

JAK ZACHOWAĆ ZDROWIE I DOBROSTAN PRACUJĄC ZDALNIE I HYBRYDOWO?

Poradnik dla pracowników 50+

JOANNA KAMIŃSKA
MAGDALENA WARSZEWSKA-MAKUCH
ANDRZEJ NAJMIEC
KATARZYNA HILDT-CIUPIŃSKA
KAROLINA PAWŁOWSKA-CYPRYSIAK
JOANNA BUGAJSKA



Ministerstwo Rodziny,
Pracy i Polityki Społecznej



CIOP  PIB

Jak zachować zdrowie i dobrostan pracując zdalnie i hybrydowo?

Poradnik dla pracowników 50+

J. Kamińska, M. Warszewska-Makuch, A. Najmiec,
K. Hildt-Ciupińska, K. Pawłowska-Cyprysiak, J. Bugajska

Zadanie realizowane ze środków Narodowego Programu Zdrowia na lata 2021-2025, finansowanego przez Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej



Autorki / Autorzy:

dr inż. Joanna Kamińska
dr Magdalena Warszevska-Makuch
mgr Andrzej Najmiec
dr Katarzyna Hildt-Ciupińska
dr Karolina Pawłowska-Cyprysiak
dr hab. n. med. Joanna Bugajska, prof. Instytutu

Projekt okładki: Kamil Jach

Opracowanie redakcyjne: Joanna Kamińska, Joanna Bugajska, Kamil Jach

Opracowanie graficzne: Drukarnia Efekt Piotrowski sp.j.

Zdjęcie na okładce: materiały kampanii „Siła wieku” (realizowanej ze środków Narodowego Programu Zdrowia na lata 2021-2025, finansowanej przez Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej)

Zdjęcia w treści: bigstockphoto.com, canva.com

ISBN: 978-83-7373-469-2

© Copyright by Centralny Instytut Ochrony Pracy
– Państwowy Instytut Badawczy

Warszawa 2025



CIOP  **PIB** **75** LAT

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy
ul. Czerniakowska 16, 00-701 Warszawa
tel. 22 623 36 98, www.ciop.pl

SPIS TREŚCI

1. Wprowadzenie	5
2. Organizacja pracy zdalnej i hybrydowej	6
2.1. Ergonomia stanowiska pracy w domu i w biurze	6
2.2. Aktywność fizyczna	10
2.3. Odpoczynek dla oczu	12
3. Zdrowie fizyczne pracowników zdalnych i hybrydowych	14
3.1. Badania profilaktyczne	14
3.2. Dieta wspierająca koncentrację i energię pracowników 50+	15
3.3. Nawodnienie organizmu	17
3.4. Sen	18
4. Zdrowie psychiczne i dobrostan	19
4.1. Zarządzanie stresem i przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu	19
4.2. Równowaga między pracą a życiem prywatnym – jak ją odnaleźć?	21
4.3. Jak radzić sobie z samotnością i izolacją w pracy zdalnej	23
4.4. Zarządzanie i współpraca w zespołach zdalnych i hybrydowych	26
5. Technostres i cybermobbing	28
5.1. Kompetencje cyfrowe	28
5.2. Definicja i źródła technostresu	28
5.3. Pracownicy 50+ a technostres: zagrożenia i konsekwencje	30
5.4. Cybermobbing w środowisku pracy zdalnej	33
6. Podsumowanie	37
Bibliografia	39

1. Wprowadzenie

Współczesny rynek pracy staje się coraz bardziej różnorodny pod względem wieku, a pracownicy 50+ stanowią jego rosnącą i niezwykle cenną część. To grupa o ogromnym doświadczeniu, wysokich kompetencjach zawodowych i często kluczowej roli w stabilności organizacji. Jednocześnie naturalne, postępujące wraz z wiekiem zmiany fizjologiczne mogą wpływać na komfort pracy, szczególnie w środowisku wymagającym długotrwałej koncentracji, pracy przy monitorze i pozycji siedzącej.

Po 50. roku życia zachodzą zmiany w funkcjonowaniu układu mięśniowo-szkieletowego, wzroku a także układu krążenia i termoregulacji. Równocześnie utrzymują się lub wzmacniają kompetencje kluczowe dla efektywnej pracy: myślenie strategiczne, wiedza ekspercka, dojrzałość zawodowa i umiejętność podejmowania decyzji.

Odpowiednia organizacja pracy – zarówno zdalnej, hybrydowej, jak i stacjonarnej – może znacząco poprawić komfort i efektywność pracowników 50+. Dotyczy to nie tylko przestrzennej organizacji stanowiska pracy, lecz także oświetlenia, akustyki, mikroklimatu, elastyczności harmonogramu pracy, sposobu komunikacji, a także możliwości regeneracji i ruchu. Dostosowanie warunków środowiska pracy do potrzeb tej grupy nie jest przywilejem, lecz elementem nowoczesnego zarządzania różnorodnością oraz inwestycją w zdrowie i dobrostan zespołu.

Celem niniejszego poradnika jest przedstawienie zaleceń dotyczących tworzenia przyjaznego, bezpiecznego i efektywnego środowiska pracy dla pracowników 50+. Znajdziesz tu praktyczne wskazówki dotyczące ergonomii stanowiska komputerowego, profilaktyki zdrowia, wymaganych parametrów środowiska pracy oraz organizacji czynności i czasu pracy. Poradnik obejmuje także zagadnienia psychospołeczne, takie jak radzenie sobie ze stresem, planowanie pracy, budowanie relacji w zespole, przeciwdziałanie technostresowi. Zastosowanie opisanych rozwiązań pozwoli nie tylko zwiększyć komfort pracy, ale także ograniczyć ryzyko dolegliwości zdrowotnych, poprawić samopoczucie oraz wspierać aktywność zawodową.

2. Organizacja pracy zdalnej i hybrydowej

2.1. Ergonomia stanowiska pracy w domu i w biurze

Zasady organizacji ergonomicznego stanowiska pracy dla osób w każdym wieku są istotnym elementem profilaktyki dolegliwości układu mięśniowo-szkieletowego. Jednakże ze względu na zmiany zachodzące z wiekiem w zakresie układu mięśniowo-szkieletowego (spadek siły i masy mięśniowej, zmniejszenie elastyczności i ruchomości stawów, zmniejszona gęstość mineralna kości) w grupie pracowników 50+ występuje większe ryzyko przeciążeń, dolegliwości bólowych i dyskomfortu przy długotrwałym siedzeniu. Dlatego zapewnienie wygodnego ergonomicznego stanowiska pracy jest szczególnie istotne.

Aby utrzymać zdrowie i komfort pracowników wykonujących pracę przy komputerze, należy zadbać o kilka kluczowych obszarów:

- Środowisko pracy – odpowiednie oświetlenie, ograniczenie hałasu, kontrola nad ekspozycją na promieniowanie elektromagnetyczne, właściwa temperatura oraz wilgotność powietrza,
- Wyposażenie stanowiska – ergonomiczne krzesło, biurko oraz akcesoria komputerowe,
- Ergonomiczne ustawienie stanowiska – dopasowane do indywidualnych wymiarów ciała pracownika, aby wspierać prawidłową postawę,
- Aktywność fizyczna w godzinach pracy i po pracy – zróżnicowane zadania, regularne przerwy, zmiana pozycji ciała, ćwiczenia.

Środowisko pracy

Jeśli chodzi o środowisko pracy, to przepisy BHP (Dziennik Ustaw z 2003 r. Nr 169, poz. 1650) wymagają zapewnienia właściwego oświetlenia, temperatury, wymiany powietrza oraz ochrony przed hałasem.

Oświetlenie. Najbardziej korzystne jest światło naturalne – stanowisko pracy powinno znajdować się w jasnym pomieszczeniu, najlepiej bokiem do okna. Jeśli światło naturalne jest niewystarczające, należy zadbać o odpowiednie oświetlenie sztuczne. Zgodnie z polskim prawem zalecany poziom to ok. 500 lx, a oświetlenie powinno być równomierne (PN-EN 12464-1:2022-06). **Jednak pracownicy po 50 roku życia potrzebują więcej światła niż osoby młodsze, aby osiągnąć taki sam poziom komfortu wzrokowego.** Dlatego też warto zwrócić uwagę na zapewnienie oświetlenia około 750 lx. W pracy stacjonarnej poziom oświetlenia może zmierzyć ekspert bhp, w domu, do przybliżonych pomiarów wystarczy prosta aplikacja na telefonie.

Hałas. Nadmierny hałas utrudnia koncentrację. W pracy biurowej zalecany poziom to ok 55 dB (PN-N-01307:1994). W domu trudno go dokładnie zmierzyć, ale jeśli przeszkadza w pracy, warto korzystać ze słuchawek (najlepiej z funkcją tłumienia hałasu), które poprawią zarówno komfort, jak i jakość rozmów. **Wraz z wiekiem może postępować fizjologiczne pogorszenie słuchu, obejmujące stopniowe obniżenie wrażliwości na dźwięki, zwłaszcza w zakresie wysokich częstotliwości. Zmiany te mogą wpływać na zdolność rozumienia mowy w środowiskach o podwyższonym poziomie hałasu lub złożonym tle akustycznym.** W konsekwencji pracownicy 50+ mogą doświadczać szybszego zmęczenia poznawczego podczas wykonywania zadań wymagających koncentracji i analizy informacji słuchowych, co może przekładać się na spadek efektywności pracy i zwiększone zmęczenie. Warto zwrócić na to uwagę i wyeliminować dźwięki wiatraka, brzęczenie zasilaczy oraz miejsce pracy w domu umieścić tam, gdzie hałas nie będzie tak uciążliwy.

Wyniki badań w CIOP-PIB (Kamińska i in., 2024) – Ocena spełnienia wymagań ergonomii na stanowiskach pracy zdalnej, hybrydowej i stacjonarnej:

	Pytanie	Prac. stacjonarni	Prac. hybrydowi	Prac. zdalni
1	Czy poziom hałasu w pomieszczeniu umożliwia koncentrację uwagi?	73,7	78,6	82,4
2	Czy jest możliwość regulacji oświetlenia na stanowisku pracy (oświetlenia naturalnego i sztucznego)?	61,4	75,7	77,9
3	Czy jest możliwość zapobiegania odbiciom światła na ekranie monitora?	62,5	73,8	78,9

* Wyniki badań będą wydzielone, w ramach, są oznaczone na czerwono w tekście

Temperatura i wymiana powietrza. Optymalna temperatura dla pracy w pozycji siedzącej to 20–24°C, a wilgotność 40–60% (PN-EN ISO 7730:2006). Regularne wentrowanie pomieszczenia poprawia jakość powietrza i zmniejsza uczucie zmęczenia. Z wiekiem zachodzą zmiany wpływające na termoregulację, spada tempo przemiany materii oraz zmniejsza się masa mięśniowa, a więc pracownicy 50+ mogą szybciej odczuwać zmiany temperatury i być bardziej wrażliwi na chłód. Warto zadbać o komfort termiczny, pamiętając jednak, że jest on zdecydowanie cechą indywidualną.

Promieniowanie elektromagnetyczne. Urządzenia bezprzewodowe (laptop, mysz, klawiatura, słuchawki) emitują promieniowanie elektromagnetyczne o stosunkowo niskich poziomach, jednak ważne jest, aby umieszczać je w co najmniej takiej odległości od użytkownika, jaka podana jest w instrukcji obsługi urządzenia. Dlatego np. **nie należy pracować z laptopem na kolanach**. W szczególności osoby z implantami medycznymi powinny zachować ostrożność i unikać długotrwałego przebywania w bardzo bliskiej odległości od modułów łączności bezprzewodowej. (Gryz i in., 2019).

Stanowisko pracy

Wyposażenie stanowiska, a więc ergonomiczne krzesło, biurko oraz akcesoria komputerowe powinny być dostosowane do potrzeb pracownika oraz rodzaju wykonywanej pracy i spełniać wymagania prawne (Dz. U. 2025 poz. 58).

Dyskomfort podczas pracy przy komputerze często wynika z niewłaściwego **krzesła**. Powinno ono stabilnie podierać kręgosłup – zwłaszcza odcinek lędźwiowy – oraz umożliwiać wygodną, neutralną pozycję ciała. Kluczowe elementy to:

- regulowane oparcie (regulowana wysokość wsparcia kręgosłupa lędźwiowego i kąt nachylenia),
- regulowana wysokość siedziska, co pozwala na oparcie stóp na podłodze,
- podłokietniki ustawione na wysokości łokci, nieblokujące dosunięcia krzesła do biurka,
- odpowiednia głębokość siedziska (nie za duża), która daje możliwość oparcia pleców o oparcie bez jednoczesnego ucisku pod kolanami.

Biurko powinno zapewniać odpowiednio dużą powierzchnię roboczą oraz miejsce na nogi. Dla komfortowej pracy monitor warto ustawić ok. 60–70 cm od oczu (na odległość wyciągniętej ręki), dlatego optymalna głębokość blatu to ok. 80 cm, a szerokość ok. 100 cm. Standardowe biurka mają wysokość 70–75 cm – ważne, by można było jednocześnie oprzeć stopy na podłodze i przedramiona na blacie ustawionym na wysokości łokci. Najbardziej ergonomicznym rozwiązaniem są stoły z regulacją wysokości (ok. 60–120 cm), które umożliwiają pracę naprzemiennie w pozycji siedzącej i stojącej. Regularna zmiana pozycji zmniejsza obciążenie kręgosłupa i poprawia krążenie – warto z niej korzystać codziennie.

Monitor powinien umożliwiać wygodne wykonywanie pracy wzrokowej. Obraz musi być stabilny, o dobrej rozdzielczości, odpowiednim kontraście i wielkości czcionki – dzięki temu oczy męczą się wolniej, a koncentracja będzie lepsza. Monitor powinien stać na wprost pracownika, a jego górna krawędź powinna być na wysokości lub nieznacznie poniżej poziomu oczu. Zbyt wysokie lub zbyt niskie ustawienie zmusza do odchylania/pochylenia głowy i obciąża szyję. Dla większego komfortu ekran warto lekko odchylić do tyłu – o ok. 10–15°.

Wyniki badań w CIOP-PIB (Kamińska i in., 2024): Ocena spełnienia wymagań ergonomii na stanowiskach pracy zdalnej, hybrydowej i stacjonarnej:

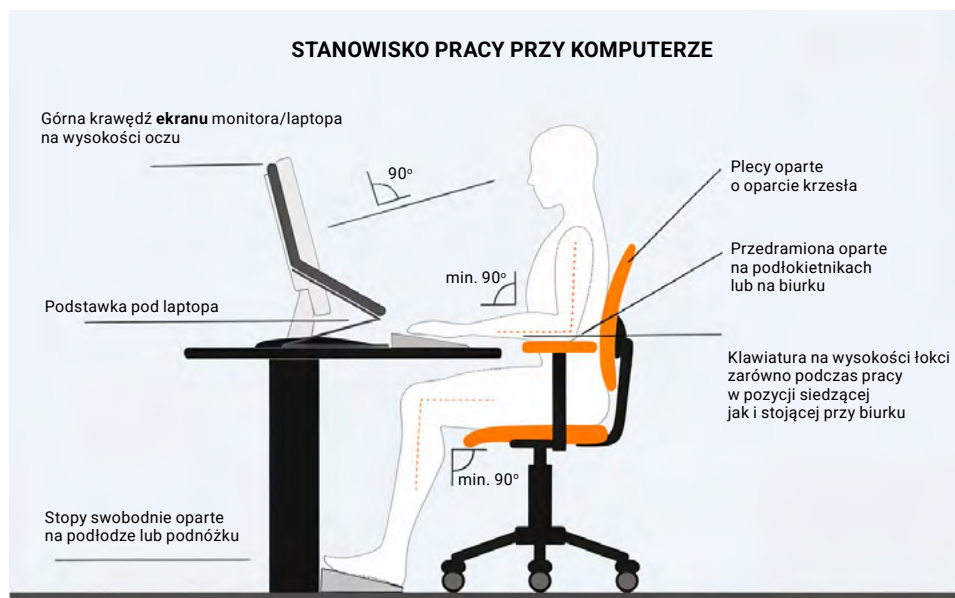
	Pytanie	Prac. stacjonarni	Prac. hybrydowi	Prac. zdalni
1	Czy stanowisko pracy wyposażone jest w oddzielną klawiaturę?	79,7	71,9	66,8
2	Czy stanowisko pracy wyposażone jest w wygodną w użytkowaniu myszkę komputerową?	88,8	85	83,4
3	Czy górna krawędź monitora znajduje się na wysokości oczu lub lekko poniżej?	72,9	80,2	76,5

Jak siedzieć ergonomicznie? Podczas pracy zwróć uwagę na kilka kluczowych elementów:

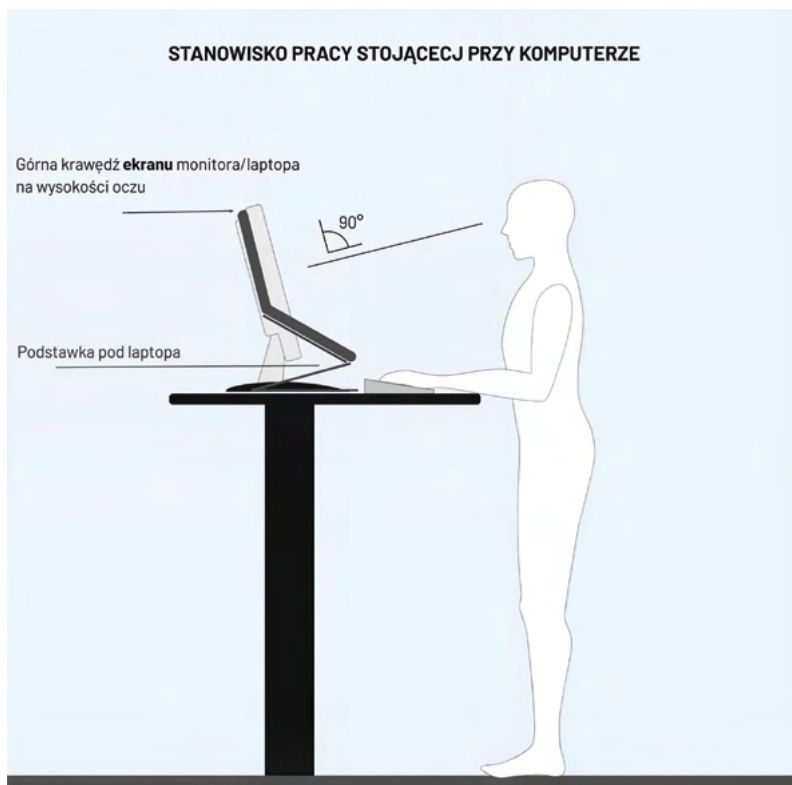
- Głowa – wyprostowana, nad linią ramion (nie należy zbyt mocno pochylać jej do dołu, lub odchyłać do tyłu),
- Ramiona – swobodne i rozluźnione (zwróć uwagę, czy nie podnosisz ich nadmiernie do góry),
- Łokcie – zgięte pod kątem ok. 90°, przedramiona oparte na podłokietnikach lub blacie biurka,
- Nadgarstki – w neutralnej pozycji, bez zginania w górę lub dół,
- Plecy – podparte w odcinku lędźwiowym, z zachowaniem naturalnej krzywizny kręgosłupa,
- Uda i kolana – uda poziomo na siedzisku, kąt w kolanach około 90–120°,
- Stopy – powinny stać płasko na podłodze, a jeśli jest to niemożliwe, użyj podnóżka.

Wyposażenie stanowiska komputerowego powinno ułatwiać przyjmowanie wygodnej i bezpiecznej pozycji ciała (rys. 1), jednak nawet najlepiej dobrane krzesło i biurko nie zastąpią regularnej zmiany pozycji. **Największym zagrożeniem pracy siedzącej jest długotrwałe obciążenie statyczne – dlatego warto często wstawać, chodzić i wykonywać krótkie przerwy lub pracować naprzemiennie w pozycji siedzącej i stojącej** (Kamińska i in., 2025).

Bardzo dobrym rozwiązaniem jest biurko z regulacją wysokości, które umożliwia pracę zarówno w pozycji siedzącej, jak i stojącej (rys. 2). Aby przynosiło realne korzyści, należy korzystać z regulacji kilka razy dziennie i spędzać co najmniej 20% czasu pracy w pozycji stojącej.



Rys. 1. Stanowisko pracy przy komputerze stacjonarnym oraz przy laptopie, umożliwiające przyjęcie wygodnej, siedzącej pozycji ciała, źródło: Bugajska J (Red.) *Zasady organizacji pracy zdalnej przy komputerze*.



Rys. 2. Stanowisko pracy przy komputerze stacjonarnym oraz przy laptopie umożliwiające jej wykonywanie w pozycji stojącej, źródło: Bugajska J (Red.) Zasady organizacji pracy zdalnej przy komputerze

2.2. Aktywność fizyczna

Siedzący tryb życia zwiększa ryzyko chorób sercowo-naczyniowych, cukrzycy typu 2, otyłości, a także wpływa na zdrowie psychiczne i sprawność poznawczą. Aktywność fizyczna działa ochronnie – opóźnia skutki starzenia, poprawia kondycję fizyczną, a także wspiera pracę umysłową i zdrowie psychiczne. WHO podkreśla, że większa aktywność mogłaby zapobiec nawet 4–5 milionom zgonów rocznie.

Dlatego kluczowe jest regularne zmienianie pozycji oraz wprowadzanie krótkich przerw na ćwiczenia fizyczne. Praca przy komputerze nie musi oznaczać ciągłego siedzenia.

Jak zwiększyć codzienną aktywność?

Niewielkie zmiany w codziennych nawykach mogą znacząco poprawić zdrowie, samopoczucie i poziom energii. Nie chodzi o intensywne treningi, ale o wprowadzanie ruchu tam, gdzie do tej pory go brakowało. Oto proste sposoby, które łatwo zastosować w życiu codziennym – również podczas pracy zdalnej i hybrydowej.

1. Zamiast windy – schody. Wchodzenie po schodach to jedna z najprostszych form aktywności, która wzmacnia mięśnie nóg, poprawia krążenie i zwiększa wydolność. Kilka pięter dziennie robi różnicę – zwłaszcza jeśli pracujesz z domu i naturalnie masz mniej okazji do ruchu.



2. Chodzenie podczas rozmów telefonicznych. Wiele rozmów służbowych nie wymaga siedzenia przed komputerem. Wykorzystaj ten czas na chodzenie po mieszkaniu, ogrodzie lub biurze. Nawet kilka minut spaceru kilka razy dziennie poprawia koncentrację i zmniejsza napięcie mięśni.
3. Mniej czasu przed telewizorem. Długie siedzenie sprzyja sztywności mięśni i spadkowi energii. Warto ograniczyć bierne oglądanie telewizji i choć część tego czasu przeznaczyć na lekką aktywność – krótki spacer, rozciąganie czy domowe obowiązki, które wymagają ruchu.
4. Spotkania „walk and talk”. Jeśli to możliwe, umawiaj spotkania w formie spaceru zamiast siedzenia przy biurku. Takie rozmowy sprzyjają kreatywności, redukują stres i pozwalają „przewietrzyć” głowę. Forma idealna zarówno w środowisku biurowym, jak i podczas pracy hybrydowej.
5. Spacer z bliskimi lub z psem. Regularne spacery są jedną z najłatwiejszych i najprzyjemniejszych aktywności. Wspólny spacer to okazja do ruchu, relaksu i rozmowy. Dla wielu osób to również najlepszy sposób na zachowanie równowagi psychicznej po dniu pracy.
6. Regularne zajęcia ruchowe. Pilates, pływanie, joga czy taniec – to aktywności, które poprawiają mobilność, wzmacniają mięśnie głębokie i pomagają zmniejszyć ból pleców. Kluczowe jest znalezienie takiej formy ruchu, która daje przyjemność – wtedy łatwiej ją utrzymać.



7. Dojazd do pracy pieszo lub rowerem. Jeśli to możliwe, zastąp część podróży samochodem lub komunikacją miejską aktywnym spacerem. Jeśli zdecydujesz się na dojazd rowerem, to zwróć uwagę, że powinien być dobrze dobrany pod względem wysokości ramy, siodełka i kierownicy – to zmniejsza obciążenie kręgosłupa i poprawia komfort jazdy. Rower elektryczny też wymaga pedałowania i utrzymania równowagi – jeśli dystans jest dłuższy, to też będzie dobre rozwiązanie na zwiększenie aktywności.
8. Pracując zdalnie, możesz wprowadzić krótki spacer przed i po pracy, który wyznaczy symboliczny początek i koniec dnia. A czas zaoszczędzony na dojeździe będzie wykorzystany dla zdrowia.



2.3. Odpoczynek dla oczu

Długie patrzenie w ekran powoduje zmęczenie wzroku, suchość oczu, a w konsekwencji także pogorszenie koncentracji uwagi i bóle głowy. Dlatego tak ważne jest świadome dbanie o regenerację oczu w ciągu dnia. Oprócz ergonomicznego ustawienia monitora, kluczowe są krótkie przerwy w pracy i regularna „gimnastyka” dla oczu.

Stosuj zasadę 20–20–20, a więc co 20 minut oderwij wzrok od ekranu i przez 20 sekund patrz na obiekt oddalony o co najmniej 6 metrów (20 stóp). Pozwala to rozluźnić mięśnie rzęskowe odpowiedzialne za akomodację.

A oto proste propozycje ćwiczeń i sposoby na dbanie o wzrok:

- Poruszaj oczami kolejno w górę, w dół, w lewo i w prawo.
- Następnie spójrz w górny lewy róg, górny prawy, dolny lewy i dolny prawy róg – a na koniec „narysuj” oczami koła lub znak nieskończoności.



- Co kilka minut świadomie wykonaj 10 wolnych, pełnych mrugnięć. Takie ćwiczenie pozwoli nawilżyć oczy. Jest to istotne, gdyż podczas pracy przy komputerze mrugamy nawet 2–3 razy rzadziej niż normalnie, co prowadzi do wysychania rogówki.
- Wyrzyj przez okno i poszukaj najodleglejszego punktu – drzewa, budynku, linii horyzontu. To relaksuje mięśnie oka i zmniejsza zmęczenie wzrokowe.
- Wyciągnij rękę przed siebie i skup wzrok na liniach papilarnych a następnie przenieś spojrzenie na daleki punkt za oknem. Powtórz to ćwiczenie 10 razy. Poprawia to akomodację oka i zwiększa elastyczność mięśni odpowiedzialnych za ostre widzenie.
- Potrzymaj dłonie, by je ogrzać, a następnie zakryj nimi delikatnie zamknięte oczy (bez uciskania). Oddychaj spokojnie przez 30–60 sekund. Ciepło i ciemność przynoszą szybkie ukojenie i redukują napięcie.
- Światło niebieskie jest pobudzające, dlatego dobrym rozwiązaniem będzie przerwa od światła niebieskiego. Warto obniżyć jasność ekranu, używać trybu nocnego po zmroku, oraz unikać korzystania z ekranu w ciemnym pomieszczeniu.
- Zwróć uwagę na utrzymywanie odpowiedniego nawilżenia, gdyż suche powietrze nasila zmęczenie oczu. Pomocne mogą być nawilżacze powietrza, częste wietrzenie, rośliny w pomieszczeniu, a w razie potrzeby także nawilżające krople do oczu.
- Regularnie sprawdzaj wzrok i jeśli jest taka potrzeba noś okulary dostosowane do wady wzroku.

Przerwy od patrzenia w monitor i gimnastyka dla oczu nie muszą być długie, jednak ważne, by robić je regularnie i często!

3. Zdrowie fizyczne pracowników zdalnych i hybrydowych

3.1. Badania profilaktyczne

Badania profilaktyczne odgrywają kluczową rolę w utrzymaniu zdrowia i wczesnym wykrywaniu chorób. Pozwalają ocenić ogólny stan organizmu, wykryć niepokojące zmiany, zanim pojawią się objawy, oraz szybko podjąć odpowiednie leczenie. Dzięki regularnym kontrolom można znacząco zmniejszyć ryzyko rozwoju wielu poważnych schorzeń, takich jak nowotwory, choroby układu sercowo-naczyniowego czy zaburzenia gospodarki węglowodanowej.

Badania profilaktyczne zalecane do wykonywania po 50. roku życia, zarówno dla wszystkich, jak i oddzielnie dedykowane kobietom i mężczyznom:

WSZYSCY

- Raz w roku: podstawowe laboratoryjne badania profilaktyczne (morfologia, OB, glukoza, lipidogram oraz ogólne badanie moczu).
- Raz w roku: pomiar ciśnienia tętniczego, kontrola masy ciała i ogólne badanie u internisty.
- Raz w roku: USG jamy brzusznej.
- RTG klatki piersiowej: co 5 lat, a u osób palących – co roku (profilaktyka raka płuca).
- Densytometria (badanie gęstości kości): raz na 10 lat.
- Kolonoskopia co 5 lat.
- Raz w roku: test na krew utajoną w kale (profilaktyka raka jelita grubego).
- Raz w roku: EKG.
- Raz w roku: badanie okulistyczne (dno oka, ciśnienie śródgałkowe).
- Co 6 miesięcy: wizyta u stomatologa i higienisty stomatologicznego.
- Regularnie: kontrola znamion i pieprzyków u dermatologa.

KOBIETY

- Raz w roku: badanie ginekologiczne, cytologia i USG narządów rodnych.
- Co 2 lata: mammografia.
- Co miesiąc: samobadanie piersi.
- Raz na kilka lat: oznaczenie poziomu hormonów płciowych.
- Raz w roku: badanie hormonów tarczycy.

MĘŻCZYŹNI

- Po 50. roku życia: wizyta u urologa i badanie prostaty per rectum, następnie powtarzane co 2 lata.
- Raz w roku: oznaczenie poziomu PSA (profilaktyka raka prostaty).

- Co 3 lata: badanie jąder wykonane przez lekarza.
- Co miesiąc: samobadanie jąder.

ZOBACZ: Kalendarz badań profilaktycznych

<https://www.zwrotnikraka.pl/kalendarz-badan-profilaktycznych-kobieta-mezczyzna/>

3.2. Dieta wspierająca koncentrację i energię pracowników 50+

Odpowiednio skomponowana dieta odgrywa istotną rolę w utrzymaniu zdrowia, dobrostanu i zdolności do pracy. Aby zwiększyć szansę na poprawę lub utrzymanie dobrego stanu zdrowia, sprawności i samopoczucia w wieku późniejszym, należy od najmłodszych lat kształtować zdrowe nawyki żywieniowe.

Podstawą zdrowego odżywiania powinny być zasady Talerza zdrowego żywienia, opracowanego przez Narodowy Instytut Zdrowia Publicznego – PZH



Talerz ten opiera się w znacznym stopniu na produktach pochodzenia roślinnego. **Główne zalecenia racjonalnego żywienia zgodne z Talerzem Zdrowego żywienia** (źródło: Narodowe Centrum Edukacji Żywnościowej, Tan i in, 2018):

Warzywa i owoce (½ talerza)

Warzywa i owoce powinny być dodawane do każdego posiłku. Należy spożywać je w ilości co najmniej 400 g dziennie. Warzyw powinno być więcej niż owoców (zalecane dzienne spożycie warzyw i owoców to 5 porcji, czyli 500 g/dzień: 300–400 g warzyw i 200–100 g owoców; tj. 3–4 porcje warzyw i 1–2 porcje owoców).

Warzywa i owoce dostarczają witamin, minerałów, błonnika i przeciwutleniaczy, które wspierają prawidłowe funkcjonowanie układu sercowo-naczyniowego i pokarmowego i pomagają utrzymać dobrą kondycję.

Pełnoziarniste produkty zbożowe (¼ talerza)

Pełnoziarniste produkty zbożowe powinny być wybierane i dodawane do każdego posiłku. Przykłady to: pieczywo razowe, typu graham, naturalne płatki zbożowe, gruboziarniste kasze, makarony razowe, brązowy ryż. Ilość pełnoziarnistych produktów zbożowych powinna wynosić 1–2 porcje dziennie.

nistych produktów zbożowych powinna wynosić przynajmniej 90 g na dobę. Zaleca się codzienne włączanie do jadłospisu produktów spożywczych o wyższej zawartości błonnika – owoce, produkty pełnoziarniste, chleb pełnoziarnisty i rośliny strączkowe, takie jak soczewica, ciecierzycza i fasola. Dzienna ilość błonnika pokarmowego powinna wynosić 30–45 g. 1/3 spożywanych produktów zbożowych powinny stanowić produkty pełnoziarniste.

Produkty pełnoziarniste zawierają więcej błonnika, witamin i minerałów, które wspierają układ pokarmowy, utrzymują stabilny poziom cukru we krwi i pomagają w utrzymaniu prawidłowej wagi.

Białko (¼ talerza)

Produkty będące źródłem białka to mięso i jego przetwory, ryby, nasiona roślin strączkowych, jaja, orzechy. Zaleca się umiarkowane spożycie czerwonego mięsa i jego przetworów (maksymalnie 500 g ugotowanego/przygotowanego na parze/smażonego lub 500–700 g surowego mięsa czerwonego, np. wołowiny i wieprzowiny, w tygodniu). Spożywanie przetworzonych produktów mięsnych powinno odbywać się tylko okazjonalnie, w małych ilościach. Należy częściej wybierać niskotłuszczowe źródła białka, takie jak drób czy niskotłuszczowe produkty mleczne. Ryby, zwłaszcza tłuste, powinno się spożywać 2 porcje tygodniowo. Można rozważyć włączenie co najmniej jednego dania bezmięsnego w tygodniu. Mięso można zastąpić rybami, jajami, produktami mlecznymi i odpowiednią kombinacją roślin strączkowych, zbóż i orzechów. Należy zwrócić uwagę, że obecnie dostępne roślinne zamienniki mięsa często są wysokoprzetworzone i zawierają cukier, tłuszcze nasycone, sól, stabilizatory i konserwanty.

Białko pomaga w regeneracji tkanek, utrzymaniu masy mięśniowej oraz wspiera metabolizm. Z wiekiem ważne jest, by zadbać o odpowiednią ilość białka w diecie, ponieważ utrata masy mięśniowej może przyspieszać.

Mleko i produkty mleczne

Spożywaj 2-3 porcje produktów mlecznych dziennie. Wybieraj niskotłuszczowe lub półtłuste wersje mleka, jogurtów, serów i kefirów, aby dostarczyć organizmowi niezbędnych składników odżywczych. Można także sięgać po wzmocnione witaminą D produkty mleczne, bądź ich roślinne zamienniki.

Mleko i jego przetwory są doskonałym źródłem wapnia, który jest kluczowy dla utrzymania zdrowych kości i zębów, a także białka i witamin z grupy B, które wspierają metabolizm oraz zdrowie układu nerwowego. Z wiekiem organizm może mieć trudności z wchłanianiem wapnia, dlatego regularne spożywanie produktów mlecznych jest szczególnie ważne.

Dodatkowo należy rozważyć – po konsultacji z lekarzem – suplementację wit. D w odpowiedniej dawce.

Tłuszcze

Tłuszcze powinny być spożywane w umiarkowanych ilościach. Zaleca się zastępowanie tłuszczów nasyconych (np. smalec, tłuste mięsa/wędliny, fast-food, wyroby cukiernicze) jednonienasyconymi (np. oliwa z oliwek, awokado, orzechy) i wielonienasyconymi kwasami tłuszczowymi (np. tłuste ryby morskie, siemię lniane, nasiona chia). Ilość tłuszczów nasyconych nie powinna przekraczać 10% całkowitego spożycia energii. Należy ograniczać spożycie tłustych produktów pochodzenia zwierzęcego. Zaleca się stosowanie tłuszczów roślinnych, takich jak olej rzepakowy, czy oliwa z oliwek.

Tłuszcze są niezbędne do przyswajania niektórych witamin (wit. A, D, K, E) i wspierają funkcje serca. Osoby starsze powinny wybierać tłuszcze jednonienasycone i wielonienasycone, które są korzystne dla zdrowia.

Ponadto należy ograniczać sól (maksymalnie 5 g/dobę, zastępując ją świeżymi lub suszonymi ziołami),

Zbyt duża ilość soli i cukru może prowadzić do nadciśnienia, otyłości, cukrzycy i innych chorób przewlekłych.

Regularność posiłków

Zaleca się spożywanie od trzech do pięciu posiłków dziennie; liczbę posiłków należy dostosować do własnych potrzeb, uwzględniając tryb życia, rodzaj pracy (umysłowa czy fizyczna) oraz aktywność fizyczną.

Regularne posiłki pomagają utrzymać stały poziom energii i zapobiegają napadom głodu, które mogą prowadzić do nadmiernego spożycia jedzenia.

3.3. Nawodnienie organizmu

Odpowiednie nawodnienie organizmu w grupie pracowników starszych jest szczególnie ważne. Należy pić około 1,5–2,5 litra płynów dziennie, w zależności od trybu życia, w tym aktywności fizycznej. Główne źródło płynów powinna stanowić woda (przynajmniej 1-1,5 litra dziennie)



Odpowiednie nawodnienie jest kluczowe dla utrzymania koncentracji i energii przez cały dzień. Woda wpływa bezpośrednio na funkcjonowanie mózgu, a jej niedobór, nawet w niewielkim stopniu, może pogorszyć zdolność koncentracji i obniżyć wydajność w pracy. Regularne picie wody pomaga utrzymać optymalny poziom nawodnienia, który jest niezbędny dla prawidłowego funkcjonowania organizmu.

Do odwodnienia dochodzi, gdy organizm traci więcej wody, niż jest w stanie przyjąć. Codziennie wydalamy płyny z moczem (około 1500 ml), przez oddech (około 500 ml) oraz przez skórę (około 400 ml). Straty te rosną w przypadku wysokiej temperatury, wilgotności powietrza, gorączki czy intensywnego wysiłku fizycznego. Przebywanie w gorącym otoczeniu lub intensywna aktywność fizyczna mogą powodować duże straty płynów przez pocenie się, osiągając nawet 1 litr na godzinę.

Z uwagi na ogromne znaczenie nawodnienia dla zdrowia fizycznego i psychicznego, Europejski Urząd ds. Bezpieczeństwa Żywności (EFSA) zaleca, by kobiety przyjmowały co najmniej 2 litry płynów dziennie, a mężczyźni – 2,5 litra (uwaga, płyny zawarte są też w posiłkach, warzywach, owocach itp). W sytuacjach zwiększonej utraty wody, np. podczas upałów czy dużego wysiłku fizycznego, zapotrzebowanie na płyny jest większe.

3.4. Sen

Sen to fundament zdrowia fizycznego i psychicznego. Odpowiednia ilość snu (ok. 7–8 godzin dziennie) wpływa pozytywnie na odporność, metabolizm, koncentrację i nastrój.

Jakość snu zmienia się z wiekiem, a także pod wpływem różnych czynników fizycznych, psychicznych i środowiskowych. Nie na wszystkie mamy wpływ, ale część zależy od nas; np. higiena snu.

Warto zadbać o takie elementy, jak: stałe pory chodzenia spać i wstawania, wyciszenie i zaciemnienie sypialni, własna rutyna przed snem (np. słuchanie muzyki, medytacja, joga, aromaterapia), lekka kolacja 2 godziny przed snem, aktywność fizyczna najpóźniej 2 godziny przed snem, i najważniejsze – nie korzystanie z urządzeń emitujących światło niebieskie na ok 2 godziny przed snem; urządzenia te, to przede wszystkim: smartphone, laptop, telewizor. Korzystanie z urządzeń emitujących światło niebieskie zaburza wydzielanie melatoniny – hormonu wydzielanego przez szyszynkę w mózgu, regulującego rytm snu i czuwania.



Dodatkowo przebywanie w ciągu dnia w świetle dziennym – np. podczas spaceru pomaga w regulacji wydzielania melatoniny po zmroku.

Ponadto istnieją też inne czynniki wynikające ze stanu zdrowia, które mogą zaburzać sen u osób po 50. roku życia (Lavoie i in, 2018). Są to m.in.:

- bezdech senny (chrapanie, uczucie niewyspania, senność w dzień)
- nadciśnienie, cukrzyca,
- choroby tarczycy,
- przewlekły ból (stawy, kręgosłup),
- przerost prostaty (częste nocne wstawanie),
- zaburzenia nastroju (lęk, depresja).

4. Zdrowie psychiczne i dobrostan

Praca zdalna i hybrydowa, mimo swoich zalet, takich jak elastyczność i oszczędność czasu poświęcanego na przejazdy do i z pracy, może wiązać się z nowymi źródłami stresu. Zmiana sposobu pracy, konieczność korzystania z technologii, ograniczony kontakt z ludźmi czy trudności z oddzieleniem życia zawodowego od prywatnego – to tylko niektóre z nich. Dla osób w przedziale wiekowym 50+, które często mają duże doświadczenie zawodowe, ale też ustabilizowane przyzwyczajenia i nawyki, stres może wynikać nie tyle z samej pracy, ile z jej *nowej organizacji*. Dla wielu osób z dłuższym stażem zawodowym, które przez lata pracowały w tradycyjny sposób – w biurze, z zespołem – praca zdalna i hybrydowa to nie tylko zmiana miejsca, ale i sposobu myślenia o sobie w roli pracownika. W poniższym rozdziale przedstawione zostaną różne formy radzenia sobie ze stresem wynikającym z zagrożeń pracy zdalnej oraz sposoby zapobiegania negatywnym konsekwencjom stresu.

4.1. Zarządzanie stresem i przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu

Stres to naturalna reakcja organizmu na wyzwania i sam w sobie nie jest zły. Może pomóc w mobilizacji, uczyć elastyczności, utrzymywać w gotowości do działania. Problem zaczyna się wtedy, gdy stres trwa zbyt długo – gdy każdy dzień pracy wygląda jak niekończący się pośpiech, po jej zakończeniu nie możemy przestać myśleć o niezrealizowanych lub trudnych sytuacjach, w wyniku czego praca nie przynosi już satysfakcji, tylko zmęczenie.

Typowe przyczyny stresu w pracy zdalnej lub hybrydowej to:

- Nadmiar zadań lub brak jasnych priorytetów.
- Poczucie izolacji i mniejszy kontakt z zespołem.
- Trudności techniczne (np. problemy z połączeniem internetowym, nowymi programami).
- Brak wyraźnych granic między „czasem pracy” a „czasem prywatnym”.
- Oczekiwanie ciągłej dostępności online.

Warto rozpoznawać, które z tych czynników są dla nas najbardziej obciążające. Samo uświadomienie ich występowania jest pierwszym krokiem do kontroli sytuacji i podjęcia działań zapobiegawczych.

W pracy zdalnej stres często ma inne przyczyny niż w tradycyjnych formach pracy. Nie wywołuje go bezpośredni kontakt z szefem czy presja zespołu, ale raczej ciągła obecność obowiązków zawodowych w przestrzeni domowej szczególnie, gdy musimy je łączyć z obowiązkami życia prywatnego i rodzinnego, takimi jak opieka nad dziećmi lub starszymi rodzicami. Dla wielu osób w wieku 50+,

które przywykły do rytmu pracy „8:00–16:00”, brak wyraźnego początku i końca dnia pracy jest szczególnie trudny. Dlatego jednym z najważniejszych sposobów na radzenie sobie ze stresem jest określenie rytmu – nadanie struktury dnia, która odróżnia „czas pracy” od „czasu dla siebie i rodziny”.

Wielu pracowników odkrywa, że pomagają im proste nawyki: zaczynanie dnia o stałej porze, ubieranie się tak, jak do pracy (choć nikt nie patrzy), robienie przerw na ruch i posiłek, a po zakończeniu pracy – wyłączenie komputera i symboliczne „wyjście z pracy”. Te stałe działania mają duże znaczenie. Dają poczucie uporządkowania, kontroli i bezpieczeństwa.

Zdarza się, że zmęczenie staje się stałym towarzyszem. Gdy odczuwamy fizyczne i emocjonalne wyczerpanie, gniew, frustrację, obniżone poczucie własnej skuteczności i brak satysfakcji z pracy, które są związane z obowiązkami zawodowymi – to mogą to być objawy wypalenia zawodowego. Objawy wypalenia zawodowego są sygnałem, że nasz organizm potrzebuje przerwy, regeneracji i wsparcia. Wypalenie zawodowe najczęściej dotyka osób zaangażowanych, sumiennych i odpowiedzialnych. Objawy wypalenia są podobne do objawów depresji, która jest chorobą o szerokim zakresie, dotykającą wszystkie sfery życia. W depresji dominującymi emocjami są: smutek, poczucie winy i brak nadziei.

Wyniki badań w CIOP-PIB (Kamińska i in., 2024) – Porównanie psychospołecznych warunków pracy w grupach pracowników stacjonarnych, hybrydowych i zdalnych:

- poziom objawów stresu somatycznego, jak i poznawczego był najniższy w grupie pracowników stacjonarnych
- poziom objawów depresji był najniższy u pracowników stacjonarnych.

Często podkreśla się, że najtańszym sposobem radzenia sobie ze stresem, jest wsparcie społeczne. Gdy samodzielne radzenie sobie nie pomaga, warto sięgnąć po wsparcie – porozmawiać z przełożonym, współpracownikiem, kimś bliskim, a w razie potrzeby – z psychologiem. Koleżeńskie relacje warto pielęgnować jeszcze przed odczuciem objawów wypalenia, gdyż pełnią one funkcję parasola ochronnego przed negatywnymi konsekwencjami nadmiernych wymagań.



Wyniki badań w CIOP-PIB (Kamińska i in., 2024) – Porównanie psychospołecznych warunków pracy w grupach pracowników stacjonarnych, hybrydowych i zdalnych:

- wyższą ocenianą **jakość przywództwa** w grupie pracowników zdalnych w odniesieniu do pracowników stacjonarnych,
- wyższą ocenę **wsparcia od przełożonych** w grupie pracowników zdalnych w porównaniu do pracowników stacjonarnych.
- najwyższą ocenę **klimatu społecznego** w grupie pracowników stacjonarnych,

Poza “pielęgowaniem” relacji społecznych w strategiach przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu wymienia się: działania zmierzające do odnalezienia sensu i wartości swojej pracy, nadanie dodatkowego znaczenia działaniom lub modyfikacja swoich obowiązków, relacji i sposobu myślenia o pracy, aby lepiej dopasować ją do swoich indywidualnych potrzeb, umiejętności i wartości (job crafting). Celem jest zwiększenie zaangażowania, satysfakcji i poczucia sensu w codziennych zadaniach.

Kolejnym sposobem zapobiegającym wypaleniu zawodowemu, szczególnie ważnym dla grupy wiekowej pracowników 50+ jest: uczenie się nowych rzeczy. Może to być np. poznanie i praktyczne wykorzystanie nowej funkcji w wykorzystywanej aplikacji, uczestnictwo w kursie online, warsztatach, czy po prostu przeczytanie nowych książek zawodowych.

Najważniejszą umiejętność w sytuacjach kryzysowych, to zdolność poproszenia o pomoc. Jeśli czujesz przeciążenie, porozmawiaj z przełożonym, współpracownikiem lub psychologiem. Prośba o pomoc to oznaka dojrzałości, nie słabości.

Dla pracowników 50+ kluczowe jest, by korzystać z doświadczenia zawodowego i życiowego – ale też dać sobie prawo do uczenia się nowych sposobów pracy. Zarządzanie stresem to nie jednorazowe działanie, ale codzienna troska o dobrostan. Dzięki temu można nie tylko uniknąć wypalenia, lecz także czerpać satysfakcję z pracy, niezależnie od tego, gdzie ją wykonujemy. W wielu organizacjach coraz częściej dostępne są programy wsparcia psychologicznego czy szkolenia z zarządzania stresem. Warto z nich korzystać. To nie tylko sposób na poradzenie sobie z trudnościami, ale też na rozwój i lepsze zrozumienie siebie.

4.2. Równowaga między pracą a życiem prywatnym – jak ją odnaleźć?

Praca zdalna i hybrydowa miała być wygodniejsza, spokojniejsza, lepiej dopasowana do naszego tempa i rytmu życia. Ma to szczególne znaczenie dla pracowników w grupie wiekowej 50+. W pracy zdalnej granice czasowe i przestrzenne ulegają zatarciu – to co rozdzielało życie zawodowe i prywatne – dojazdy, ubranie służbowe – przestało istnieć. Pierwszym krokiem do odzyskania równowagi jest stworzenie symbolicznych granic między sferą zawodową a prywatną.

Wyniki badań w CIOP-PIB (Kamińska i in., 2024) – Porównanie psychospołecznych warunków pracy w grupach pracowników stacjonarnych, hybrydowych i zdalnych:

- wyższy poziom **konfliktu praca – rodzina** w grupie pracowników hybrydowych w porównaniu do pracowników stacjonarnych,
- najniższy poziom **konfliktu rodzina – praca** w grupie pracowników stacjonarnych

Nie wszyscy pracownicy mają warunki mieszkaniowe pozwalające na stałe wydzielenie jednego pomieszczenia na osobny gabinet z przeznaczeniem do pracy, ale nawet niewielka przestrzeń może stać się „miejscem pracy”, jeśli zadbamy o kilka zasad:

- **Oddziel przestrzeń** – biurko, stół, a nawet konkretny kąt w pokoju, który oznacza: „tu pracuję”.
- **Ustal rytuały** – zaczynaj dzień w określony sposób: ubranie, filiżanka kawy/herbaty lub innego ulubionego napoju, włączenie komputera o tej samej porze.
- **Zakończ dzień pracy świadomie** – zamknij laptop, odłóż telefon służbowy, wyjdź z domu choćby na krótki spacer.
- **Nie bądź dostępny zawsze** – jasno określ godziny pracy i poinformuj o nich współpracowników.

Wielu pracowników w wieku 50+ ma zwyczaj stawiania obowiązków na pierwszym miejscu. Przez lata nauczyli się, że trzeba „być dyspozycyjnym”, że sumienność to wartość, a odpoczynek – coś, na co zasługuje się dopiero po wykonaniu wszystkich zadań. W pracy zdalnej te pozytywne zasady mogą prowadzić jednak do przeciążenia. Dlatego warto przypominać sobie, że czas dla siebie to nie strata czasu lecz okres regeneracji, który pozwala lepiej pracować i żyć pełniej. Może to być spacer, wyjście z psem, dla innych praca w ogrodzie, lektura książki, muzyka czy rozmowa z kimś bliskim. Kluczem jest świadome oderwanie się od obowiązków – choćby na godzinę dziennie.

Przykład: Anna, 54 lata, specjalistka ds. finansów

Od 25 lat pracowała w biurze, lubiła swój rytm dnia – poranna kawa z zespołem, rozmowy w kuchni, krótki spacer po pracy. Kiedy przeszła na tryb zdalny, poczuła się początkowo zadowolona – „wreszcie więcej czasu dla siebie!”

Po kilku miesiącach zauważyła jednak, że dzień zlewa się w jedną całość. Odbierała maile do późna, w weekendy „na chwilę” siadała do bilansowania okresów rozliczeniowych, a myślami wciąż była w pracy. Teraz z żalem relacjonuje: „Nie wiem, kiedy przestałam mieć prawdziwie wolny czas”.

Praktyczne wskazówki, które pomagają zachować równowagę

1. **Planuj dzień** – wpisz w kalendarz nie tylko zadania, ale też przerwy i czas dla siebie.
2. **Zmieniaj otoczenie** – nawet w domu można „zmienić scenerię”: przebieść się do innego pokoju, wyjść na balkon.
3. **Zadbaj o ruch** – codzienny spacer lub lekka gimnastyka to prosty sposób na odreagowanie napięcia.
4. **Nie łącz pracy z odpoczynkiem** – nie jedz przy komputerze, nie sprawdzaj służbowych maili w czasie wolnym.
5. **Doceniaj małe rzeczy** – chwila ciszy lub muzyki, kubek ulubionego napoju, kontakt z bliską osobą – to drobiazgi, które przywracają równowagę.

Równowaga między pracą a życiem prywatnym nie polega na idealnym podziale czasu – 3 x 8 (sen, praca, życie prywatne). Chodzi raczej o wewnętrzne poczucie, że *jestem w dobrym miejscu*, że mam wpływ na to, jak żyję i pracuję. Dla wielu osób w wieku 50+ praca zdalna może stać się szansą – na większą niezau-

leżność, lepsze dopasowanie rytmu dnia do własnych potrzeb, a nawet na nowe pasje i rozwój zainteresowań.

4.3 Jak radzić sobie z samotnością i izolacją w pracy zdalnej

Praca zdalna przyniosła wiele korzyści – elastyczność i oszczędność czasu, większy spokój. Jednak wraz z nimi pojawił się nowy problem: poczucie samotności i odizolowania od innych pracowników. W biurze rozmowa przy kawie, wspólne żarty czy szybkie konsultacje były codziennością. W domu – nawet przy spotkaniach online – brakuje tej naturalnej bliskości. Dla osób w wieku 50+, które często cenią bezpośredni kontakt i relacje oparte na zaufaniu, ta zmiana może być szczególnie trudna.

Czym jest samotność i izolacja społeczna?

Samotność to subiektywne poczucie braku więzi z innymi, odczuwanie osamotnienia mimo fizycznej obecności innych osób (np. kontaktu online). To stan emocjonalny – może pojawić się nawet w dużym zespole, jeśli relacje nie są autentyczne czy wspierające.

Izolacja społeczna natomiast oznacza **rzeczywisty brak kontaktów z ludźmi** – ograniczoną liczbę interakcji, rozmów, spotkań. W pracy zdalnej często przejawia się to komunikacją wyłącznie przez e-mail lub czat, bez rozmów twarzą w twarz.

Samotność w pracy zdalnej to **poczucie oderwania od zespołu**, przekonanie, że nikt nie widzi naszego wysiłku, że pracujemy w próżni. Niektórzy opisują to uczucie w ten sposób: *„Wiem, że jestem częścią firmy, ale czuję się, jakbym była poza nią.”*

Przykład: Danuta, 56 lat, specjalistka ds. administracji

„Na początku praca z domu wydawała mi się zbawieniem – wreszcie spokój, cisza, porządek. Ale po kilku miesiącach zaczęłam się łąpać na tym, że przez cały dzień nie wypowiadam ani jednego słowa na głos. Wieczorem, gdy zadzwoniła córka, miałam ochotę mówić bez końca – jakby to była jedyna okazja, żeby ktoś mnie naprawdę usłyszał.”

Człowiek jest istotą społeczną. Kontakt z innymi jest naturalnym składnikiem pracy. Bezpośrednie rozmowy, gesty, uśmiechy, spojrzenia – to wszystko tworzy jest dodatkowym źródłem informacji o relacjach, potwierdzeniem wzajemnej akceptacji i szacunku, oznaką wspólnoty. W świecie pracy zdalnej trzeba je odtworzyć w inny sposób – świadomie i z wysiłkiem. Dla osób w wieku 50+ wyzwanie jest tym większe, że przez lata pracy funkcjonowały w realnym świecie biur, warsztatów, spotkań twarzą w twarz. Przystawienie się na komunikację przez ekran to nie tylko kwestia technologii, ale także emocji i nawyków.

Przyczyny samotności i poczucia izolacji w pracy zdalnej

- **Brak bezpośrednich kontaktów społecznych** – spotkania online nie zastępują rozmów w biurze, wspólnych przerw czy spontanicznych interakcji;

- **Ograniczona komunikacja nieformalna** – w pracy zdalnej często rozmawiamy tylko o obowiązkach, pomijając drobne rozmowy, które budują więzi i zaufanie;
- **Poczucie niewidzialności** – niektórzy pracownicy czują, że są mniej zauważani lub doceniani, gdy pracują z domu, co może prowadzić do wycofania i frustracji;
- **Zacieranie granic między życiem prywatnym a zawodowym** – brak jasnego rozdzielenia pracy i odpoczynku sprzyja przeciążeniu psychicznemu i utrudnia regenerację emocjonalną;
- **Różnice osobowościowe** – osoby introwertyczne mogą szybciej akceptować izolację, ale trudniej im utrzymać relacje online. Z kolei ekstrawertycy silniej odczuwają brak kontaktów towarzyskich;
- **Zbyt duże obciążenie obowiązkami** – nadmiar pracy i ciągła dostępność online ograniczają czas na relacje, co pogłębia poczucie odosobnienia.

Wyniki badań CIOP-PIB (Kamińska i in., 2025) pokazują, że praca zdalna w znacznym stopniu zubożyła relacje międzyludzkie w środowisku zawodowym. Choć komunikacja techniczna działa sprawnie, to brakuje w niej bliskości, spontaniczności i wymiany, która wcześniej była źródłem wsparcia emocjonalnego. Pracownicy 50+, przyzwyczajeni do tradycyjnego modelu współpracy, odczuwają tę zmianę szczególnie silnie – nie tyle jako brak kontaktu, ile jako utratę części sensu pracy, która wcześniej opierała się także na relacjach i współdziałaniu z innymi ludźmi.

Badani pracownicy wskazywali konkretne obszary, które ich zdaniem wymagają poprawy w komunikacji i relacjach w pracy zdalnej. Najczęściej pojawia się potrzeba większej bezpośredniości i autentycznego kontaktu między współpracownikami. Wielu badanych zwraca uwagę, że komunikacja online jest zbyt formalna i sprowadza się wyłącznie do kwestii technicznych lub merytorycznych. Brakuje w niej rozmów o codziennych sprawach, spontanicznej wymiany myśli i zwykłej ludzkiej obecności. Wielu badanych ma poczucie, że w pracy zdalnej zabrakło przestrzeni na relacje społeczne, które w tradycyjnym biurze tworzyły się naturalnie.



Konsekwencje dla pracowników

Zarówno samotność, jak i izolacja mogą negatywnie wpływać na samopoczucie, zaangażowanie i zdrowie psychiczne. U pracowników może nastąpić spadek **motywacji i zaangażowania** w pracę, osłabienia ich **kreatywności** i zdolności do współpracy. Ponadto osoby doświadczające osamotnienia i izolacji mogą odczuwać szereg zaburzeń w obrębie zdrowia psychicznego tj. zwiększony **poziom stresu**, napięcia i lęku, problemy ze snem i koncentracją, rozwój objawów **wypalenia zawodowego**, a także obniżenia **samooceny**. W skrajnych przypadkach poczucie samotności może także prowadzić do depresji i innych zaburzeń nastroju.

Co możemy robić by zapobiegać samotności i izolacji w pracy zdalnej i hybrydowej?

Istotne jest podtrzymywanie kontaktów ze współpracownikami. Nawet krótkie rozmowy telefoniczne czy wideospotkania na tzw. „kawę”, które nie dotyczą tylko zadań służbowych, pomagają podtrzymać więzi i poczucie przynależności. Warto samemu zainicjować spotkanie online, aby porozmawiać o czymś innym niż praca. Takie spotkania warto zaplanować wcześniej lub poprzedzić pytaniem do uczestników aby nie zaburzać rytmu pracy innych.

Przykład: Jacek, 60 lat, kierownik techniczny

„Zorientowałem się, że mój zespół przestał się ze sobą kontaktować, każdy pracował osobno. Zacząłem więc wprowadzać w piątki krótkie spotkania bez agendy – tylko pogadanka, kto co robi po pracy, kto gdzie był. Na początku ludzie milczeli, ale po paru tygodniach sami zaczęli proponować tematy. Wróciło poczucie, że jesteśmy razem.”

Kiedy poczucie izolacji trwa zbyt długo pomimo wysiłków pracownika żeby to zmienić, wtedy warto o tym sygnalizować przełożonemu, kolegom lub komuś zaufanemu w kręgu współpracowników. Wiele firm wprowadza obecnie programy wsparcia psychologicznego czy mentoringu, w których można porozmawiać o trudnościach emocjonalnych związanych z pracą zdalną. Jak pokazują wywiady z przedstawicielami firm działania zapobiegające poczuciu izolacji obejmują spotkania integracyjne, wyjazdy, ćwiczenia stretchingowe w grupie, wspólne wyjścia, stosowanie aplikacji antystresowych z opcją wsparcia psychologicznego.

Warto pamiętać, że samotność w pracy zdalnej/hybrydowej jest doświadczeniem powszechnym i nie oznacza słabości. Każdy pracownik ma prawo do gorszych dni i należy pamiętać, że utrzymanie równowagi psychicznej wymaga czasu i praktyki.

4.4 Zarządzanie i współpraca w zespołach zdalnych i hybrydowych

Praca zdalna i hybrydowa zmieniła sposób, w jaki się komunikujemy, ale nie zmieniła potrzeby **wzajemnego zrozumienia, szacunku i współpracy**. Zamiast rozmowy przy biurku pojawiły się spotkania online, zamiast rozmów – wiadomość na komunikatorze. Dla wielu osób po pięćdziesiątce to duża zmiana, bo przez większość kariery relacje zawodowe opierały się na osobistym kontakcie.

Brak bezpośredniego kontaktu z przełożonymi i współpracownikami może spowodować niepewność przełożonych co do zaangażowania w pracę i potrzebę nadmiernego kontrolowania. W badaniach prowadzonych w CIOP-PIB w grupie telepracowników i ich przełożonych stwierdzono, że „umiejętność podporządkowania się” była umieszczona na ostatnim miejscu w hierarchii cech potrzebnych do wykonywania pracy zdalnej. W ocenie przełożonych ta sama cecha znalazła się na drugim miejscu.

Forma pracy zdalnej może spowodować brak wsparcia zarówno informacyjnego jak i emocjonalnego pochodzącego od współpracowników i przełożonych. Po pewnym czasie pracownik może mieć poczucie odsunięcia – uwięzienia w 4 ścianach domu. Sposób reagowania na ograniczenie kontaktów, zależy od osobowości pracownika ale również od możliwości otrzymania wsparcia od rodziny, przyjaciół i znajomych. Osoby introwertywne w mniejszym stopniu odczuwają izolację ale więcej trudności doświadczają przy konieczności inicjowania kontaktów koniecznych do wykonania zadań.

Jak przełożeni mogą wspierać pracowników pracujących zdalnie?

- poprzez możliwość umawiania się ze zdalnymi pracownikami na codzienny kontakt. Mogą to być indywidualne rozmowy lub zespołowe. Ważne aby rozmowy te były regularne i przewidywalne. Może być to okazja do wymiany informacji na temat pracy, trudności, sytuacji aktualnej, zdrowia i samopoczucia,
- w komunikacji na odległość (zarówno drogą e-mailową, jak i przez telefon i przy wykorzystaniu wideokonferencji) ważna jest jednoznaczność przekazu oraz kontrolowanie (minimalizacja) wieloznacznych przekazów emocjonalnych, które mogą być interpretowane w różny sposób przez różnych odbiorców,
- zwiększanie poczucia kontroli pracowników to jedno z głównych zadań przełożonych. Ważne jest aby informacje tekstowe zawierały odniesienie do zagadnień merytorycznych (np. zamiast informacji sms-owej „Zadzwoń” można zwiększyć poczucie kontroli pracownika, a jednocześnie dać możliwość przygotowania, poprzez wysłanie informacji pełniejszej: „Zadzwoń w sprawie Twojego pomysłu do oferty dla firmy X”).

Pracownicy mogą dbać również o swoich przełożonych

- Zadaniem przełożonych jest analizowanie efektów pracy pracowników. Dobrze jest po zakończonym etapie zadzwonić do przełożonego i uprzedzić o potrzebie przesłania wykonanego zadania. Ważne jest aby poza przesłaniem efektu pracy w załączniku opisać trudności, nowe pomysły lub pominięte a zaplanowane wcześniej rozwiązania. Takie informacje zwiększają poczucie kontroli przełożonych i pozwalają na poznanie przyczyn zmian.

Efektywność pracy zdalnej jest uwarunkowana sytuacją rodzinną, mieszkaniową oraz indywidualnymi preferencjami wynikającymi z cech osobowościowo-temperamentalnych lub indywidualnych doświadczeń zawodowych pracowników.

Kolejną istotną cechą warunkującą efektywność pracy zdalnej jest właściwe zarządzanie pracownikami wykonującymi ten rodzaj pracy. Praktyki zarządzania powinny uwzględniać zarówno indywidualne sytuacje pracowników, jak i specyfikę organizacji oraz rodzaju wykonywanej pracy. Typowe działania związane z zarządzaniem w pracy zdalnej mogą obejmować:

- precyzyjne określanie zleczanych pracownikom zadań oraz terminów ich realizacji;
- przygotowanie indywidualnego planu pracy, który powinien zostać omówiony i uzgodniony z pracownikiem;
- uzgodnienie jednolitego systemu sygnalizowania gotowości do pracy i stosowanie go w praktyce;
- podzielenie większych zespołów na mniejsze, w których każdy ma jasno określone zadania i cele, co zwiększa pracownikowi jasność jego roli i ułatwia współpracę;
- zapobieganie monotonii pracy przez wprowadzanie rotacji wykonywanych zadań oraz podkreślanie znaczenia lub szerszego kontekstu ich wykonywania;
- zachęcanie pracowników do dzielenia się informacjami na temat trudności w celu wczesnego wykrycia i zapobiegania przeciążeniu i wypaleniu zawodowemu;
- stałe monitorowanie umiejętności zawodowych pracowników w celu odpowiedniego delegowania zadań oraz określania potrzeb w zakresie szkolenia pracowników ;
- zapewnienie pracownikom możliwości kontaktu z bezpośrednim przełożonym, jak również terminowych, regularnych informacji zwrotnych na temat wykonanych przez nich zadań i proponowanych zmian w celu poprawy efektywności, a także przekazanie pozytywnych opinii o wykonanej pracy;
- wczesne identyfikowanie pojawiających się ewentualnych problemów ze zdrowiem psychicznym pracowników wykonujących pracę zdalną, w tym uzależnienia od technologii, technostresu (zob. Rozdział 5), objawów lęku lub depresji.

Doświadczenie zawodowe pracowników w grupie wiekowej 50+ to ogromny atut. Znają już wartość relacji, wiedzą, że praca to coś więcej niż tylko zadania. Umiejętność zarządzania stresem polega właśnie na korzystaniu z życiowego doświadczenia, uważności na siebie i innych, na zachowaniu równowagi.

5. Technostres i cybermobbing

5.1. Kompetencje cyfrowe

Kompetencje cyfrowe są ważną częścią współczesnego życia. Wykorzystujemy je zarówno w pracy jak i w życiu prywatnym. Posiadanie tych kompetencji decyduje o naszym aktywnym uczestnictwie w życiu, a wykorzystanie technologii usprawnia wykonywanie codziennych obowiązków.

Czym są kompetencje cyfrowe? Jest to „zespół kompetencji informacyjnych obejmujących umiejętności wyszukiwania informacji, rozumienia jej, a także oceny jej wiarygodności i przydatności oraz kompetencji informatycznych, na które składają się umiejętności wykorzystywania komputera i innych urządzeń elektronicznych, posługiwania się Internetem oraz korzystania z różnego rodzaju aplikacji i oprogramowania, a także tworzenia treści cyfrowych” (Szymanek, 2014; Jasiewicz i in, 2015).

Pracownicy 50+ biorący udział w badaniu prowadzonym w CIOP-PIB (Kamińska i in, 2025) w ramach Narodowego Programu Zdrowia wskazują, że obsługa nowych technologii choć wydaje się być trudna wcale taka być nie musi. Nauka nowych technologii wymaga czasu i oswojenia się z nowymi narzędziami. Stres dotyczący wykorzystania technologii pojawia się wtedy, kiedy kontakt z nimi jest ograniczony. Wyzwaniem staje się wtedy tempo zmian jakie zachodzą w tym obszarze oraz brak wsparcia szkoleniowego. Dlatego też tak ważne jest wykorzystywanie nowych technologii na co dzień. Jak się tego nauczyć? Można wykorzystać szkolenia, które pokażą jak rozwijać kompetencje cyfrowe, ale można również podjąć własny wysiłek. W przestrzeni internetowej jest wiele tutoriali i materiałów, które wspomogą w radzeniu sobie z nowymi technologiami. Metoda prób i błędów również jest formą nauki. Można również skorzystać z doświadczenia osób w najbliższym otoczeniu – uczyć się od innych. Ważne jest jednak to, by wykorzystywać w praktyce to czego się nauczymy, aby oswajać technologię.

5.2. Definicja i źródła technostresu

Czym jest technostres?

Technostres to zespół objawów psychofizycznych związanych z przeciążeniem technologią. Występuje w sytuacji, gdy tempo rozwoju narzędzi cyfrowych przewyższa zdolności adaptacyjne pracowników. Ragu-Nathan i in. (2008) podają następującą definicję „technostres to doświadczenie stresu podczas używania nowoczesnej technologii informacyjnej przez użytkowników tej technologii”

Z badań PARP (2023) wynika, że ponad 60% pracowników zdalnych w Polsce deklaruje, że „technologia utrudnia im odpoczynek psychiczny po pracy”, a 28% przyznaje, że „czuje się obserwowana przez pracodawcę”.



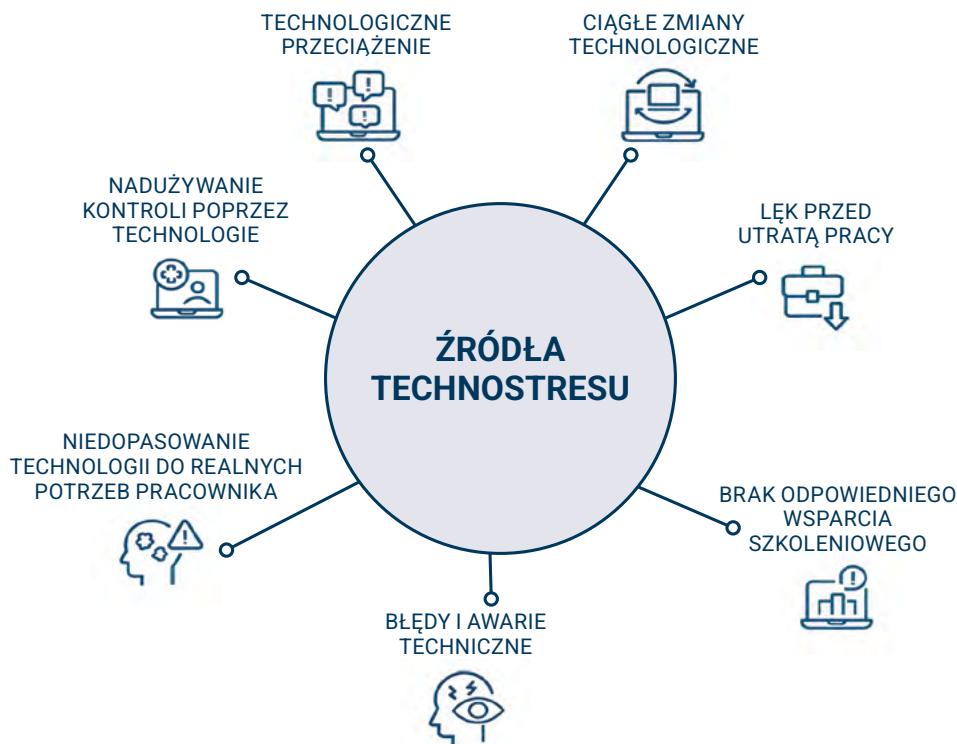
Źródła technostresu

Technostres wynika przede wszystkim z szybkiego tempa zmian technologicznych, które wymuszają na pracownikach ciągłe uczenie się nowych narzędzi oraz dostosowywanie się do aktualizacji i procedur. Stres wywołują także złożone, mało intuicyjne systemy, przeciążenie informacjami (maile, komunikatory, powiadomienia), a także poczucie nadmiernej kontroli – m.in. poprzez monitoring, śledzenie aktywności czy oczekiwanie stałej dostępności. Dodatkowo doświadczanie błędów i awarii technicznych, brak odpowiedniego wsparcia szkoleniowego oraz obawa przed utratą pracy na skutek automatyzacji wzmacniają napięcie i tworzą poczucie niepewności.

Indywidualne czynniki, takie jak niski poziom kompetencji cyfrowych, negatywne przekonania o własnych umiejętnościach oraz wcześniejsze trudne doświadczenia z technologią, mogą zwiększać podatność na technostres. W efekcie technologia, zamiast ułatwiać pracę, zaczyna być postrzegana jako obciążenie, powodując lęk, frustrację i zmniejszone poczucie kontroli nad wykonywanymi zadaniami. Więcej informacji o możliwych przyczynach technostresu w przypadku pracowników starszych znajduje się poniżej (Rys. 3.).

Przykład: Kobieta, lat 58, protetyczka słuchu w małej firmie:

Nie zawsze nadążam za nowymi systemami, ciągle coś się zmienia. Młodszy klika bez zastanowienia, a ja muszę się chwilę zastanowić. Czasem czuję, że to mnie trochę stresuje



Rys. 3. Źródła technostresu

5.3. Pracownicy 50+ a technostres: zagrożenia i konsekwencje

Wraz z rozwojem pracy zdalnej coraz więcej obowiązków wymaga korzystania z nowych technologii. Dla starszych pracowników, którzy nie zawsze mieli okazję rozwijać cyfrowe kompetencje w takim tempie jak młodsze pokolenia, może to stanowić poważne źródło **technostresu**.

Dlaczego technostres może dotyczyć szczególnie starszych pracowników?

Technostres w pracy nie jest zjawiskiem zarezerwowanym tylko dla jednej grupy wiekowej, jednak **pracownicy 50+ częściej mogą odczuwać jego skutki**. Wynika to z połączenia czynników psychologicznych, społecznych i organizacyjnych opisanych poniżej.

- **Inne doświadczenie zawodowe**

Starsze pokolenia pracowników często rozpoczynały karierę w czasach, gdy praca opierała się na bezpośrednim kontakcie i papierowej dokumentacji. Technologie informacyjno-komunikacyjne nie były głównymi narzędziami pracy. W efekcie przestawienie się na środowisko cyfrowe – wideokonferencje, komunikatory, chmury danych czy systemy projektowe – wymaga **radikalnej zmiany sposobu pracy**, co może być źródłem frustracji i niepewności pracowników 50+.

- **Niższa pewność siebie w kontaktach z technologią**
Brak długotrwałego obycia z cyfrowymi narzędziami może prowadzić do **poczucia mniejszej kompetencji** i lęku przed popełnieniem błędu („coś zepsuję”, „usuвам coś ważnego”). Ta niepewność zwiększa stres, zwłaszcza w sytuacjach, gdy od pracownika oczekuje się szybkiego reagowania lub samodzielnego rozwiązywania problemów technicznych.
- **Szybkie tempo zmian technologicznych**
Nowe aplikacje, aktualizacje, platformy – środowisko cyfrowe zmienia się błyskawicznie. Osoby, które nie dorastały w świecie technologii, mogą mieć trudność z **utrzymaniem tempa adaptacji** i ciągłym uczeniem się nowych narzędzi. Z czasem może to prowadzić do poczucia przeciążenia i zniechęcenia.
- **Mniejszy dostęp do wsparcia i szkoleń**
Organizacje nie zawsze dostosowują szkolenia technologiczne do różnych poziomów zaawansowania pracowników. Często zakłada się, że wszyscy pracownicy mają podobne umiejętności cyfrowe. Brak indywidualnego podejścia może powodować, że pracownicy 50+ **czują się pominięci lub oceniani** za wolniejsze tempo nauki.
- **Różnice w stylu uczenia się**
Starsze osoby często preferują **uczenie się przez praktykę i kontakt bezpośredni**, podczas gdy młodsze pokolenia chętnie korzystają z samouczków online, forów czy filmów instruktażowych. Brak dopasowania metod szkoleniowych może potęgować frustrację i zniechęcać do nauki pracowników 50+.
- **Czynniki psychospołeczne**
Kluczowe znaczenie mają również czynniki na poziomie psychospołecznym. Odczuwanie technostresu może być wzmacniany przez:
 - obawy przed oceną ze strony młodszych współpracowników („nie nadążam za nimi”),
 - lęk przed utratą pracy z powodu niższych kompetencji cyfrowych,
 - poczucie izolacji w środowisku zdominowanym przez technologię.

Konsekwencje technostresu dla pracowników starszych

Konsekwencje technostresu u pracowników starszych są wielowymiarowe tj. psychologiczne, fizyczne, społeczne i organizacyjne. Mają one realny wpływ nie tylko na ich dobrostan, ale także na funkcjonowanie całych zespołów i organizacji. Długotrwały technostres może prowadzić do **wypalenia cyfrowego**, charakteryzującego się cynizmem, poczuciem bezsensu pracy oraz utratą satysfakcji zawodowej. Poniżej szczegółowo opisane jakie negatywne skutki niesie ze sobą technostres dla pracowników starszych.



- **Konsekwencje psychologiczne**

Starszym pracownikom częściej towarzyszy obawa, że nie poradzą sobie z nowymi systemami, że będą oceniani jako mniej kompetentni lub że stracą pracę. Lęk ten może prowadzić do unikania sytuacji wymagających kontaktu z technologią, niskiej samooceny własnych kompetencji (tzw. "technologia nie jest dla mnie"), przewlekłego napięcia emocjonalnego. Ponadto brak doświadczenia w pracy z nowoczesnymi narzędziami cyfrowymi oraz porównywanie się do młodszych kolegów może obniżać wiarę w siebie i swoje możliwości. Technostres wiąże się również z wypaleniem zawodowym – szczególnie w postaci: wyczerpania emocjonalnego (ciągłe skupienie na walce z systemami), depersonalizacji (poczucie odseparowania od pracy i zespołu), utraconego poczucia osiągnięć (brak satysfakcji z pracy).

- **Konsekwencje dla zdrowia fizycznego i funkcji poznawczych**

Nauka nowego oprogramowania czy narzędzi cyfrowych może być dla pracowników starszych bardziej energochłonna poznawczo. Taki wzrost obciążenia może powodować: bóle głowy, napięcie mięśniowe, zaburzenia snu, przewlekłe zmęczenie. Przewlekłe odczuwanie stresu może również, podobnie jak w przypadku innych stresorów zawodowych, prowadzić do chorób psychosomatycznych tj. problemów z układem krążenia, dolegliwości gastrycznych czy dolegliwości mięśniowo-szkieletowych. Silny technostres może obniżać również zdolność efektywnego przetwarzania informacji. W efekcie pracownicy wolniej wykonują swoje obowiązki i mogą popełniać więcej błędów technicznych.

- **Konsekwencje społeczne i organizacyjne**

Pracownicy 50+ w wyniku narastającego technostresu mogą zacząć unikać zadań wymagających korzystania z nowych technologii, rezygnować z uczestnictwa w projektach, czuć się izolowani w zespołach, które intensywnie korzystają z narzędzi cyfrowych. W efekcie, jeżeli organizacja nie zapewnia odpowiedniego wsparcia, pracownicy 50+ mogą doświadczać spadku prestiżu zawodowego, odsuwania ich od odpowiedzialnych zadań, czy wręcz zjawiska **ageizmu technologicznego** (przekonanie, że nie warto angażować starszych pracowników bo i tak sobie nie poradzą"). W konsekwencji technostres może stać się czynnikiem przyspieszającym decyzję o zakończeniu aktywności zawodowej.

Przykład: Pan Jan, 62 lata, pracownik administracji:

kiedy uruchamiam ten nowy system, czuję, jak ściska mnie w żołądku. Boję się, że coś źle kliknę i narobię szkód. Widzę, że młodszy radzą sobie bez problemu, a ja siedzę dłużej i wciąż nie jestem pewny, czy robię wszystko dobrze. Zaczynam myśleć, że ta praca już nie jest dla mnie. Teraz wszystko robi się online – raporty, spotkania, szkolenia. To jest wygodne, ale bardzo męczy oczy, głowę, człowiek się szybciej wypala.

5.4. Cybermobbing w środowisku pracy zdalnej

Rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych i popularyzacja pracy zdalnej oraz hybrydowej w ostatnich latach w znaczący sposób przekształciły środowisko pracy. Wraz z korzyściami wynikającymi z cyfryzacji pojawiły się jednak również nowe zagrożenia psychospołeczne. Jednym z najpoważniejszych z nich jest cybermobbing, czyli uporczywe i długotrwałe nękanie, ośmieszanie lub zastraszanie pracownika przy użyciu narzędzi cyfrowych – takich jak komunikatory służbowe, poczta elektroniczna, platformy wideokonferencyjne czy firmowe media społecznościowe.

Zjawisko to ma szczególny wymiar w organizacjach, w których komunikacja między pracownikami i przełożonymi odbywa się głównie online. Cybermobbing często nie ogranicza się do godzin pracy, co skutkuje naruszeniem prawa do prywatności i odpoczynku. Pracownik doświadczający nękania w przestrzeni cyfrowej może doświadczać chronicznego stresu, wypalenia zawodowego oraz pogorszenia zdrowia psychicznego.

Czym jest cybermobbing w pracy?

Cybermobbing jest szczególną formą mobbingu, w której działania nękające są realizowane z wykorzystaniem technologii cyfrowych. W praktyce oznacza to systematyczne, długotrwałe i wrogie działania podejmowane wobec pracownika w celu jego poniżenia, ośmieszenia, zastraszania lub wyeliminowania z zespołu – prowadzone za pomocą narzędzi elektronicznych.

Cyberprzemoc w pracy rozumiemy jako sytuację, w której pracownik jest systematycznie narażony na negatywne działania, w związku ze swoją pracą, podejmowane z wykorzystaniem nowych technologii (np. telefonu, poczty elektronicznej, stron internetowych, mediów społecznościowych). Jednocześnie ma on trudności z obronieniem się przed tymi działaniami (Farley i in., 2016)



Przykłady działań cybermobbingowych w pracy

Typowe formy cyberprzemocy w pracy mogą obejmować m.in.

- ignorowanie wiadomości/e-maili/telefonów,
- publiczne krytykowanie pracy przy użyciu technologii informacyjno-komunikacyjnych,
- utrudnianie pracownikowi dostępu do e-maili/plików, które są mu niezbędne do wykonywania pracy,
- rozpowszechnianie na temat pracownika plotek za pomocą technologii informacyjno-komunikacyjnych,
- obrażanie lub zastraszanie pracownika przy użyciu technologii informacyjno-komunikacyjnych,
- udostępnianie prywatnych informacji o pracowniku bez jego zgody,
- hakowanie i wykorzystywanie danych pracownika, czy wręcz
- kradzież tożsamości pracownika.

Co nie jest cybermobbingiem w miejscu pracy?

Należy podkreślić, że nie wszystkie niewygodne lub nieprzyjemne doświadczenia w miejscu pracy można zakwalifikować jako mobbing/cybermobbing w miejscu pracy. Do przemocy nie zaliczamy m.in.

- Nakładania na pracownika realnych celów i terminów realizacji zadań;
- Omawiania z pracownikiem niezadowolających wyników jego pracy w szczerzy i konstruktywny sposób;
- Podejmowania decyzji o nie awansowaniu pracownika z przyczyn zawodowych;
- Działania dyscyplinarne lub rozwiązanie z pracownikiem stosunku pracy wynikające z realnych, uzasadnionych powodów.

Przyczyny cybermobbingu w pracy zdalnej

Do głównych czynników sprzyjających wystąpieniu cybermobbingu w pracy zdalnej należą:

- Ograniczona komunikacja bezpośrednia – pracownicy komunikując się online, telefonicznie czy mailowo mają problem z odczytywaniem emocji i intencji swoich rozmówców;
- Presja ciągłej dostępności – oczekiwanie ze strony innych pracowników natychmiastowych odpowiedzi np. w komunikatorach czy mailowo;
- Brak jasnych granic między pracą a życiem prywatnym;
- Anonimowość i dystans cyfrowy, które zmniejszają empatię i odpowiedzialność za słowa;
- Nadmierny nadzór technologiczny (monitorowanie ekranu, analiza aktywności online);
- Niedostateczne wsparcie ze strony przełożonych – brak indywidualnego kontaktu i informacji zwrotnej.

Potwierdzają to badania CIOP-PIB (Kamińska i in, 2025), w trakcie których część pracowników sygnalizowała potrzebę lepszej jakości komunikacji pisemnej. Praca zdalna opiera się głównie na mailach i komunikatorach, a te, jak podkreślali badani, często prowadzą do nieporozumień. Brakuje tonu emocjonalnego, wyjaśnień czy gestów, które w rozmowie bezpośredniej łagodzą napięcia. Zdarza się, że wiadomości są odbierane jako chłodne lub nieprzy-

jemne, choć nie było takiej intencji. Dlatego część badanych uważa, że firmy powinny w większym stopniu zwracać uwagę na kulturę komunikacji online: sposób formułowania wiadomości, reagowania na prośby czy udzielania informacji zwrotnej.

Jakie konsekwencje ponoszą pracownicy doświadczający cybermobbingu w pracy?

Konsekwencje, które ponoszą osoby doświadczające cyberprzemocy w pracy, są bardzo poważne i w szczególności dotyczą zaburzeń w obrębie zdrowia psychicznego i fizycznego pracowników. Są to między innymi:

- Zaburzenia psychiczne, m.in. niepokój, depresja, ataki paniki, problemy ze snem;
- Dolegliwości psychofizyczne m.in. napięcia mięśniowe, bóle głowy, zmęczenie, problemów w obrębie układu pokarmowego;
- Zaburzenia funkcji poznawczych tj. obniżona koncentracja i zdolność do podejmowania decyzji, trudności w rozwiązywaniu problemów;
- Utraty poczucia własnej wartości;
- Poczucie izolacji i osamotnienia, ostracyzm społeczny;
- Pogorszenie relacji ze współpracownikami, rodziną i przyjaciółmi;
- Myśli/próby samobójcze.

Co może zrobić pracownik narażony na cybermobbing?

Każdy ma prawo do pracy w miejscu, w którym czuje się bezpiecznie, komfortowo i swobodnie. Jakkolwiek w każdej organizacji istnieje ryzyko pojawienia się cybermobbingu. W związku z tym, wiedza o tym, jak reagować kiedy nas samych dotkną działania cybermobbingowe jest niezbędna. Każda sytuacja jest inna, ale jeśli wcześniej wiemy, jak poradzić sobie z cyberprzemocą w miejscu pracy istnieje prawdopodobieństwo, że zatrzymamy ją na wczesnym etapie rozwoju.

Poniżej wymieniono sposoby radzenia sobie z cybermobbingiem możliwe do zastosowania przez indywidualnych pracowników (Gordon, 2020, za: Warszewska-Makuch, 2022):

- **Nie reaguj od razu**
Kiedy współpracownik lub przełożony powie coś krzywdzącego, zamieści nieprawdziwe informacje lub zaatakuje nas w sieci, nie należy reagować impulsywnie. Bez względu na to, jak bardzo te słowa są raniące to nie powinniśmy reagować gniewem. Nie chodzi o to, by w ogóle nie reagować, ale by reagować rozsądnie.
- **Odpowiadaj spokojnie i racjonalnie**
Najlepiej skonfrontować się ze sprawcą cyberprzemocy osobiście tj. „twarzą-w-twarz”. Nie należy jednak wszczynać awantury, rzucać obraźliwych słów i oskarżeń.
- **Powiedz sprawcy, że oczekujesz od niego zaprzestania cyberprzemocy**
Należy pamiętać, że nasza interpretacja słowa pisanego może być czasami inna, niż zamierzona przez sprawcę. Dlatego dobrym pomysłem jest zakomunikowanie w otwarty i szczerzy sposób, co nas uraziło. Nie należy uciekać się do gróźb, ale spokojnie przekazać sprawcy, że poczulismy się urażeni. Dobrze jest upewnić się, że sprawca rozumie, że żądamy by zakończył stosowanie wobec nas działań które są uznawane za cyber-

przemoc. Jeśli zachowanie sprawcy się nie zmieni powinniśmy podjąć kolejne, opisane poniżej kroki.

- **Zbieraj dowody**

Należy zapisywać i drukować wszystkie dowody stosowanej wobec nas cyberprzemocy. Obejmuje to e-maile, wpisy na blogach, posty w mediach społecznościowych, tweety, wiadomości tekstowe itp. Należy pamiętać, że bez gromadzenia dowodów nie będziemy w stanie udowodnić sprawy cyberprzemocy.

- **Zgłoś cyberprzemoc swojemu pracodawcy**

Zebrane dowody cyberprzemocy powinniśmy niezwłocznie przedstawić naszemu przełożonemu. Ważne jest, aby w sposób ciągły zgłaszać każdy zaistniały incydent. Jeśli pracodawca nie chce zareagować lub zająć się cyberprzemocą, należy rozważyć skontaktowanie się z organizacjami, które mają za zadanie chronić pracowników przed przemocą w pracy m.in. Państwowa Inspekcja Pracy, związki zawodowe. Kolejnym krokiem może być złożenie pozwu do Sądu Pracy.

- **Zgłoś cyberprzemoc dostawcy usług internetowych**

Jeśli do cyberprzemocy dochodzi na naszym prywatnym koncie lub dzieje się na urządzeniach domowych np. prywatny komputer, ważne jest, by zgłosić taką sytuację dostawcy usług internetowych. Jeśli do cyberprzemocy doszło na portalach społecznościowych, to również należy ją zgłosić odpowiednim podmiotom np. Twitter, Facebook, YouTube, czy Instagram posiadają wypracowane mechanizmy, dzięki którym w prosty sposób można powiadomić o otrzymywaniu obraźliwych, niosących znamiona cyberprzemocy treściach.

- **Skontaktuj się z organami ścigania, jeśli cyberprzemoc zawiera groźby karalne**

Groźby śmierci, a także użycia przemocy fizycznej czy zachowania uznawane za stalking są niezgodne z prawem i należy je bezwzględnie zgłaszać organom ścigania.

- **Ogranicz sprawcy możliwość komunikowania się z Tobą**

Jeśli to możliwe należy usunąć swoje aktualne konta na portalach społecznościowych, a także prywatne konta poczty elektronicznej, a następnie założyć nowe, na których zablokujemy sprawcę. Jeśli do cyberprzemocy dochodzi za pośrednictwem telefonu komórkowego, powinniśmy również zmienić numer telefonu. Warto również uzyskać informacje czy nasza poczta służbowa posiada filtr, który pozwala na wysyłanie wiadomości wyłącznie pracownikom z „bezpiecznej” listy. W miarę możliwości, powinniśmy również ograniczyć w pracę naszą komunikację online.

- **Zachowaj dystans**

Należy pamiętać, że w wielu przypadkach, sprawca ma nadzieję, że swoim działaniem wywoła w nas silne, negatywne reakcje. Mimo że jest to niezwykle trudne, to niezależnie od tego, co mówi lub robi sprawca, powinniśmy zachować opanowanie i nie dać się mu sprowokować. Pod wpływem silnych, negatywnych emocji możemy powiedzieć lub opublikować treści, które zaszkodzą nam w pracy i zniszczą nasz dobry wizerunek.

6. Podsumowanie

Praca zdalna i hybrydowa stała się trwałym elementem współczesnego rynku pracy – i dlatego dbałość o zdrowie oraz komfort nie może być traktowana jako dodatkowe udogodnienie. To inwestycja, która zwraca się w postaci lepszej efektywności, mniejszego zmęczenia, wyższego zaangażowania i dłuższej zdolności do pracy. Ten poradnik pokazuje, że zarówno organizacje, jak i sami pracownicy mogą realnie kształtować swoje środowisko pracy i codzienne nawyki w sposób, który wspiera zdrowie fizyczne i psychiczne, niezależnie od wieku.

W rozdziałach poświęconych organizacji pracy przypomnieliśmy, jak ważna jest właściwa ergonomia – zarówno w domowym biurze, jak i w przestrzeni firmowej. Odpowiednie ustawienie sprzętu biurowego i komputerowego, regularna aktywność fizyczna oraz przerwy dla oczu stanowią fundament, który pozwala zapobiegać przeciążeniom i chronić układ mięśniowo-szkieletowy.

W części dotyczącej zdrowia fizycznego podkreśliśmy znaczenie badań profilaktycznych, zbilansowanej diety, właściwego nawodnienia i higieny snu, co jest szczególnie istotne u pracowników 50+, którzy mają specyficzne potrzeby związane z funkcjonowaniem układu nerwowego, odpornościowego i metabolicznego. Wdrożenie nawet kilku prostych zmian może zauważalnie zwiększyć poziom energii, koncentrację i odporność na stres.

Zdrowie psychiczne, nierozdzielnie związane ze zdrowiem fizycznym, zostało omówione w kontekście stresu, wypalenia zawodowego, równowagi pracy i życia prywatnego oraz przeciwdziałania samotności i izolacji. Praca zdalna otwiera nowe możliwości, ale też stawia wyzwania – dlatego tak ważne jest budowanie kultury wsparcia, jasnej komunikacji i empatycznego zarządzania zespołami rozproszonymi.

W części dotyczącej technostresu i cybermobbingu zwróciliśmy uwagę na rosnącą rolę kompetencji cyfrowych oraz ryzyko przeciążenia technologią. Szczególnie pracownicy 50+ mogą mierzyć się z większą presją adaptacyjną, dlatego kluczowe jest zapewnienie im odpowiedniego wsparcia, szkoleń i bezpiecznego środowiska cyfrowego.

Warto zastanowić się, jak wykorzystać w praktyce przedstawioną tu wiedzę i wdrożyć zmiany krok po kroku. Zmiana nie musi być rewolucją. Najskuteczniejsze są małe, systematyczne kroki:

1. Zacznij od oceny swojego stanowiska pracy. Sprawdź ustawienie monitora, krzesła, zwróć uwagę na środowisko pracy: oświetlenie, mikroklimat, hałas.

2. Wprowadź mikro przerwy – 5 minut po każdej godzinie pracy, krótki spacer, kilka ćwiczeń – to realna ochrona dla oczu, kręgosłupa i poprawa koncentracji.
3. Wybierz trzy kluczowe nawyki zdrowotne. Np. jedna szklanka wody po obudzeniu, więcej warzyw do obiadu, regularna pora snu.
4. Zadbaj o kontakt z innymi. Umawiaj się na krótkie rozmowy wideo, bierz udział w spotkaniach zespołu, dbaj o relacje.
5. Sprawdź, czego potrzebujesz, aby uniknąć technostresu. Może to być szkolenie, nowe narzędzie, bardziej czytelne zasady komunikacji.
6. Rozmawiaj o potrzebach. Komfort pracy to element bezpieczeństwa – nie luksus. Informuj pracodawcę o trudnościach i proponuj rozwiązania.

Niezależnie od tego, czy pracujesz w domu, w biurze, czy w obu tych miejscach naprzemiennie, pamiętaj: Twoje zdrowie i komfort pracy to inwestycja – dla Ciebie, Twojego zespołu i całej organizacji. Zmiany wprowadzane krok po kroku mogą przynieść trwałe, pozytywne efekty. Ten poradnik ma być Twoim wsparciem w budowaniu środowiska pracy, które sprzyja zarówno efektywności, jak i dobrostanowi. Jeśli będziesz regularnie wracać do zawartych tu wskazówek, łatwiej będzie Ci zadbać o siebie – każdego dnia, w każdym miejscu pracy.

Bibliografia

- Bugajska, J., 2021. *Nowe formy pracy*. Warszawa: CIOP-PIB.
- Bugajska, J., 2021. *Zasady organizacji pracy zdalnej przy komputerze*. Warszawa: CIOP-PIB.
- Farley, S., Coyne, I., Axtell, C. and Sprigg, Ch., 2016. 'Design, development and validation of the workplace cyberbullying measure, the WCM', *Work & Stress*, 30(4), pp. 293–317.
- Gordon, S., 2020. '11 ways to deal with a workplace cyberbully'.
- Gryz, K., Karpowicz, J. and Zradziński, P., 2019. *Ochrona przed zagrożeniami elektromagnetycznymi podczas pracy z komputerami. Poradnik*. Warszawa: CIOP-PIB. ISBN 978-83-7373-292-6.
- Jarczewska-Gerc, E. and Rzeźnik, G., 2023. *Nowa normalność. Raport tematyczny nr 1*. Warszawa: PARP. <https://www.parp.gov.pl/storage/site/files/3911/Nowa-normalnosc-2022-14.03.2023.pdf>
- Jasiewicz, J., Filiciak, M., Mierzecka, A., Śliwowski, K., Klimczuk, A., Kisilowska, M., Tarkowski, A. and Zadrozny, J., 2015. *Ramowy katalog kompetencji cyfrowych (Framework Directory of Digital Skills)*. Warszawa: Centrum Cyfrowe Projekt: Polska.
- Kamińska, J., Hildt-Ciupińska, K., Pawłowska-Cyprysiak, K., Warszawska-Makuch, M., Najmiec, A. and Bugajska, J., 2024. *Badania w zakresie zarządzania zdrowiem starszych pracowników zdalnych i hybrydowych*. Narodowy Program Zdrowia. Sprawozdanie niepublikowane. Warszawa: CIOP-PIB.
- Kamińska, J., Hildt-Ciupińska, K., Pawłowska-Cyprysiak, K., Warszawska-Makuch, M., Najmiec, A. and Bugajska, J., 2025. *Pogłębiająca analiza czynników wpływających na zdrowie pracowników 50+ w modelach pracy zdalnej i hybrydowej*. Narodowy Program Zdrowia. Sprawozdanie niepublikowane. Warszawa: CIOP-PIB.
- Kamińska, J., Łach, P. and Bugajska, J., 2025. *Ergonomicznie i zdrowo przed monitorem. Poradnik dla pracowników*. Warszawa: CIOP-PIB.
- Lavoie, C.J., Zeidler, MR. and Martin, J.L., 2018. 'Sleep and aging', *Sleep Science Practice*, 2, 3. <https://doi.org/10.1186/s41606-018-0021-3>
- Narodowe Centrum Edukacji Żywieniowej, n.d. *Talerz zdrowego żywienia*. <https://ncez.pzh.gov.pl/abc-zywienia/talerz-zdrowego-zywienia/>
- Obwieszczenie Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 28 sierpnia 2003 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Socjalnej w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy (Dziennik Ustaw 2003 nr 169 poz. 1650).

- Obwieszczenie Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 9 stycznia 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Socjalnej w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe. <https://dziennikustaw.gov.pl/D2025000005801.pdf>
- Patterson, R., McNamara, E., Tainio, M., et al., 2018. 'Sedentary behaviour and risk of all-cause, cardiovascular and cancer mortality, and incident type 2 diabetes: a systematic review and dose response meta-analysis', *European Journal of Epidemiology*, 33(9), pp. 811–829. <https://doi.org/10.1007/s10654-018-0380-1>
- PN-EN 12464-1:2022-06, 2022. *Światło i oświetlenie – Oświetlenie miejsc pracy – Część 1: Miejsca pracy we wnętrzach.*
- PN-EN 16798-1:2019-06, 2019. *Charakterystyka energetyczna budynków – Wentylacja budynków.*
- PN-EN ISO 7730:2006, 2006. *Ergonomia środowiska termicznego – Analityczne wyznaczanie i interpretacja komfortu termicznego z zastosowaniem obliczania wskaźników PMV i PPD oraz kryteriów miejscowego komfortu termicznego.*
- PN-N-01307:1994, 1994. *Hałas. Dopuszczalne wartości hałasu w pomieszczeniach pracy. Wymagania dotyczące wykonywania pomiarów.*
- Ragu-Nathan, TS., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, BS. and Tu, Q., 2008. 'The consequences of technostress for end users in organizations: conceptual development and empirical validation', *Information Systems Research*, 19(4), pp. 417–433. <https://doi.org/10.1287/isre.1070.0165>
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 1 grudnia 1998 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe (tekst jednolity: Dz.U. 2025 poz. 58).
- Szymanek, V. (red.), 2014. *Społeczeństwo informacyjne w liczbach.* Warszawa: Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji.
- Tan, SL., Storm, V., Reinwand, DA., Wienert, J., de Vries, H. and Lippke, S., 2018. 'Understanding the positive associations of sleep, physical activity, fruit and vegetable intake as predictors of quality of life and subjective health across age groups: a theory based, cross-sectional web-based study', *Frontiers in Psychology*, 9, 977. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00977>
- Warszewska-Makuch, M., 2022. *Radzenie sobie z cyberprzemocą w miejscu pracy. Materiały informacyjne.* Warszawa: CIOP-PIB.

ISBN: 978-83-7373-469-2