



JAK WSPIERAĆ ZDROWIE PSYCHICZNE STARSZYCH PRACOWNIKÓW? IDENTYFIKACJA ZAGROŻEŃ PSYCHOSPOŁECZNYCH I REKOMENDOWANE KIERUNKI DZIAŁAŃ DLA PRACODAWCÓW

HOW TO SUPPORT THE MENTAL HEALTH OF OLDER EMPLOYEES?
IDENTIFICATION OF PSYCHOSOCIAL HAZARDS
AND RECOMMENDED DIRECTIONS FOR EMPLOYER INTERVENTIONS

Małgorzata Domagała¹, Marta Wiszniewska², Aleksandra Maryniak¹, Kaja Staszewska¹

Instytut Medycyny Pracy im. prof. dr med. Jerzego Nofera / Nofer Institute of Occupational Medicine, Łódź, Poland

¹ Pracownia Psychologii Zdrowia i Pracy / Unit of Health and Work Psychology

² Klinika Chorób Zawodowych i Zdrowia Środowiskowego / Clinic of Occupational Diseases and Environmental Health

INFORMACJE KLUCZOWE

- Zdrowie psychiczne istotnie warunkuje zdolność do pracy osób w wieku >50 r.ż.
- Ageizm, stres i niepewność pracy obniżają dobrostan i aktywność zawodową.
- Cyfryzacja pracy zwiększa technostres i ryzyko wykluczenia starszych pracowników.

HIGHLIGHTS

- Mental health significantly determines work ability among people aged >50 years.
- Ageism, stress and job insecurity worsen well-being and work activity.
- Digitalization increases technostress and risk of exclusion in older workers.

STRESZCZENIE

Starzenie się populacji pracującej wiąże się z koniecznością utrzymania zdolności do pracy w warunkach długotrwałej ekspozycji na zagrożenia zawodowe oraz rosnących wymagań środowiska zawodowego. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera zdrowie psychiczne starszych pracowników, które determinuje ich funkcjonowanie zawodowe, subiektywnie postrzeganą zdolność do pracy oraz decyzje dotyczące przejścia na emeryturę. Artykuł podejmuje problematykę zdrowia psychicznego pracowników w wieku >50 r.ż. w odniesieniu do zagrożeń psychospołecznych występujących w środowisku pracy. Wyniki badań wskazują, że pogorszenie dobrostanu psychicznego może ograniczać funkcjonowanie zawodowe, nawet gdy cechy fizyczne pracownika umożliwiają mu wykonywanie pracy. W artykule zidentyfikowano kluczowe zagrożenia psychospołeczne, w tym presję czasu, niepewność zatrudnienia, dyskryminację ze względu na wiek (ageizm) oraz wyzwania wynikające z postępującej cyfryzacji środowiska pracy, w tym technostres czy wykluczenie cyfrowe. Przedstawiono również rekomendowane kierunki działań dla pracodawców i kadry zarządzającej, obejmujące podejście oparte na zarządzaniu wiekiem (*age management*), rozwiązania zawarte w pakiecie Joint Action CHRODIS PLUS: Implementation of Good Practices for Chronic Diseases oraz działania ukierunkowane na przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu. Med Pr Work Health Saf. 2026;77(5)

Słowa kluczowe: zdrowie psychiczne, stres zawodowy, środowisko pracy, zagrożenia psychospołeczne, starsi pracownicy, zarządzanie zagrożeniami psychospołecznymi

Finansowanie / Funding: numer tematyczny został opracowany w ramach Narodowego Programu Zdrowia na lata 2021–2026 finansowanego przez Ministra Zdrowia na podstawie umowy nr 6/23/85195/ NPZ/2021/312/1243 na realizację zadania nr 10: „Edukacja w zakresie zarządzania zdrowiem starzejących się pracowników oraz opracowanie i upowszechnienie instrumentów promujących zdrowie i zachowania prozdrowotne w środowisku pracy” w zakresie celu operacyjnego 5: Wyzwania Demograficzne. Kierownik projektu: prof. dr hab. Kinga Polańska.

Ministerstwo
Zdrowia

Zadanie realizowane w ramach
Narodowego Programu Zdrowia na lata 2021–2026
finansowane przez Ministra Zdrowia



ABSTRACT

The aging of the working population necessitates maintaining work ability under conditions of prolonged exposure to occupational hazards and increasingly demanding work environments. In this context, the mental health of older workers assumes particular importance, as it determines their occupational functioning, subjectively perceived work ability, and decisions regarding retirement. This article addresses the issue of mental health among employees aged >50 years in relation to psychosocial hazards present in the work environment. Research findings indicate that a deterioration in mental well-being may limit occupational functioning, even when the employee's physical capacity still enables them to perform their job. The article identifies key psychosocial risks, including time pressure, job insecurity, age-related discrimination (ageism), and challenges associated with the ongoing digitalization of the workplace, such as technostress and digital exclusion. It also presents recommended directions for action for employers and management, including an age management approach, solutions proposed within the Joint Action CHRODIS PLUS: Implementation of Good Practices for Chronic Diseases framework, and measures aimed at preventing digital exclusion. *Med Pr Work Health Saf.* 2026;77(5)

Key words: mental health, occupational stress, work environment, psychosocial hazards, older workers, psychosocial risk management

Autorka do korespondencji / Corresponding author: Małgorzata Domagała, Instytut Medycyny Pracy im. prof. dr med. Jerzego Nofera, Pracownia Psychologii Zdrowia i Pracy, ul. św. Teresy od Dzieciątka Jezus 8, 91-348 Łódź, e-mail: małgorzata.domagała@imp.lodz.pl
Nadesłano: 19 maja 2026, zatwierdzono: 15 września 2026

WSTĘP

W ostatnich latach w Polsce zwiększa się odsetek osób >50 r.ż. wśród pracujących, co jest skutkiem zarówno procesu starzenia się społeczeństwa, jak i utrzymującego się niskiego poziomu dzietności. Z perspektywy medycyny pracy proces ten implikuje konieczność wydłużonego utrzymywania zdolności do pracy w warunkach długotrwałej ekspozycji na zagrożenia zawodowe oraz zmieniających się wymagań organizacyjnych i technologicznych środowiska pracy [1]. W praktyce oznacza to, że działania profilaktyczne coraz częściej koncentrują się nie tylko na zapobieganiu wypadkom przy pracy i chorobom zawodowym, ale również na utrzymaniu sprawności i zdolności do pracy przez cały okres aktywności zawodowej [2]. W badaniach nad funkcjonowaniem zawodowym coraz częściej przyjmuje się umowną granicę 50 lat jako punkt odniesienia dla analizy sytuacji starszych pracowników. Granica ta nie odnosi się do pojęć starości biologicznej ani wieku emerytalnego, lecz wyznacza etap kariery, w którym nasilają się skutki długotrwałej ekspozycji na obciążenia zawodowe, częściej występują problemy zdrowotne oraz wzrasta ryzyko nierównego traktowania ze względu na wiek [3]. Takie podejście znajduje zastosowanie m.in. w międzynarodowych badaniach podłużnych umożliwiających analizę zależności pomiędzy stanem zdrowia, warunkami pracy a utrzymywaniem aktywności zawodowej w populacji osób >50 r.ż. [4].

Istotnym czynnikiem warunkującym możliwość kontynuowania aktywności zawodowej w starszym wieku jest stan zdrowia obejmujący zarówno aspekt somatyczny, jak i psychiczny. Badania wskazują, że pogorszenie dobrostanu psychicznego może ograniczać funkcjonowanie zawodowe, nawet gdy cechy fizyczne

pracownika umożliwiają mu wykonywanie pracy, oraz może sprzyjać wcześniejszemu przechodzeniu na emeryturę [5]. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabierają zagrożenia psychospołeczne [6] wynikające z interakcji pomiędzy niesprzyjającym środowiskiem pracy [7] a cechami jednostki i mają istotny wpływ na zdrowie psychiczne pracowników [8]. Są one w dużej mierze modyfikowalne, dlatego stanowią istotny obszar działań profilaktycznych w organizacjach [9]. Z drugiej strony są szczególnym wyzwaniem ze względu na indywidualny i różny wpływ na poszczególnych pracowników.

Niniejszy artykuł ma charakter przeglądu narracyjnego. Analizie poddano publikacje naukowe oraz raporty instytucjonalne dotyczące zdrowia psychicznego, zagrożeń psychospołecznych oraz zdolności do pracy osób w wieku >50 lat. Doboru literatury dokonano na podstawie wyszukiwań przeprowadzonych w bazach PubMed, Scopus oraz Google Scholar z wykorzystaniem słów kluczowych obejmujących m.in.: „older workers”, „mental health”, „psychosocial risks”, „work ability”, „ageism”, „technostress” oraz ich polskich odpowiedników. Uwzględniono przede wszystkim publikacje z ostatnich kilkunastu lat, a także kluczowe opracowania teoretyczne oraz raporty organizacji międzynarodowych istotne dla omawianej problematyki. Celem niniejszego artykułu jest:

- zwrócenie uwagi na istotną rolę zdrowia psychicznego w utrzymaniu zdolności do pracy starszych pracowników,
- identyfikacja zagrożeń psychospołecznych charakterystycznych dla tej grupy wiekowej,
- określenie kierunków działań dla pracodawców i kadry zarządzającej, które mogą wspierać ich funkcjonowanie zawodowe.

ZDROWIE PSYCHICZNE PRACOWNIKÓW >50 LAT

Zgodnie z definicją Światowej Organizacji Zdrowia (World Health Organization – WHO) zdrowie psychiczne nie oznacza jedynie braku choroby czy zaburzeń, lecz to stan dobrostanu psychicznego, który umożliwia jednostce radzenie sobie ze stresem, wykorzystywanie własnych zdolności, uczenie się i efektywne wykonywanie pracy, a także wnoszenie wkładu w życie społeczności [10]. Już w latach 80. XX w. eksperci WHO zwracali uwagę na to, jak istotny dla ogólnego stanu zdrowia jest dobrostan człowieka, w tym w miejscu pracy [11]. Zaproponowana wówczas definicja dobrostanu zawodowego ujmowała go jako dynamiczny stan umysłu charakteryzujący się równowagą między zdolnościami, potrzebami i oczekiwaniami pracownika a wymaganiami środowiska pracy oraz możliwościami, jakie to środowisko oferuje [12]. Ujęcie to podkreśla konieczność uwzględniania wszystkich potencjalnych zagrożeń występujących w środowisku pracy, w tym psychospołecznych, jako istotnych determinant zdrowia pracownika, co ma szczególne znaczenie dla ochrony zdrowia osób pracujących oraz kształtowania bezpiecznych i sprzyjających warunków pracy. W kontekście starszych pracowników kluczowa staje się zatem zdolność do bezpiecznego i skutecznego wykonywania pracy w warunkach obciążenia wynikającego zarówno z wymagań zawodowych, jak i ze zmian związanych z procesem starzenia się.

Ekspertki WHO zwracają uwagę, że praca wykonywana w sprzyjających warunkach może pozytywnie oddziaływać na zdrowie psychiczne, m.in. poprzez wprowadzanie struktury do codziennego funkcjonowania, umożliwianie utrzymywania relacji społecznych oraz wzmacnianie poczucia sensu podejmowanych działań [13]. Jednocześnie podkreśla się, że wpływ pracy na zdrowie psychiczne może być zarówno pozytywny, jak i negatywny, i w dużej mierze zależy od jakości środowiska pracy oraz poziomu ekspozycji na zagrożenia psychospołeczne. Badania prowadzone w populacji pracowników w wieku >50 lat wskazują, że praca zawodowa może stanowić istotne źródło obciążeń psychicznych, szczególnie w warunkach rosnących wymagań organizacyjnych, presji czasu, zwiększonej odpowiedzialności, niepewności zatrudnienia oraz konieczności ciągłego dostosowywania się do zmian w organizacji pracy. W analizach tych wykazano, że wysoki poziom wymagań zawodowych przy jednoczesnym ograniczonym wpływie na sposób wykonywania pracy wiąże się ze zwiększonym poziomem stresu oraz gorszą samooceną zdrowia psychicznego. Obserwowano również częstsze deklarowanie

trudności w utrzymywaniu pełnej aktywności zawodowej przez osoby doświadczające przewlekłego obciążenia psychicznego [14,15]. Długotrwała ekspozycja na stresory zawodowe sprzyja pogorszeniu samopoczucia psychicznego oraz występowaniu trudności w radzeniu sobie z wymaganiami pracy, co może prowadzić do stopniowego obniżania funkcjonowania zawodowego [16].

Dane Głównego Urzędu Statystycznego [17] wskazują, że wraz z wiekiem wzrasta częstość występowania problemów zdrowotnych oraz ograniczeń funkcjonalnych, które mogą wpływać na jakość życia i możliwość utrzymania aktywności zawodowej. W populacji starszych pracowników relatywnie często obserwuje się zaburzenia nastroju i lękowe, a także utrzymujący się dystres psychiczny, który może wiązać się z obniżeniem koncentracji, motywacji oraz zaangażowania w wykonywanie pracy [15]. Znajduje to odzwierciedlenie w sytuacji zawodowej osób >50 r.ż. – wykazano niższą subiektywną ocenę jakości życia oraz większe ograniczenia w utrzymaniu aktywności zawodowej w tej grupie pracowników. W tym kontekście wyniki polskich badań wskazują, że komponenty psychiczne, takie jak odczuwane zmęczenie, poziom stresu oraz subiektywna ocena stanu zdrowia, w istotnym stopniu różnicują poziom zdolności do pracy w opisywanej grupie wiekowej [18].

Uzupełnieniem tych ustaleń są wyniki badania podłużnego Baumann i wsp. [6], obejmującego osoby starsze pozostające w wieku aktywności zawodowej, które wskazują, że obecność objawów depresyjnych oraz niska subiektywna ocena zdrowia psychicznego wiążą się ze zwiększonym prawdopodobieństwem ograniczenia aktywności zawodowej lub całkowitego wycofania się z niej. Autorzy podkreślają, że zdrowie psychiczne stanowi jeden z najważniejszych predyktorów utrzymania zatrudnienia w starszym wieku, niezależnie od wielu innych czynników społecznych i zdrowotnych [5]. Na kondycję psychiczną pracowników >50 r.ż. istotny wpływ mają także czynniki społeczne związane z funkcjonowaniem w środowisku pracy. Stereotypy dotyczące wieku oraz doświadczenia dyskryminacji ze względu na wiek mogą wiązać się z obniżeniem samooceny starszych pracowników, poczucia ich sprawczości oraz z brakiem motywacji do kontynuowania aktywności zawodowej [19].

ZAGROŻENIA PSYCHOSPOŁECZNE

Za zagrożenia psychospołeczne uznaje się te aspekty organizacji i zarządzania pracą, wraz z ich kontekstem społecznym i środowiskowym, które potencjalnie mogą prowadzić do negatywnych konsekwencji dla zdrowia

psychicznego, społecznego lub fizycznego pracownika [11]. Jednocześnie o tym, czy dany czynnik stanie się zagrożeniem, w dużej mierze decyduje indywidualna percepcja pracownika, czyli sposób, w jaki interpretuje on określone sytuacje lub bodźce jako zagrażające. Czynniki psychospołeczne mogą stać się źródłem stresu wówczas, gdy zasoby jednostki, takie jak cechy osobowości, stosowane strategie radzenia sobie, kompetencje zawodowe, stan zdrowia czy dostępne wsparcie społeczne, okazują się niewystarczające w stosunku do wymagań i specyfiki pracy. W konsekwencji niedopasowania dochodzi do uruchomienia reakcji stresowej obejmującej zmiany na poziomie biologicznym, poznawczym, emocjonalnym i behawioralnym [20]. Subiektywny charakter oceny sytuacji sprawia, że te same warunki pracy mogą być odmiennie spostrzegane przez pracowników, co powoduje, że zarządzanie zagrożeniami psychospołecznymi stanowi istotne wyzwanie.

W literaturze przedmiotu rozwinięto liczne koncepcje teoretyczne mające na celu klasyfikację zagrożeń psychospołecznych w odniesieniu do różnych aspektów środowiska pracy. Jednym z najczęściej przywoływanych ujęć jest podział zaproponowany przez Coxa i wsp. [21], w którym wyróżnia się 2 podstawowe kategorie czynników psychospołecznych – te związane z kontekstem pracy oraz odnoszące się do jej treści. Stresogenne właściwości pracy związane z kontekstem obejmują aspekty funkcjonowania organizacji i jej kultury, takie jak jakość komunikacji, poziom wsparcia czy jasno określone cele, a także czynniki dotyczące roli zawodowej, rozwoju kariery, zakresu kontroli nad wykonywaną pracą oraz relacji praca-dom. Natomiast do stresogennych właściwości pracy związanych z jej treścią zalicza się m.in. warunki środowiska pracy i wyposażenie stanowiska, sposób projektowania zadań, poziom i tempo obciążenia pracą oraz organizację czasu pracy.

Zagrożenia psychospołeczne nabierają szczególnego znaczenia w kontekście starzejącej się populacji pracowników. Relatywnie większa podatność pracowników w tej grupie wiekowej na ich negatywne konsekwencje może wynikać z kumulacji wielu współwystępujących czynników ryzyka, spośród których warto wskazać ≥ 2 . Po pierwsze, postępujące wraz z wiekiem zmiany w zakresie zdrowia i funkcjonowania, obejmujące zarówno obniżenie sprawności poznawczej (np. szybkości przetwarzania informacji, pamięci), jak i sprawności fizycznej [22]. W rezultacie wymagania zawodowe mogą stanowić dodatkowe źródło obciążenia. Długotrwała ekspozycja na stres zawodowy może prowadzić do nasilenia objawów występujących schorzeń przewlekłych

oraz zwiększać ryzyko wystąpienia kolejnych problemów zdrowotnych. Po drugie, należy zwrócić uwagę na szerszy kontekst życiowy starszych pracowników. Ten etap życia często wiąże się z kumulacją trudnych doświadczeń osobistych, takich jak:

- konieczność sprawowania opieki nad starzejącymi się lub chorymi rodzicami,
- doświadczanie żałoby po stracie bliskich,
- konfrontacja z własną przemijalnością, co w połączeniu z obciążeniami zawodowymi może istotnie zwiększać ryzyko wyczerpania psychicznego [23].

Jak wskazano, wśród istotnych zagrożeń psychospołecznych dotyczących starszych pracowników wymienienia się m.in. presję czasu, nadmierną odpowiedzialność, niepewność zatrudnienia oraz konieczność adaptacji do zmian [14,15]. W tej grupie wiekowej znaczącym stresorem jest również ageizm rozumiany jako dyskryminacja ze względu na wiek. Badania pokazują, że wpływa on negatywnie na zdrowie psychiczne pracowników, prowadząc do nasilenia objawów depresyjnych i lękowych oraz spadku satysfakcji z pracy. Osoby doświadczające dyskryminacji ze względu na wiek częściej wskazują na poczucie niedocenienia, niższy poziom zaangażowania organizacyjnego oraz na mniejszą gotowość do kontynuowania pracy zawodowej w przyszłości [24].

Dodatkowym źródłem obciążeń dla starszych pracowników są wyzwania wynikające z postępującej cyfryzacji środowiska pracy. Konieczność ciągłego dostosowywania się do nowych technologii przy jednoczesnym braku odpowiednich szkoleń lub niedostatecznym wsparciu ze strony organizacji może prowadzić do zwiększenia poziomu stresu i poczucia przeciążenia. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera zjawisko technostresu rozumianego jako stres wynikający z konieczności korzystania z technologii informacyjno-komunikacyjnych w pracy [25]. Seberini i wsp. [26] w przeglądzie literatury zwracają uwagę na to, że starsi pracownicy są szczególnie narażeni na technostres oraz na wykluczenie cyfrowe. Autorzy podkreślają, że konsekwencjami technostresu mogą być:

- obniżenie poczucia kompetencji zawodowych,
- wzrost frustracji związanej z wykonywaniem codziennych obowiązków,
- pogorszenie dobrostanu psychicznego.

W części analiz wskazywano również na związek pomiędzy technostresem a zwiększoną intencją wcześniejszego opuszczenia rynku pracy [26]. Wynika to m.in. z przeciętnie niższego poziomu kompetencji cyfrowych niż u młodszych pracowników, rzadszego korzystania z technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz z trudności

w adaptacji do dynamicznie zmieniającego się środowiska cyfrowego. Sytuacja ta uległa nasileniu w okresie pandemii COVID-19, która wymusiła szybkie przeniesienie wielu aktywności zawodowych do przestrzeni wirtualnej, zwiększając ryzyko poczucia marginalizacji oraz nasilenia stresu technologicznego wśród starszych pracowników. Wybrane badania dotyczące zagrożeń psychospołecznych oraz ich konsekwencji dla zdrowia psychicznego i funkcjonowania zawodowego starszych pracowników przedstawiono w tabeli 1.

Podsumowując, zagrożenia psychospołeczne stanowią ważny czynnik determinujący zdrowie i dobrostan pracowników, a ich oddziaływanie wynika ze złożonej interakcji między wymaganiami pracy a zasobami jednostki. W przypadku starszych pracowników ich znaczenie dodatkowo wzrasta ze względu na:

- kumulację czynników zdrowotnych, społecznych i zawodowych, w tym doświadczeń życiowych,
- zmian w zakresie sprawności poznawczej i fizycznej,
- wyzwań związanych z cyfryzacją środowiska pracy.

Wskazuje to na konieczność podejmowania przez służbę medycyny pracy i pracodawców zintegrowanych działań ukierunkowanych na ograniczanie ryzyka psychospołecznego oraz wspieranie zdrowia i zdolności do pracy w tej grupie wiekowej.

REKOMENDOWANE KIERUNKI DZIAŁAŃ W ZAKRESIE WSPIERANIA ZDROWIA PSYCHICZNEGO STARSZYCH PRACOWNIKÓW

W odpowiedzi na przedstawione kluczowe obszary ryzyka psychospołecznego w dalszej części publikacji zaprezentowano wybrane przykłady dobrych praktyk skierowanych do pracodawców i kadry zarządzającej. Przedstawione rozwiązania stanowią praktyczne rekomendacje, których wdrożenie może przyczyniać się do lepszego dostosowania środowiska pracy do potrzeb pracowników, a tym samym sprzyjać utrzymaniu ich zdrowia i dobrostanu psychicznego.

Jednym z kluczowych sposobów wsparcia pracowników może być podejście oparte na zarządzaniu wiekiem (*age management*) rozumianym jako dostosowywanie warunków pracy, zadań oraz wsparcia organizacyjnego do zmieniających się w toku życia zawodowego potrzeb pracowników, tak aby każdy (niezależnie od wieku) mógł pracować efektywnie i z zachowaniem dobrego zdrowia [27]. Podejście to pozostaje w ścisłym związku z koncepcją aktywnego starzenia się (*active aging*), która zakłada wspieranie zdrowia, aktywności zawodowej oraz perspektyw dalszego uczestnictwa w życiu społecznym przez możliwie

długi czas. Co istotne, zarządzanie wiekiem nie dotyczy wyłącznie starszych pracowników; obejmuje wszystkie grupy wiekowe, a jego wdrożenie przynosi korzyści zarówno pracownikom, jak i organizacjom.

Przykładami dobrych praktyk w zakresie zarządzania wiekiem mogą być m.in. [28]:

- zapewnienie równego dostępu do zatrudnienia (np. zniesienie limitów wieku w ofertach pracy, prowadzenie rekrutacji przez przeszkolony personel koncentrujący się na kompetencjach, doświadczeniu i dopasowaniu do stanowiska, a nie na wieku);
- wspieranie kształcenia ustawicznego (np. organizowanie szkoleń dostosowanych do potrzeb i możliwości różnych grup wiekowych, zapewnienie wsparcia w rozwijaniu kompetencji cyfrowych);
- tworzenie możliwości rozwoju zawodowego (np. zapewnienie dostępu do awansów i zmiany stanowisk niezależnie od wieku, indywidualne planowanie ścieżek kariery);
- dostosowanie warunków i organizacji pracy (np. wprowadzanie elastycznych form pracy, dostosowanie zakresu obowiązków, ergonomiczne dostosowanie stanowisk pracy);
- wykorzystanie doświadczenia starszych pracowników (np. wdrażanie programów mentoringowych, przekazywanie wiedzy młodszym pracownikom, angażowanie w role doradcze);
- wspieranie zdrowia i zdolności do pracy (np. programy promocji zdrowia, działania ograniczające stres, dostosowanie obciążenia pracy do możliwości pracowników).

Jednym z narzędzi wspierających pracodawców w realizacji działań w tym obszarze jest Pakiet Rozwiązań dla Zakładów Pracy – „Wspieranie dobrostanu, zdrowia i aktywności zawodowej pracowników”, opracowany w ramach europejskiej inicjatywy Joint Action CHRODIS PLUS: Implementation of Good Practices for Chronic Diseases, finansowanej przez Komisję Europejską w ramach Third Health Programme (2014–2020) [29]. Adaptacja oraz tłumaczenie materiałów do warunków polskich zostały zrealizowane w ramach Narodowego Programu Zdrowia na lata 2021–2025, finansowanego przez Ministra Zdrowia (Cel Operacyjny 5: Wyzwania demograficzne, Zadanie 10), przez interdyscyplinarny zespół ekspertów Instytutu Medycyny Pracy im. prof. dr med. Jerzego Nofera w Łodzi [30]. Pakiet obejmuje 7 powiązanych ze sobą wyzwań istotnych dla dobrostanu i zdrowia pracowników:

- odżywianie,
- aktywność fizyczna,

Tabela 1. Wybrane badania dotyczące zagrożeń psychosocjalnych oraz ich związków ze zdrowiem psychicznym i funkcjonowaniem zawodowym starszych pracowników – badania z różnych krajów i obszarów geograficznych, 2017–2025

Table 1. Selected studies on psychosocial risks and their associations with mental health and work functioning of older workers – studies from different countries and geographical regions, 2017–2025

Obszar psychosocjalny Psychosocial domain	Obszar geograficzny badania Study location	Typ badania Study design	Próba Sample	Analizowane zmienne Variables	Główne wyniki Main findings
Stres zawodowy / zdolność do pracy / Occupational stress / work ability					
Malińska [18]	Polska / Poland	badanie przekrojowe / cross-sectional study	pracownicy w starszym wieku (≥50 lat, WAI) / older workers (≥50 years, WAI)	stres zawodowy, P-O fit, warunki pracy / occupational stress, P-O fit, working conditions	wyższy poziom stresu i niższe dopasowanie były związane z niższą zdolnością do pracy / higher stress levels and lower fit were associated with reduced work ability
Baumann i wsp. [6] / Baumann et al. [6]	Europa / Europe	badanie podłużne / longitudinal study	pracownicy w starszym wieku (N = 5006, M = 55,8 roku) / older workers (N = 5006, M = 55.8 years)	zdrowie psychiczne, somatyczne / mental, physical health	objawy depresyjne i gorsza samoocena zdrowia były związane z ograniczeniem aktywności zawodowej / depressive symptoms and poorer self-rated health were associated with reduced labor market participation
Lubrańska [15]	Polska / Poland	badanie przekrojowe / cross-sectional study	pracownicy w starszym wieku (≥50 lat) / older workers aged ≥50 years	stres zawodowy, dobrostan psychiczny, funkcjonowanie zawodowe / occupational stress, mental well-being, work functioning	wyższy poziom stresu zawodowego był związany z większym obciążeniem psychicznym oraz trudnościami w funkcjonowaniu zawodowym starszych pracowników / higher occupational stress was associated with greater psychological burden and poorer work functioning among older workers
Ageizm / czynniki społeczne / Ageism / social factors					
Bae i Choi [24] / Bae and Choi [24]	badania międzynarodowe / international studies	przegląd systematyczny i metaanaliza / systematic review and meta-analysis	15 badań / 15 studies	ageizm w miejscu pracy / workplace ageism	doświadczenie ageizmu było związane z wyższym poziomem stresu oraz objawów depresyjnych i lękowych oraz niższą satysfakcją z pracy / experience of ageism was associated with higher stress, depressive and anxiety symptoms, and lower job satisfaction
Morrow-Howell i Gonzales [33] / Morrow-Howell and Gonzales [33]	Stany Zjednoczone / USA	artykuł przeglądowy (konceptyjny) / review article (conceptual)	pracownicy w starszym wieku (≥50 lat) / older workers aged (≥50 years)	dyskryminacja ze względu na wiek / age discrimination	ageizm był związany z niższym dobrostanem psychicznym i motywacją do pracy / ageism was associated with lower mental well-being and work motivation
Technostres/cyfrizacja / Technostress / digitalization					
Seberini i wsp. [26] / Seberini et al. [26]	badania międzynarodowe / international studies	przegląd zakresowy / scoping review	10 badań / 10 studies	technostres, wykluczenie cyfrowe / technostress, digital exclusion	starsi pracownicy wykazywali większą podatność na technostres i trudności adaptacyjne / older workers showed greater vulnerability to technostress and adaptation difficulties

König i Seifert [31] / König and Seifert [31]	Europa / Europe	badanie przekrojowe / / cross-sectional study	pracownicy w starszym wieku (≥50 lat) pracujący zdalnie / older workers (aged ≥50 years) working remotely	kompetencje cyfrowe / / digital competences	niższe kompetencje cyfrowe były związane z trudnościami w pracy zdalnej / lower digital competences were associated with difficulties in remote work
Pak i wsp. [8] / / Pak et al. [8]	badania międzynarodowe / international studies	artykuł przeglądowy (konceptyjny) / review article (conceptual)	pracownicy w różnych grupach wiekowych (w tym starsi) / workers from different age groups (including older workers)	rola technologii w pracy / / role of technology at work	wpływ technologii na funkcjonowanie zawodowe obejmował zarówno efekty wspierające, jak i obciążające / the impact of technology on work functioning included both facilitating and adverse effects
Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym / Work-life balance					
Jacukowicz i Merecz-Kot [32] / / Jacukowicz and Merecz-Kot [32]	Polska / Poland	badanie przekrojowe / / cross-sectional study	pracownicy w różnych grupach wiekowych (w tym starsi) / workers from different age groups (including older workers)	korzystanie z ICT / use of ICT	intensywne korzystanie z ICT było związane z pogorszeniem równowagi praca-życie / intensive ICT use was associated with poorer work-life balance
Converso i wsp. [23] / / Converso et al. [23]	Włochy / Italy	badanie przekrojowe / / cross-sectional study	pracownicy w starszym wieku / older workers	konflikty rodzina- -praca, obowiązki opiekuńcze / / family-to-work conflict, caregiving responsibilities	obowiązki opiekuńcze oraz konflikty rodzina-praca zwiększały obciążenie psychiczne i ryzyko pogorszenia dobrostanu / caregivers' responsibilities and family- to-work conflicts increased psychological burden and risk of reduced well-being

ICT – technologie informacyjno-komunikacyjne / information and communication technologies, P-O fit – dopasowanie pracownik-organizacja / person-organization fit, WAI – wskaźnik zdolności do pracy / Work Ability Index.
W celu bardziej szczegółowego przedstawienia wyników badań empirycznych dotyczących zagrożeń psychosocjalnych wśród starszych pracowników zestawiono wybrane publikacje opisujące zarówno charakter analizowanych czynników ryzyka, jak i ich konsekwencje dla zdrowia psychicznego oraz funkcjonowania zawodowego / In order to present the findings of empirical research into psychosocial risks among older workers in greater detail, a selection of publications has been compiled which describe both the nature of the risk factors analysed and their consequences for mental health and occupational functioning.

- ergonomia,
- zdrowie psychiczne i dobre samopoczucie,
- regeneracja po pracy,
- atmosfera w pracy,
- palenie papierosów i spożywanie alkoholu.

W ramach każdego wyzwania zaproponowano działania przypisane do 4 głównych obszarów:

- rozwijanie wiedzy i kompetencji,
- kształtowanie wspierającego środowiska pracy,
- budowanie prozdrowotnej polityki,
- motywowanie do działania.

Szczególne znaczenie z perspektywy omawianej problematyki ma obszar dotyczący zdrowia psychicznego i dobrego samopoczucia. Podkreśla się w nim kluczową rolę stresu zawodowego jako podstawowego czynnika wpływającego na kondycję psychiczną pracowników. Dlatego, aby wspierać ich dobrostan, warto w pierwszej kolejności określić czynniki zawodowe i pozazawodowe wywołujące stres, aby następnie móc opracować zasady jego ograniczania.

Przykładami dobrych praktyk zaproponowanych w pakiecie CHRODIS PLUS [29,30] mogą być m.in.:

- działania edukacyjne (wykłady, webinaria, warsztaty) dotyczące dobrostanu psychicznego i radzenia sobie ze stresem,
- monitorowanie poziomu stresu pracowników z wykorzystaniem standaryzowanych narzędzi,
- zapewnienie dostępu do wsparcia psychologicznego, w tym konsultacji indywidualnych oraz programów typu Employee Assistance Program (EAP),
- szkolenia dla kadry zarządzającej w zakresie rozpoznawania problemów zdrowia psychicznego, stresu i wypalenia zawodowego,
- rozwój kompetencji interpersonalnych pracowników poprzez warsztaty m.in. z zakresu komunikacji, asertywności oraz rozwiązywania konfliktów,
- wdrażanie pracy zespołowej w środowisku wielopokoleniowym.

W obszarze środowiska pracy wskazuje się na potrzebę tworzenia przestrzeni sprzyjających regeneracji, dostosowania warunków fizycznych pracy, ograniczania kontaktu zawodowego poza godzinami pracy, a także kształtowania kultury organizacyjnej opartej na jasnej komunikacji, sprawiedliwości i wzajemnym szacunku.

W zakresie polityk organizacyjnych rekomenduje się natomiast uwzględnienie działań profilaktycznych skierowanych na zdrowie psychiczne w strategiach organizacji, systematyczne monitorowanie potrzeb pracowników oraz wdrażanie elastycznych rozwiązań

organizacyjnych dostosowanych do ich możliwości psychofizycznych. Działania motywacyjne obejmują m.in.:

- zachęcanie do udziału w inicjatywach prozdrowotnych,
- regularne konsultacje zespołowe,
- wspieranie aktywności pozazawodowych sprzyjających regeneracji psychicznej i integracji społecznej.

Ostatnim wyzwaniem, lecz równie istotnym dla zdrowia psychicznego pracowników, jest stres wynikający z postępującej cyfryzacji środowiska pracy. Technostres przyjmuje 2 główne formy:

- technoinwazji rozumianej jako zacieranie granic pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym w wyniku stałej dostępności narzędzi cyfrowych,
- technoprzeciążenia, czyli subiektywnego poczucia nadmiaru informacji i zadań wymagających przetwarzania przy użyciu technologii [7].

Pracownicy w wieku >50 lat mogą być szczególnie narażeni na te zjawiska, ponieważ proces adaptacji do nowych systemów wiąże się nie tylko ze zwiększonym wysiłkiem poznawczym [31], ale też z ryzykiem internalizacji negatywnych stereotypów [32], co w konsekwencji może doprowadzić do poczucia marginalizacji oraz postrzegania siebie jako osób mniej przydatnych w strukturze organizacyjnej.

W odpowiedzi na wskazane wyzwania pracodawcy mogą wdrażać różnorodne rozwiązania organizacyjne i szkoleniowe. Do działań tych zalicza się m.in. wprowadzenie tzw. cichych godzin w komunikacji elektronicznej, ograniczających kontakt służbowy poza godzinami pracy, tworzenie przestrzeni umożliwiających odpoczynek od technologii cyfrowych [32], a także organizację szkoleń z zakresu obsługi narzędzi cyfrowych dostosowanych do zróżnicowanych potrzeb i tempa uczenia się pracowników [33]. Istotne znaczenie ma również angażowanie starszych pracowników w proces projektowania i wdrażania rozwiązań technologicznych (*co-design*), co sprzyja zwiększeniu poczucia sprawczości oraz akceptacji zmian organizacyjnych. Budowanie zaufania do technologii poprzez transparentność w zakresie gromadzenia i przetwarzania danych, poszanowanie prywatności oraz dobrowolność korzystania z nowych narzędzi stanowi kluczowy warunek skutecznej ochrony dobrostanu psychicznego w coraz bardziej zdigitalizowanym środowisku pracy [34].

WNIOSKI

- Stan zdrowia psychicznego pracowników w wieku >50 lat istotnie warunkuje ich zdolność do kontynuowania aktywności zawodowej. Występowanie

objawów depresyjnych oraz obniżona subiektywna ocena zdrowia psychicznego wiąże się ze zwiększonym ryzykiem ograniczenia lub całkowitego wycofania z aktywności zawodowej.

- Zagrożenia psychospołeczne w środowisku pracy (m.in. presja czasu, niepewność zatrudnienia, ageizm oraz technostres) mają istotne znaczenie dla zdrowia psychicznego pracowników i powinny stanowić kluczowy obszar prewencji.
- Skuteczna ochrona zdrowia psychicznego wymaga podejścia systemowego, obejmującego zarządzanie wiekiem, elastyczną organizację pracy, działania edukacyjne oraz zapewnienie dostępu do wsparcia psychologicznego w ramach współpracy pracodawcy ze służbą medycyny pracy.
- Włączanie starszych pracowników w proces współtworzenia rozwiązań organizacyjnych i technologicznych (*co-design*) zwiększa ich poczucie sprawczości oraz sprzyja akceptacji wdrażanych zmian.

WKŁAD AUTORÓW

Koncepcja badań: Małgorzata Domagała,

Marta Wiszniewska, Kaja Staszewska

Metodyka badań: Małgorzata Domagała, Kaja Staszewska

Zbieranie materiału: Małgorzata Domagała,

Aleksandra Maryniak, Kaja Staszewska

Interpretacja wyników: Małgorzata Domagała,

Marta Wiszniewska, Aleksandra Maryniak, Kaja Staszewska

Piśmiennictwo: Małgorzata Domagała

PIŚMIENNICTWO

1. United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division. World Population Ageing 2023: Challenges and opportunities of population ageing in the least developed countries [Internet]. New York: United Nations; 2023 [cited 2026 Sep 18]. Available from: <https://www.un.org/development/desa/pd/content/world-population-ageing-2023>.
2. Eurofound. Keeping older workers in the labour force [Internet]. Luxembourg: Publications Office of the European Union; 2025 [cited 2026 Sep 18]. Available from: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/keeping-older-workers-labour-force>.
3. European Agency for Safety and Health at Work. Ageing workers [Internet]. Bilbao: EU-OSHA [cited 2026 Sep 18]. Available from: <https://oshwiki.osha.europa.eu/en/taxonomy/term/99>.
4. Kryńska E, Krzyszkowski J, Urbaniak BE, Wiktorowicz J. Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce. Raport końcowy [Internet]. Łódź: Uniwersytet Łódzki; 2013 [cited 2026 Sep 18]. Available from: <http://hdl.handle.net/11089/3555>.
5. Börsch-Supan A, Brandt M, Hunkler C, Kneip T, Korbacher J, Malter F, et al. Data resource profile: the Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe (SHARE). Int J Epidemiol. 2013;42(4):992–1001. <https://doi.org/10.1093/ije/dyt088>.
6. Baumann I, Gut V, Gabriel R, Fredriksson D, Fritzell J. Multidimensional health patterns and labor market participation among older workers. PLoS One. 2025;20(10): e0333659. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0333659>.
7. European Agency for Safety and Health at Work. Psychosocial risks and mental health at work. [Internet]. Bilbao: EU-OSHA [cited 2026 Sep 18]. Available from: <https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>.
8. Pak K, Renkema M, van der Kruijsen DTF. A conceptual review of the love-hate relationship between technology and successful aging at work. Hum Resour Manag Rev. 2023;33(2):100955. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100955>.
9. Najder A, Potocka A. Psychospołeczne zagrożenia zawodowe i ich związek ze zdrowiem oraz funkcjonowaniem zawodowym pracowników ochrony zdrowia. Piel Pol. 2015;57(3):313–20.
10. Goszczyńska E. Promocja zdrowia w zakładach pracy o dużym udziale starszych pracowników. Med Pr. 2020; 71(2):153–76. <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00909>.
11. World Health Organization. Mental health [Internet]. Geneva: WHO [cited 2026 May 19]. Available from: https://www.who.int/health-topics/mental-health#tab=tab_1.
12. Merecz D, editor. Profilaktyka psychospołecznych zagrożeń w miejscu pracy – od teorii do praktyki. Łódź: Instytut Medycyny Pracy im. prof. dr med. Jerzego Nofera; 2011.
13. World Health Organization. Health aspects of wellbeing in work places [Internet]. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe; 1979 [cited 2026 May 19]. Available from: <https://iris.who.int/items/8b423042-1eaa-489b-910f-26ec672e943f>.
14. World Health Organization. Mental health at work: fact sheet [Internet]. Geneva: WHO; 2024 [cited 2026 May 19]. Available from: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>.
15. Lubrańska A. Doświadczenie stresu w pracy wśród starszych pracowników – doniesienia z badań. Exlibris Bibl Gerontol Społ. 2023;23(2):33–49. https://doi.org/10.57655/EXLIBRIS_2_2022_2.
16. Widerszal-Bazył M. Stres wśród pracowników starszych. Bezpr Nauk Prakt. 2008;(6):6–8.

17. Główny Urząd Statystyczny. Zdrowie i ochrona zdrowia w 2024 r. [Internet]. Warszawa: GUS; 2025 [cited 2026 May 19]. Available from: <https://publikacje.new.stat.gov.pl/portal-publikacje/zdrowie-i-ochrona-zdrowia-w-2024-r>.
18. Malińska M. Ocena zdolności do pracy pracowników starszych wg WAI. *Bezp Pr Nauk Prakt.* 2017;548(5):16–20.
19. Mockało Z. Stereotypy związane z wiekiem a funkcjonowanie zawodowe pracowników 50+. Warszawa: CIOP-PIB; 2016.
20. Waszkowska M, Wężyk A, Merecz D. Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym w ochronie zdrowia pracujących. *Med Og Nauk Zdr.* 2013;19(4):445–52.
21. Cox T, Griffiths A, Rial-Gonzales E. Research on work-related stress [Internet]. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities; 2000 [cited 2026 May 19]. Available from: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4d4ed360-a6f6-4639-9f6e-80c7df9be339/language-en>.
22. Zacher H, Kooij DTF, Beier ME. Active aging at work: contributing factors and implications for organizations. *Organ Dyn.* 2018;47(1):37–45. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.08.001>.
23. Converso D, Sottimano I, Viotti S, Guidetti G. I'll be a caregiver-employee: aging of the workforce and family-to-work conflicts *Front Psychol.* 2020;11:246. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00246>.
24. Bae S, Choi M. Age and workplace ageism: a systematic review and meta-analysis. *J Gerontol Soc Work.* 2023;66(6):724–38. <https://doi.org/10.1080/01634372.2022.2161685>.
25. Tarafdar M, Tu Q, Ragu-Nathan TS. Impact of technostress on end-user satisfaction and performance. *J Manag Inf Syst.* 2010;27(3):303–34. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222270311>.
26. Seberini A, Nour MM, Tokovska M. From digital divide to technostress during the COVID-19 pandemic: a scoping review. *Organizacja.* 2022;55(2):98–111. <https://doi.org/10.2478/orga-2022-0007>.
27. European Agency for Safety and Health at Work. What is age management? [Internet]. Bilbao: EU-OSHA; 2017 [cited 2026 Apr 15]. Available from: <https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/MT-en/what-age-management-0>.
28. Centralny Instytut Ochrony Pracy – PIB. Zarządzanie wiekiem. Pracownicy 50+ [Internet]. Warszawa: CIOP-PIB [cited 2026 Apr 15]. Available from: https://m.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/mobi?_nfpb=true&_pageLabel=P4180015671496742791029&html_tresc_root_id=300007070&html_tresc_id=300007061&html_klucz=300006222.
29. Rantala E, Lindström J. Toolkit for workplaces to promote health, prevent chronic health problems, and foster work participation of individuals with chronic diseases [Internet]. Helsinki: Joint Action CHRODIS PLUS; 2020 [cited 2026 May 19]. Available from: <https://chrodis.eu/wp-content/uploads/2021/01/chrodis-plus-d8.2-toolkit-for-workplaces.pdf>.
30. Puchalski K, Goszczyńska E, Rutowicz S, Staszewska K, Klimczak E, Wolniakowska A, et al. Wspieranie dobrostanu, zdrowia i aktywności zawodowej pracowników. Pakiet rozwiązań dla zakładów pracy. Łódź: Instytut Medycyny Pracy im. prof. dr med. Jerzego Nofera; 2023 [cited 2026 Apr 22]. <https://pracanazdrowie.pl/wp-content/uploads/wspieranie-dobrostanu-zdrowia.pdf>.
31. König R, Seifert A. Digitally savvy at the home office: computer skills of older workers during the COVID-19 pandemic across Europe. *Front Sociol.* 2022;7:858052. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2022.858052>.
32. Jacukowicz A, Merecz-Kot D. Work-related Internet use as a threat to work-life balance. *Int J Occup Med Environ Health.* 2020;33(1):21–33. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01494>.
33. Morrow-Howell N, Gonzales E. Explicating ageism in the productive aging framework. *Gerontologist.* 2024;64(7):gnad156. <https://doi.org/10.1093/geront/gnad156>.
34. Segkouli S, Giakoumis D, Votis K, Triantafyllidis A, Paliokas I, Tzovaras D. Smart workplaces for older adults: coping “ethically” with technology pervasiveness. *Univ Access Inf Soc.* 2023;22:37–49. <https://doi.org/10.1007/s10209-021-00829-9>.