REGENERACJA PRACOWNIKÓW W ZMIENIAJĄCYM SIĘ ŚWIECIE. JAK WSPIERAĆ REGENERACJĘ?

ZALECENIA DLA SPECJALISTÓW DS. HR, KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ, SŁUŻBY BHP

ZOFIA MOCKAŁŁO

CIOP PIB 75 LAT

Zrealizowano w ramach VI etapu programu wieloletniego pn. „Rządowy Program Poprawy Bezpieczeństwa i Warunków Pracy”, finansowanego w zakresie zadań służb państwowych ze środków Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.

Zadanie nr 2.ZS.02,

pt. Regeneracja po pracy w kontekście nowych form pracy, w tym pracy zdalnej

Koordynator Programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Projekt okładki: Kamil Jach

Opracowanie redakcyjne: Kamil Jach

Opracowanie graficzne: Jolanta Maj, Cezary Szymański

DOI: 10.54215/

Regeneracja_pracownikow_w_zmieniajacym_sie_swiecie_Jak_wspierac_regeneracje_Zalecenia_dla_specjalistow_ds_hr_kadry_zarzadzajacej_sluzby_bhp_Mockallo

© Copyright by Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Warszawa 2025

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

ul. Czerniakowska 16,

00-701 Warszawa

tel. (22) 623 36 98,

www.ciop.pl

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE 4

CZYM JEST REGENERACJA PO PRACY I DLACZEGO MA ZNACZENIE DLA PRACOWNIKÓW I ORGANIZACJI 5

KORZYŚCI REGENERACJI DLA PRACOWNIKÓW I DLA ORGANIZACJI 7

JAK WARUNKI PRACY WPŁYWAJĄ NA REGENERACJĘ PRACOWNIKÓW? 8

JAK WSPIERAĆ REGENERACJĘ PRACOWNIKÓW? 9

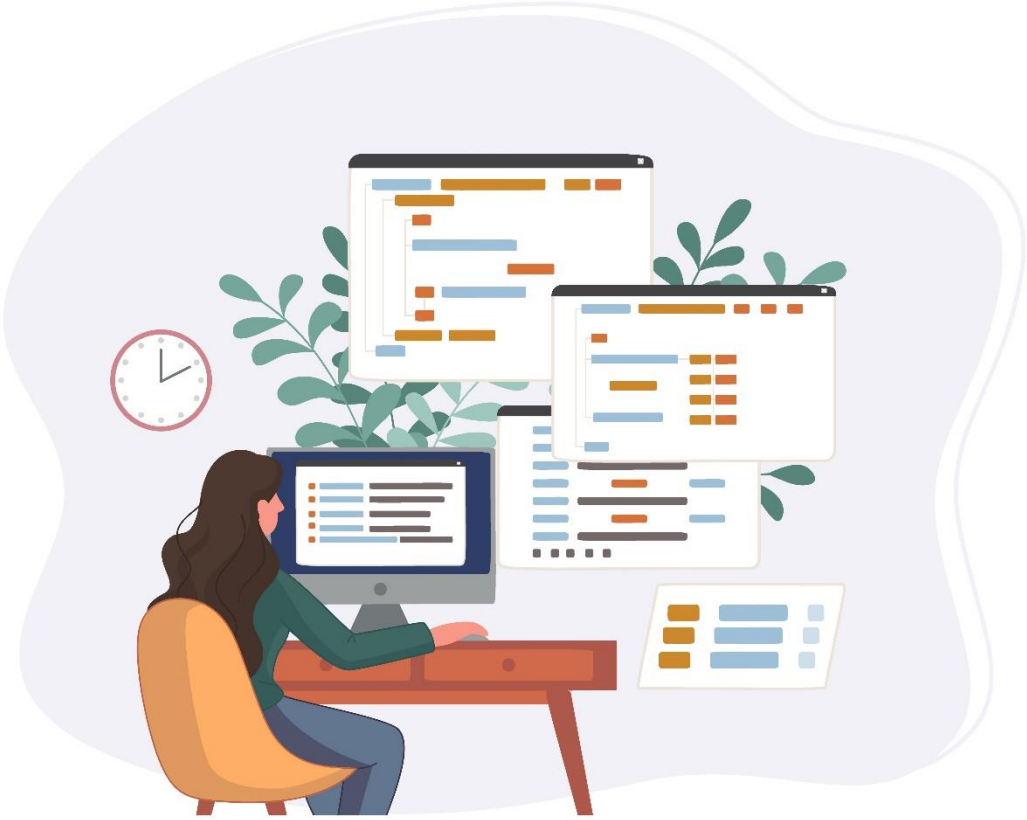
DIAGNOZOWANIE POTRZEB REGENERACYJNYCH W ORGANIZACJI 9

PRAKTYCZNE METODY WSPARCIA REGENERACJI PRACOWNIKÓW 11

PODSUMOWANIE 15

BIBLIOGRAFIA 16

WPROWADZENIE



Współczesny świat pracy dynamicznie się zmienia. Rozwój technologii cyfrowych oraz upowszechnienie nowych form pracy zwiększa jej elastyczność i dostępność. Jednocześnie zmiany te wiążą się z takimi nowymi wyzwaniami, jak zacieranie się granic między pracą a czasem wolnym, wzrost obciążenia poznawczego oraz zwiększone ryzyko niewystarczającej regeneracji po pracy.

Dane europejskie[1] wskazują, że problem zmęczenia ma charakter powszechny. Objawy wyczerpania fizycznego lub emocjonalnego odczuwa 39% pracowników w Unii Europejskiej, a w Polsce odsetek ten wynosi 44%. Wyniki te sugerują, że znaczna część populacji pracującej funkcjonuje przy niewystarczającym poziomie regeneracji zasobów fizycznych i psychicznych.

[1] https://www.eurofound.europa.eu/en/data-catalogue/european-working-conditions-telephone-survey-2021-0

Zmęczenie może wynikać z wielu czynników, w tym z takich warunków pracy, jak: obciążenie zadaniami, organizacja czasu pracy, praca zmianowa czy ograniczone zasoby, ale także ze stresu, problemów ze snem oraz trudności w zachowaniu równowagi między pracą a życiem prywatnym[2]. Jego konsekwencje obejmują m.in. obniżenie uwagi i koncentracji, wydłużenie czasu reakcji oraz pogorszenie oceny sytuacji, co zwiększa ryzyko błędów i wypadków przy pracy oraz stanowi zagrożenie dla zdrowia pracowników[3].

Z perspektywy pracodawców i organizacji oznacza to konieczność uważniejszego przyglądania się warunkom, w jakich pracownicy funkcjonują na co dzień: efektywna regeneracja po pracy nie jest wyłącznie kwestią indywidualnych wyborów pracowników, lecz ważnym czynnikiem kształtowania ich dobrostanu, który w znacznym stopniu zależy od organizacji i środowiska pracy.

CZYM JEST REGENERACJA PO PRACY I DLACZEGO MA ZNACZENIE DLA PRACOWNIKÓW I ORGANIZACJI

Regeneracja po pracy odnosi się do procesu łagodzenia napięcia wynikającego z wymagań zawodowych oraz odbudowy zasobów psychicznych i fizycznych pracowników. Jej efektem jest poprawa samopoczucia oraz przywrócenie gotowości do podejmowania kolejnych zadań.

Skuteczna regeneracja wiąże się z określonymi doświadczeniami psychologicznymi, które pojawiają się w czasie wolnym od pracy (Sonnentag i Fritz, 2007). Są to:

- psychiczne oderwanie się od pracy – powstrzymanie się od myśli związanych z pracą i zdystansowanie się od pracy w czasie wolnym
- relaksacja – doświadczanie niskiej aktywacji układu sympatycznego oraz emocji pozytywnych
- doświadczanie mistrzostwa – rozwój poprzez działania, które odwracają uwagę od pracy, stanowią wyzwania i okazję do uczenia się nowych rzeczy się, np. nauka nowego języka, nowe hobby, wolontariat

[2] https://www.ccohs.ca/oshanswers/psychosocial/fatigue.html

[3] https://www.cdc.gov/niosh/fatigue/about/index.html

- kontrola – możliwość podejmowania decyzji co do aktywności podejmowanych w czasie wolnym od pracy

Uwagę warto zwrócić na to, że nie każda forma regeneracji będzie dla każdej osoby odpoczynkiem – dla jednych będą to np. spotkania towarzyskie czy techniki medytacji, dla innych zupełnie inny rodzaj aktywności. Istotne jest więc, żeby to, co dana osoba wybierze, wiązało się z jednym lub kilkoma doświadczeniami psychicznymi: oderwaniem się od pracy, relaksacją, doświadczaniem mistrzostwa i kontrolą.

Jednym z najistotniejszych i najlepiej udokumentowanych w badaniach procesów regeneracji po pracy jest **psychiczne oderwanie się od pracy**. Znaczenie tego procesu jest szczególnie widoczne we współczesnym świecie pracy, w którym oddzielenie pracy od życia prywatnego staje się coraz trudniejsze.

Rozwój technologii cyfrowych z jednej strony umożliwia elastyczne formy pracy, w tym pracę zdalną i hybrydową, z drugiej jednak sprzyja zacieraniu się granic czasowych i przestrzennych między pracą a czasem wolnym. Badania wskazują, że pracownicy wykonujący pracę zdalną i hybrydową częściej pracują w nadgodzinach oraz podejmują pracę mimo choroby (Eurofound, 2022). Podobne trudności obserwuje się wśród osób pracujących na własny rachunek, freelancerów oraz pracowników platformowych, dla których rozdzielenie sfery zawodowej i prywatnej oraz unikanie nadmiernie długiego czasu pracy bywa szczególnie problematyczne.

Dane z badań europejskich pokazują, że w Polsce ponad połowa pracowników martwi się sprawami zawodowymi poza godzinami pracy, w tym ponad ¼ tej grupy dotyczy to często lub zawsze[4]. Przejawia się to m.in. w częstym myśleniu o pracy po jej zakończeniu, sprawdzaniu służbowych wiadomości czy odbieraniu telefonów poza ustalonym czasem pracy. Takie wzorce funkcjonowania ograniczają możliwość psychicznego odpoczynku i utrudniają skuteczną regenerację.

Z perspektywy organizacyjnej oznacza to konieczność uwzględniania zagrożeń wynikających z braku psychicznego oderwania się od pracy oraz podejmowania działań, które nie utrudniają regeneracji pracowników. Świadomość mechanizmów regeneracji i warunków sprzyjających psychicznemu dystansowaniu się od pracy stanowi istotny

[4] https://www.eurofound.europa.eu/en/data-catalogue/european-working-conditions-telephone-survey-2021-0

element działań w obszarze zarządzania pracą, dobrostanu oraz bezpieczeństwa i zdrowia pracowników.

KORZYŚCI REGENERACJI DLA PRACOWNIKÓW I DLA ORGANIZACJI

Badania jednoznacznie pokazują, że regeneracja po pracy odgrywa istotną rolę w kształtowaniu dobrostanu pracowników (Sonnentag i in., 2017; Mockałło, 2025). Zależność ta ma charakter dwukierunkowy: z jednej strony skuteczna regeneracja sprzyja lepszemu samopoczuciu i mniejszemu zmęczeniu, z drugiej strony stan emocjonalny i poziom energii, z jakimi pracownicy kończą dzień pracy, wpływają na to, czy i w jakim stopniu są w stanie się zregenerować.

Na poziomie pracowników jednym z kluczowych efektów regeneracji jest obniżenie poziomu zmęczenia i wyczerpania. Szczególnie ważną rolę odgrywa tu psychiczne oderwanie się od pracy, które sprawia, że pracownicy czują się mniej przeciążeni, mają lepszą jakość snu i odczuwają większy dobrostan psychiczny. Pracownicy, którym udaje się oderwać się myślami od spraw zawodowych, częściej doświadczają pozytywnych emocji, są bardziej zadowoleni z życia, a także rzadziej skarżą się na problemy związane ze zdrowiem psychicznym i fizycznym. Regeneracja wpływa też na zwiększenie gotowości do działania oraz zwiększenie poczucia sensu i kompetencji.

Korzyści z regeneracji są widoczne również **na poziomie organizacji**. Pracownicy, którzy skutecznie się regenerują, częściej są bardziej zaangażowani w pracę, kreatywni i efektywni, a przy tym są bardziej zadowoleni z pracy i łatwiej zachowują równowagę między pracą a życiem prywatnym. Regeneracja sprzyja także zachowaniom, które wspierają funkcjonowanie organizacji, takim jak współpraca czy gotowość do pomocy innym.

Badania dowodzą również, że brak regeneracji, a w szczególności brak psychicznego oderwania się od pracy, wiąże się z narastaniem wyczerpania w perspektywie kolejnych miesięcy. Jednocześnie regeneracja pełni funkcję ochronną – wzmacnia pozytywny wpływ zasobów pracy oraz osłabia skutki zdrowotne wysokich wymagań.

Oznacza to, że regeneracja po pracy jest ważnym elementem ochrony dobrostanu osób pracujących. Jej skutki wykraczają poza indywidualne samopoczucie pracowników i przekładają się na funkcjonowanie całej organizacji. Co istotne, jej jakość w dużej mierze zależy od warunków pracy.

JAK WARUNKI PRACY WPŁYWAJĄ NA REGENERACJĘ PRACOWNIKÓW?

Na poziom regeneracji po pracy w istotny sposób wpływają takie **wymagania pracy**, jak:

- tempo pracy,
- liczba zadań,
- presja czasu,
- zmienność zadań,
- zakres odpowiedzialności.

Gdy obciążenie pracą utrzymuje się na wysokim poziomie, pracownikom coraz trudniej jest psychicznie od niej się odłączyć i odzyskać równowagę po jej zakończeniu. Dotyczy to nie tylko zmęczenia fizycznego, lecz także obciążenia emocjonalnego i poznawczego, które może utrzymywać się jeszcze długo po zakończeniu dnia pracy (Sonnentag, 2018; Sonnentag i in., 2017; Mockałło, 2025).

Istotne znaczenie ma również to, w jakim stanie emocjonalnym pracownicy kończą dzień pracy. Pozytywne emocje i wysoki poziom energii sprzyjają podejmowaniu takich aktywności regeneracyjnych po pracy, jak ruch czy relaks. Z kolei wysoki poziom zmęczenia, napięcia, lęku lub frustracji może znacząco utrudniać regenerację, w tym psychiczne oderwanie się od spraw zawodowych. W takich warunkach nawet dostępny czas wolny nie będzie przekładać się na rzeczywisty odpoczynek.

Równie ważną rolę jak wymagania odgrywają **zasoby w pracy.** Są to m.in.:

- wsparcie społeczne,
- autonomia,
- przewidywalność zadań,

- możliwość robienia przerw,
- poczucie wpływu na sposób wykonywania pracy.

Zasoby pracy mogą łagodzić skutki wysokich obciążeń. Sprzyjają lepszemu nastrojowi pod koniec dnia pracy i ułatwiają proces regeneracji po jej zakończeniu. W sytuacji braku dostępu do tego rodzaju zasobów pracownicy częściej czują się przeciążeni, a regeneracja staje się mniej efektywna (Mockałło, 2025).

Szczególnym wyzwaniem są nowe formy organizacji pracy, w których granice czasowe i przestrzenne są mniej wyraźne. Stała dostępność *online*, praca zadaniowa oraz funkcjonowanie w rozproszonych zespołach – np. zdalnych lub hybrydowych – może sprzyjać wydłużaniu czasu pracy i utrudniać psychiczne oderwanie się od obowiązków zawodowych. Takie ryzyko dotyczy w szczególności pracowników zdalnych, freelancerów, osób pracujących na własny rachunek, które często samodzielnie regulują tempo i zakres pracy, a jednocześnie są bardziej narażone na przeciążenie.

Bardzo duże znaczenie mają normy i praktyki organizacyjne. Sposób, w jaki w danej organizacji postrzegana jest dostępność po godzinach pracy, korzystanie z technologii czy równowaga między pracą a życiem prywatnym, wpływa na to, czy pracownicy czują przyzwolenie na odpoczynek, czy czują presję stałej dostępności. Wsparcie ze strony przełożonych oraz jasne sygnały dotyczące poszanowania czasu wolnego sprzyjają psychicznemu dystansowaniu się od pracy i ułatwiają regenerację.

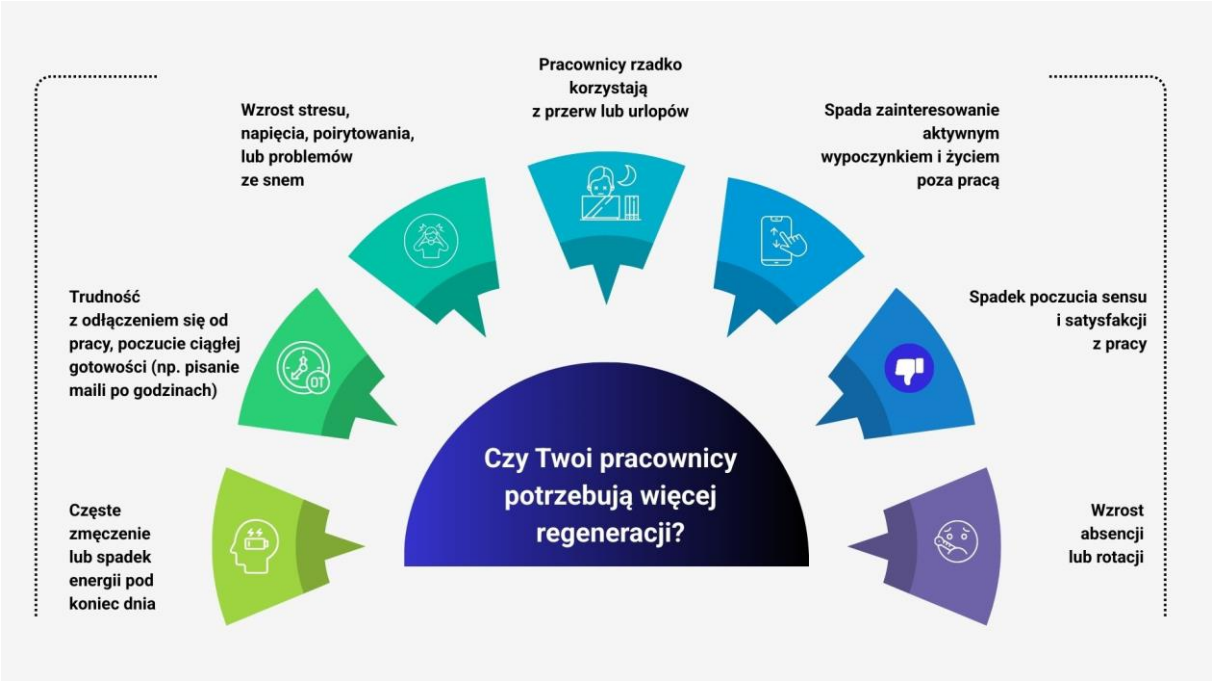
JAK WSPIERAĆ REGENERACJĘ PRACOWNIKÓW?

Diagnozowanie potrzeb regeneracyjnych w organizacji

Skuteczne wspieranie regeneracji pracowników powinno być poprzedzone rozpoznaniem rzeczywistych potrzeb w tym zakresie.

Sygnałem obniżonej regeneracji są takie widoczne zmiany w funkcjonowaniu pracowników, jak: chroniczne zmęczenie, trudności z koncentracją, spadek energii, wzrost liczby popełnianych błędów czy częstsze nieobecności. Istotnym wskaźnikiem może być także utrzymywanie się aktywności zawodowej poza ustalonymi godzinami pracy, w tym sprawdzanie służbowych wiadomości wieczorem lub w dni wolne oraz trudności

z zakończeniem dnia pracy, szczególnie wśród pracowników zdalnych, bądź zatrudnionych do projektów. Więcej oznak potrzeby regeneracji pracowników ukazano na rysunku.



Rys. Oznaki potrzeby regeneracji pracowników. Opracowanie własne.

Ankiety, listy kontrolne

Diagnoza potrzeb w zakresie regeneracji nie musi opierać się na rozbudowanych i kosztownych badaniach. W praktyce mogą to być krótkie ankiety czy listy kontrolne obejmujące pytania o poziom zmęczenia po pracy, możliwość psychicznego oderwania się od obowiązków, jakość snu czy równowagę między pracą a życiem prywatnym. Szczególną wartość mają narzędzia, które nie koncentrują się wyłącznie na objawach, ale pozwalają ocenić także warunki pracy sprzyjające lub utrudniające regenerację – takie jak pytania o warunki pracy wymienione w poprzedniej części broszury (wymagania pracy, czas pracy, wsparcie społeczne, itd.).

Rozmowy z pracownikami

Uzupełnieniem badań ankietowych są rozmowy i spotkania z pracownikami, prowadzone w formie indywidualnej lub zespołowej. W przypadku pracowników zdalnych, freelancerów lub zespołów projektowych rozmowy te mogą dotyczyć realnego obciążenia pracą, dostępności po godzinach, możliwości robienia przerw oraz trudności w oddzieleniu

pracy od czasu wolnego. Ważne jest, aby miały one charakter diagnozujący, a nie oceniający i koncentrowały się na warunkach pracy, a nie na indywidualnych strategiach radzenia sobie pracowników.

Dane organizacyjne

Cennym źródłem informacji są także dane organizacyjne. Należą do nich m.in. godziny logowania do systemów, czas reakcji na wiadomości poza godzinami pracy, liczba nadgodzin, absencje chorobowe, rotacja pracowników, a także zgłoszenia dotyczące problemów z koncentracją, przeciążenia lub jakości snu. Analiza tych danych może pomóc w identyfikacji obszarów i zespołów szczególnie narażonych na niewystarczającą regenerację.

Grupy szczególnego ryzyka

Istotnym elementem diagnozy jest również identyfikacja grup pracowników o podwyższonym ryzyku obniżonej regeneracji. Należą do nich osoby wykonujące pracę o wysokiej odpowiedzialności, pracownicy o dużej zmienności zadań, osoby funkcjonujące pod silną presją czasu, osoby pracujące w mniej uregulowanych formach pracy, a także pracownicy pracujący w izolacji, bez regularnego wsparcia zespołu. W przypadku nowych form pracy szczególnej uwagi wymagają osoby pracujące na własny rachunek, np. freelancerzy współpracujący z organizacją lub pracownicy platformowi, którzy często nie korzystają z tych samych zasobów co pracownicy etatowi, ale także pracownicy zdalni, którzy mogą mieć ograniczony dostęp do informacji, czy ograniczony kontakt ze współpracownikami.

Praktyczne metody wsparcia regeneracji pracowników

Wspieranie regeneracji pracowników nie polega na narzucaniu sposobów odpoczynku po pracy. Kluczowe znaczenie ma tworzenie takich warunków pracy, które nie utrudniają regeneracji po jej zakończeniu i nie podtrzymują nadmiernego obciążenia poza godzinami pracy.

- Jednym z podstawowych obszarów jest realistyczne planowanie obciążenia pracą. Obejmuje ono nie tylko liczbę zadań, lecz także ich zmienność, poziom

odpowiedzialności oraz presję czasową. W praktyce oznacza to uwzględnianie czasu potrzebnego na wykonanie zadań, ograniczanie kumulowania projektów oraz zapewnianie przestrzeni na regenerację pomiędzy okresami wzmożonego wysiłku. Szczególnie istotne jest zadawanie pytania, czy w danym układzie organizacyjnym pracownicy mają realną możliwość zakończenia zadań w wyznaczonym terminie.

- Równie ważne jest przeciwdziałanie kulturze ciągłej dostępności. Jasne określenie zasad dotyczących pracy po godzinach, komunikacji mailowej i telefonicznej oraz oczekiwań wobec czasu reakcji sprzyja ochronie granic między pracą a czasem wolnym. Przykładem może być przyjęcie zasady, że wiadomości wysyłane po określonej godzinie nie wymagają odpowiedzi do następnego dnia roboczego lub świadome ograniczanie spotkań do ustalonych przedziałów czasowych. Takie rozwiązania pomagają pracownikom psychicznie „zakończyć dzień pracy" i zmniejszają presję ciągłej gotowości. W przypadku pracy zdalnej i hybrydowej znaczenie ma nie tylko formalne ustalenie godzin pracy, lecz także sposób ich egzekwowania w codziennej praktyce organizacyjnej. Dobrą praktyką jest wspólne ustalanie godzin współpracy zespołu oraz momentów, w których pracownicy mogą pracować bardziej elastycznie. Przejrzystość w tym zakresie ogranicza niepewność i sprzyja lepszemu planowaniu czasu pracy i odpoczynku.
- Pozytywną rolę odgrywa również postawa kadry kierowniczej. Przełożeni, którzy respektują granice czasowe, nie inicjują kontaktu poza godzinami pracy i sami dbają o regenerację, wysyłają jasny sygnał normatywny całemu zespołowi. Takie wzorce zachowań sprzyjają tworzeniu kultury pracy, w której odpoczynek po pracy jest postrzegany jako element odpowiedzialnego funkcjonowania, a nie brak zaangażowania.
- Dla pracowników zdalnych oraz freelancerów współpracujących z organizacją kluczowe są przejrzyste reguły współpracy, przewidywalność zadań i terminów oraz jasne kryteria oceny pracy. Brak niepewności i nagłych zmian ogranicza obciążenie poznawcze i emocjonalne, a tym samym sprzyja skuteczniejszej regeneracji. Ważnym elementem jest także dbanie o kontakt społeczny i poczucie przynależności do zespołu, na przykład poprzez regularne, krótkie spotkania zespołowe o charakterze informacyjnym lub integracyjnym.

- Ważnym działaniem są takie proste praktyki organizacyjne, jak: zachęcanie do regularnych przerw, w tym mikroprzerw w ciągu dnia, wspieranie rytuałów kończących dzień pracy czy planowanie krótkich przerw regeneracyjnych pomiędzy zadaniami lub spotkaniami. Tego typu działania nie wymagają dużych nakładów, a mogą znacząco ograniczać narastanie zmęczenia i sprzyjać długofalowej zdolności do pracy.
- Organizacje mogą również wspierać regenerację poprzez działania edukacyjne, czyli udostępnianie krótkich, łatwo dostępnych materiałów dotyczących znaczenia odpoczynku i regeneracji po pracy. Mogą to być krótkie komunikaty, materiały w intranecie, krótkie filmy lub warsztaty informacyjne, które pomagają pracownikom lepiej rozumieć mechanizmy zmęczenia i regeneracji. Ważne, aby tego rodzaju przekaz był spójny z praktyką organizacyjną i nie sprowadzał się wyłącznie do apeli kierowanych do pracowników.

Ciekawostka: Metaanaliza badań światowych pokazała, że mikroprzerwy w pracy, czyli krótkie przerwy, trwające od kilkudziesięciu sekund do kilku minut, istotnie zwiększają odczuwany wigor, a obniżają zmęczenie. Im dłuższa jest przerwa, tym większa wydajność pracy po jej zakończeniu (Albulescu i in., 2022).

Poniższa tabela przedstawia zestawienie przykładów dobrych oraz złych praktyk w zakresie wspierania regeneracji pracowników.

Tabela. Praktyki organizacyjne wspierające i utrudniające regenerację.

Przykłady dobrych praktyk	**Czego unikać**
Świadome planowanie rytmu pracy zespołów, tak, aby okresy intensywnego obciążenia były przeplatane fazami mniejszej presji.	Przenoszenie odpowiedzialności za regenerację wyłącznie na pracowników, na przykład poprzez zachęcanie do „lepszego odpoczynku" bez jednoczesnej weryfikacji rzeczywistego obciążenia pracą i organizacji zadań.
Jasne komunikowanie zasad dostępności. Np. przyjęcie zasady, że wiadomości wysyłane po określonej godzinie nie wymagają odpowiedzi do następnego dnia roboczego, lub świadome	Promowanie „kultury" stałej dostępności, w której szybka reakcja na wiadomości po godzinach pracy jest postrzegana jako oznaka zaangażowania.

ograniczanie spotkań do ustalonych przedziałów czasowych.	
W przypadku pracy zdalnej i hybrydowej dobrą praktyką jest wspólne ustalanie godzin współpracy zespołu oraz momentów, w których pracownicy mogą pracować bardziej elastycznie	Traktowanie elastyczności jak nieograniczonej dyspozycyjności, np. brak jasno określonych ram czasowych, częste zmiany ustaleń lub oczekiwanie natychmiastowej reakcji poza uzgodnionymi godzinami współpracy.
Prowadzenie działań edukacyjnych, np. na temat znaczenia przerw w pracy, odpoczynku po pracy czy możliwościach korzystania z dostępnych narzędzi wspierających dobrostan.	Nadmierne obciążanie pracowników inicjatywami edukacyjnymi bez uwzględnienia ich realnych możliwości czasowych. Zastępowanie działań na poziomie organizacyjnym działaniami edukacyjnymi.
Tworzenie kultury pracy sprzyjającej regeneracji poprzez modelowanie pozytywnych postaw przez kadrę kierowniczą	Rozwiązania pozorne, które formalnie deklarują dbałość o równowagę, lecz nie są spójne z codzienną praktyką.

Przykładem narzędzia skierowanego do pracowników jest opracowana w CIOP-PIB aplikacja mobilna ReSet, zawierająca krótkie ćwiczenia i praktyki odnoszące się do czterech kluczowych doświadczeń regeneracyjnych: oderwania się od pracy, relaksacji, mistrzostwa i kontroli. Aplikacja na urządzenia mobilne działa w systemach operacyjnych Android oraz IOS i dostępna jest nieodpłatnie w sklepach Google Play i Apple Store.

ReSet

Pobierz aplikację na Android

Pobierz aplikację na iOS

PODSUMOWANIE

Regeneracja po pracy stanowi istotny element wsparcia dobrostanu osób pracujących. Nie jest wyłącznie kwestią indywidualnych działań pracowników, lecz w dużej mierze wynika z warunków pracy, sposobu organizacji zadań oraz obowiązujących w organizacji norm i praktyk.

Wspieranie regeneracji polega więc przede wszystkim na tworzeniu środowiska pracy, które nie utrudnia odpoczynku po jej zakończeniu. Obejmuje to realistyczne planowanie obciążenia pracą, jasne zasady dotyczące dostępności oraz konsekwentne wdrażanie rozwiązań zgodnych z deklarowanymi wartościami.

Działania ukierunkowane na regenerację nie zastępują innych rozwiązań organizacyjnych, lecz stanowią ich ważne uzupełnienie. Sprzyjają one stabilnemu i bezpiecznemu funkcjonowaniu organizacji oraz wspierają dobrostan pracowników, pod warunkiem zachowania spójności między przyjętymi zasadami a codzienną praktyką pracy.

BIBLIOGRAFIA

Albulescu. P., Macsinga, I., Rusu, A., Sulea, C., Bodnaru, A., Tulbure, B.T. (2022). „Give me a break!" A systematic review and meta-analysis on the efficacy of micro-breaks for increasing well-being and performance. *PLoS ONE* 17(8): e0272460. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0272460

Eurofound (2022). The rise in telework: Impact on working conditions and regulations. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Mockałło, Z. (2025). Przegląd badań dotyczących predyktorów i efektów regeneracji po pracy w zakresie dobrostanu pracowników. *Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka, 1*, 12-17.

Sonnentag, S. (2018). The recovery paradox: Portraying the complex interplay between job stressors, lack of recovery, and poor well-being. *Research in Organizational Behavior*, *38*, 169-185.

Sonnentag, S., Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(3), 204–221. https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204

Sonnentag, S., Venz, L., Casper, A. (2017). Advances in recovery research: What have we learned? What should be done next?. *Journal of occupational health psychology*, *22*(3), 365.