

SZYMON WARSZAWSKI
DOROTA ŻOŁNIERCZYK-ZREDA

SYTUACJA ZAWODOWA I ZDROWOTNA MŁODYCH PRACOWNIKÓW

ZALECENIA DLA PRACODAWCÓW



SYTUACJA ZAWODOWA I ZDROWOTNA MŁODYCH PRACOWNIKÓW.

ZALECENIA DLA PRACODAWCÓW

Opracowano 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

Autorki i Autorzy:

dr hab. Dorota Żołnierczyk-Zreda, mgr Szymon Warszawski

Koordynator Programu:

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Projekt okładki: Cezary Szymański

Opracowanie redakcyjne: Dominika Bohutyn

Opracowanie graficzne: Cezary Szymański



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



SPIS TREŚCI

WSTĘP.....	7
KTÓRE POKOLENIA ZNAJDUJĄ NA RYNKU PRACY W 2025 ROKU?	8
CZYM SĄ PSYCHOSPOŁECZNE WARUNKI PRACY?.....	10
JAKIE PSYCHOSPOŁECZNE WARUNKI PRACY MOŻEMY WYRÓŻNIĆ?	11
CZYM SIĘ RÓŻNI POKOLENIE Z OD STARSZYCH POKOLEŃ?.....	13
SPRÓBUJ DITTO!	17
POPRAW PSYCHOSPOŁECZNE WARUNKI PRACY!.....	19
PRZYKŁADY FIRM, KTÓRE JUŻ WPROWADZIŁY ZMIANY	20
BIBLIOGRAFIA	21



WSTĘP

Poniższa broszura jest kierowana do pracodawców, którzy mają potrzebę rozwijania swojej wiedzy w zakresie dostosowywania środowiska pracy do wkraczającej na rynek generacji Z.

Broszura składa się z trzech części: najpierw przedstawiono podstawy teoretyczne, następnie wyniki badań oraz aktualny stan wiedzy, a na końcu – praktyczne wskazówki dotyczące dostosowania środowiska pracy do potrzeb pokolenia Z. Taki układ ułatwia zrozumienie wyzwań stojących przed tą generacją, a tym samym – dopasowanie warunków pracy do ich oczekiwań.

Broszura została opracowana na podstawie raportu z badań „Ocena psychospołecznych warunków pracy oraz dobrostanu i jakości życia w grupie młodych pracowników”, zrealizowanych przez Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy. Materiał został również uzupełniony o aktualny stan wiedzy, oparty na najnowszych publikacjach naukowych.

KTÓRE POKOLENIA ZNAJDUJĄ NA RYNKU PRACY W 2025 ROKU?

Pokolenie Boomers (1946–1964)

Boomersi to pokolenie urodzone tuż po zakończeniu II wojny światowej, w okresie gwałtownego wzrostu liczby urodzeń (Pollard i Scommegna, 2014).

Osoby z tego pokolenia charakteryzuje doświadczenie wielu przemian – ustrojowych, społecznych oraz technologicznych. Współcześnie wielu boomersów to aktywni zawodowo emeryci, którzy nadal angażują się w życie zawodowe.

W miejscu pracy szczególnie cenią sobie stabilność, szacunek dla doświadczenia oraz bezpośrednią komunikację. Są lojalni wobec pracodawców i często stawiają na długoterminowe relacje zawodowe.

Dodatkowo boomersi doceniają wartość pracy zespołowej, ale również samodzielność w wykonywaniu powierzonych zadań. Ich podejście do technologii bywa ostrożne, jednak wielu z nich chętnie adaptuje nowe rozwiązania, jeśli dostrzeżga ich praktyczne zastosowanie (Nichols i Smith, 2025).

W broszurze pominięto pokolenie boomersów, gdyż wielu z nich zakończyło już aktywność zawodową, a ich udział w rynku pracy jest dziś znacznie mniejszy.

Pokolenie X (1965–1980)

Pokolenie X to pracownicy w wieku 44–59 lat, którzy rozpoczęli karierę w trudnych czasach gospodarczych lat 90. Charakteryzują się wysoką etyką pracy, samodzielnością oraz lojalnością wobec pracodawcy.

Cenią stabilność zatrudnienia i spokojną pracę. Wykazują pewien lęk przed utratą pracy, wynikający z doświadczeń transformacji ustrojowej, co przekłada się na ostrożność wobec zmian organizacyjnych i nowych technologii (Szafranec, 2011).

Pokolenie Y (1981–1994)

Pokolenie Y (inaczej millenials) to pracownicy w wieku 30–43 lat, którzy wchodzili na rynek pracy w czasach dynamicznego rozwoju technologii i globalizacji. Charakteryzują się elastycznością, otwartością na zmiany oraz dużą potrzebą rozwoju osobistego.

Cenią niezależność, szybki dostęp do informacji i nowoczesne formy komunikacji. Ważne są dla nich wartości takie jak ambicja, kreatywność i innowacyjność. Chętnie się uczą, inwestują w siebie i rozwijają pasje, jednak są mniej lojalni wobec pracodawców niż wcześniejsze pokolenia (Mazur-Wierzbicka, 2016).

Pokolenie Z (1995–2012)

Najważniejsze są dla nich: samorealizacja, dobra atmosfera, relacje, rozwój osobisty, zaufanie i wynagrodzenie. Chętnie pracują w grupie, jednak oczekują jasno określonych zadań i szybkich efektów swojej pracy.

Wykazują niższy poziom lojalności wobec pracodawcy (Titanicko, 2025). Unikają rutyny, preferują różnorodność i elastyczny sposób pracy (Aggarwal i in., 2020). Mimo

że bywają postrzegani jako roszczeniowi i nastawieni na siebie, potrafią być zaangażowani, jeśli miejsce pracy odpowiada ich wartościom i stylowi życia (Venida, 2022).

Pokolenie Z (osoby urodzone po 1995 r.) to najmłodszy pracownicy na rynku, wychowani w świecie nowych technologii, internetu i mediów społecznościowych, które nie są dla nich jedynie dodatkiem, lecz naturalnym środowiskiem funkcjonowania (Febliża i in., 2025).

Osoby z pokolenia Z cechuje duża mobilność oraz swobodne poruszanie się w cyfrowym świecie (Febliża i in., 2025). Komunikują się głównie elektronicznie, często używając slangu, i stawiają na luźniejszą formę komunikacji w pracy (Mary i Rotich, 2025).



CZYM SĄ PSYCHOSPOŁECZNE WARUNKI PRACY?

Wpływ psychospołecznych warunków pracy na pracowników

Nieważne, o jakim pokoleniu mówimy, psychospołeczne warunki pracy oddziałują na każdego pracownika! Dlatego tak ważne jest tworzenie bezpiecznego, wspierającego i pełnego szacunku środowiska pracy dla wszystkich grup wiekowych. Oczywiście pokolenia mogą mieć (i mają) różne potrzeby w zakresie psychospołecznych warunków pracy. Aby zrozumieć te różnice i to, jak kształtują się one dla pokolenia Z, przedstawimy w skrócie, czym są psychospołeczne warunki pracy.

Psychospołeczne warunki pracy

Są to wszelkie aspekty związane z interakcjami i wpływem na pracownika, które mogą mieć wpływ na jego samopoczucie, zdrowie psychiczne i fizyczne oraz efektywność pracy. Obejmują one czynniki związane zarówno z organizacją pracy, jak i relacjami interpersonalnymi w miejscu pracy (Schütte i in., 2014).

Wyróżniamy wśród nich 4 grupy:

WYMAGANIA PRACY

- wymagania ilościowe
- wymagania poznawcze
- tempo pracy
- monotonia pracy

WORK–LIFE BALANCEa

- równowaga praca–dom
- konflikt dom–praca i praca–dom
- wpływ na pracę

RELACJE

- zaufanie do kierownictwa
- zaufanie do współpracowników
- klimat społeczny
- sprawiedliwość i szacunek wsparcie społeczne

KULTURA PRACY I ROZWÓJ

- jasność roli
- możliwości rozwoju nagrody za pracę
- znaczenie pracy

JAKIE PSYCHOSPOŁECZNE WARUNKI PRACY MOŻEMY WYRÓŻNIĆ?

Wymagania pracy

Jest to liczba zadań, jakie musi jednocześnie wykonywać pracownik w krótkim czasie, co utrudnia ich terminową realizację. Wysokie wymagania sprawiają, że pracownik musi uważać na wiele rzeczy, zapamiętywać sporo informacji, podejmować trudne decyzje i generować nowe pomysły (Meyer i Hünefeld, 2018). Tempo pracy to szybkość wykonywania zadań, która często wiąże się z presją czasu oraz narzuconym rytmem działania. Monotonia pracy dotyczy stopnia rutyny, polegającej na konieczności ciągłego powtarzania tych samych czynności (Schütte i in., 2014).

Równowaga praca–dom

To poziom zaangażowania w życie zawodowe oraz życie prywatne. Zrównoważona relacja między pracą a domem zakłada, że zarówno poziom zaangażowania w pracę, jak i w domu pozostaje bez przykrych zmian dla jednostki, a więc praca nie zmienia zaangażowania w obowiązki domowe i na odwrót (Sirgy i Lee, 2018).

Konflikt rodzina–praca i praca–rodzina

Konflikt praca–rodzina to sytuacja, gdy wymagania pracy utrudniają realizację obowiązków prywatnych z powodu braku czasu i energii. Konflikt rodzina–praca to odwrotna sytuacja – sprawy osobiste ograniczają pełnienie obowiązków zawodowych (Rashmi i Kataria, 2021).

Wpływ na pracę

To swoboda w podejmowaniu decyzji, sposobie wykonywania zadań, ilości przydzielanej pracy oraz doborze współpracowników (Schütte i in., 2014).

Zaufanie między współpracownikami i zaufanie do kierownictwa

Są to zaufanie oraz stosunek pracownika do kolegów i kierownictwa w pracy. Przy wysokim zaufaniu pracownik czuje się swobodnie, by otwarcie wyrażać swoje poglądy i odczucia dotyczące pracy (Schütte i in., 2014).

Klimat społeczny oraz sprawiedliwość i szacunek

Klimat społeczny to poczucie pracownika, że jest częścią społeczności w swoim miejscu pracy oraz że panuje w nim przyjazna, wspierająca atmosfera. To także przekonanie, że jest traktowany z szacunkiem, jego wysiłki są doceniane, a opinie i pomysły – brane pod uwagę. Obejmuje to również uczciwy podział obowiązków oraz sprawiedliwe rozwiązywanie sporów (Schütte i in., 2014).

Wsparcie społeczne

Jest to wymiana zasobów – takich jak wsparcie emocjonalne, pomoc praktyczna czy informacje – między jednostkami w celu poprawy dobrostanu odbiorcy. W miejscu pracy obejmuje wsparcie od kierownictwa, współpracowników i struktury organiza-

cyjnej. Jest kluczowym czynnikiem dla dobrostanu pracowników i wydajności organizacji (Viswesvaran i in., 1999).

Możliwości rozwoju i jasność roli

Możliwości rozwoju to zakres, w jakim pracownik może wykorzystywać swoją wiedzę i umiejętności w pracy, rozwijać nowe kompetencje oraz specjalistyczne zdolności. Natomiast jasność roli to stopień, w jakim pracownik rozumie wymagania, cele i zakres odpowiedzialności, które stawia przed nim kierownictwo (Hollar i in., 2022).

Nagrody za pracę

Są to wszystkie formy uznania – od wynagrodzenia, przez pochwały, po możliwości rozwoju. Przemyślane nagrody to świetny motywator dla każdego pracownika. Młodzi pracownicy szczególnie cenią sobie nagrodę w formie pochwały i uznania, co pomaga budować ich poczucie przynależności do miejsca pracy (Schütte i in., 2014).

Znaczenie pracy

Znaczenie pracy to subiektywne poczucie, że wykonywana praca ma znaczenie i jest ważna (Schütte i in., 2014).

Satysfakcja z pracy

Jest to stopień, w jakim dana osoba czuje się pozytywnie lub negatywnie w odniesieniu do wykonywanej pracy, np. warunków pracy, współpracowników i godzin pracy (Aziri, 2011). Można powiedzieć, że jest to suma tego, jak bardzo zadowoleni są pracownicy ze swoich warunków pracy. Poprawiając psychospołeczne warunki pracy, zwiększasz satysfakcję z pracy swoich pracowników (Erro-Garcés i Ferreira, 2019).



CZYM SIĘ RÓŻNI POKOLENIE Z OD STARSZYCH POKOLEŃ?

Zadowolenie ze wsparcia społecznego

Z badań CIOP-PIB wynika, że pokolenie Z cechuje się najniższymi wynikami ze wsparcia społecznego, czyli sieci relacji i interakcji międzyludzkich, które dostarczają pracownikowi pomocy, zrozumienia, akceptacji oraz poczucia przynależności.

Możliwości rozwoju pokoleń X i Y

Pokolenia Y oraz X charakteryzują się wyższym poziomem ocen w zakresie możliwości rozwoju, rozumianych jako wykorzystywanie i kształtowanie kompetencji zawodowych przez pracownika.

Znaczenie pracy

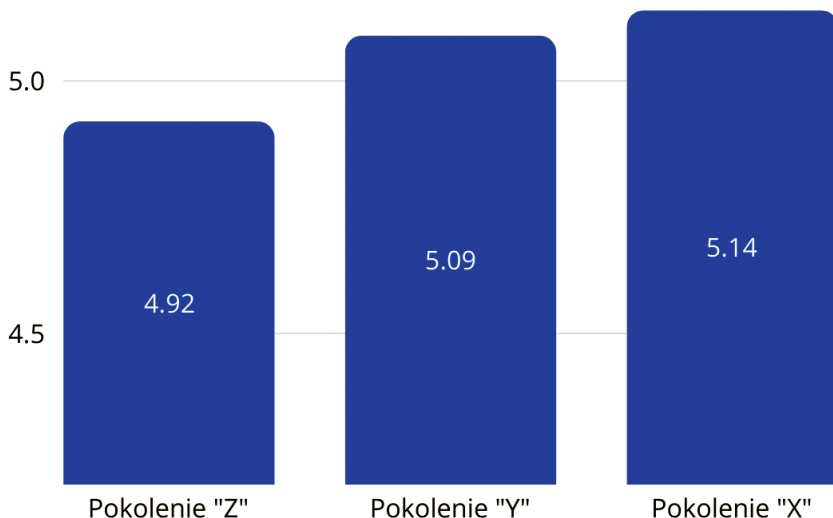
Niższe wyniki odnotowano także w obszarze znaczenia pracy, rozumianego jako przekonanie pracownika o ważności i sensowności wykonywanych obowiązków.

Poczucie wpływu

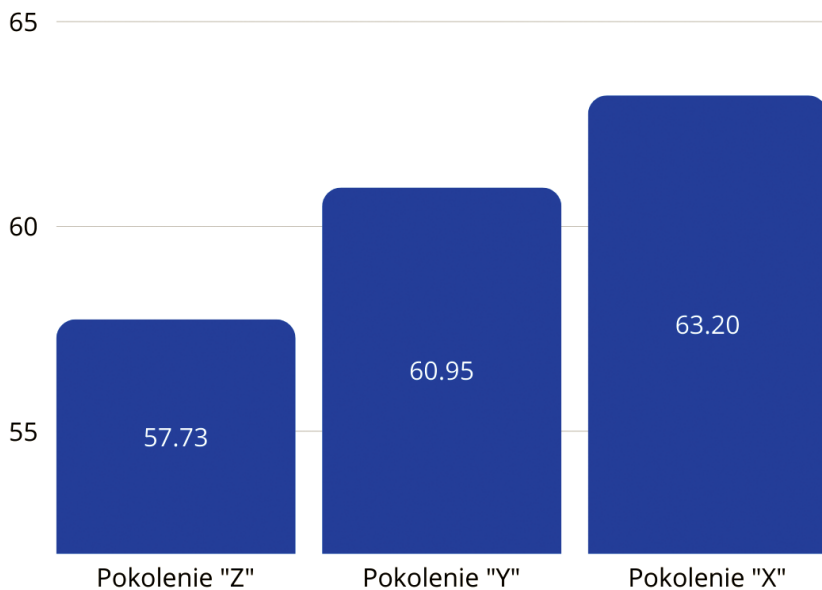
Pokolenie Z charakteryzuje się niższym poziomem poczucia wpływu w pracy, czyli swobody w podejmowaniu decyzji, sposobie wykonywania zadań, ilości przydzielanej pracy oraz doborze współpracowników.

Brak dostępu do praw pracowniczych

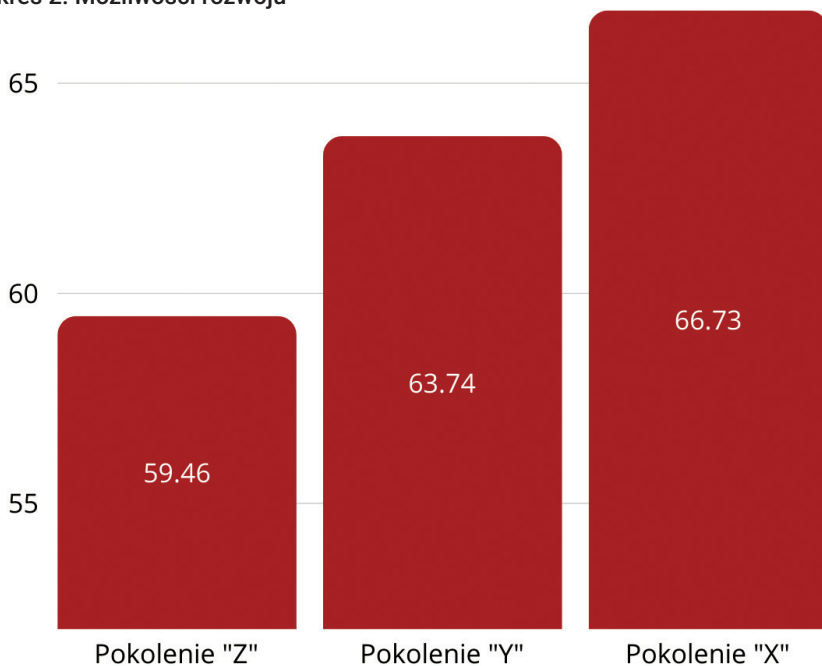
Wyniki badań CIOP-PIB wskazują, że pokolenie Z częściej niż inne generacje zgłaszało brak dostępu do praw pracowniczych obejmujących różne formy nieobecności lub



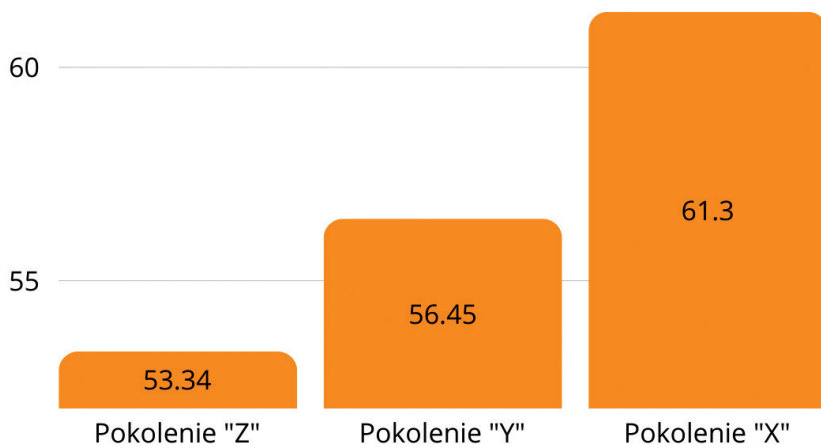
Wykres 1. Zadowolenie ze wsparcia społecznego



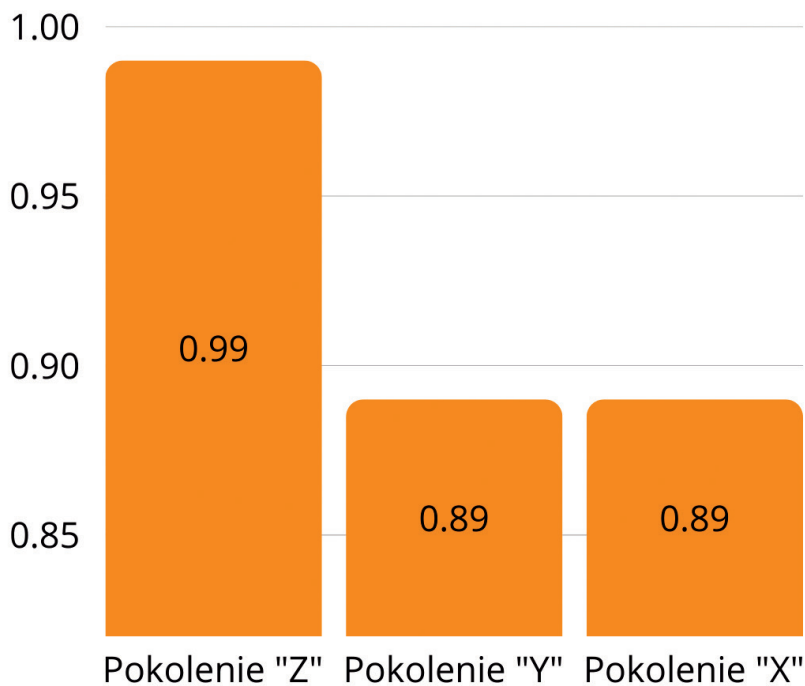
Wykres 2. Możliwości rozwoju



Wykres 3. Znaczenie pracy



Wykres 4. Poczucie wpływu

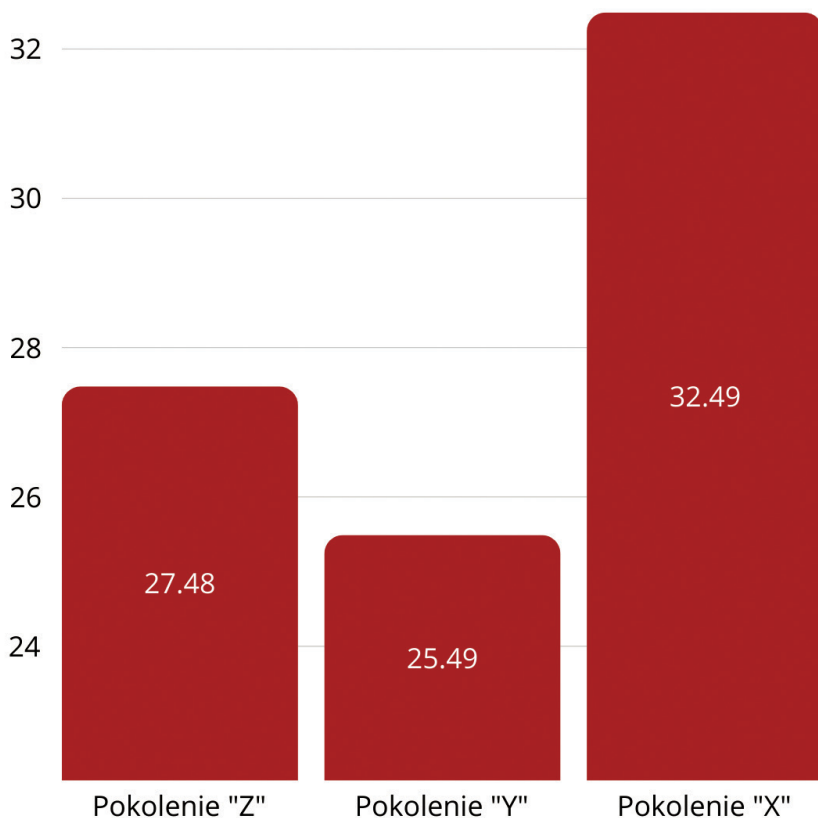


Wykres 5. Brak dostępu do praw pracowniczych

przerwy w pracy – wynikające z planowania (np. urlop), nagłej potrzeby (np. choroba), obowiązków rodzinnych lub rutynowej opieki zdrowotnej.

Niepewność pracy

Pokolenie Z (a w nieco większym stopniu również pokolenie X) cechuje się wyższym poziomem odczuwanej niepewności pracy, rozumianej jako stopień stabilności warunków zatrudnienia.



Wykres 6. Niepewność w pracy

SPRÓBUJ DITTO!

DITTO to zbiór pomysłów zaproponowany przez Pichler i in. (2021), które mają na celu ułatwienie dostosowania miejsca pracy do potrzeb pokolenia Z. DITTO jest akronimem 5 pojęć ważnych dla pokolenia Z:

- Diversity (różnorodność)
- Individualism (indywidualizm)
- Teamwork (współpraca)
- Technology (technologia)
- Organisational Supports (wsparcie)

Popraw psychospołeczne warunki pracy!

Należy pamiętać, że na satysfakcję z pracy najbardziej wpływają warunki pracy. Mimo że pracownicy z pokolenia Z preferują określone warunki, to zadbanie o dobrostan, sprawiedliwą płacę i warunki pracy wpłynie na twoich pracowników niezależnie od ich wieku (Erro-Garcés i Ferreira, 2019). Badania pokazują, że pracownicy, którzy czują się w pracy dobrze, są w niej o wiele bardziej efektywni, więc zadbanie o warunki pracowników jest również na rękę Tobie jako pracodawcy (Weber i in., 2024).

Diversity – różnorodność

Pokolenie Z jest zróżnicowane i otwarte na różnorodność. Badania pokazują, że zespoły o zróżnicowanym składzie zwiększają atrakcyjność firmy i poprawiają jej efektywność (Pichler i in., 2021). Postaraj się wykorzystać różnorodność pracowników do rozwiązywania problemów firmy.

Individualism – indywidualizm

Generacja Z niezwykle ceni sobie indywidualizm w nauce, komunikacji i interakcjach społecznych. Z perspektywy pracodawcy angażowanie generacji Z w pracę zespołową może okazać się wyzwaniem. Postaraj się wspierać pracowników, którzy preferują samodzielną pracę, jednocześnie łącząc grupy pracowników o podobnych kompetencjach lub zainteresowaniach (Pichler i in., 2021).

Teamwork – współpraca

Generacja Z może mieć trudności z socjalizacją i pracą w zespole. Warto angażować tych pracowników w działania integrujące, np. sesje Q&A (ang. questions and answers, pytania i odpowiedzi) (Schroth, 2019), i pokazywać, że bycie częścią zespołu to uczestnictwo w czymś większym niż jednostka. Pomocne jest także wzmacnianie poczucia dopasowania do organizacji przez wykorzystywanie indywidualnych zasobów pracowników z pokolenia Z.

Technology – technologia

„Zetki” świetnie odnajdują się w świecie technologii, więc warto to wykorzystać. Twórz ankiety i systemy uczące się, zintegrowane z działem HR – pomoże to lepiej zrozumieć potrzeby tej generacji (Pichler i in., 2021). Zachęcaj też pracowników do wyraża-

nia siebie w przestrzeni online, np. przez używanie emotek, własnych awatarów czy spersonalizowanych profili (Pichler i in., 2021).

Organizational Supports – wsparcie

Dostosowanie technologii do wspierania komunikacji jest kluczowe w pracy z generacją Z. Warto też zadbać o dobrostan – to pokolenie częściej doświadcza lęku i depresji (Pichler i in., 2021). Bądź dostępny, odpowiadaj na pytania, reaguj na niezadowolenie i wspieraj swoich pracowników merytorycznie oraz emocjonalnie.

Zastanów się!

Które z kroków DITTO możesz wprowadzić w swojej organizacji? Nie musisz wdrażać wszystkiego od razu – potraktuj to jako proces. Rozplanuj zmiany w czasie i dostosuj je do tempa oraz możliwości swojej firmy. Alternatywnie możesz wprowadzić zmiany dla części pracowników w ramach testu. W ten sposób łatwo porównasz wydajność pracowników, którzy pracują z DITTO, i tych, którzy pracują tak jak do tej pory.



POPRAW PSYCHOSPOŁECZNE WARUNKI PRACY!

OGRANICZ WYMAGANIA PRACY

- Przygotuj indywidualny plan pracy.
- Określ zlecone pracownikowi zadania oraz terminy ich realizacji.
- Przestrzegaj prawa pracowników do bycia offline.
- Nie kontroluj nadmiernie pracowników.
- Zachęcaj pracowników do informowania o trudnościach.

ZADBAJ O WORK-LIFE BALANCE

- Reguluj czas pracy, aby unikać zbyt długich godzin i przeciążenia.
- Pozwalaj na elastyczne godziny pracy lub pracę zdalną.
- Szanuj granice czasu wolnego
 - nie angażuj pracowników po godzinach pracy.
- Ogranicz nieuzgodnione nadgodziny, np. przez wyłączenie poczty po pracy.
- Zachęcaj do korzystania z urlopów.

ZWIĘKSZ WSPARCIE I MOŻLIWOŚCI SOCJALIZACJI

- Stwórz możliwość wymiany doświadczeń.
- Zorganizuj mentoring między pracownikami.
- Proponuj działania integrujące.
- Twórz grupy wymiany wiedzy.
- Wspieraj wspólne projekty wewnętrzne.

ZAPEWNIJ WARUNKI DO ROZWOJU

- Stwórz odpowiednie warunki pracy
 - organizacyjne, psychospołeczne i fizyczne.
- Doceniaj i nagradzaj osiągnięcia publicznie i prywatnie.
- Twórz ścieżki kariery wewnątrz firmy.
- Podkreśl wpływ pracy na cele firmy.
- Dbaj o kompetencje pracowników, np. organizuj szkolenia.



PRZYKŁADY FIRM, KTÓRE JUŻ WPROWADZIŁY ZMIANY

Google

Amerykańskie przedsiębiorstwo informatyczne od lat przygotowywało się do przyjęcia w swoje szeregi pracowników z pokolenia Z. Firma ma elastyczny czas pracy, promuje aktywizację społeczności, zapewnia ścieżki kariery i materiały do rozwoju. W procesie rekrutacji Google stawia na indywidualne umiejętności jednostki oraz pyta, jak może je wykorzystać w swojej organizacji.

IBM

IBM aktywnie wspiera dobrostan pracowników. Organizuje sesje wellness, fitness i wspiera ergonomię stanowisk pracy. Przedsiębiorstwo utworzyło grupy wsparcia i zapewnia możliwość konsultacji w obszarze dobrostanu. Firma podkreśla znaczenie równowagi między pracą a domem oraz zapewnia elastyczność w wyborze formy i godzin pracy.

Adobe

Adobe realizuje niemal wszystkie punkty DITTO. Wspiera dobrostan pracowników, oferuje elastyczny wymiar pracy, tworzy warunki do rozwoju i stabilności. Przy rekrutacji kładzie nacisk na równość szans dla odmienności. Dla Adobe ważny jest sens pracy widoczny dla pracowników oraz sieci społeczne.

Microsoft

Skupia się głównie na tworzeniu środowiska pracy wspierającego zarówno psychiczny, jak i fizyczny dobrostan. Dbą o ergonomię stanowisk pracy oraz zapewniają dostęp do siłowni. Przełożeni często są wyposażeni w narzędzia wspierania w obszarze dobrostanu. Dodatkowo godziny pracy są elastyczne z możliwością pracy zdalnej. Dzięki tym usprawnieniom ponad 70% pracowników zgłasza, że przełożeni pozytywnie wpływają na ich zdrowie psychiczne.

BIBLIOGRAFIA

1. Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., & Rastogi, S. (2022). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs*, 22(3), e2535. <https://doi.org/10.1002/pa.2535>
2. Aziri, B. (2011). *Job Satisfaction: A Literature Review*. 3(4).
3. Erro-Garcés, A., & Ferreira, S. (2019). Do better workplace environmental conditions improve job satisfaction? *Journal of Cleaner Production*, 219, 936–948. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.138>
4. Febliza, A., Kadarohman, A., Aisyah, S., & Abdullah, N. (2025). Generation Z and the Use of Digital Technology: A Review from 2014 to 2023. *Jurnal Pendidikan Sains Indonesia*, 13(1), 53–67. <https://doi.org/10.24815/jpsi.v13i1.40797>
5. Hollar, N., Kuchinka, D.G.J., & Feinberg, J. (2022). Professional development opportunities and job satisfaction: a systematic review of research. *Journal of International Management Studies*, 22(1), 10–19.
6. Mary, D.O., & Rotich, J. (2025). Generation Z in the Workplace: The Role of Gen Z Communication on Workplace Preferences. *International Journal of Research Publication and Reviews*. 6(6), 10683–10692.
7. Mazur-Wierzbicka, E. (2016). Pokolenie Y – liderzy jutra: Analiza komparatywna Polska versus inne kraje Europy Środkowej. *Studia i Prace WNEiZ US*, 1, 169–181. <https://doi.org/10.18276/sip.2016.43/1-15>
8. Meyer, S., & Hünefeld, L. (2018). Challenging Cognitive Demands at Work, Related Working Conditions, and Employee Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15. <https://doi.org/10.3390/ijerph15122911>
9. Nichols, A., & Smith, S.M. (2025). Retaining and engaging baby boomers in the workplace. *Strategic HR Review* <https://doi.org/10.1108/SHR-01-2025-0010>
10. Pichler, S., Kohli, C., & Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons*, 64(5), 599–610. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.021>
11. Pollard, K., & Scommegna, P. (2014). Just How Many Baby Boomers Are There? PRB. <https://www.prb.org/resources/just-how-many-baby-boomers-are-there/>
12. Rashmi, K., & Kataria, A. (2021). Work–life balance: A systematic literature review and bibliometric analysis. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 42(11–12), 1028–1065. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2021-0145>

13. Rashmi, K., & Kataria, A. (2021). Work–life balance: A systematic literature review and bibliometric analysis. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 42(11–12), 1028– 1065.
<https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2021-0145>
14. Schütte, S., Chastang, J.F., Malard, L., Parent-Thirion, A., Vermeulen, G., & Niedhammer, I. (2014). Psychosocial working conditions and psychological well-being among employees in 34 European countries. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 87(8), 897–907.
<https://doi.org/10.1007/s00420-014-0930-0>
15. Sirgy, M. J., & Lee, D.J. (2018). Work-Life Balance: An Integrative Review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254.
<https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
16. Szafraniec, K. (2011). *Młodzi 2011. Kancelaria Premiera*.
17. Titanicko, T., & Pangaribuan, C.H. (2025). Investigating The Nexus of Job Satisfaction, Transformational Leadership, and Employee Loyalty on Gen-Z Employees: Evidence from Jakarta. *Advances In Social Humanities Research*, 3(5), 429–437
<https://doi.org/10.46799/adv.v3i5.441>
18. Venida, A. C. (2022). Exploring Generation Z Teachers' Work Values: Implications to Educational Leadership and Management. *International Journal of Education*, 15(1), 1–9.
<https://doi.org/10.17509/ije.v15i1.46153>
19. Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. (1999). The Role of Social Support in the Process of Work Stress: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 314–334
<https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1661>
20. Weber, J., Hansmann, M., Heming, M., Herold, R., Erim, Y., Hander, N., Rothermund, E., Mulfinger, N., Kröger, C., Feißt, M., Brezinski, J., Kohl, F., & Angerer, P. (2024). Associations between Psychosocial Working Conditions and Work-Specific Self-Efficacy Beliefs Among Employees Receiving Psychotherapeutic Consultation at Work. *Journal of Occupational Rehabilitation*.
<https://doi.org/10.1007/s10926-024-10256-1>

Jak zaprenumerować miesięcznik

1. PRENUMERATA ZAMAWIANA W REDAKCJI

Zeskanuj kod QR, aby przejść do formularza zamówienia prenumeraty. Wypełnij formularz i kliknij przycisk WYŚLIJ. Gotowe!
W razie problemów skontaktuj się z nami (BPredakcja@ciop.pl, tel. 22 623 36 75).



www.ciop.pl/bp_prenumerata
m.ciop.pl/bp_prenumerata

Cennik prenumeraty redakcyjnej
(podane ceny zawierają VAT i koszty przesyłki)

Prenumerata KWARTALNA (3 numery)	42 zł
Prenumerata PÓŁROCZNA (6 numerów)	84 zł
Prenumerata ROCZNA (12 numerów)	168 zł

2. PRENUMERATA U DYSTRYBUTORÓW PRASY

Prenumeratę naszego miesięcznika oferują firmy KOLPORTER (<http://www.kolporter.com.pl>) oraz GARMOND PRESS (<http://www.garmondpress.pl>).

BEZPIECZEŃSTWO PRACY

nauka i praktyka



