

JAK ZADBAĆ O **ZDROWIE** **I DOBROSTAN** PRACOWNIKÓW 50+ W PRACY ZDALNEJ I HYBRYDOWEJ?

Poradnik dla pracodawców

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



Ministerstwo Rodziny,
Pracy i Polityki Społecznej



NPZ
NARODOWY PROGRAM ZDROWIA

CIOP  **PIB**

Jak zadbać o zdrowie i dobrostan pracowników 50+ w pracy zdalnej i hybrydowej

Poradnik dla pracodawców

J. Kamińska, K. Pawłowska-Cyprysiak, M. Warszewska-Makuch,
A. Najmiec, K. Hildt-Ciupińska, 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 Karolina Pawłowska-Cypriasiak
dr Magdalena Warszevska-Makuch
mgr. Andrzej Najmiec
dr Katarzyna Hildt-Ciupińska
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: 978-83-7373-470-8

© 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. Specyfika pracy zdalnej i hybrydowej w kontekście zdrowia pracowników 50+	6
2.1. Organizacja pracy zdalnej i hybrydowej.....	6
2.2. Wpływ trybu pracy na zdrowie pracowników 50+	8
2.3. Wpływ trybu pracy na obciążenie poznawcze i emocjonalne	10
2.4. Zdrowie psychiczne pracowników 50+, poczucie osamotnienia i izolacji społecznej.....	12
2.5. Dbłość o zdrowie pracowników 50+	16
3. Kompetencje cyfrowe osób 50+	17
4. Technostres	21
4.1. Czym jest technostres?	21
4.2. Przyczyny technostresu.....	22
4.3. Konsekwencje technostresu	23
4.4. Rola pracodawców, specjalistów BHP i HR w przeciwdziałaniu technostresowi.....	24
5. Cybermobbing w środowisku pracy	27
5.1. Czym jest cybermobbing w pracy?	27
5.2. Dlaczego pracownicy 50+ są szczególnie narażeni?.....	29
5.3. Skutki cyberprzemocy.....	30
5.4. Jak przeciwdziałać cybermobbingowi w pracy?.....	30
6. Jak dbać o pracowników 50+	32
6.1. Zarządzanie wiekiem	32
6.2. Zarządzanie zdrowiem w miejscu pracy	34
6.3. Współpraca w zespołach zdalnych i hybrydowych.....	37
6.4. Ergonomiczne stanowisko pracy zdalnej i hybrydowej	39
6.5. Aktywność fizyczna pracowników	41
7. Podsumowanie	44
Bibliografia.....	45

1. Wprowadzenie

Współczesny rynek pracy wciąż obciążony jest stereotypami dotyczącymi pracowników 50+, którzy bywają postrzegani jako mniej elastyczni, słabiej radzący sobie z technologią, mniej wydajni czy bardziej narażeni na choroby. Obraz ten ma jednak niewiele wspólnego z rzeczywistością. Badania jednoznacznie pokazują, że choć osoby po pięćdziesiątce częściej chorują, to osoby w wieku 30-39 lat najdłużej przebywają na zwolnieniach lekarskich. Ponadto, starsi pracownicy zachowują wysoką sprawność intelektualną i fizyczną, a ich zdolność uczenia się pozostaje na stabilnym, często bardzo wysokim poziomie, o ile mają możliwość regularnego wykorzystywania i rozwijania swoich kompetencji. Wydajność pracy nie obniża się automatycznie wraz z wiekiem, a w wielu zawodach doświadczenie, umiejętność oceny ryzyka, samodzielność i odporność psychiczna czynią pracowników 50+ wyjątkowo wartościowymi. Współczesny pięćdziesięciolatek to tak jak kilka dekad temu czterdziestolatek: osoba aktywna, kompetentna i w pełni zdolna do pracy, często gotowa na rozwój, zmianę kwalifikacji czy podjęcie nowych wyzwań i zadań zawodowych.

Aby w pełni wykorzystać ten potencjał, niezbędne jest indywidualne podejście do każdego pracownika, bez upraszczających i niesprawiedliwych uogólnień. Zamiast opierać się na stereotypach, warto tworzyć środowisko pracy, które oferuje odpowiednie wsparcie, dobrze zaprojektowane stanowiska, elastyczne rozwiązania oraz możliwość regularnych szkoleń i rozwijania umiejętności – także tych cyfrowych. Takie podejście pozwala osobom 50+ skutecznie pracować zarówno stacjonarnie, jak i zdalnie, a organizacjom daje dostęp do bogatej wiedzy, stabilności i dojrzałych kompetencji. Przyszłość rynku pracy należy do zespołów zróżnicowanych wiekowo, w których różnorodne doświadczenia i perspektywy wzajemnie się uzupełniają. W takich środowiskach każdy może rozwinąć swój potencjał, a organizacje zyskują większą innowacyjność, odporność i zdolność do adaptacji.

Dlatego celem tego poradnika jest ukazanie realnych potrzeb pracowników 50+ oraz prostych rozwiązań w obszarze organizacji pracy (zwłaszcza tej wykonywanej zdalnie i hybrydowo) tak, aby zarządzanie wiekiem stało się w organizacjach świadome, efektywne i przynosiło wymierne korzyści zarówno pracownikom, jak i pracodawcom.

2. Specyfika pracy zdalnej i hybrydowej w kontekście zdrowia pracowników 50+

2.1. Organizacja pracy zdalnej i hybrydowej

Wykonywanie pracy zdalnej przy jej złej organizacji i niedostosowaniu warunków domowych może nieść zagrożenia psychospołeczne oraz znaczne obciążenie psychiczne i fizyczne wszystkich pracowników, bez względu na ich wiek. Do najistotniejszych należą:

- konflikt pomiędzy pracą a życiem prywatnym, ujawniający się szczególnie u pracowników mających dzieci lub inne osoby, nad którymi pracownicy sprawują opiekę,
- wypalenie zawodowe będące skutkiem m.in. przedłużającej się izolacji społecznej,
- uwarunkowanie efektywności i zadowolenia z pracy od jakości i umiejętności w obszarze technologii informatycznych (wykluczenie cyfrowe),
- nadmierne obciążenie pracą powodujące zmęczenie i niemożność płynnego przejścia z czasu pracy w czas odpoczynku,
- długotrwała praca w pozycji siedzącej bez przerw na inny rodzaj aktywności fizycznej skutkująca m.in. dolegliwościami układu mięśniowo-szkieletowego oraz zwiększonym ryzykiem chorób układu krążenia i otyłości;
- trudności w organizacji stanowiska pracy zgodnie z zasadami ergonomii (warunki mieszkaniowe determinują możliwość wydzielenia przestrzeni jedynie do pracy, meble domowe nie są wybierane pod kątem przeznaczenia do długotrwałej pracy).

Głównym źródłem obciążenia i związanego z nim stresu dla pracowników wykonujących pracę zdalną może być: przeciążenie pracą, trudność w organizacji czasu pracy i zadań do wykonania, trudność w zachowaniu równowagi praca – życie prywatne. Obniżenie nastroju może być nasilane przez poczucie izolacji społecznej oraz ograniczony dostęp do źródeł wsparcia społecznego pochodzącego zarówno od współpracowników, jak i przełożonych. Do satysfakcjonującego wykonywania pracy ważne jest więc zapewnienie wsparcia emocjonalnego, informacyjnego i praktycznego (związanego z wykonywaniem zadań zawodowych). Negatywne konsekwencje stresu u pracowników wykonujących pracę zdalną dotyczą przede wszystkim osób o określonych cechach indywidualnych, takich jak wysoki poziom ekstrawersji – związany z dużym zapotrzebowaniem na kontakty społeczne. Również neurotyczność zwiększa podatność na doświadczanie negatywnych emocji, takich jak: strach, niezadowolenie lub gniew. Cechami sprzyjającymi efektywności pracy w trybie pracy zdalnej są: wysoka motywacja, pewność siebie, wewnętrzne poczucie kontroli, umiejętność pracy

w elastycznych warunkach, umiejętność samoorganizacji, samodzielność oraz większe doświadczenie zawodowe.

Wymagania organizacyjne w pracy zdalnej powinny uwzględniać trudności wynikające z indywidualnej sytuacji rodzinnej, zdrowotnej i mieszkaniowej pracownika, w tym: związane z obowiązkami i opieką nad osobami starszymi i dziećmi, oraz bariery wynikające z dysfunkcji, chorób i niepełnosprawności. Istotna jest elastyczność w dostosowaniu się do nowych warunków pracy. Pracownik powinien więc mieć możliwość wyboru formy pracy (zdalna lub w siedzibie pracodawcy) ze względu na ryzyko wystąpienia niedopasowania cech osobowościowo-temperamentalnych oraz sytuacji zdrowotnej i rodzinnej do danej formy pracy.

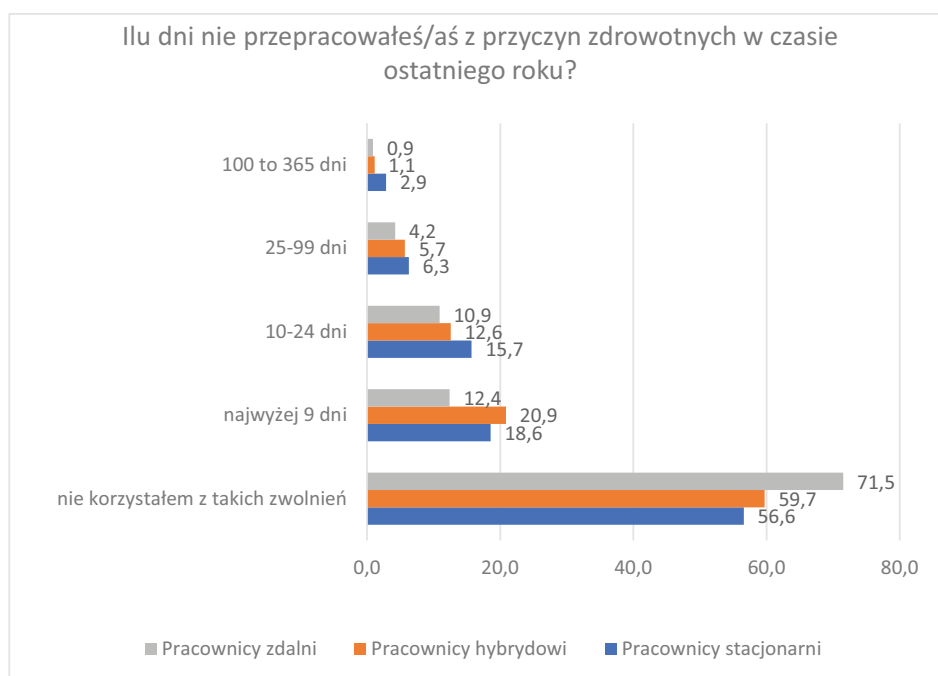
W pracy zdalnej szczególnie istotne jest unikanie wydłużania czasu pracy, aby nie powodować nadmiernego obciążenia, a także nie zakłócać równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym pracownika. Należy dążyć do tego, aby czas pracy nie był wydłużony w stosunku do czasu pracy zwyczajowo spędzanego w instytucji oraz aby nie obejmował pory odpoczynku (np. wieczory lub weekendy). W uzasadnionych sytuacjach należy wprowadzać w uzgodnieniu z pracownikiem elastyczny czas pracy w celu umożliwienia pracownikowi realizacji potrzeb związanych z życiem rodzinnym oraz prywatnym.

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, objawów lęku lub depresji.

2.2. Wpływ trybu pracy na zdrowie pracowników 50+

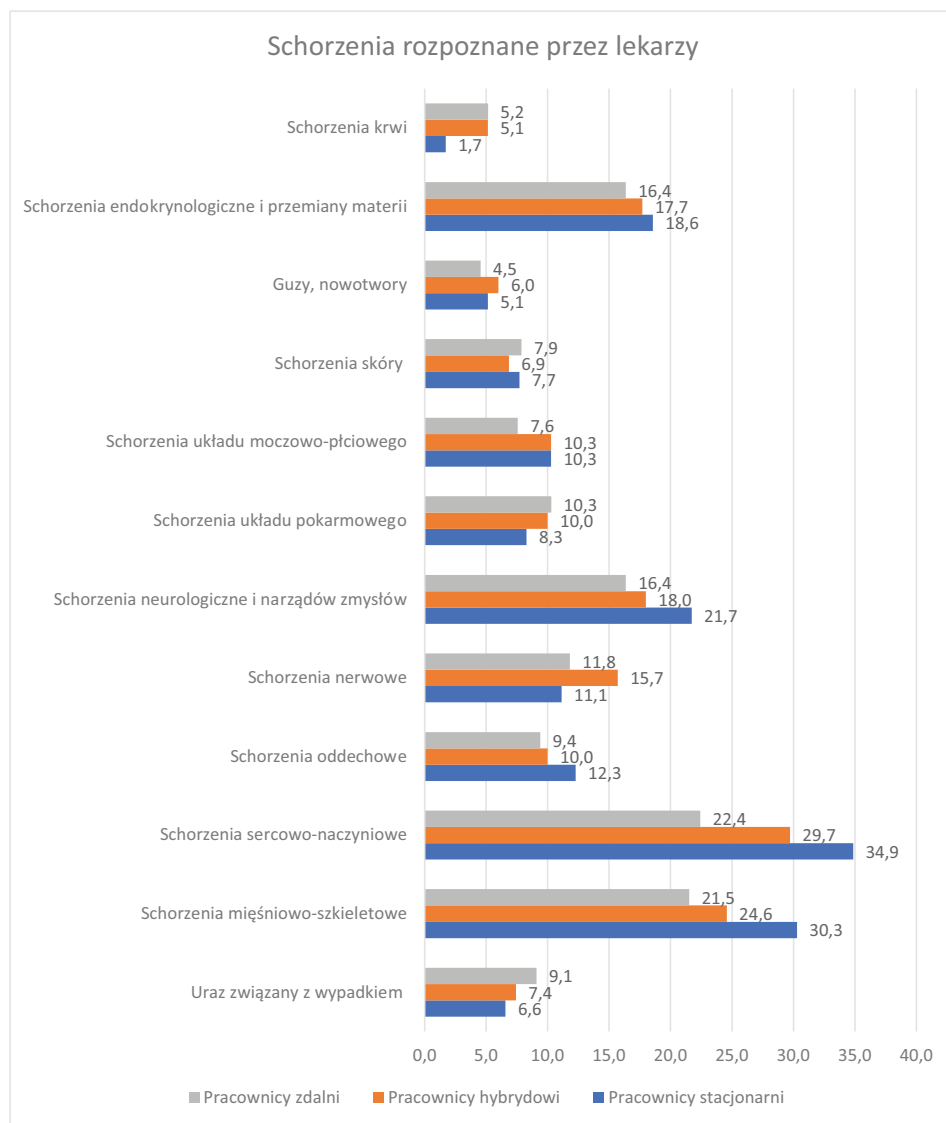
W badaniach CIOP-PIB (Kamińska i in., 2024) przeprowadzonych w grupie 1030 osób, pracownicy w wieku 50+ ocenili, że ich zdolność do pracy jest na poziomie 7 lub 8 w skali od 0 (najniższa) do 10 (najwyższa zdolność do pracy). Najwyższą zdolność do pracy zadeklarowało ponad 10% pracowników zdalnych w porównaniu do 7% pracowników stacjonarnych. Także w pytaniu o zmniejszenie zdolności do wykonywania pracy z powodu schorzeń i urazów pracownicy zdalni wypadli lepiej od hybrydowych i stacjonarnych – 52% z nich wskazało, że schorzenia lub urazy nie upośledzają ich zdolności do wykonywania obecnego zawodu, podczas, gdy takiej odpowiedzi udzieliło około 43% pracowników hybrydowych i stacjonarnych. W konsekwencji także samoocena możliwości wykonywania obecnego zawodu po okresie dwóch lat od chwili obecnej przez pracowników zdalnych jest wyższa niż pracowników hybrydowych i stacjonarnych oraz najmniej korzystają ze zwolnień lekarskich (rysunek poniżej). Około 2/3 pracowników w wieku 50+ w ogóle nie korzystało ze zwolnień lekarskich.



Rys. 1. Liczba nie przepracowanych dni z powodu problemów zdrowotnych w ciągu ostatniego roku przez pracowników zdalnych, hybrydowych i stacjonarnych (w %)

Dane wskazują, że najczęściej pracownicy uskarżają się na schorzenia sercowo-naczyniowe (np. nadciśnienie, choroba wieńcowa) oraz mięśniowo-szkieletowe (np. powtarzające się bóle w stawach lub mięśniach, nerwoból kulszowy, reumatyzm, artretyzm), z tym, że największy odsetek osób ze schorzeniami sercowo-naczyniowymi rozpoznanymi przez lekarza występuje w grupie pracowników stacjonarnych (około 34% osób w porównaniu do ok 22% w grupie pracowników zdalnych).

Następne schorzenia pod względem częstości występowania to schorzenia neurologiczne i narządów zmysłów (np. schorzenia oczu, problemy ze słuchem, migrena, epilepsja) oraz schorzenia endokrynologiczne i przemiany materii (np. cukrzyca, otyłość, dna moczanowa) na które także najczęściej uskarżają się pracownicy stacjonarni (rys. 2.).



Rys. 2. Schorzenia rozpoznane przez lekarzy w grupach pracowników zdalnych, hybrydowych i stacjonarnych (w %)

Pośród zgłaszanych dolegliwości układu mięśniowo-szkieletowego, które mogą wpływać na komfort pracy, dominują bóle w odcinku lędźwiowo-krzyżowym kręgosłupa (zgłasza je około 30% pracowników, w tym najczęściej w grupie pracowników stacjonarnych) oraz w odcinku szyjnym kręgosłupa (zgłasza je około 18% pracowników, w tym częściej grupa pracowników stacjonarnych).

Pracownicy narzekają także na problemy ze snem (ok 18% pracowników w wieku 50+) oraz na poczucie zmęczenia i obniżoną energię (ok 20%). Wymienione statystyki pozwalają wnioskować, że należy zwrócić szczególną uwagę na ergonomię stanowisk pracy oraz aktywność fizyczną.



2.3. Wpływ trybu pracy na obciążenie poznawcze i emocjonalne

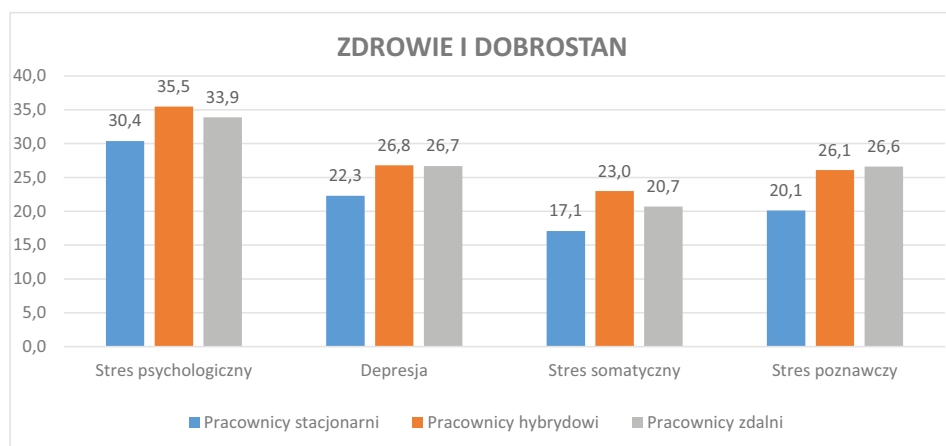
Przejsie na tryb pracy zdalnej zrewolucjonizowało sposób organizacji pracy, wprowadzając nowe wyzwania oraz korzyści, które mogą wpływać na różne grupy wiekowe w odmienny sposób. Szczególnie osoby w wieku 50+, które przez wiele lat funkcjonowały w tradycyjnych strukturach pracy biurowej, mogą napotykać specyficzne trudności związane z adaptacją do nowych warunków. W tym kontekście, należy zwrócić szczególną uwagę na psychospołeczne czynniki środowiska pracy, takie jak obciążenie poznawcze, emocjonalne i fizyczne, które mogą mieć istotny wpływ na zdrowie i wydajność tych pracowników.

Obciążenie poznawcze odnosi się do wymagań, które są stawiane przed pracownikiem w zakresie przetwarzania informacji, podejmowania decyzji i koncentracji uwagi. W pracy zdalnej osoby powyżej 50. roku życia mogą doświadczać wyzwań związanych z adaptacją do nowych technologii, narzędzi komunikacyjnych oraz sposobów organizacji pracy.

Pracownicy w tej grupie wiekowej mogą napotykać trudności w nauce obsługi nowych programów komputerowych i aplikacji niezbędnych do efektywnej pracy zdalnej. Konieczność przyswajania nowych narzędzi, takich jak platformy do wideokonferencji, systemy zarządzania projektami czy aplikacje do pracy zespołowej, może powodować zwiększenie obciążenia poznawczego, szczególnie gdy brakuje odpowiedniego wsparcia informatycznego. Problemy z obsługą nowych technologii mogą prowadzić do poczucia frustracji i obniżenia pewności siebie, co dodatkowo zwiększa stres poznawczy.

W badaniach CIOP-PIB (Kamińska i in., 2024) zawierających porównania psychospołecznych i organizacyjnych czynników środowiska pracy w grupach pracowników stacjonarnych, zdalnych i hybrydowych stwierdzono następujące różnice istotne statystycznie:

- poziom odczuwanego **stresu psychologicznego** był wyższy w grupie pracowników hybrydowych w porównaniu do pracowników stacjonarnych.
- poziom objawów **depresji** był najniższy u pracowników stacjonarnych.
- poziom objawów **stresu somatycznego**, jak i **stresu poznawczego** był najniższy w grupie pracowników stacjonarnych.



Rys. 3. Subiektywna ocena wybranych wskaźników zdrowia i dobrostanu przez pracowników zdalnych, hybrydowych i stacjonarnych (COPSOQ)

Wymienione korzystne wyniki w grupie pracowników stacjonarnych mogą mieć różne przyczyny: pracownicy stacjonarni są grupą zdrowszą psychicznie (bez lęków społecznych, napięcia psychicznego) i dlatego mogą wykonywać pracę w trybie stacjonarnym. Innym wytłumaczeniem może być kumulacja obciążeń u pracowników zdalnych i hybrydowych, które stwierdzono w tych samych badaniach: brak systematycznych kontaktów społecznych i konsekwencje podwyższonego konfliktu pracy – życie prywatne oraz wyższe wymagania ilościowe, które powodują obniżenie poziomu zdrowia psychicznego.

Dla niektórych pracowników w grupie wiekowej 50+ wyzwania związane z pracą zdalną lub hybrydową mogą obejmować konieczność realizacji zadań w trybie wielozadaniowym. W pracy zdalnej pracownicy często muszą jednocześnie zarządzać wieloma zadaniami, co może prowadzić do przeciążenia poznawczego, zwłaszcza w przypadku osób, które nie miały wcześniej do czynienia z tak intensywnymi interakcjami online.

Obciążenie emocjonalne w pracy zdalnej może obejmować poczucie osamotnienia, niepewności z powodu wymuszonej samodzielności czy konsekwencje konfliktu pracy – życie prywatne. Dla pracowników 50+, którzy spędzili większość swojej kariery zawodowej w tradycyjnych biurach, praca w izolacji może prowadzić do poczucia wyobcowania, a brak bezpośredniego kontaktu z kolegami z pracy może wpłynąć na zmniejszenie przynależności do zespołu. Osoby w tej grupie wiekowej mogą również odczuwać brak wsparcia emocjonalnego, które było dostępne w tradycyjnym biurze. Osłabienie więzi interpersonalnych

może prowadzić do poczucia braku przynależności do zespołu, co z kolei może skutkować obniżeniem motywacji i wydajności. Brak codziennego kontaktu ze współpracownikami i przełożonymi może prowadzić do poczucia braku akceptacji i negatywnie wpływać na stan psychiczny pracowników. Dla niektórych pracowników w grupie wiekowej 50+, zmiana modelu pracy może wiązać się z poczuciem niepewności i obawami o przyszłość zawodową. Obciążenie emocjonalne może wynikać także z obawy o utratę pracy, zwłaszcza w kontekście szybkich zmian technologicznych, które mogą zniechęcać do rozwoju zawodowego. W badaniach CIOPIB (Kamińska i in., 2024) przy porównaniu psychospołecznych czynników środowiska pracy w grupach pracowników stacjonarnych, zdalnych i hybrydowych stwierdzono niższą **niepewność zatrudnienia** oraz wyższą ocenę **znaczenia pracy** w grupie pracowników stacjonarnych w porównaniu do pracowników zdalnych.

Praca zdalna w grupie wiekowej 50+ wiąże się z szeregiem wyzwań, zarówno w kontekście obciążenia poznawczego i emocjonalnego. Dostosowanie do nowego trybu pracy wymaga odpowiedniego wsparcia ze strony organizacji, które powinny oferować szkolenia z zakresu obsługi nowych technologii, tworzyć przestrzeń do regularnych spotkań i interakcji.

2.4. Zdrowie psychiczne pracowników 50+, poczucie osamotnienia i izolacji społecznej

Zdrowie psychiczne jest dziś uznawane przez Światową Organizację Zdrowia za jeden z kluczowych filarów dobrostanu i efektywności zawodowej. W przypadku pracowników 50+ jego ochrona nabiera szczególnego znaczenia, ponieważ nakładają się na siebie:

- naturalne zmiany rozwojowe związane z wiekiem,
- większa wrażliwość na stres przewlekły,
- doświadczenia zdrowotne,
- zmiany ról społecznych i rodzinnych,
- szybkie tempo transformacji cyfrowej pracy.

Model pracy zdalnej i hybrydowej przyniósł wiele korzyści (elastyczność, oszczędność czasu, autonomia), ale jednocześnie istotnie zwiększył ryzyko izolacji społecznej, szczególnie u starszych grup wiekowych pracowników. Jednym z najczęstszych problemów psychologicznych tej grupy staje się dziś poczucie osamotnienia – subiektywne doświadczenie braku wystarczającego kontaktu społecznego, często niezależne od faktycznej liczby relacji zawodowych.

Dla wielu pracowników po 50. roku życia praca pełni znacznie szerszą funkcję niż tylko zawodową. Jest ona również:

- źródłem tożsamości osobistej,
- ważną przestrzenią kontaktów społecznych,
- miejscem budowania poczucia sensu i przynależności,
- stabilnym punktem dnia codziennego.

Przejście na tryb pracy zdalnej lub hybrydowej często oznacza:

- utratę codziennych rozmów i kontaktów nieformalnych,
- ograniczenie spontanicznego wsparcia koleżeńkiego,
- spadek poczucia bycia „częścią zespołu”,
- wzrost dystansu emocjonalnego wobec organizacji.

Dodatkowo osoby 50+ mogą doświadczać zjawiska ageizmu, czyli dyskryminacji ze względu na wiek – np. w postaci marginalizacji w zespołach projek-

towych, pomijania w szkoleniach cyfrowych czy stereotypowego postrzegania jako „mniej elastycznych”.

Izolacja społeczna to obiektywna redukcja liczby kontaktów, natomiast poczucie osamotnienia ma charakter subiektywny i emocjonalny. Pracownik może mieć wiele spotkań online, a mimo to odczuwać:

- brak realnej więzi,
- niedostatek wsparcia emocjonalnego,
- poczucie bycia niewidzialnym,
- przekonanie, że jego trudności są niezauważane.

W pracy zdalnej izolacja narasta często powoli i niezauważalnie. Pracownik stopniowo:

- ogranicza inicjatywę w kontaktach,
- rzadziej zabiera głos na spotkaniach,
- wycofuje się z rozmów nieformalnych,
- koncentruje się wyłącznie na zadaniach.

Skutki psychiczne długotrwałego osamotnienia u pracowników 50+

Długotrwałe poczucie osamotnienia w pracy zdalnej i hybrydowej nie pozostaje obojętne dla psychiki pracowników, w tym dla pracowników w wieku 50+. Dla wielu z nich praca nie jest wyłącznie źródłem dochodu, lecz pełni również funkcję społeczną, emocjonalną i tożsamościową. Jej nagłe „odspołecznienie” może prowadzić do stopniowego **obniżania nastroju, spadku energii życiowej oraz poczucia sensu wykonywanych obowiązków**.

Osamotnienie sprzyja rozwojowi **objawów depresyjnych i lękowych**.

Pracownicy mogą doświadczać narastającego niepokoju, zamartwiania się, trudności z koncentracją, problemów ze snem oraz chronicznego zmęczenia. Brak codziennych kontaktów społecznych osłabia naturalne mechanizmy regulacji emocji – rozmowy z innymi, dzielenie się napięciem czy spontaniczne formy wsparcia przestają pełnić swoją ochronną funkcję.

W perspektywie zawodowej izolacja prowadzi do **obniżenia motywacji i zaangażowania**. Pracownik zaczyna działać w trybie „zadaniowym”, bez poczucia przynależności do zespołu i współodpowiedzialności za jego sukces. W takich warunkach znacznie łatwiej rozwija się wypalenie zawodowe, szczególnie u osób z długim stażem pracy, które przez lata silnie identyfikowały się ze swoją rolą zawodową.

Z punktu widzenia organizacji skutki te przekładają się na wzrost absencji chorobowej, spadek jakości pracy, większe ryzyko błędów, osłabienie więzi w zespole oraz utratę bezcennego kapitału wiedzy i doświadczenia. Osamotnienie nie jest zatem jedynie „prywatnym problemem pracownika”, lecz realnym wyzwaniem dla całej organizacji.



Czynniki zwiększające ryzyko

Ryzyko izolacji społecznej wśród pracowników 50+ nie jest rozłożone równomiernie. Szczególnie narażone są osoby, które mają **ograniczone kompetencje cyfrowe** (Rozdział 4) i odczuwają niepewność w korzystaniu z narzędzi komunikacyjnych. Trudności techniczne mogą powodować wstyd, wycofanie oraz unikanie kontaktu, co dodatkowo pogłębia poczucie odłączenia od zespołu. Czynnikiem ryzyka jest również **charakter pracy** – osoby pracujące samodzielnie, bez stałego zespołu projektowego, szybciej doświadczają samotności zawodowej. Podobnie działa brak jasno określonego lidera, który dba o relacje i przepływ komunikacji. Gdy kontakty ograniczają się wyłącznie do przekazywania zadań, pracownik stopniowo traci poczucie bycia ważnym członkiem wspólnoty zawodowej. Na poziomie osobistym istotne znaczenie mają wcześniejsze doświadczenia zdrowotne, obniżona odporność psychiczna, a także **osłabienie sieci wsparcia rodzinnego i społecznego**.

Nie bez znaczenia pozostają także czynniki kulturowe organizacji. Firmy, które nie promują **otwartej komunikacji, rozmów o trudnościach i wzajemnego wsparcia**, nieświadomie wzmacniają mechanizmy izolacji. Pracownicy w takich środowiskach często nie zgłaszają problemów, obawiając się oceniania lub utraty pozycji zawodowej.

Rola pracodawcy w ochronie zdrowia psychicznego pracowników 50+

W realiach pracy zdalnej i hybrydowej rola pracodawcy wykracza daleko poza organizację zadań i kontrolę wyników. Od decyzji pracodawcy, stylu zarządzania i kultury organizacyjnej zależy, czy pracownik 50+ będzie odczuwał przynależność, bezpieczeństwo i sens, czy też narastającą samotność.

Podstawowym zadaniem jest tworzenie warunków sprzyjających dobrostanowi psychicznemu. Oznacza to dbanie nie tylko o efektywność, lecz także o relacje, emocje i potrzeby pracowników. Pracodawca powinien aktywnie wspierać komunikację, inicjować spotkania zespołowe, zachęcać do wymiany doświadczeń i budować przestrzeń do nieformalnych kontaktów.

Szczególnie istotna jest rola menedżerów, którzy w pracy zdalnej często stają się **jedynym „łącznikiem”** pracownika z organizacją. Ich uważność, empatia i gotowość do rozmowy mają ogromny wpływ na to, czy pracownik odważy się sygnalizować trudności. Proste pytanie o samopoczucie, zauważenie spadku aktywności czy zmiany nastroju może zapobiec pogłębianiu się kryzysu.

Potwierdza to poniższa wypowiedź jednego z menedżerów w trakcie wywiadów grupowych: (...) *pracownicy zdalni częściej są narażeni na jakieś takie problemy psychiczne, poczucie izolacji, trudności z work-life balance... To w pracy stacjonarnej już nie ma tego problemu, (...) mają z kim porozmawiać, więc nie czują się wyizolowani, powiedzmy, zmniejsza się ryzyko depresji u tych ludzi, ponieważ mają z kim porozmawiać.*

Dobre praktyki zapobiegania osamotnieniu i izolacji mogą obejmować następujące grupy działań i inicjatyw:

1. Regularny kontakt społeczny
 - Stałe spotkania zespołu (nie tylko zadaniowe).
 - Krótkie rozmowy „na wejście” przed spotkaniami online.
 - Kameralny format rozmów 1:1.
2. Wzmacnianie relacji nieformalnych
 - Wirtualne przerwy kawowe.
 - Spotkania integracyjne w trybie hybrydowym.
 - Wspólne inicjatywy pozazawodowe online.
3. Wsparcie kompetencji cyfrowych
 - Szkolenia z obsługi narzędzi online.
 - Indywidualna pomoc techniczna bez oceniania.
4. Uwaga menedżerska
 - Szybkie reagowanie na wycofanie pracownika.
 - Zadawanie prostych pytań o samopoczucie.
 - Normalizowanie rozmów o obciążeniu psychicznym.



2.5. Dbałość o zdrowie pracowników 50+

Z badań prowadzonych w CIOP-PIB (Kamińska i in., 2024) wśród pracowników 50+ wynika, że ich dbałość o zdrowie jest przeciętna – pracownicy uzyskali średnio ok 60 pkt. (w skali od 0 do 99); a relatywnie najniższe wyniki uzyskali w zakresie samooceny aktywności fizycznej. Najwięcej punktów ogólnie oraz w podskali dbałość o ciało i zachowanie bezpieczeństwa uzyskali pracownicy stacjonarni; w przypadku aktywności fizycznej najwięcej punktów uzyskali pracownicy hybrydowi (tab. 1). A więc można wywnioskować, że pracownicy zdalni i hybrydowi mają większe możliwości jeśli chodzi o uprawianie aktywności fizycznej, jednak wykonywanie pracy w domu przekłada się na mniejszą dbałość o ciało.

Tab. 1. Dbałość o zdrowie mierzona Skalą Pozytywnych Zachowań Zdrowotnych (SPZZ) – średnie wartości punktowe

	Pracownicy stacjonarni	Pracownicy hybrydowi	Pracownicy zdalni	Kobiety	Mężczyźni
SPZZ-wynik ogólny (0-99 pkt.)	60,87	58,62	60,00	61,00	59,38
Żywnienie (0-24 pkt.)	13,54	13,75	13,85	13,81	13,60
Dbałość o ciało (0-27 pkt)	16,33	15,50	15,03	16,10	15,19
Zdrowie psychiczne (0-21 pkt.)	12,10	11,74	11,97	11,85	12,02
Zachowanie bezpieczeństwa (0-15 pkt.)	11,64	11,01	10,70	10,97	11,28
Aktywność fizyczna (0-12 pkt.)	5,01	5,81	5,52	5,67	5,24

W związku z niewystarczającą dbałością o zdrowie pracowników konieczne jest podejmowanie działań ukierunkowanych na zwiększanie ich świadomości zdrowotnej oraz pogłębianie wiedzy dotyczącej znaczenia profilaktyki i codziennej troski o własny organizm. Współcześnie obserwowany długotrwały stres, brak aktywności fizycznej oraz niewłaściwe nawyki żywieniowe, sprzyjają rozwojowi chorób cywilizacyjnych, takich jak otyłość, cukrzyca typu 2, nadciśnienie. Dlatego tak ważne jest, aby pracownicy rozumieli, jak istotna jest profilaktyka, która może skutecznie zmniejszyć ryzyko pojawienia się tych problemów zdrowotnych.

Podstawowym elementem działań prozdrowotnych powinna być systematyczna edukacja pracowników. Dzięki niej mogą oni zdobywać kompetencje niezbędne do świadomego i samodzielnego dbania o zdrowie. Obejmuje to zarówno wiedzę teoretyczną, jak i praktyczne umiejętności, takie jak: planowanie racjonalnego i zbilansowanego żywienia, odpowiednie nawodnienie organizmu, odpowiednia ilość snu, dobór formy aktywności fizycznej, radzenie sobie ze stresem czy organizacja czasu pracy w sposób sprzyjający regeneracji i dobremu samopoczuciu.

Edukacja w tym zakresie nie tylko podnosi jakość życia pracowników, ale również przekłada się na korzyści dla pracodawcy – zwiększa efektywność pracy, ogranicza absencję chorobową i prezentyzm. Dlatego inwestowanie w zdrowie pracowników, poprzez rozwijanie ich świadomości oraz kompetencji zdrowotnych, powinno stanowić integralny element strategii każdej organizacji.

3. Kompetencje cyfrowe osób 50+

Kompetencje cyfrowe to połączenie wiedzy, postaw oraz umiejętności, które pozwalają na funkcjonowanie, społeczne, edukacyjne jak i zawodowe, w społeczeństwie cyfrowym (<https://kompetencjegyfrowe.gov.pl/aktualnosci/wpis/de-finicja-i-poziomy-kompetencji-cyfrowych>).

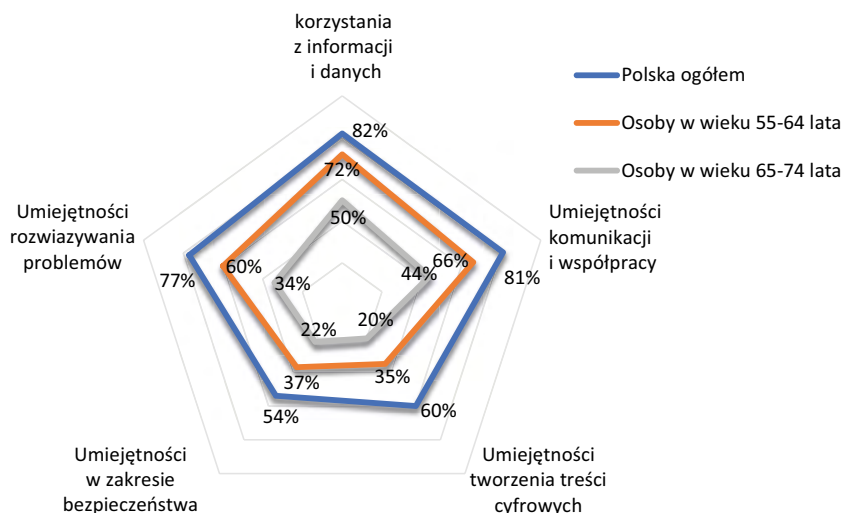
Współcześnie nowe technologie wpływają na sposoby komunikacji między ludźmi, na sposób ich życia ale także umożliwiają one szeroko pojęty rozwój społeczeństwa i gospodarki, a w kontekście zawodowym zwiększają szanse na zatrudnienie oraz jego utrzymanie. Z tej perspektywy brak umiejętności pozwalających na obsługę nowych technologii, a więc brak kompetencji cyfrowych, powoduje wykluczenie (Bejaković, Mrnjavac, 2020).

Wykluczeniem cyfrowym określić można różnice w dostępie do komputerów i ich wykorzystaniu oraz wykorzystaniu Internetu pomiędzy osobami np. o różnej płci, wieku czy też z powodu posiadanej niepełnosprawności. Oznacza to ograniczenie dostępu do Internetu oraz informacji w nim zawartych. Łączy się ono z wykluczeniem społecznym, a w konsekwencji wpływa na zmniejszenie aktywności społecznej, zawodowej, zwiększenie poczucia izolacji i odrzucenia (Dejńska, 2012).

Wiek to jeden z czynników, który bardzo mocno wiąże się z poziomem posiadanych kompetencji cyfrowych. Na podstawie danych Eurostatu można zauważyć, że kompetencje Polaków w wieku 55-64 lata znacznie odbiegają od średniej europejskiej. W Polsce tylko co czwarta osoba w wieku 55-64 lata dysponuje podstawowymi lub wyższymi kompetencjami cyfrowymi. Dla porównania, w takich krajach jak Holandia czy Finlandia umiejętności te ma już trzech na czterech przedstawicieli tej grupy wiekowej. Średnia UE to 44%, czyli aż o 20 punktów procentowych więcej niż w Polsce. Kompetencje cyfrowe oceniano w pięciu kategoriach: umiejętności cyfrowych związanych z korzystaniem z informacji i danych, komunikacją i współpracą, tworzeniem treści cyfrowych, bezpieczeństwem oraz rozwiązywaniem problemów (<https://kompetencjegyfrowe.gov.pl/aktualnosci/wpis/kompetencje-cyfrowe-osob-starszych-w-statystykach>).

W 2023 r. największe różnice między grupą osób 65-74 lata a średnią krajową widoczne były w kategorii umiejętności rozwiązywania problemów (różnica wynosiła 42 punkty procentowe) oraz umiejętności tworzenia treści cyfrowych (różnica 40 punktów procentowych). Nieco mniejsze dysproporcje obserwujemy w pozostałych kategoriach. Z kolei największe dysproporcje pomiędzy osobami w wieku 55-64 lata a średnią krajową zaobserwowano w zakresie umiejętności tworzenia treści cyfrowych (25 punktów procentowych) oraz rozwiązywania problemów i cyberbezpieczeństwa (po 17 punktów procentowych). Szczegó-

łowe dane w tym zakresie przedstawia rysunek poniżej. (<https://kompetencje-cyfrowe.gov.pl/aktualnosci/wpis/kompetencje-cyfrowe-osob-starszych-w-statystykach>).



Rys. 4. Umiejętności cyfrowe osób w wieku 55–64 lata oraz w wieku 65–74 lata w Polsce w odniesieniu do średniej krajowej w pięciu kategoriach: umiejętności cyfrowych związanych z korzystaniem z informacji i danych, komunikacją i współpracą, tworzeniem treści cyfrowych, bezpieczeństwem oraz rozwiązywaniem problemów (opracowanie własne w oparciu o <https://kompetencjacyfrowe.gov.pl/aktualnosci/wpis/kompetencje-cyfrowe-osob-starszych-w-statystykach>)

Najbliżej średniej krajowej osoby w wieku 55–64 lata wypadają w zakresie umiejętności wyszukiwania i korzystania z informacji oraz danych – posiada je 72% przedstawicieli tej grupy, wobec 82% wśród wszystkich dorosłych Polaków. Znacznie słabiej jest jednak w obszarze tworzenia treści cyfrowych – takie kompetencje ma już tylko co trzecia osoba w tym wieku.

Co oznacza brak kompetencji cyfrowych lub ich niski poziom wśród pracowników 50+? W świecie pełnym technologii i cyfryzacji brak kompetencji cyfrowych lub ich niski poziom mogą stanowić ogromny problem. Dla pracowników dojrzałych może to powodować:

- brak możliwości wykonania własnej pracy. Kiedy nowe technologie stają się podstawą brak kompetencji uniemożliwia ich wykorzystanie. To rodzi frustrację i powoduje stres
- niskie możliwości utrzymania i podjęcia zatrudnienia, ponieważ pracodawcy stawiają na pracowników posiadających kompetencje cyfrowe
- wykluczenie cyfrowe to wykluczenie z życia – wykluczenie z pracy, edukacji, kultury
- brak tych umiejętności i spowodowane nimi problemy powodują obniżenie motywacji, niskie poczucie własnej skuteczności czy też obniżają samoocenę.

Pracownik 50+ to pracownik z ogromnym doświadczeniem oraz wiedzą niekiedy taką, której nie da się znaleźć w książkach. Nie inwestowanie w rozwój jego kompetencji cyfrowych, a tym samym w niego i wypchnięcie go z rynku i działalności przedsiębiorstwa powoduje, że pracodawcy tracą cenny kapitał. Przewaga

konkurencyjna to połączenie cyfrowych umiejętności, wiedzy, doświadczenia i umiejętność radzenia sobie w sytuacjach trudnych, którą to umiejętność posiadają pracownicy starsi. Ponadto różnica w kompetencjach cyfrowych osób w innych krajach europejskich, a Polakami wskazuje, że mamy jeszcze ogromny potencjał w tym zakresie, który można wykorzystać.

Jak rozwijać kompetencje cyfrowe pracowników 50+ i przekonać ich do technologii?

1. Zaczynij od nastawienia!

Z badań CIOP-PIB (Kamińska i in., 2024) wynika, że pracownicy starsi często mają silne obawy przed korzystaniem z nowych technologii. Jest to naturalne, ponieważ boimy się tego czego nie znamy. Pracownicy 50+ obawiają się, że nie będą w stanie nadążyć za szybkim tempem zmian i nie będą w stanie bezpiecznie korzystać z tych technologii. Dlatego tak ważne jest oszwajanie z technologii, pokazywanie jej możliwości oraz szans wykorzystania. Zachęcaj swoich pracowników do korzystania z technologii, nawet jeśli popełnią błędy.

2. Promuj intermentoring!

Pracownicy młodszy, którzy są zazwyczaj bardziej obeznani z technologią, mogą pełnić rolę mentorów. Wspólna praca nad zadaniem może nie tylko umożliwiać dzielenie się wiedzą, ale także zbudować więź między pracownikami różnych generacji. Dlatego tak ważne jest budowanie zespołów pracowniczych, w których starsze i młodsze pokolenia ufają sobie, współpracują i nawzajem czerpią z własnej wiedzy i doświadczeń

3. Stawiaj na szkolenia!

Postaw na szkolenia z zakresu kompetencji cyfrowych dla pracowników 50+. Pamiętaj jednak, że każda grupa pracowników ma inne możliwości i potrzeby związane ze szkoleniami. Zamiast wykładu, warto postawić na warsztaty, które pozwalają na aktywne uczestnictwo. Dzięki ćwiczeniom w praktyce, uczestnicy lepiej przyswajają nowe umiejętności, a grupa pracowników dojrzałych zwraca uwagę na fakt,



że lubi uczyć się na konkretnych przykładach i w sposób warsztatowy. Programy szkoleniowe powinny zaczynać się od zagadnień podstawowych, a następnie przechodzić w bardziej skomplikowane kwestie. Szkolenia powinny być podzielone na etapy, tak aby pracownicy nie czuli się przytłoczeni ilością nowej wiedzy.

4. Pamiętaj o małych krokach!

Oswajaj pracowników 50+ z technologią małymi krokami, po kawałku. Nie zarzucaj wszystkim na raz, wywoła to niepotrzebne przeciążenia i zwiększyć niechęć do tych technologii.

5. Stawiaj na różnorodność metod!

Ucz pracowników korzystania z technologii w różny sposób – organizuj szkolenia, daj dostęp do platform e-learningowych, gdzie każdy będzie mógł uczyć się we własnym tempie, daj do rozwiązania problemy, pozwól eksperymentować, zastosuj AR/VR, udostępnij technologie wspomagające jak np. siri, google assistant. Im większa różnorodność metod tym lepsze przyswojenie wiedzy. Pamiętaj jednak, żeby zawsze metody te były akceptowane przez pracowników, inaczej nie przyniesie to efektu.

6. Daj czas!

Pamiętaj, że tempo czy to nauki czy też poznawania nowych technologii, procesów lub innych nowinek jest bardzo ważne. Szczególnie w przypadku pracowników dojrzałych. Niektórzy z nich mogą potrzebować czasu więcej. Potrzebują przestrzeni i poczucia, że mogą uczyć się we własnym tempie.

7. Buduj wspierająca kulturę!

Nauka, oswajanie z technologiami wymaga takiej kultury organizacyjnej, w której człowiek nie boi się popełniania błędów, nie boi się rozmowy o swoich słabościach. Takiej kultury w której ma wsparcie. Pracownicy, którzy czują, że mogą bez obaw zwracać się o pomoc odczuwają mniejsze napięcie i charakteryzują się większą otwartością na uczenie się. Jeśli mają zapewnione wsparcie techniczne w przypadku korzystania z nowych technologii tym chętniej z nich korzystają.

8. Zapewnij odpowiedni sprzęt!

Jeśli zatrudniasz pracowników zdalnych pamiętaj aby zapewnić im odpowiedni technologicznie sprzęt do pracy. Braki sprzętowe i techniczne ograniczają efektywność pracy zdalnej, a jednocześnie podnoszą poziom frustracji.

4. Technostres

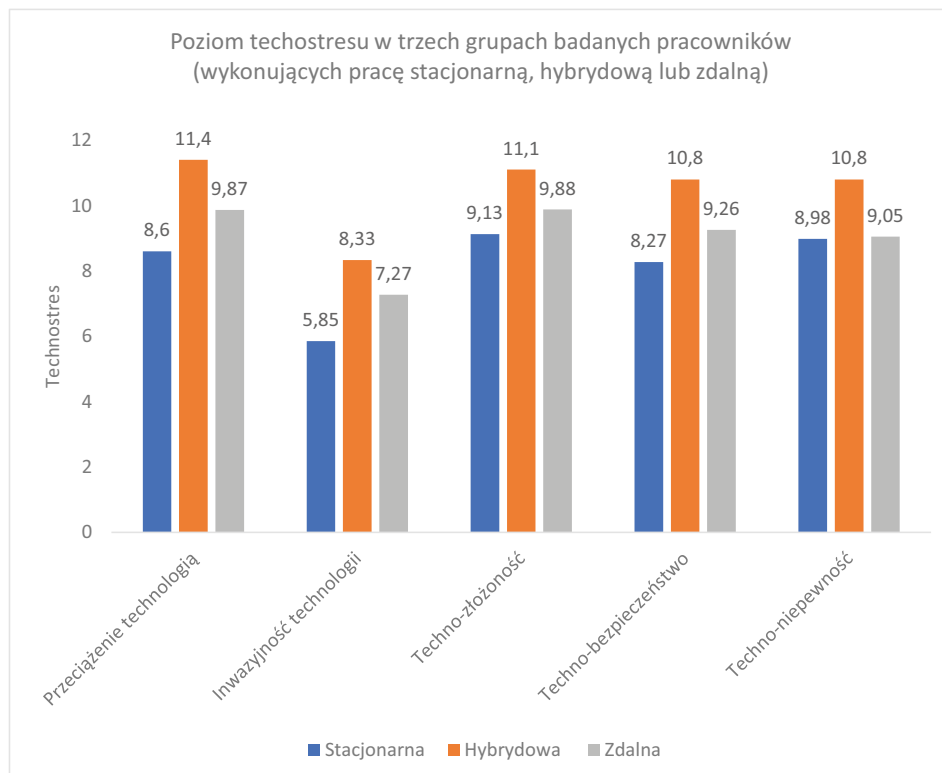
Dynamiczna cyfryzacja pracy, rozwój narzędzi online i rosnące wymagania w zakresie obsługi technologii wpłynęły na zmianę sposobu funkcjonowania wielu organizacji. Praca zdalna i hybrydowa stała się standardem, jednak niesie za sobą nowe zagrożenia psychospołeczne, w tym technostres – stres wynikający z używania technologii informacyjnych. Szczególnie narażoną grupą są pracownicy 50+, którzy częściej odczuwają przeciążenie technologią, niższy poziom pewności cyfrowej oraz presję adaptacji do szybkich zmian. Dla pracodawców, specjalistów BHP i HR to kluczowy obszar profilaktyki.

4.1. 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 tego zjawiska „technostres to doświadczenie stresu podczas używania nowoczesnej technologii informacyjnej przez użytkowników tej technologii”.



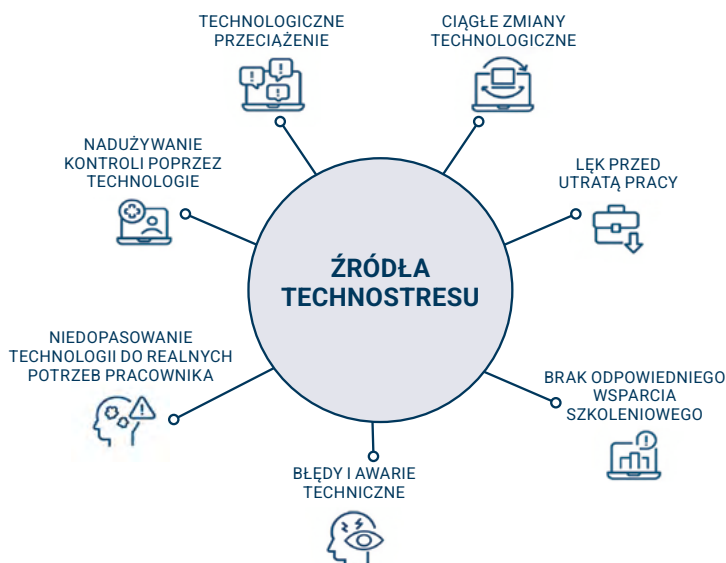
W badaniach CIOP-PIB (Kamińska i in., 2024) zawierających porównania psychospołecznych i organizacyjnych czynników środowiska pracy w grupach pracowników stacjonarnych, zdalnych i hybrydowych stwierdzono, że pracownicy hybrydowi i zdalni doświadczali istotnie wyższego poziomu technostresu w takich wymiarach jak przeciążenie technologią, inwazyjność technologii, technozłożoność oraz techno-bezpieczeństwo.



Rys. 6. Subiektywna ocena doświadczania technostresu w pracy przez pracowników zdalnych, hybrydowych i stacjonarnych

4.2. Przyczyny technostresu

Przyczyn technostresu u pracowników dojrzałych jest wiele i mają one charakter zarówno indywidualny, jak i organizacyjny. Jednym z najważniejszych czynników jest tzw. luka cyfrowa, czyli różnica w poziomie kompetencji technologicznych między pokoleniami. Pracownicy 50+ często nie mieli okazji rozwijać umiejętności cyfrowych od początku swojej kariery, dlatego współczesne narzędzia mogą wydawać im się nieintuicyjne, skomplikowane i trudne do opanowania. Tempo uczenia się nowych funkcji czy systemów może być u nich nieco wolniejsze, co wynika z naturalnych zmian poznawczych, a nie braku zdolności. Jednocześnie odczuwają oni silniejszy niż młodsze osoby lęk przed oceną i obawę przed popełnieniem błędu, który mógłby wpłynąć na ich wizerunek zawodowy. Zmiany technologiczne często wprowadzane są w organizacjach szybko, bez konsultacji i wsparcia, co dodatkowo potęguje poczucie chaosu i dezorientacji.



Rys. 7. Źródła technostresu (opracowanie własne)

Duże znaczenie mają również **czynniki związane z organizacją pracy**. W środowisku zdalnym i hybrydowym pracownicy są zmuszeni do samodzielnego rozwiązywania problemów technicznych, takich jak problemy z połączeniem internetowym, konfiguracją urządzeń czy obsługą aplikacji. Brak fizycznej obecności współpracowników zwiększa poczucie osamotnienia technologicznego. Jednocześnie wiele firm korzysta z rozbudowanego zestawu narzędzi – kilka komunikatorów, różne platformy do videokonferencji, skomplikowane systemy do raportowania i zarządzania zadaniami – co dla pracowników 50+ może stanowić dodatkowe obciążenie poznawcze (rys. 7.).

4.3. Konsekwencje technostresu

Konsekwencje technostresu dla pracowników 50+ są wielowymiarowe i obejmują zarówno zdrowie psychiczne, jak i fizyczne, a także jakość pracy. W sferze emocjonalnej technostres często prowadzi do frustracji, spadku poczucia własnej skuteczności oraz obniżenia samooceny. Osoby 50+ mogą zacząć unikać zadań związanych z technologią, obawiać się nowych projektów lub zmian w organizacji, a także doświadczać poczucia wykluczenia cyfrowego względem młodszych współpracowników. Technostres może również prowadzić do chronicznego napięcia, bezsenności, zmęczenia, bólu głowy czy problemów układu mięśniowo-szkieletowego, ponieważ praca z technologią często wiąże się z długotrwałym pozostawaniem w jednej pozycji oraz przeciążeniem wzroku. W ujęciu zawodowym technostres obniża produktywność, wydłuża czas realizacji zadań i zwiększa ryzyko błędów, co z kolei potęguje poczucie niepewności i lęku. W skrajnych przypadkach może prowadzić do wycofania się z aktywności zawodowej, wypalenia lub rezygnacji z pracy.

W kontekście pracowników 50+ technostres ma także dodatkowy wymiar – może wpływać na ich decyzje o pozostaniu na rynku pracy. Osoby starsze, które czują się zagubione w środowisku technologicznym, mogą postrzegać digitali-

zając jako barierę nie do pokonania. Brak wsparcia lub niewłaściwa komunikacja ze strony organizacji może wzmacniać przekonanie, że ich kompetencje nie są już potrzebne. To z kolei prowadzi do obniżenia motywacji, poczucia marginalizacji oraz rezygnacji z aktywności zawodowej mimo braku faktycznych ograniczeń.

4.4. Rola pracodawców, specjalistów BHP i HR w przeciwdziałaniu technostresowi

Eksperti podkreślają, że zapobieganie technostresowi wymaga współpracy specjalistów BHP – monitorujących zagrożenia psychospołeczne, specjalistów HR – odpowiedzialnych za rozwój kompetencji i kulturę organizacyjną w firmie, kierowników – wspierających jednostki i zespoły, a także dział IT – zapewniający wsparcie techniczne i edukację pracowników.

Jeśli mówimy o przeciwdziałaniu technostresowi to podstawową rzeczą jest **diagnoza i ocena ryzyka** wystąpienia tego zjawiska zarówno na poziomie organizacji, czy poszczególnych działów, zespołów itp. Podczas diagnozy rekomenduje się m.in. przeprowadzanie ankiet badających poziom obciążenia technologią, analizę czasu spędzanego przez pracowników w aplikacjach firmowych czy przeprowadzanie indywidualnych rozmów z pracownikami 50+. W ocenie ryzyka warto uwzględnić elementy takie jak: liczba kanałów komunikacji w firmie, częstota zmian systemów, wymóg pracy wielozadaniowej, czy presję odpowiedzi „tu i teraz”.

Kolejnym działaniem, które może podejmować pracodawca by przeciwdziałać technostresowi są **regularne szkolenia** cyfrowe dopasowane do pracowników 50+ np. szkolenia stacjonarne uzupełnione o wersję online, nagrania tutoriali dostępne w firmowym intranecie, sesje pytań i odpowiedzi w małych grupach czy możliwość konsultacji pracowników z trenerem/ekspertem.

Organizacja pracy w środowisku cyfrowym ma również fundamentalne znaczenie dla poziomu technostresu doświadczanego przez pracowników 50+. Bardzo często to nie sama technologia, lecz sposób jej wdrażania i stosowania powoduje przeciążenie i poczucie bezradności. W wielu firmach pracownicy zmuszeni są do obsługi dużej liczby narzędzi komunikacyjnych – e-maili, komunikatorów, platform do wideokonferencji czy systemów raportowania – co szczególnie obciąża osoby o mniejszych kompetencjach cyfrowych. Dlatego jednym z najważniejszych działań zmniejszających technostres jest ograniczenie nadmiernej liczby wykorzystywanych kanałów komunikacji oraz ich ujednolicenie. Równie istotne jest wprowadzenie jasnych zasad dotyczących dostępności pracowników: ustalenie maksymalnych czasów odpowiedzi, wyznaczenie godzin ciszy cyfrowej czy stosowanie bloków pracy bez przerw na spotkania. Takie rozwiązania zmniejszają presję bycia stale online i pomagają pracownikom skupić się na realizacji zadań bez poczucia ciągłego rozproszenia.

Wdrażanie nowych technologii to kolejne źródło trudności, dlatego powinno odbywać się w sposób przemyślany i zaplanowany. Pracownicy 50+ często odczuwają obawy związane z nagłymi zmianami systemów, dlatego wdrażanie nowych rozwiązań powinno być poprzedzone konsultacjami z zespołem, najlepiej z udziałem osób z różnych grup wiekowych. Pozwala to nie tylko ocenić przydatność i użyteczność narzędzi, lecz także zidentyfikować obszary, w których potrzebne będzie dodatkowe wsparcie. Bardzo pomocne jest zapewnienie okresu przejściowego, w którym stary i nowy system działają równolegle, co umożliwia

stopniowe uczenie się nowych funkcji. Kluczowe jest również zagwarantowanie czasu na naukę oraz stworzenie materiałów pomocniczych – nagrań instruktażowych, krótkich przewodników czy sesji pytań i odpowiedzi. Proces wdrażania technologii powinien tworzyć poczucie bezpieczeństwa, a nie wywoływać stres i presję natychmiastowej adaptacji.

Niezwykle ważnym elementem ochrony zdrowia psychicznego pracowników 50+ jest również wspierająca **kultura organizacyjna**. Nawet najlepsze narzędzia i procedury okażą się niewystarczające, jeśli w firmie obecna jest atmosfera niepewności, presji lub wstydu związanego z trudnościami technologicznymi. Wspierające środowisko pracy oznacza przede wszystkim brak przyzwolenia na ośmieszanie czy ironizowanie wobec pracowników, którzy wolniej opanowują nowe narzędzia. Menedżerowie powinni być szczególnie wyczuleni na wyzwania, z którymi mierzą się osoby o niższych kompetencjach cyfrowych, a także potrafić komunikować zmiany w sposób jasny, spokojny i realistyczny. Ważnym elementem kultury wspierającej jest promowanie współpracy międzypokoleniowej. Młodszy pracownicy mogą wspierać technicznie pracowników 50+, a Ci – dzielić się doświadczeniem zawodowym. W ten sposób relacja przestaje być jednostronna, a rośnie poczucie wartości i wzajemnego szacunku.

Integralną częścią przeciwdziałania technostresowi jest także **profilaktyka psychospołeczna**, która obejmuje działania wzmacniające dobrostan emocjonalny pracowników. Osoby 50+ często doświadczają większej podatności na stres, a dodatkowa presja związana z technologią może potęgować trudności psychiczne. Dlatego warto wdrażać programy edukacyjne dotyczące zarządzania stresem, technik relaksacyjnych oraz sposobów radzenia sobie z napięciem. Równie ważna jest higiena pracy cyfrowej – regularne przerwy od ekranu, unikanie pracy po godzinach oraz dbanie o ergonomię stanowiska zmniejszają zarówno obciążenie fizyczne, jak i psychiczne. Firmy mogą dodatkowo oferować wsparcie psychologiczne, konsultacje indywidualne czy warsztaty psychoedukacyjne, które pomagają zrozumieć i oswoić trudności związane z technologią. Istotnym aspektem profilaktyki psychospołecznej jest również wzmacnianie równowagi między pracą a życiem prywatnym – szczególnie w pracy zdalnej, gdzie granice między tymi obszarami łatwo się zacierają.

Wszystkie wymienione działania – od przejrzystej organizacji pracy cyfrowej, przez przemyślane wdrażanie technologii, po rozwój wspierającej kultury organizacyjnej i profilaktykę psychospołeczną – tworzą spójny system chroniący pracowników 50+ przed technostresem. Dopiero ich łączne stosowanie pozwala budować środowisko pracy, które nie tylko minimalizuje stres technologiczny, ale też wspiera rozwój kompetencji, zwiększa poczucie bezpieczeństwa i poprawia dobrostan w całej organizacji.

W badaniach przeprowadzonych przez CIOP-PIB (Kamińska i in, 2025) opartych na przeprowadzeniu wywiadów fokusowych w grupach pracodawców i specjalistów bhp uczestnicy podkreślali, że w ramach radzenia sobie z technostresem podejmują dwa rodzaje działań. Pierwsze z nich koncentrują się na przeciwdziałaniu pojawienia się tego zjawiska w organizacji. Wśród stosowanych rozwiązań uczestnicy wskazywali przede wszystkim na działania wpisujące się w koncepcję zachowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym np. nie wysyłania maili po danej godzinie, nie pracowania w weekendy, nie zabierania telefonów służbowych do domu, nie ściągania ludzi z urlopu czy nie telefonowania

przez przełożonych do pracowników po godzinach ich pracy (wyjątek stanowią jedynie sytuacje awaryjne). Ilustrują to poniższe wypowiedzi:

(...) chodzi mi o to, że jeżeli pracownik wychodzi o tej 15 z pracy, ma się odstresować, nie przejmować pracą – wypowiedź kierownika średniego szczebla.

(...) promujemy zdrowy styl pracy, czyli raczej nie wykonuje się u nas godzin nadprogramowych pracy w ramach nadgodzin, ponieważ dla nas jest ważne życie poza pracą, relacje tworzone w rodzinie, wśród przyjaciół, w związku z tym raczej uciekamy od nadgodzin – specjalista bhp.

Drugi rodzaj działań koncentruje się na pomocy osobom, które doświadczają już technostresu. Respondenci wskazywali następujące rozwiązania stosowane w ich firmach: dodatkowy urlop czy wsparcie osób bardziej doświadczonych. Przykładem jest poniższa wypowiedź:

(...) my oferujemy taką formę ucieczki przed wypaleniem zawodowym...coś takiego, co się nazywa urlop somatyczny. Czyli osoba może wziąć bardzo długi urlop, nawet oferujemy czteromiesięczny, który polega na tym, że osoba jest na urlopie cztery miesiące, ma wypłacane 50% pensji i nie liczy się to do tego urlopu, który ma przypisany z kodeksu pracy. Może sobie to raz na 2 lata wziąć – wypowiedź kierownika średniego szczebla.



5. Cybermobbing w środowisku pracy

Dynamiczny rozwój technologii, cyfryzacja procesów firmowych oraz upowszechnienie pracy zdalnej i hybrydowej sprawiły, że komunikacja online stała się codziennością większości pracowników. Wraz z korzyściami – elastycznością, oszczędnością czasu i możliwością wykonywania obowiązków w warunkach domowych – pojawiły się jednak nowe zagrożenia psychospołeczne. Jednym z nich jest cybermobbing (cyberprzemoc), która może przybierać subtelne, często trudne do zauważenia formy. Szczególnie dotkliwie doświadczają jej pracownicy powyżej 50. roku życia, którzy nierzadko mierzą się z dodatkowymi barierami technologicznymi, stereotypami czy izolacją wynikającą ze specyfiki pracy na odległość.

5.1. Czym jest cybermobbing w pracy?

Cyberprzemoc w pracy oznacza wszelkie działania o charakterze nękania, dyskredytowania lub zastraszania, które odbywają się za pośrednictwem narzędzi komunikacji elektronicznej. W praktyce może to obejmować zarówno wiadomości e-mail, komunikatory wewnętrzne, grupowe narzędzia projektowe, jak i firmowe media społecznościowe.

Nie zawsze ma ona postać jawnej agresji. Często przybiera



formy trudniejsze do uchwycenia, takie jak ignorowanie wiadomości, ironiczne komentarze wysyłane na czacie, manipulowanie informacją lub zbyt restrykcyjna kontrola aktywności pracownika w systemach cyfrowych. Cyberprzemoc jest równie niebezpieczna jak tradycyjne formy nękania, a jej skutki mogą być długotrwałe i poważnie rzutować na zdrowie psychiczne oraz wydajność pracownika.

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:

- 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,
- kradzież tożsamości pracownika.

Cyberprzemoc wobec starszych pracowników może mieć charakter bardzo różnicowany. Jedną z najczęstszych form jest ośmieszanie – jawne lub subtelne – które odbywa się w rozmowach grupowych, w komentarzach do zadań lub podczas spotkań online. Może to być np. reagowanie śmiechem na błędy techniczne, komentowanie powolności pracy lub sugerowanie, że pracownik jest „z innej epoki”.

Przykład: Pani Krystyna, 58 lat, dołączyła do zespołu projektowego pracującego zdalnie. Podczas jednego ze spotkań miała trudności z udostępnieniem ekranu. Dwóch młodszych kolegów zaczęło komentować sytuację półżartem, mówiąc: „Znowu ta archaiczna technologia” i „Trzeba wprowadzić szkolenie z komputerów dla seniorów”. Cała grupa się zaśmiała, co wywołało u pracownicy duży stres i poczucie poniżenia.

Innym sposobem nękania jest ignorowanie wiadomości lub pytań. Starszy pracownik może czuć się pominięty, gdy współpracownicy odpowiadają wybiórczo lub nie informują go o ważnych zmianach w projekcie. W efekcie prowadzi to do jego marginalizacji i utrudnia pełnienie obowiązków zawodowych.

Przykład: W zespole pana Krzysztofa (60 lat) młodszy członkowie stworzyli nieformalny czat projektowy, na którym ustalali najważniejsze kwestie związane z pracą. Pracownicy 50+ nie zostali na niego dodani, a decyzje podejmowano poza oficjalnymi kanałami. Pan Krzysztof zaczął otrzymywać zadania bez pełnego kontekstu, co prowadziło do nieporozumień i konfliktów.

Często spotykaną praktyką jest również nadmierna kontrola. Monitoring aktywności, wymaganie natychmiastowych reakcji w komunikatorach, ciągłe sprawdzanie obecności na platformach – wszystko to może być formą presji, zwłaszcza gdy nie stosuje się tych samych standardów wobec innych członków zespołu.

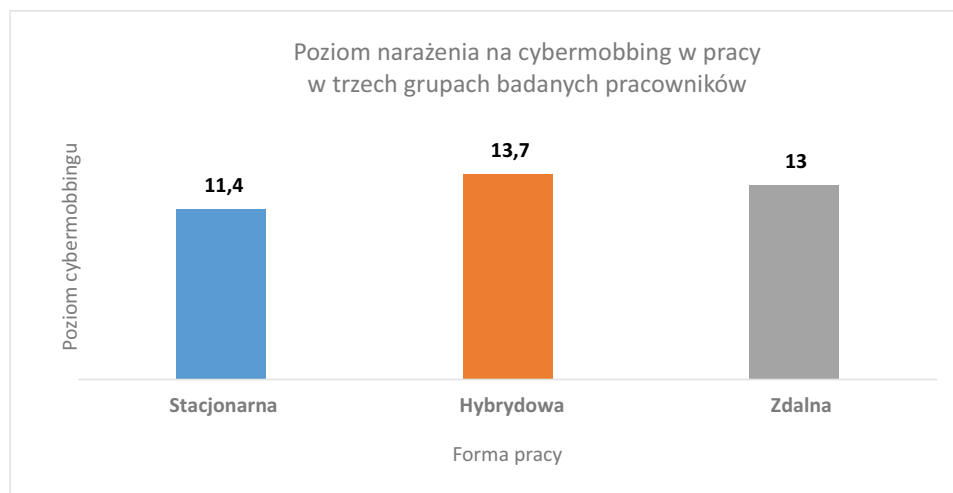
5.2. Dlaczego pracownicy 50+ są szczególnie narażeni?

Pracownicy powyżej 50. roku życia stanowią grupę niezwykle wartościową – posiadają doświadczenie, stabilność emocjonalną i często doskonałą znajomość procesów organizacji. Jednocześnie to właśnie oni mogą być bardziej podatni na negatywne oddziaływania w środowisku cyfrowym. Wynika to z kilku czynników.

Po pierwsze, różnice w biegłości cyfrowej mogą powodować frustrację, niepewność lub opóźnienia w realizacji zadań, które stają się źródłem drwin lub nieprzychylnych uwag. Po drugie, stereotypy dotyczące wieku, takie jak przekonanie, że „seniorzy nie radzą sobie z technologią”, mogą prowadzić do wykluczenia ich z komunikacji lub pomijania przy przydzielaniu zadań wymagających obsługi bardziej zaawansowanych narzędzi.

Nie można także pomijać aspektu izolacji. Praca zdalna lub hybrydowa często pozbawia naturalnych form wsparcia – krótkich rozmów w biurze, konsultacji przy biurku czy prośby o pomoc „na miejscu”. Brak takiego kontaktu sprawia, że pracownicy 50+ pozostają częściej sami z problemami technicznymi czy napięciami komunikacyjnymi.

W badaniach CIOP-PIB (Kamińska i in. 2024) zawierających porównania narażenia na cyberprzemoc w pracy w grupach pracowników stacjonarnych, zdalnych i hybrydowych stwierdzono, że pracownicy hybrydowi i zdalni charakteryzowali się istotnie wyższym poziomem narażenia na cyberprzemoc w porównaniu do pracowników stacjonarnych (rys. 8.).



Rys. 8. Subiektywna ocena narażenia na cybermobbing przez pracowników zdalnych, hybrydowych i stacjonarnych

5.3. Skutki cyberprzemocy

Cyberprzemoc może prowadzić do wielu negatywnych konsekwencji psychicznych i zawodowych. Pracownicy dotknięci nękaniami często odczuwają spadek poczucia własnej wartości, wzrost lęku przed wykonywaniem obowiązków oraz stres związany z każdą formą komunikacji elektronicznej.

Z czasem może pojawić się także wycofanie – pracownik staje się mniej skłonny do angażowania się w życie zespołu, rzadziej zabiera głos podczas spotkań online i unika zadań wymagających współpracy. Długotrwałe doświadczenie cyberprzemocy może także prowadzić do absencji, problemów zdrowotnych, a nawet decyzji o odejściu z pracy.

Cyberprzemoc w środowisku pracy wpływa negatywnie na funkcjonowanie całej organizacji, obniżając efektywność zespołów i generując koszty finansowe oraz wizerunkowe.

- **Obniżenie efektywności i jakości pracy** – pracownicy narażeni na nękanie online częściej popełniają błędy, są mniej skoncentrowani i mniej zaangażowani. Zespoły dotknięte konfliktem pracują wolniej i z gorszym rezultatem.
- **Wzrost absencji i rotacji** – nasilony stres prowadzi do zwiększenia liczby zwolnień lekarskich. Doświadczeni pracownicy 50+ mogą rezygnować z zatrudnienia, co zwiększa koszty rekrutacji i wdrożenia nowych osób.
- **Pogorszenie atmosfery i spadek zaufania** – nękanie online powoduje napięcia, konflikty oraz mniejsze poczucie bezpieczeństwa psychicznego wśród pracowników. W rezultacie spada gotowość do współpracy i dzielenia się wiedzą.
- **Ryzyko wizerunkowe i prawne** – firmy tolerujące cyberprzemoc mogą być postrzegane jako nieprzyjazne osobom starszym. Brak reakcji pracodawcy może prowadzić do roszczeń prawnych i konsekwencji finansowych.
- **Utrata kluczowych kompetencji** – wycofywanie się pracowników 50+ z aktywnej roli lub ich odejścia z firmy oznaczają utratę specjalistycznej wiedzy, którą trudno zastąpić.

5.4. Jak przeciwdziałać cybermobbingowi w pracy?

Zapewnienie bezpiecznych warunków pracy obejmuje dziś również przestrzeń cyfrową. Pracodawca jest zobowiązany do tego, aby przeciwdziałać wszelkim formom nękania, również tym odbywającym się online. Oznacza to konieczność opracowania jasnych zasad komunikacji, stworzenia procedur reagowania oraz zapewnienia możliwości zgłaszania incydentów w sposób poufny.

Skuteczna profilaktyka wymaga działań wielowymiarowych. Jednym z kluczowych elementów jest edukacja cyfrowa – szkolenia, instrukcje i indywidualne wsparcie mogą znacząco zwiększyć pewność siebie pracowników 50+, zmniejszając tym samym ryzyko ich stygmatyzacji.

Drugim istotnym obszarem jest budowanie kultury komunikacji opartej na szacunku. Promowanie empatii, reagowanie na niestosowne komentarze oraz wzmacnianie dobrych praktyk komunikacyjnych powinno być stałym elementem zarządzania zespołem.

Niezbędne są także przejrzyste procedury antyprzemocowe. Pracownicy muszą wiedzieć, gdzie zgłosić problem, jak zostanie on rozpatrzony oraz jakie

konsekwencje grożą osobom dopuszczającym się nękania. Ważnym elementem jest również zapewnienie wsparcia psychologicznego, które umożliwia pracownikom bezpieczne omówienie doświadczeń i otrzymanie profesjonalnej pomocy.

Rekomendacje dla pracodawców:

Pracodawcy powinni dążyć do stworzenia środowiska, w którym wszyscy pracownicy – niezależnie od wieku – czują się włączeni i traktowani z szacunkiem. Kluczowe jest eliminowanie stereotypów dotyczących wieku oraz promowanie różnorodności kompetencyjnej. Regularne szkolenia, monitorowanie atmosfery pracy oraz otwartość na potrzeby pracowników dojrzałych mogą znacząco ograniczyć ryzyko cyberprzemocy. Dobrze funkcjonująca organizacja powinna dbać o to, aby każdy członek zespołu miał równy dostęp do informacji, wsparcia i możliwości rozwojowych.

Rekomendacje dla specjalistów bhp i HR:

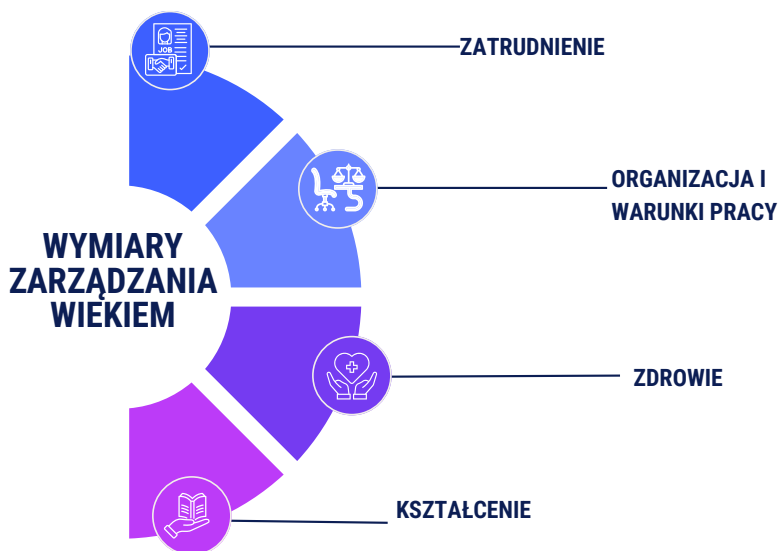
Specjaliści BHP oraz HR odgrywają kluczową rolę w budowaniu środowiska odpornego na cyberprzemoc. Powinni regularnie analizować ryzyka psychospołeczne, rozmawiać z pracownikami o ich potrzebach i tworzyć narzędzia wsparcia dostosowane do różnych grup wiekowych. Ważna jest także współpraca z bezpośrednimi kierownikami, którzy często jako pierwsi mają kontakt z sygnałami nieprawidłowości. Odpowiednio przeszkolona kadra kierownicza potrafi rozpoznawać symptomy nękania oraz reagować na nie w sposób szybki i adekwatny.

Podsumowując, cyberprzemoc w środowisku pracy to zjawisko, które wymaga podjęcia zdecydowanych działań ze strony pracodawców i specjalistów odpowiedzialnych za bezpieczeństwo pracowników. Pracownicy 50+ pracujący zdalnie lub hybrydowo są szczególnie wrażliwi na negatywne skutki nękania online, dlatego tak ważne jest stworzenie organizacji opartej na szacunku, empatii i równości. Skuteczna profilaktyka opiera się na edukacji, jasnych procedurach oraz kulturze pracy sprzyjającej współpracy i wzajemnemu wsparciu. Tylko w taki sposób można zapewnić każdemu pracownikowi bezpieczne i zdrowe środowisko pracy, niezależnie od wieku czy stopnia biegłości technologicznej.

6. Jak dbać o pracowników 50+

6.1. Zarządzanie wiekiem

Zarządzanie wiekiem to jeden z instrumentów mających na celu wsparcie pracowników 50+. Stanowi ono część zarządzania zasobami ludzkimi, a jednocześnie wpisuje się w szerszy kontekst zarządzania różnorodnością, obejmującego przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek, płeć, rasę czy religię. Istotą zarządzania wiekiem jest podejmowanie działań, które umożliwiają bardziej efektywne i racjonalne wykorzystanie potencjału pracowników w różnym wieku, poprzez dostosowanie warunków pracy do ich zróżnicowanych potrzeb i możliwości. Wymiary jakich dotyczy zarządzanie wiekiem przedstawia rys. 9.



Rys. 9. Wymiary zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie

Obszar zatrudnienia obejmuje:

- niedyskryminowanie ze względu na wiek, z wyjątkiem prac w warunkach nieodpowiednich dla danych grup wiekowych,
- dostęp do poradnictwa zawodowego,
- możliwości awansu w każdym wieku,

- zabezpieczanie zatrudnienia z uwzględnieniem ustawodawstwa i polityki krajowej w zakresie rozwiązywania stosunku pracy,
- zastosowanie systemu wynagradzania, który uwzględnia nie tylko szybkość wykonywanej pracy, lecz również wiedzę i doświadczenie,
- umożliwienie zatrudnienia w innym zawodzie (bądź na innym stanowisku) bez utraty dotychczasowej wysokości zarobków,
- przekwalifikowanie w przypadku podupadających gałęzi przemysłu lub odszkodowanie,
- ułatwienie podjęcia zatrudnienia lub powtórnego zatrudnienia przez osoby starsze poszukujące pracy po przerwie w zatrudnieniu spowodowanej obowiązkami rodzinnymi.

Obszar organizacji i warunków pracy obejmuje:

- sprawiedliwe rozdzielania zadań,
- bezpieczeństwo i higienę pracy,
- umożliwienia kontynuowania zatrudnienia w zadowalających warunkach (np. przeniesienia między stanowiskami z punktu widzenia lepszego dopasowania stanowiska do pracownika),
- zapobiegania powstawania warunków, które mogą przyspieszać proces starzenia,
- zmiany form organizacji i czasu pracy, które prowadzą do stresów lub nadmiernego, rytmu pracy, poprzez dostosowanie ich do możliwości pracowników, w szczególności przez ograniczenie godzin nadliczbowych
- dostosowanie stanowiska pracy, odwołując się przede wszystkim do zasad ergonomii, w celu zachowania zdrowia, zapobiegania wypadkom i zachowania zdolności do pracy
- skrócenie czasu pracy przy pracach uciążliwych, niebezpiecznych lub szkodliwych dla zdrowia.
- zwiększenie rocznego wymiaru urlopu płatnego na podstawie stażu pracy lub wieku,
- umożliwienie starszym pracownikom organizowania ich czasu pracy i czasu wolnego według własnych potrzeb, w szczególności poprzez ułatwianie im zatrudniania niepełno etatowego i stwarzanie im możliwości ruchomego czasu pracy.

Obszar zdrowia obejmuje:

- zapewnienie bezpiecznych dla zdrowia warunków pracy, a także w miarę możliwości prowadzenie profilaktyki zdrowotnej oraz promowanie zdrowego stylu życia,
- przekazywanie informacji dotyczących procesu starzenia się i środków jego łagodzenia (np. badania lekarskie, poradnictwo dotyczące aktywności fizycznej, diety, sposobów wykorzystywania czasu wolnego),
- kształtowanie warunków i organizacji pracy, w konsultacji ze specjalistami z obszaru bhp i lekarzami medycyny pracy.

Obszar kształcenia obejmuje:

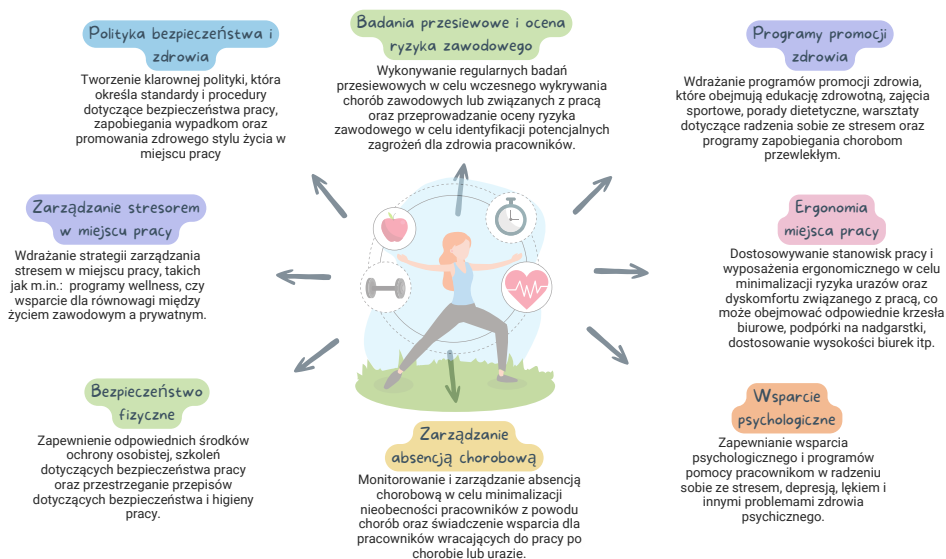
- ułatwienia w zakresie kształcenia zawodowego, w szczególności dalszego kształcenia i przeszkalania,

- płatne urlopy szkoleniowe,
- poradnictwo i szkolenia w zakresie obszarów w których występują luki kompetencyjne wśród pracowników 50+ oraz obszarów wskazywanych przez nich jako wymagających wsparcia,
- informowanie o dostępnych szkoleniach.

Odpowiednio wdrożone zarządzanie wiekiem może przynosić przedsiębiorstwom szereg korzyści – m.in. przyczyniać się do wzrostu wydajności pracy, obniżenia kosztów związanych z zarządzaniem personelem, poprawy konkurencyjności oraz budowania pozytywnego wizerunku firmy.

6.2. Zarządzanie zdrowiem w miejscu pracy

Zarządzanie zdrowiem w miejscu pracy (ang. workplace health management) to szereg strategii i działań mających na celu promowanie zdrowia i bezpieczeństwa pracowników, jak również poprawę ogólnego dobrostanu w miejscu pracy. Polega ono na realizacji działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach, dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku (Liwński, Sztanderska 2010) Kluczowe elementy zarządzania zdrowiem w miejscu pracy przedstawia rys.10.



Rys. 10. Kluczowe elementy zarządzania zdrowiem w miejscu pracy (opracowanie własne na podstawie danych literaturowych w tym m.in. Naegele, Walker, 2006)

Zarządzanie zdrowiem w kontekście pracy zdalnej jest równie istotne jak w tradycyjnym miejscu pracy. Praca zdalna stawia jednak dodatkowe wyzwania, zwłaszcza jeśli chodzi o utrzymanie zdrowia i dobrego samopoczucia pracowników, którzy często pracują w domowym środowisku. Co należy wziąć pod uwagę, przedstawia rys. 11.

ERGONOMIA MIEJSCA PRACY W DOMU

Zapewnienie pracownikom odpowiedniego stanowiska pracy w domu, komfortowego, minimalizującego ryzyko urazów i dyskomfortu, np. poprzez ergonomiczne krzesła, biurka o odpowiedniej wysokości i odpowiednie oświetlenie.

REGULARNE PRZERWY I AKTYWNOŚĆ FIZYCZNA

Zachęcanie pracowników do regularnych przerw od pracy oraz do regularnej aktywności fizycznej, aby przeciwdziałać długotrwałemu siedzeniu przed komputerem i zapewnić utrzymanie zdrowia fizycznego.

ZARZĄDZANIE STRESEM I RÓWNOWAGĄ MIĘDZY PRACĄ A ŻYCIEM PRYWATNYM

Wspieranie pracowników w zarządzaniu stresem i utrzymaniu równowagi między pracą a życiem prywatnym poprzez elastyczne godziny pracy, jasno określone oczekiwania w zakresie pracy i wyznaczanie granic między pracą a życiem osobistym.

PROMOWANIE ZDROWEGO STYLU ŻYCIA

Zachęcanie pracowników do zdrowego stylu życia poprzez programy promocji zdrowia, porady dietetyczne, wsparcie w radzeniu sobie ze stresem i organizację zdrowych przerw w ciągu dnia pracy.



WSPARCIE PSYCHOLOGICZNE

Zapewnienie dostępu do wsparcia psychologicznego i terapeutycznego dla pracowników, którzy mogą doświadczać trudności psychicznych związanych z pracą zdalną, takich jak izolacja społeczna czy zwiększone poczucie samotności.

ZDROWE NAWYKI PRACY

Promowanie zdrowych nawyków pracy, takich jak ustalanie celów, planowanie zadań, regularna organizacja czasu oraz wyznaczanie klarownych priorytetów w celu zapobiegania nadmiernemu stresowi i przeciążeniu pracą.

KOMUNIKACJA I WSPÓŁPRACA ZESPOŁOWA

Zapewnienie skutecznej komunikacji i współpracy zespołowej poprzez wykorzystanie odpowiednich narzędzi do komunikacji online, regularne spotkania zespołowe i wsparcie w budowaniu relacji między pracownikami.

Rys. 11. Elementy zarządzania zdrowiem w kontekście pracy zdalnej (opracowanie własne na podstawie danych literaturowych w tym m.in. Naeyele, Walker, 2006)

Praca zdalna może być dobrą opcją zarówno dla pracownika jak i dla pracodawcy, ale tak jak w przypadku pracowników stacjonarnych, ważne jest, aby organizacje wspierały pracowników w utrzymaniu dobrego zdrowia i samopoczucia, nawet gdy pracują z dala od biura.

Jak pracodawcy dbają o zdrowie swoich pracowników?

W CIOP-PIB (Kamińska i in., 2024) przeprowadzono badania ankietowe wśród 334 przedstawicieli pracodawców z czego 68,9% stanowili kierownicy średniego lub wyższego szczebla, 28,1% pracownicy HR a 3% specjaliści BHP. Biorąc pod uwagę system pracy 25,1% pracodawców zatrudniało pracowników w systemie stacjonarnym, 90,1% w systemie hybrydowym, a 20,7% w systemie zdalnym.

Jakie wyniki badań w zakresie zarządzania zdrowiem pracowników uzyskaliśmy?

Czy pracodawcy powinni **podejmować dodatkowe (poza obligatoryjne) działania z zakresu dbałości o zdrowie**? 40,1% badanych uważa, że **tak**, ale różnicując działania w zależności od potrzeb pracowników (73,4%).



Czy przedsiębiorstwa **organizują poza obligatoryjne działania prozdrowotne dla pracowników 50+**? **Nie** – aż 62,3% pracodawców nie wyróżnia tej grupy podejmując działania prozdrowotne dla pracowników.

Co jest **najważniejszym elementem dbałości o zdrowie**? Pracodawcy wskazali na zdrowe **odżywianie** (62%) i **aktywność fizyczną** (70,7%). Najmniej istotne jest posiadanie hobby (10,8%) oraz unikanie nadmiernej ekspozycji na promieniowanie słoneczne (15,9%).



Dlaczego dbasz o zdrowie pracowników? Pracodawcy, którzy podejmują różnorodne, prozdrowotne działania dla pracowników robią to, **bo zdrowie ich pracowników jest dla nich ważne** (53,2%) ale również dlatego, że **pracownicy dzięki temu są efektywniejsi** (50,8%).

Dlaczego nie dbasz o zdrowie pracowników? Pracodawcy, którzy nie podejmują prozdrowotnych działań dla pracowników nie robią tego, **bo nie mają możliwości zrobienia przerwy dla pracowników** (46%) i **brak środków i pomysłów na podejmowanie takich działań** (po 44,4%).



Co najczęściej robisz dla zdrowia pracowników 50+? Niezależnie od rodzaju wykonywanej pracy pracodawcy najczęściej **dofinansują dodatkowo opiekę zdrowotną dla tej grupy** (ponad 60% wskazań).

Czy pracodawcy pytają pracowników o potrzeby zanim podejmą działania z zakresu dbałości o zdrowie? **Tak**, 61,9% pracodawców wskazało, że podejmowane działania poprzedzone są diagnozą potrzeb pracowników.



6.3. 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 – wiadomości 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 spowodować niepewność przełożonych co do zaangażowania w pracę i potrzebę nadmiernego kontrolowania. W badaniach prowadzonych w CIOP-PIB (Kamińska i in., 2024) w grupie pracowników zdalnych i hybrydowych oraz 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.

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 zlecanych 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.

6.4. Ergonomiczne stanowisko pracy zdalnej i hybrydowej

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, zmniejszenie gęstości mineralnej 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 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.

Szczegółowe wymagania dotyczące ergonomii stanowiska pracy przy komputerze są w większości uniwersalne, aktualne dla osób w każdym wieku. Można je znaleźć w rozporządzeniu (Dz.U. 2025 poz. 58) a w szerszym zakresie także m.in. na stronie internetowej www.ciop.pl oraz w poradniku: Kamińska i in, 2025. Poniżej przedstawiono najistotniejsze informacje w kontekście organizacji stanowiska pracy dla pracowników 50+.

Oświetlenie stanowiska pracy. 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, lub więcej (dla ogółu populacji minimalna wartość to 500 lux). Do przybliżonych pomiarów wystarczy prosta aplikacja na telefonie.

Warunki akustyczne.

Wraz z wiekiem naturalnie pogarsza się zdolność słyszenia, zwłaszcza dźwięków o wysokiej częstotliwości. Utrudnia to rozumienie mowy i skupienie w otoczeniu pełnym hałasu lub różnorodnych bodźców dźwiękowych. Dla pracowników 50+ może to oznaczać szybsze zmęczenie, większe obciążenie poznawcze



i spadek efektywności. Dlatego warto zadbać, aby stanowisko pracy było możliwie ciche. Należy ograniczać zbędne źródła dźwięku, takie jak szum wentylatorów czy brzęczenie zasilaczy, a miejsce pracy ułożyć w części domu oddalonej od hałasu domowego i ulicznego. W razie potrzeby można zastosować słuchawki z funkcją aktywnego tłumienia.

Temperatura i wymiana powietrza. Z wiekiem organizm gorzej radzi sobie z termoregulacją, spada tempo metabolizmu, zmniejsza się masa mięśniowa. Dlatego pracownicy 50+ mogą szybciej odczuwać chłód i bardziej reagować na wahania temperatury w pomieszczeniu. Warto zadbać o stabilne, komfortowe warunki cieplne, pamiętając jednak, że odczuwanie temperatury jest bardzo indywidualne.

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). Należy pamiętać, że zapewnienie stacjonarnego monitora podczas dłuższej pracy przy laptopie jest obowiązkowe i zapewni przyjmowanie mniej obciążających pozycji ciała, szczególnie w odcinku szyjnym kręgosłupa. Poza elementami ujętymi w tym rozporządzeniu, należy zwrócić uwagę na kilka elementów:

- Jeśli jest taka możliwość można wyposażyć pracownika w biurko z regulacją wysokości w zakresie około 60–120 cm, które pozwala pracować naprzemiennie siedząc i stojąc. Błat biurka powinien mieć ok. 80 × 100 cm, aby zmieścić monitor, klawiaturę, mysz i dokumenty oraz zapewnić ustawienie monitora min. 60–70 cm od oczu.
- Ergonomiczna mysz komputerowa – zapewni odpowiedni kąt ułożenia ręki ok. 30–45°. Badania pokazują, że taka pozycja (pośrednia między układem pionowym a poziomym) jest dla większości użytkowników najbardziej naturalna.



- Przy zakupie klawiatury dla pracowników zdalnych, warto zwrócić uwagę na kilka cech: niskie klawisze (ułatwiają płynne pisanie i zmniejszają zmęczenie dłoni), minimalne nachylenie (aby zachować naturalne ułożenie nadgarstków) oraz wyraźny skok i sygnał klawiszy (dzięki temu nie trzeba uderzać w klawisze z nadmierną siłą).
- Zgodnie z wymaganiami prawa (Dz. U. 2025 poz. 58) podnózek nie jest obowiązkowym elementem stanowiska pracy przy komputerze, jednak w wielu sytuacjach warto go zapewnić. Jest szczególnie pomocny wtedy, gdy pracownik nie może swobodnie oprzeć stóp na podłodze, odczuwa ucisk pod kolanami, drętwienie nóg lub ma skłonność do obrzęków. Podnózek bywa również dobrym rozwiązaniem przy dolegliwościach dolnej części pleców oraz dla osób o niższym wzroście, którym standardowe biurko i krzesło nie zapewniają wygodnej i ergonomicznej pozycji.

6.5. Aktywność fizyczna pracowników

Siedzący tryb życia sprzyja rozwojowi chorób sercowo-naczyniowych, cukrzycy typu 2 i otyłości, a także negatywnie oddziałuje na zdrowie psychiczne oraz funkcje poznawcze.

Regularny ruch działa jak naturalna ochrona:

- zapobiega powstawaniu dolegliwości mięśniowo-szkieletowych
- wzmacnia kondycję,
- pozytywnie wpływa na układ krążenia,
- spowalnia procesy starzenia,
- poprawia sprawność umysłową,
- zapobiega nadwadze i otyłości,
- poprawia jakość snu,
- poprawia odporność organizmu,
- sprzyja odprężeniu, poprawia nastrój.

WHO zwraca uwagę, że zwiększenie poziomu aktywności fizycznej mogłoby zapobiec nawet 4–5 milionom zgonów rocznie. Dlatego pracownicy powinni podejmować różne aktywności a pracodawcy stwarzać ku temu warunki i mobilizować pracowników. Działania, które mogą podejmować pracodawcy w tym zakresie to:

1. Tworzenie środowiska, które zachęca do ruchu
 - Szkolenia promujące aktywność fizyczną, przyjmowanie prawidłowych pozycji ciała i ich częste zmiany,
 - Dofinansowanie aktywności fizycznej – karty na zajęcia sportowe,
 - Wspólne wyzwania aktywnościowe – np. liczba kroków, minuty ruchu, spacer dla zdrowia,
 - Organizacja zawodów sportowych, wspólnych wyjść do lasu,
 - Zachęcanie do aktywnego dojazdu do pracy – stojaki rowerowe, szatnie, prysznice,
 - Zachęcanie do chodzenia – preferowanie rozmów „walk and talk”, dłuższych tras do drukarek czy miejsc wspólnych,
 - Zachęcanie pracowników zdalnych do wykorzystania czasu zaoszczędzonego na dojeździe do pracy na aktywność fizyczną (np. szybki marsz, gimnastyka).



2. Promowanie przerw ruchowych
 - Przypomnienia o wstawaniu – krótkie komunikaty co ok. 60 minut,
 - Udostępnione na wewnętrznych stronach internetowych materiały wideo, instrukcje zawierające proste ćwiczenia rozciągające możliwe do wykonania podczas przerw,
 - Zorganizowane zajęcia fizyczne dla pracowników hybrydowych – stretching, krótkie gimnastyki przy biurku,
 - Możliwość przerw na krótkie spacery bez obawy o ocenę przełożonych.
4. Ergonomiczne stanowisko pracy sprzyjające ruchowi i zmianie pozycji ciała
 - Biurka z regulacją wysokości – umożliwiają pracę na stojąco przez część dnia,
 - Akcesoria ułatwiające ruch dostępne w pracy dla pracowników hybrydowych lub dofinansowane dla pracowników zdalnych: ruchome podnóżki, piłki, maty antyzmęczenia do pracy stojącej,
 - Przygotowanie pomieszczenia np. z matami i prostym sprzętem (taśmy, rollery, hantle, piłki), umożliwiającego wykonywanie krótkich ćwiczeń,
 - Przygotowanie stanowisk treningowych w przestrzeni wspólnej, rowerów treningowych, bieżni,
 - Konsultacje ergonomiczne w firmie i online dla pracowników zdalnych.

Na co należy zwrócić uwagę planując działania zwiększające aktywność fizyczną pracowników:

1. Zaplanować wstępny program działań oraz sposoby realizacji możliwe do wdrożenia w przedsiębiorstwie. Warto zwrócić uwagę na potrzeby pracowników w różnym wieku, z różnymi potrzebami.



2. Przeprowadzić analizę potrzeb, poznać potrzeby i oczekiwania pracowników w tym zakresie. Dowiedzieć się, które z oferowanego przez pracodawcę wsparcia będzie dla nich atrakcyjne.
3. Działania należy prowadzić sukcesywnie i regularnie. Pojedyncze akcje są mniej skuteczne niż działania długofalowe.
4. Nagradzanie pracowników przyłączających się do programu i uprawiających aktywność fizyczną. Nagrody także mogą mieć elementy aktywności fizycznej, na przykład spacer krajoznawczy po okolicy z ciekawą osobą lub szkolenie/trening nordic-wolking z instruktorem.

7. Podsumowanie

Starzenie się społeczeństwa sprawia, że w firmach rośnie odsetek pracowników 50+, a praca zdalna i hybrydowa stają się dla nich codziennością. Poradnik pokazuje, jak ten tryb pracy wpływa na zdrowie i dobrostan pracowników, zwracając uwagę m.in. na wyzwania związane z kompetencjami cyfrowymi osób 50+, zjawisko technostresu oraz cybermobbing w środowisku pracy online. Rola pracodawców, działów HR i specjalistów BHP w tworzeniu wspierającego, bezpiecznego i przyjaznego środowiska pracy jest znacząca. Warto więc wziąć pod uwagę wdrożenie skutecznych strategii wspierania zdrowia fizycznego i psychicznego:

- Zdrowie zatrudnionych przekłada się na ich motywację, efektywność oraz lojalność, a organizacje dbające o dobrostan zespołu postrzegane są jako atrakcyjne miejsca pracy.
- Zaleca się odchodzenie od działań incydentalnych na rzecz długofalowych, przemyślanych strategii. Nawet przy ograniczonych zasobach wartościowe mogą być proste formy wsparcia, takie jak rozmowa, wskazanie źródeł wiedzy czy okazanie zainteresowania stanem zdrowia pracownika.
- W przypadku pracowników 50+ szczególnie istotne jest, aby przekazywana wiedza miała charakter praktyczny i możliwy do wykorzystania na co dzień – np. dotyczący radzenia sobie z bólem, zdrowego odżywiania czy redukcji stresu.
- Warto regularnie diagnozować potrzeby zespołu, ponieważ pracownicy stacjonarni oczekują zarówno konsekwencji w działaniach, jak i ich personalizacji. Pracownicy hybrydowi potrzebują wsparcia w zakresie ergonomii pracy nie tylko w biurze, lecz także w domu, możliwości konsultacji dostępnych również poza dniami pracy stacjonarnej oraz systematycznej psychoedukacji.
- Przy pracownikach wykonujących pracę wyłącznie zdalną szczególną wagę należy przywiązać do wsparcia w zakresie radzenia sobie ze stresem, przeciwdziałania rozmyciu granic między pracą a życiem prywatnym, ograniczania izolacji oraz zapewnienia dostępu do podstawowej profilaktyki zdrowotnej dostosowanej do pracy siedzącej przy komputerze.
- Największą wartość mają działania proste, regularne i dostępne dla wszystkich, które nadają codziennej pracy bardziej ludzki charakter i wzmacniają poczucie troski ze strony organizacji.

Bibliografia

- Abramowska-Kmon, A., Antczak, R., Chełchowska, M., Chłóń-Domińczak, A., Kotowska, I.E., Oczkowska, M., Panek, T., Perek-Białas, J., Ruzik-Sierdzińska, A., Strzelecki, P., Wróblewska, W. and Zwierzchowski, J., 2023. *Pokolenie 50+ w Polsce i w Europie w przededniu pandemii COVID-19: aktywność, stan zdrowia, warunki pracy, relacje międzypokoleniowe i wykluczenie. Raport podsumowujący wyniki badań 8. rundy badania „SHARE: 50+ w Europie”*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Bejaković, P. and Mrnjavac, Ž., 2020. 'The importance of digital literacy on the labour market', *Employee Relations*, 42(4), pp. 921–932.
- Dejnaka, A., 2012. 'Internet bez barier – accessibility oraz usability a potrzeby osób niepełnosprawnych', *Niepełnosprawność – zagadnienia, problemy, rozwiązania*, 11/2012(3), pp. 37–51.
- Farley, S., Coyne, I., Axtell, C. and Sprigg, C., 2016. 'Design, development and validation of the workplace cyberbullying measure, the WCM', *Work & Stress*, 30(4), pp. 293–317.
- Goszczyńska, E., 2020. 'Promocja zdrowia w zakładach pracy o dużym udziale starszych pracowników. Sytuacja w Polsce', *Medycyna Pracy*, 71(2), pp. 153–176.
- GUS, 2023. *Narodowy Spis Powszechny Ludności i Mieszkań 2021. Starzenie się ludności Polski w świetle wyników narodowego spisu powszechnego ludności i mieszkań 2021*. Warszawa. <https://stat.gov.pl/spisy-powszechne/nsp-2021/nsp-2021-wyniki-ostateczne/starzenie-sie-ludnosci-polski-w-swietle-wynikow-narodowego-spisu-powszechnego-ludnosci-i-mieszk-2021,3,1.html>
- GUS, 2023. *Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w 2021 r. Informacje sygnałne*. Warszawa. https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5821/19/6/1/osoby_powyzej_50._roku_zycia_na_ryнку_pracy_w_2021_r..pdf
- GUS, 2025. *Aktywność ekonomiczna ludności Polski – 1 kwartał 2025 r.* Warszawa. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/aktywnosc-ekonomiczna-ludnosci-polski-1-kwartal-2025-r,4,58.html>
- Kamińska, J., Hildt-Ciupińska, K., Pawłowska-Cypriśiak, K., Warszewska-Makuch, M., Najmiec, A. and Bugajska, J., 2024. *Badania w zakresie zarządzania zdrowiem starszych pracowników zdalnych i hybrydowych*. Narodowy Program Zdrowia. Sprawozdanie niepublikowane. Warszawa: CIOPIB.
- Kamińska, J., Hildt-Ciupińska, K., Pawłowska-Cypriśiak, K., Warszewska-Makuch, M., Najmiec, A. and Bugajska, J., 2025. *Pogłębiona analiza czynników wpływających na zdrowie pracowników 50+ w modelach pracy zdalnej i hybrydowej*.

- dowej. 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.
- Kompetencje Cyfrowe, n.d. *Kompetencje cyfrowe osób starszych w statystykach*. <https://kompetencjegyfrowe.gov.pl/aktualnosci/wpis/kompetencje-cyfrowe-osob-starszych-w-statystykach>
- Liwiński, J. and Sztanderska, U., n.d. *Z wiekiem na plus. Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Uniwersytet Warszawski. <https://www.parp.gov.pl/publikacje/publication/zarzadzanie-wiekiem-w-przedsiębiorstwie>
- Naegele, G. and Walker, A., 2006. *A guide to good practice in age management*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Ragu-Nathan, T.S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B.S. 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>

ISBN: 978-83-7373-470-8