobów na wyzwolenie energii pracowników*, Nr 25(445)-1998.
- [11] **Hartley M.:** *Stres w pracy*, Wyd. Jedność, Kielce 2005.
- [12] **Holysz B.:** *System wartości a zdrowie psychiczne*, Warszawa 1990.
- [13] **Kaczyńska - Majewska R.:** *Syndrom pracy toksycznej, „Personel i Zarządzanie”*, 2004, nr 4.
- [14] **Kietliński K., Reyes V.M., Oleksyn T.:** *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- [15] **Krygier B.:** *Człowiek na nowo*, Wyd. Indygo Press, Warszawa 2009.
- [16] **Krygier B.:** Problemy Ekorozwoju 2006, vol.1, Nr 2, Rozwój człowieka w kontekście ewolucji biosfery.
- [17] **Majewska – Opielka I.:** Sukces firmy, GWP, Gdańsk 2003.
- [18] **Macierz, Potęga Ludzkiej Podświadomości**, nr 1 (4), 2007.
- [19] **Nelson B.:** 1001 sposobów na zwiększanie wydajności pracowników.  
Wyd. Helion, Gliwice 2006.
- [20] Polska Akademia Uniwersalnego Kierowania, Cud Życia, wykłady seminaryjne, Łódź 2006.
- [20] **Rybak M.:** *Etyka menedżera - społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [22] **Scheich G.:** *Pozytywne myślenie*, GWP, Gdańsk 2000.
- [23] **Sisson C.P.:** *Sztuka świadomego oddychania*, Wyd. Medium, Warszawa 2001.

- [24] **Strelau J.:** *Psychologia t. 3*, Gdańsk 2000.
- [25] **Terelak J. F. :** *Psychologia organizacji i zarządzania*, Wyd. Difin, Warszawa 2005.
- [26 ] **Worby C.:** *Joga równowaga ciała umysłu i duszy*, Wyd. [Helion](#), Warszawa 2007.
- [27] **Zimbardo P.G.:** *Psychologia i życie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [28] [www.klub-zdrowie.pl](http://www.klub-zdrowie.pl) (Akademia Kierowania Zdrowiem), data pobrania 21.12.2009.
- [29] [www publikacje.edu.pl/publikacje.php?nr=823](http://www publikacje.edu.pl/publikacje.php?nr=823) ([Portal Publikacji Edukacyjnych](#)), data pobrania 21.12.2009.
- [30] [www.wbcsd.ch](http://www.wbcsd.ch) (World Business Council For Sustainable Development's) data pobrania 19.12.2009.
- [31] [www.un.org](http://www.un.org) (Portal Organizacji Narodów Zjednoczonych), data pobrania 07.01.2010
- [32] [www.kienzjologia.com.pl](http://www.kienzjologia.com.pl) (Kinezjologia Edukacyjna), data pobrania 07.01.2010.
- [33] [www.wikipedia.org/wiki/BHP](http://www.wikipedia.org/wiki/BHP) (Wolna Encyklopedia), data pobrania 21.12.2009.