

Organizacja wobec  
kształtowania odporności  
psychicznej pracowników  
generacji Z



Agata Borowska-Pietrzak  
Dorota Godlewska-Werner  
Aleksandra Peplińska

# Organizacja wobec kształtowania odporności psychicznej pracowników generacji Z

TEORIA, PRAKTYKA, REKOMENDACJE

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego  
Gdańsk 2025

Recenzent

Dr hab. Dorota Molek-Winiarska, prof. UEW

Redaktor Wydawnictwa

Ilona Turowska

Projekt okładki i stron tytułowych

Filip Sendal

Skład i łamanie

Łukasz Gwizdała

Publikacja sfinansowana ze środków Prorektora ds. Badań Naukowych Uniwersytetu Gdańskiego w ramach Programu Humanistyki Gdańskiej, Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego oraz Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu Gdańskiego

© Copyright by Uniwersytet Gdański

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-8206-780-4

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot

tel. +48 58 523 11 37, tel. kom. +48 725 991 206

e-mail: [wydawnictwo@ug.edu.pl](mailto:wydawnictwo@ug.edu.pl)

[wydawnictwo.ug.edu.pl](http://wydawnictwo.ug.edu.pl)

Księgarnia internetowa: <https://wydawnictwo.ug.edu.pl/ksiegarnia-online/>

Druk i oprawa

Zakład Poligrafii Uniwersytetu Gdańskiego

ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot

tel. +48 58 523 14 49

# Spis treści

Wstęp . . . . .	9
1. Odporność psychiczna . . . . .	15
1.1. Zawiłości definicyjne odporności psychicznej . . . . .	18
1.2. Zróżnicowane podejście do definiowania odporności psychicznej . . . . .	21
1.3. Składniki odporności psychicznej . . . . .	26
1.4. Pomiar odporności psychicznej . . . . .	32
1.5. Interwencje podejmowane w celu wzmacniania odporności psychicznej . . . . .	35
2. Psychospołeczne uwarunkowania odporności psychicznej . . . . .	39
2.1. Psychologiczne uwarunkowania odporności psychicznej . . . . .	39
2.2. Społeczne uwarunkowania odporności psychicznej . . . . .	62
3. Organizacyjne uwarunkowania odporności psychicznej . . . . .	73
3.1. Model kapitału ludzkiego jako fundament budowania odporności psychicznej w pracy . . . . .	75
3.2. Wybrane koncepcje definiujące rolę organizacji w budowaniu odporności psychicznej pracowników – przegląd literatury . . . . .	78

3.2.1. Rozwój wsparcia społecznego w miejscu pracy . . . . .	84
3.2.2. Praktyki równowagi między życiem zawodowym a prywatnym . . . . .	93
3.2.3. Programy wsparcia dla pracowników . . . . .	100
3.2.4. Programy rozwoju pracowników . . . . .	104
3.2.5. Elastyczne formy zatrudnienia i systemy wynagrodzeń . . . . .	114
3.2.6. Systemy bezpieczeństwa i higieny pracy . . . . .	120
3.2.7. Systemy zarządzania ryzykiem i kryzysami . . . . .	128
3.2.8. Zarządzanie różnorodnością . . . . .	132
3.2.9. Kultura i klimat organizacyjny . . . . .	135
4. Charakterystyka pokoleń występujących na rynku pracy . . . . .	141
5. Problematyka odporności psychicznej reprezentantów pokolenia Z w świetle badań własnych . . . . .	163
5.1. Cel badania . . . . .	163
5.2. Procedura badania . . . . .	167
5.3. Grupa badana . . . . .	171
5.4. Wyniki . . . . .	174
5.5. Wnioski . . . . .	197
6. Rekomendowane strategie HR mające na celu rozwój i wzmocnienie odporności psychicznej . . . . .	205
6.1. Znaczenie odporności psychicznej w kontekście ZZL i modelu kapitału ludzkiego . . . . .	206
6.2. Rekomendacje dla HR na podstawie wyników preferencji wymiarów BASIC Ph – interpretacja wyników badań BASIC Ph . . . . .	208

6.2.1. Strategia budowania odporności w obszarze społecznym . . . . .	209
6.2.2. Strategia budowania odporności w obszarze poznawczym i związanym z przekonaniem . . . . .	211
6.2.3. Strategia budowania odporności w obszarze fizjologicznym . . . . .	214
6.2.4. Podsumowanie – systemowe rekomendacje, rozwój strategii HR . . . . .	216
Zakończenie . . . . .	221
Bibliografia . . . . .	225



# Wstęp

Odporność psychiczna pracowników stanowi nowe wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza wyników badań oraz przegląd literatury przedmiotu wskazują, że coraz częściej postrzega się ją nie tylko jako mechanizm ochronny dla organizacji i jej pracowników, ale także strategiczne źródło przewagi konkurencyjnej (Hamel i Välikangas 2003; Sheffi 2005). Umiejętne projektowanie odporności w organizacjach pozwala skutecznie reagować na zakłócenia i nieprzewidziane sytuacje, co – jak zauważają Parsons (2010) oraz Lee, Vargo, Seville (2013) – może prowadzić do utrwalenia stabilności operacyjnej i zwiększenia zdolności adaptacyjnych. Potwierdza to również Coutu (2002), wskazując na związek między odpornością pracowników a długoterminowym sukcesem organizacyjnym. Odpowiednio dobrane praktyki HR (*human resources*)<sup>1</sup> mogą skutecznie wspierać rozwój oraz utrzymanie rezyliencji pracowników. Tym samym można uznać, iż systemowe wdrażanie nowoczesnych metod HR w kierunku rozwoju zarządzania kapitałem ludzkim jest jednym z kluczowych organizacyjnych uwarunkowań odporności psychicznej (Cary 2014). W dzisiejszym dynamicznym i często nieprzewidywalnym środowisku pracy – charakteryzującym się ciągłym postępem technologicznym, restrukturyzacjami organizacyjnymi, modelami pracy hybrydowej oraz globalnymi zmianami gospodarczymi – odporność psychiczna przestaje być wyrafinowanym luksusem, a staje się niezbędnym

---

<sup>1</sup> Autorki publikacji zamiennie stosują skrót HR (*human resources*) i ZZL (zarządzanie zasobami ludzkimi), mając na względzie całość procesu i działań organizacji związanych z pracownikami.

warunkiem sprawnego kierowania organizacjami i zarządzaniem zasobami ludzkimi. Według badania Deloitte każda złotówka zainwestowana w zdrowie psychiczne zwraca się średnio w wysokości 5 zł dzięki redukcji kosztów związanych z absencją i wydajnością, a brak dbałości o *wellbeing* pracowników kosztuje firmy średnio 2% budżetu (Wellbeing Polska 2025). Dlatego tak ważne jest budowanie oraz wzmacnianie odporności psychicznej pracowników we współczesnej organizacji – pomaga im lepiej reagować na zmiany i podejmować wyzwania w sposób pozytywny, zdrowy i produktywny.

Różnice pokoleniowe mogą być źródłem stresu organizacyjnego zarówno dla młodszych, jak i starszych generacji pracowników. Naturalne różnice w postrzeganiu otoczenia, komunikacji oczekiwań, stosunku do obowiązków czy stylu i podejściu do pracy – to wszystko często staje się zarzewiem konfliktu w zespole i niezrozumienia stron (Sidor-Rządkowska 2018; Sulyma 2022). Ta wręcz naturalna „fala konfliktu pokoleniowego” w warunkach środowiska pracy często przekłada się na stres organizacyjny zatrudnionych. Warto mieć świadomość, że obecnie różne pokolenia pracują ze sobą zdecydowanie dłużej niż kiedykolwiek wcześniej, co wymaga większej uważności i zrozumienia zróżnicowanych potrzeb (Rogozińska-Pawełczyk i in. 2019). Szerszej dyskusji wymaga kwestia, czy organizacje, menadżerowie i działy HR są przygotowani na taką dynamikę zmian na rynku pracy. Należy przyjąć założenie, iż sprawne zarządzanie międzygeneracyjne opiera się na skutecznej interwencji w zakresie redukcji stresu i kształtowania odporności psychicznej wszystkich członków tej zbiorowości, ze szczególnym uwzględnieniem pokolenia Z. Dlatego we wstępie warto bliżej przyjrzeć się cechom charakterystycznym dla pokoleń tworzących aktualnie polski rynek pracy. Wiedza ta pozwoli lepiej rozumieć różnice i zachowania pokoleń, a także podejmować działania zarządcze, aby w pełni wykorzystać potencjał zespołu. Powinno to stanowić solidną podstawę do wdrażania praktyk zgodnych z koncepcją odporności psychicznej jako

elementu zarządzania kapitałem ludzkim, które menadżerowie i właściciele powinni dziś jak najefektywniej rozwijać.

Potrzeby pokolenia Z nie były dotychczas wystarczająco uwzględniane w projektowanych strategiach HR. Jednak z uwagi na wzrost ich udziału na rynku pracy należy wziąć pod uwagę ich specyfikę. Współczesna młodzież żyje w szczególnych warunkach, które można określić jako „internetowe podwórko”, czyli przestrzeni wirtualnej, niepodlegającej skutecznej kontroli i ograniczeniom (Grzelak, Żyro 2023). Twenge (2019) w podtytule swojej książki stawia tezę, że „dzieciaki dorastające w sieci są mniej zbuntowane, bardziej tolerancyjne, mniej szczęśliwe – i zupełnie nieprzygotowane do dorosłości”. W okresie intensywnego rozwoju pokolenie Z doświadczało wiele trudnych, zaskakujących sytuacji, takich jak pandemia COVID-19 i jej skutki, zwłaszcza izolacja społeczna, czy pełnoskalowa agresja Rosji na Ukrainę wraz z jej konsekwencjami. To wpłynęło na pogorszenie kondycji psychicznej młodzieży, która pomimo upływu czasu nie ulega znacznej poprawie (Grzelak, Żyro 2023). Współczesny model rodzicielstwa helikopterowego, oparty na dążeniu do zapewnienia absolutnego bezpieczeństwa i komfortu, koreluje dodatnio z depresją (Wang, Shi, Li 2024) i obniżoną samoskutecznością wśród studentów (Darlow, Norvilitis, Schuetze 2017). Doniesienia te mogą sugerować, że nadmierna kontrola rodzicielska może negatywnie wpływać na rozwój kompetencji w zakresie radzenia sobie w sytuacjach trudnych. Młodzi ludzie rozpoczynający studia często borykają się z wieloma problemami i lękiem (Iskra 2015). Po pierwsze, mają zupełnie inne obowiązki i oczekiwania, które wynikają z odmiennej niż dotychczas organizacji nauki, a także często ze zmiany miejsca zamieszkania. Wymagają one adaptacji do nowej sytuacji. Poza tym następuje zderzenie rzeczywistości z wyobrażeniami. Te problemy prowadzą często do zjawiska *drop-out*, czyli rezygnacji ze studiów w trakcie trwania nauki przed uzyskaniem dyplomu – dotyczy to 40% studentów (Ośrodek Przetwarzania Informacji 2020). Wsparcie odporności psychicznej i zdrowia psychicznego pokolenia Z jest

ważne nie tylko z perspektywy jednostki, ale także w kontekście przyszłości, ponieważ ma wpływ na demografię i ekonomię (Grzelak, Żyro 2023).

Celem niniejszej publikacji jest charakterystyka psychospołecznych i organizacyjnych uwarunkowań odporności psychicznej oraz analiza poziomu dobrostanu wśród przedstawicieli pokolenia Z, z uwzględnieniem czynników sprzyjających kształtowaniu ich rezyliencji. Przeprowadzone badanie służyło także określeniu związku pomiędzy stosowanymi strategiami radzenia sobie, preferowanymi wartościami a ogólnym dobrostanem młodych dorosłych. Na podstawie przeglądu literatury i wyników badań własnych sformułowano wnioski dotyczące kształtowania zdrowego środowiska pracy. Przedstawione rekomendacje znajdą zastosowanie również wobec innych grup wiekowych, w myśl zasady, że zmiany wdrażane w zakresie strategii HR muszą obejmować wszystkich pracowników niezależnie od pokolenia, aby uniknąć dyskryminacji (Saba 2013). Co prawda, stosunkowo niewielki odsetek najmłodszych kierowników, czyli osób poniżej 30. roku życia, zgadza się ze stwierdzeniem, że należy stosować jednakowe strategie kierowania (Rogosińska-Pawełczyk i in. 2019).

Prezentowana praca nie obejmuje empirycznych analiz porównawczych przedstawicieli różnych pokoleń, skupia się jedynie na pogłębionej charakterystyce generacji stanowiącej wyzwanie dla dotychczasowych praktyk ZZL – czyli pokolenia Z. Cenne byłoby jednak zrealizowanie badań podłużnych porównawczych, aby zweryfikować różnice pomiędzy pokoleniem rozpoczynającym pracę obecnie i tym, które będzie w tej sytuacji za 20 lat. Istnieje wiele doniesień o różnicach międzypokoleniowych (np. Twenge 2023), jednak część badań nie potwierdza istotnych odmienności w oczekiwaniach, wartościach i postawach wobec pracy (np. Saba 2013). Uzasadnia to konieczność wdrażania strategii HR, które obejmą wszystkich pracowników niezależnie od wieku. Należy jednak mieć świadomość, że koncentracja na pokoleniach pomija kwestie różnic indywidualnych. Warto pamiętać, że na efektywność składa się

odporność psychiczna nie tylko jednostki, ale także całego zespołu (McEwen, Boyd 2018).

Podjęcie tematu odporności psychicznej pracowników jest uzasadnione z wielu powodów. Przede wszystkim w ciągu ostatnich dwóch lat spadła do 33%, po wielu latach wzrostu, globalna ocena zadowolenia z życia dokonywana przez osoby pracujące (Gallup 2025). Aż 40% badanych pracowników doświadcza codziennie stresu, 21% – złości, 23% – smutku, 22% – samotności. Dlatego też 50% aktywnie myśli o zmianie pracy. To uzasadnia potrzebę wdrażania programów oddziałujących na emocje i dobrostan pracowników.

Niniejsza monografia składa się z sześciu rozdziałów. Pierwszy rozdział dotyczy terminologii i koncepcji związanych z odpornością psychiczną, wyjaśniono w nim zawiłości definicyjne i przedstawiono interwencje podejmowane w celu wzmacniania rezyliencji. W kolejnych dwóch rozdziałach opisano uwarunkowania odporności psychicznej w kontekście psychologicznym, społecznym i organizacyjnym. Czwarty rozdział zawiera charakterystykę pokoleń obecnych na rynku pracy. Piąty rozdział ma charakter metodologiczny i stanowi opis procedury zrealizowanego badania, uzyskane wyniki i wnioski.

Postawiono następujące pytania badawcze:

1. Jaki jest poziom dobrostanu osobistego młodych osób z uwzględnieniem różnych jego aspektów i wymiarów?
2. Jakie wartości dominują wśród przedstawicieli pokolenia Z?
3. Jakie strategie radzenia sobie z trudnościami i przeciwnościami losu podejmują najczęściej przedstawiciele młodego pokolenia?
4. Czy istnieją związki pomiędzy wyznawanymi wartościami i stosowanymi strategiami radzenia sobie a dobrostanem młodych osób?
5. Czy strategie radzenia sobie z przeciwnościami stanowią istotne predyktory dobrostanu osobistego młodych ludzi?

6. Czy płeć i status zawodowy stanowią istotne zmienne różnicujące analizowane zależności?

W ostatnim rozdziale przedstawiono rekomendowane strategie HR służące rozwojowi i wzmocnieniu odporności psychicznej. Skoncentrowano się przede wszystkim na rezyliencji jednostki, jednak zwrócono także uwagę na konieczność wzmocnienia tej kompetencji poprzez strategie realizowane przez pracodawców. Rezyliencja organizacyjna nie stanowi odrębnego obszaru analizy i nie będzie omawiana w kolejnych rozdziałach z wyjątkiem krótkiego wątku definicyjnego w rozdziale pierwszym.