

SZYMON WARSZAWSKI

PSYCHOSPOŁECZNE WARUNKI PRACY, DOBROSTAN I JAKOŚĆ ŻYCIA MŁODYCH PRACOWNIKÓW

ZALECENIA



CIOP  PIB 75 LAT

**PSYCHOSPOŁECZNE WARUNKI
PRACY, DOBROSTAN I JAKOŚĆ
ŻYCIA MŁODYCH PRACOWNIKÓW**
ZALECENIA

Zrealizowano w ramach VI etapu programu wieloletniego pn. „Rządowy Program Poprawy Bezpieczeństwa i Warunków Pracy”, finansowanego w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju.

Projekt nr IV.PN.01,



pt. Ocena psychospołecznych warunków pracy oraz dobrostanu i jakości życia w grupie młodych pracowników

Koordinator Programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Autorki / Autorzy:

mgr Szymon Warszawski, dr hab. Dorota Żołnierczyk-Zreda

Opracowanie redakcyjne: Kamil Jach

Opracowanie graficzne: Cezary Szymański

Ilustracja na okładce: upklyak/Freepik.com



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

ISBN: 978-83-7373-448-7

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

ul. Czerniakowska 16,

00-701 Warszawa

tel. (22) 623 36 98,

www.ciop.pl

© Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2025

SZYMON WARSZAWSKI

**PSYCHOSPOŁECZNE WARUNKI PRACY, DOBROSTAN
I JAKOŚĆ ŻYCIA MŁODYCH PRACOWNIKÓW
ZALECENIA**

SŁOWO WSTĘPNE

Celem projektu IV.PN.01 była weryfikacja, w jaki sposób różne aspekty pracy – w tym psychospołeczne – wpływają na młodych pracowników, a w szczególności na: ich dobrostan i jakość życia. W efekcie przeprowadzono szeroko zakrojone badania, na podstawie których opracowane zostały dwie broszury informacyjne, ale również artykuły naukowe, wystąpienie na konferencji naukowej i w końcu – aplikacja komputerowa.

Badania podejmowane w ramach projektu odpowiadały na aktualne wyzwania wynikające z dynamicznego rozwoju rynku pracy i pojawiania się nowych technologii, które zmieniają zarówno wymagania wobec pracowników, jak i ich oczekiwania wobec pracodawców. Młode osoby, wchodzące na rynek pracy i dopiero wykonujące pierwsze kroki na swojej drodze zawodowej, mierzą się z szeregiem obciążeń i niepewności. Pracownicy z tzw. „pokolenia Z” (a więc z lat 1995-2009) mają specyficzne potrzeby dotyczące warunków pracy, równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, a także sposobu organizacji środowiska pracy. I należy się spodziewać, że depreczające im po piętach pokolenie Alfa (2010-2025), nie będzie w tym aspekcie inne, a wręcz przeciwnie – ich potrzeby będą jeszcze wyraźniejsze i bardziej skomplikowane (zwłaszcza, że będzie to pierwsze pokolenie wchodzące na rynek pracy po doświadczeniach pandemii koronawirusa Sars-Cov-2). Dlatego tak istotne stało się pogłębianie wiedzy, która pozwoli zrozumieć, opisać i wyjaśnić oczekiwania młodych osób, które rozpoczynają kariery zawodowe.

Tematyka projektu ma kluczowe znaczenie w kontekście budowania świadomości wśród pracodawców oraz rozszerzania wiedzy naukowej w obszarze psychospołecznych warunków pracy. Rezultaty tych badań stały się bowiem podstawą do opracowywania praktycznych wytycznych i rekomendacji dotyczących tworzenia możliwie wspierającego, zdrowego i elastycznego środowiska pracy. Wierzymy, że uzyskane w projekcie wyniki przyczynią się do tego, aby pracodawcy skuteczniej dostosowywali swoje działania do potrzeb młodych pracowników, a tym samym zwiększali ich komfort i dobrostan w codziennej pracy.

SŁÓW KILKA O POKOLENIU MŁODYCH PRACOWNIKÓW

Grupą badaną w ramach opisywanego przed chwilą projektu naukowego, która znalazła się w centrum zainteresowania badaczy z Pracowni Psychologii i Socjologii Pracy w Centralnym Instytucie Ochrony Pracy – Państwowym Instytucie Badawczym, byli młodzi pracownicy.

W naszym ujęciu młodzi pracownicy to osoby wkraczające na rynek pracy, należące do „pokolenia Z”, aczkolwiek, jak już wspomniano we Wstępie, spodziewamy się, że – ze względu na galopujący postęp technologiczny i postępujący proces cyfryzacji



Fot. MicroOne/Bigstockphoto

pracy, kwestie problematyczne, dotyczące „zetek” zostaną uwypuklone jeszcze dobitniej w odniesieniu do kolejnych pokoleń. Pokolenie Z to bowiem, z perspektywy socjologicznej i psychologicznej, grupa o specyficznym profilu potrzeb i oczekiwań, które wyraźnie odróżniają ją od poprzednich generacji.

Z dotychczasowych analiz i badań naukowych wynika, że pracownicy z pokolenia Z charakteryzują się szczególnie wysokimi potrzebami w zakresie następujących zmiennych:

1. Dobrostan psychiczny i poczucie bezpieczeństwa

Pokolenie Z oczekuje stabilnych i bezpiecznych warunków pracy, przy jednoczesnym silnym akcentowaniu zdrowia psychicznego. Młodzi pracownicy są bardziej wrażliwi na przeciążenie, niepewność zatrudnienia oraz brak jasnych granic między pracą a życiem prywatnym. Zależność tę wzmacniają szybkie zmiany technologiczne oraz



Fot. Bloomicon/Bigstockphoto

wysoki poziom presji społecznej, a także dostęp do informacji, które mogą potęgować poczucie zagrożenia lub nieadekwatności.

Zaznaczyć w tym momencie należy jednak, że większość badań opiera się na danych deklaracyjnych; brakuje natomiast jeszcze obserwacji uwzględniających analizy wielopokoleniowe, które pozwoliłyby oddzielić realne potrzeby między grupami wiekowymi.



Fot. Eamesbot/Bigstockphoto



Fot. Eamesbot/Bigstockphoto

2. Autonomia, poczucie sprawczości i elastyczność pracy

Pracownicy młodego pokolenia doceniają pracę, która daje im wpływ na sposób wykonywania zadań, harmonogram, a także możliwość realnego współuczestniczenia w procesach decyzyjnych. Elastyczność czasu i miejsca pracy jest jedną z wartości, którą uznają za najważniejsze. Jednocześnie zauważalne jest to, że nadmierna autonomia, tzn. taka, która nie koreluje ze wsparciem społecznych, czy też pozbawiona jest jasno określonych zasad podstępowania, może działać na obecnie młodych pracowników destabilizująco.

3. Sens i wartości w pracy (tzw. *purpose-driven work*)

Pokolenie Z częściej niż poprzednie generacje oczekuje, że praca będzie zgodna z ich wartościami i będzie miała społecznie użyteczny charakter. Młodzi pracownicy wykazują większą gotowość do rezygnacji z atrakcyjnych finansowo stanowisk, jeżeli praca jest sprzeczna z ich przekonaniami dotyczącymi etyki, ekologii czy odpowiedzialności społecznej firm.

Ponownie należy jednak zwrócić uwagę na to, że w literaturze przedmiotu brakuje jednoznacznych danych, na ile jest to postawa deklaratywna, a na ile potwierdzona realnymi wyborami życiowymi w dłuższym okresie.

4. Możliwości rozwoju i uczenia się

Pokolenie Z silnie akcentuje potrzebę rozwoju kompetencji, dostępu do edukacji ustawicznej (a zwłaszcza szkoleń) oraz klarownych, w ich mniemaniu, ścieżek awansu.



Fot. Eamesbot/Bigstockphoto

Wynika to z wysokiej świadomości dynamicznych zmian technologicznych oraz rosnącej konkurencyjności na rynku pracy. Im bardziej złożone i nieprzewidywalne środowisko pracy, tym większa potrzeba u przedstawicieli pokolenia Z uczenia się i rozwijania tzw. kompetencji przyszłości.

5. Relacje społeczne i wsparcie ze strony organizacji

Młodzi pracownicy oczekują współpracy, partnerskiej komunikacji oraz kultury organizacyjnej opartej na inkluzywności. Kluczowa jest nie tylko życzliwość, ale również realne wsparcie – w szczególności ze strony przełożonych, którzy pełnią funkcję prze-



Fot. winwinartlab/Bigstockphoto



Fot. Eamesbot/Bigstockphoto

wodników w procesie adaptacji zawodowej. Osoby silnie introwertyczne lub pochodzące z bardziej hierarchicznych środowisk mogą początkowo mieć trudność w odnalezieniu się w kulturze pracy opartej na partnerskości.

Aby lepiej zrozumieć, na czym polegają te różnice, oraz uchwycić dynamikę zmian międzypokoleniowych, w projekcie uwzględniono również pracowników z pokolenia X oraz pokolenia Y. Zastosowanie takiego podejścia pozwoliło:

- **porównać wzorce psychospołeczne między grupami wiekowymi,**
- **zidentyfikować specyficzne obciążenia i zasoby charakterystyczne dla każdego z pokoleń,**
- **ocenić dobrostan starszych grup pracowników** w kontekście wejścia na rynek pracy kolejnej generacji o odmiennych wymaganiach i stylach funkcjonowania.

Dzięki temu możliwe było stworzenie bardziej całościowego obrazu psychospołecznych warunków pracy w Polsce oraz lepsze zrozumienie wyzwań, które stoją przed pracodawcami.

O produktach zrealizowanych w ramach projektu

Efektami realizacji opisywanego projektu są między innymi dwa kluczowe produkty: mobilna aplikacja, skierowana do młodych pracowników, zawierająca praktyczne za-

lecenia dotyczące psychospołecznych warunków pracy, dobrostanu i jakości życia młodych pracowników oraz broszura skierowana do pracodawców, opisująca sytuację zawodową i zdrowotną młodych pracowników. Z dalszej części tekstu można dowiedzieć się więcej o obu produktach: opisano ich założenia oraz podkreślono ich znaczenia dla kształtowania bezpiecznego i wspierającego środowiska pracy dla młodych osób wchodzących na rynek pracy.

APLIKACJA MOBILNA „WORK-MIND LOG”

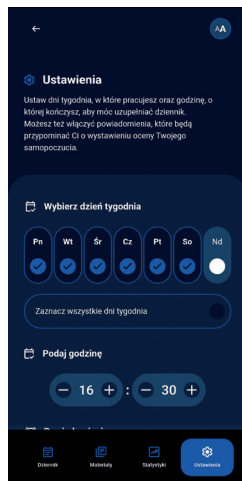
Utworzona na zlecenie CIOP-PIB aplikacja mobilna „Work-Mind Log” została zaprojektowana jako praktyczne narzędzie wspierające młodych dorosłych w budowaniu świadomości własnego funkcjonowania zawodowego oraz w poprawie dobrostanu psychicznego. Jej głównym celem jest psychoedukacja, rozumiana jako dostarczanie rzetelnych, przystępnych i spersonalizowanych informacji na temat psychospołecznych warunków pracy, które w największym stopniu wpływają na samopoczucie użytkownika. Aplikacja pomaga użytkownikowi nie tylko „zanotować” swoje doświadczenia, ale przede wszystkim zrozumieć, dlaczego czuje się tak, a nie inaczej i co może zrobić, by poczuć się lepiej.



Fot. uplkyak/Freepik

Etap pierwszy – wprowadzenie użytkownika

Na początku użytkownik poznaje zasady działania aplikacji: jej cel, sposób zbierania danych oraz charakter dostarczanych treści. Następnie ustawia dni i godziny, w których aplikacja będzie wysyłać przypomnienia o dokonaniu codziennej oceny samopoczucia – zazwyczaj tuż po pracy, aby odnotować świeże doświadczenia. Ten element pozwala dopasować działanie aplikacji do rytmu dnia użytkownika i wspiera regulację korzystania.



Etap drugi – codzienna rejestracja doświadczeń

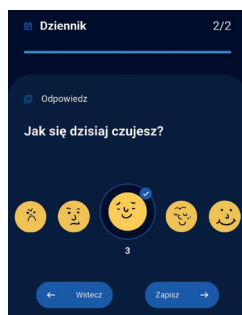
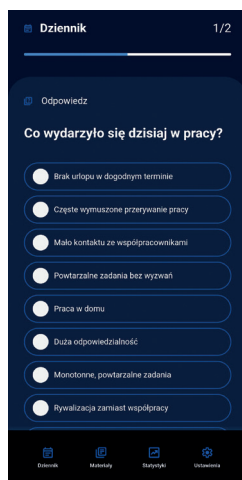
Każdego dnia użytkownik:

1. **Wybiera wydarzenia**, do których doszło w pracy (np. stresujące sytuacje, presję czasu, problemy organizacyjne, konflikty interpersonalne, pracę pod presją, brak informacji zwrotnej, intensywny multitasking itp.).

- Z punktu widzenia użytkownika to jedynie lista zdarzeń.
- W tle każde z nich jest przypisane do określonego **obszaru psychospołecznego** (np. stres, relacje, obciążenie pracą, poczucie kontroli, tempo pracy, konflikty, wymagania emocjonalne).

2. Ocenia swoje aktualne samopoczucie na pięciostopniowej skali – od bardzo niskiego do bardzo wysokiego.

Wszystkie dane zapisywane są lokalnie na urządzeniu, co zapewnia prywatność i pełną kontrolę użytkownika.



Etap trzeci – analiza danych i wykrywanie wzorców

Po kilku dniach regularnego korzystania aplikacja zaczyna „uczyć się” użytkownika. Wykorzystując powtarzające się wybory i oceny, identyfikuje:

- które obszary pracy najczęściej współwystępują z obniżonym samopoczuciem,
- jakie wydarzenia mają neutralny lub pozytywny wpływ na codzienne odczucia,
- jak zmienia się samopoczucie na przestrzeni dni, tygodni i miesięcy,
- czy występują okresy szczególnego obciążenia, przemęczenia lub spadku dobrostanu.

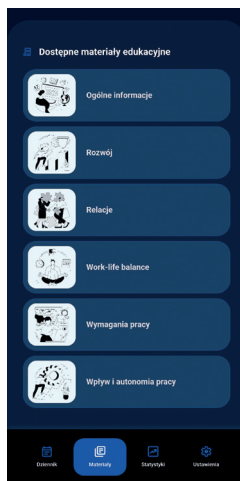
Dane prezentowane są za pomocą czytelnych wykresów słupkowych, które pozwalają użytkownikowi łatwo zauważyć trendy i zależności. Wizualizacja stanowi ważny element motywacyjny – pomaga zrozumieć własne doświadczenia i zachęca do dalszego monitorowania.



Etap czwarty – spersonalizowana psychoedukacja

Najważniejszą funkcją aplikacji jest jej moduł psychoedukacyjny. Gdy aplikacja wykryje, że określony rodzaj wydarzeń (np. stres, relacje, obciążenie pracą) często towarzyszy niskim ocenom samopoczucia, automatycznie odsyła użytkownika do:

- materiałów edukacyjnych wyjaśniających naturę danego problemu,
- prostych ćwiczeń wspierających regulację emocji,
- wskazówek dotyczących radzenia sobie,
- starannie dobranych treści opracowanych przez specjalistów z CIOP-PIB,
- linków do rzetelnych źródeł naukowych,
- krótkich animacji i dźwięków o charakterze relaksacyjnym i informacyjnym.



Materiały dostępne są również zbiorczo w osobnej zakładce, co pozwala na swobodne przeglądanie ich w dowolnym momencie – także bez czekania na automatyczne sugestie aplikacji.

Aplikacja „Work-Mind Log” jako osobiste narzędzie rozwoju dobrostanu

„Work-Mind Log” stanowi połączenie dziennika samopoczucia, narzędzia edukacyjnego oraz prostego systemu wczesnego ostrzegania przed narastającym obciążeniem psychicznym. Dzięki regularnemu korzystaniu użytkownik może:

- lepiej zrozumieć swoje reakcje na warunki pracy,
- zauważyć zależności, których wcześniej nie dostrzegał,
- podejmować bardziej świadome decyzje dotyczące organizacji pracy, odpoczynku czy komunikacji,
- przeciwdziałać pogarszaniu dobrostanu, zanim stanie się to problemem chronicznym.

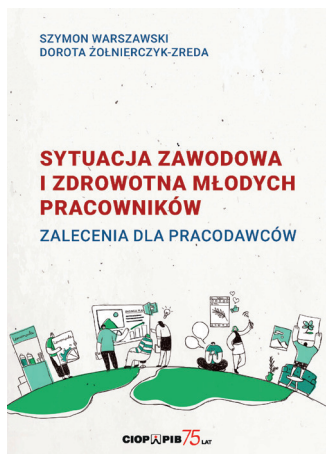
Całość została opracowana zgodnie ze standardami dostępności WCAG, tak aby aplikacja była przyjazna i intuicyjna dla użytkowników o różnych potrzebach oraz poziomach sprawności.

Aplikację można pobrać za darmo ze sklepu Play oraz App Store.

BROSZURA DLA PRACODAWCÓW NA TEMAT SYTUACJI ZAWODOWEJ I ZDROWOTNEJ MŁODYCH PRACOWNIKÓW

Drugim kluczowym produktem przygotowanym w ramach projektu jest broszura informacyjna przeznaczona dla pracodawców, stanowiąca praktyczne kompendium wiedzy o sytuacji zawodowej i zdrowotnej młodych pracowników, a także o tym, jak skutecznie wspierać ich dobrostan w środowisku pracy. Broszura powstała, aby pomóc organizacjom odnaleźć się w dynamicznie zmieniającym się rynku pracy, w którym do głosu dochodzi pokolenie Z.

Książka ta została opracowana w formie przystępnego przewodnika, który łączy w sobie wyniki badań CIOP-PIB, współczesną literaturę naukową, praktyczne wskazówki operacyjne oraz szerokie omówienie kluczowych pojęć związanych z dobrostanem i psychospołecznymi warunkami pracy. Broszura krok po kroku prowadzi pracodawcę przez najważniejsze zagadnienia związane z młodymi dorosłymi.



Część pierwsza – tło i kontekst

Na początku materiału pracodawca otrzymuje klarowny przegląd generacji obecnych na rynku pracy w 2025 roku, dzięki czemu ma możliwość spojrzeć na pokolenie Z w relacji do pokoleń X i Y. Wskazane zostały cechy każdego z tych pokoleń, takie jak preferencje dotyczące stylu pracy, komunikacji, autonomii, hierarchii czy rozwoju. Taki przegląd pełni funkcję nie tylko informacyjną – stanowi też funda-

ment do zrozumienia, dlaczego młodzi pracownicy reagują na niektóre warunki pracy w sposób odmienny od starszych kolegów i koleżanek.

W broszurze Autorzy podkreślają, że odpowiednie dostosowanie środowiska pracy do zróżnicowanych oczekiwań jest obecnie standardem nowoczesnego zarządzania.

Część druga – Psychospołeczne warunki pracy

Kolejna część broszury zawiera pogłębione omówienie psychospołecznych warunków pracy – czyli czynników organizacyjnych, społecznych i kulturowych, które bezpośrednio wpływają na zdrowie psychiczne i fizyczne pracowników. Materiał szczegółowo tłumaczy, czym są:

- wymagania pracy (tempo, obciążenie, monotonia, presja czasu),
- relacje społeczne (zaufanie, klimat społeczny, wsparcie),
- work-life balance i konflikty ról,
- jasność ról, wpływ, autonomia,
- możliwości rozwoju,
- nagrody i znaczenie pracy.

Każdy z tych obszarów został opisany nie tylko teoretycznie, ale również w kontekście wyników badań CIOP-PIB, które pozwoliły prześledzić, w których aspektach pokolenie Z ma najniższe wyniki. Broszura wskazuje między innymi na obniżone poczucie wsparcia społecznego, trudności z poczuciem wpływu na pracę, niepewność zatrudnienia czy problem z nadawaniem pracy osobistego znaczenia. Zjawiska te zostały omówione w odniesieniu do takich współczesnych trendów, jak cyfryzacja, intensywność tempa życia, oczekiwanie elastyczności czy szeroko pojęta kultura natychmiastowości.

Ta część broszury stanowi solidny fundament edukacyjny, dzięki któremu pracodawca może świadomie zrozumieć, jaka jest kondycja psychospołeczna młodych pracowników oraz dlaczego młode osoby bywają szczególnie wrażliwe na przeciążenie pracą, dysonans wartości czy problemy komunikacyjne.

Część trzecia – jak pracodawca może reagować

Najbardziej praktycznym elementem broszury są rekomendacje dla pracodawców, czyli zestaw działań, które można wdrożyć w organizacji bez względu na jej wielkość czy branżę. W broszurze znalazły się m.in.:

- sposoby ograniczania nadmiernych wymagań pracy,
- techniki wzmacniania równowagi praca–życie,
- metody budowania zdrowej komunikacji i wsparcia społecznego,
- narzędzia pomagające zwiększyć zaangażowanie i poczucie wpływu,
- zasady tworzenia przejrzystych ścieżek rozwoju,
- sposoby kształtowania kultury organizacyjnej sprzyjającej młodym pracownikom.

Wskazówki te są możliwe do wdrożenia praktycznie, dzięki czemu pomagają tworzyć środowisko bardziej stabilne, przewidywalne i sprzyjające dobrostanowi. W broszurze

podkreśla się, że choć pracownicy z pokolenia Z mają swoje charakterystyczne potrzeby, to działania poprawiające warunki pracy przynioszą korzyści wszystkim pracownikom, niezależnie od wieku czy rodzaju wykonywanej pracy.

Część czwarta – dlaczego to ważne

Materiał mocno akcentuje, że troska o dobrostan młodych pracowników nie jest kwestią modnego trendu czy chwilowej „kapryśności pokolenia”. Jest to kwestia strategiczna – młodzi pracownicy stanowią coraz większą część rynku pracy, a ich oczekiwania współkształtują normy organizacyjne przyszłości. Broszura tłumaczy, że inwestycja w psychospołeczne warunki pracy:

- zwiększa zaangażowanie,
- obniża rotację,
- poprawia kulturę organizacyjną,
- zmniejsza stres i wypalenie,
- podnosi efektywność pracy,
- sprzyja budowaniu wizerunku atrakcyjnego pracodawcy.

Materiał staje się więc ważnym narzędziem doradczym, które pozwala pracodawcom spojrzeć na swoich pracowników nie jak na abstrakcyjne „zasoby”, lecz jako na osoby funkcjonujące w określonym kontekście społecznym i mające realne potrzeby, które warto rozumieć i wspierać.

PODSUMOWANIE

Mamy nadzieję, że przedstawione treści pomogą lepiej zrozumieć zarówno specyfikę młodych pracowników, jak i rolę pracodawców w kształtowaniu bezpiecznego, wspierającego i nowoczesnego środowiska pracy.

Zachęcamy do dalszego zapoznania się z produktami opracowanymi w ramach projektu – mobilną aplikacją „Work-Mind Log” oraz broszurą zawierającą zalecenia dla pracodawców. Oba materiały zostały stworzone z myślą o praktycznym wsparciu i ułatwieniu codziennej pracy, niezależnie od wielkości czy specyfiki organizacji.

Wierzymy, że wdrażanie rozwiązań opartych na wiedzy, empatii i rzetelnych badaniach realnie przyczynia się do poprawy dobrostanu w miejscu pracy i budowania silnych, zdrowych zespołów.

