RAPORT Z BADAŃ

EDYCJA I

Indeks Zdrowych Firm

GRUPA LUXMED
Jesteśmy częścią Bupa

SGH
120
1906–2026

oees hub
think tank

Wydawcy:

GRUPA LUXMED
Jesteśmy częścią Bupa

SGH 120
1906–2026

oees hub
think tank

fundacja gap
FUNDACJA GOSPODARKI I ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Redakcja i korekta językowa: Dominika Jamroga
Skład: Janusz Maniak
Koordynacja wydania: Jakub Kędzior
ISBN: 978-83-67140-50-8

Więcej informacji na temat Indeksu Zdrowych Firm
oraz współpracy można uzyskać, kontaktując się z wydawnictwem
Fundacji Gospodarki i Administracji Publicznej:

wydawnictwo@fundacjagap.pl

SPIS TREŚCI

Wstęp **4**

Teoretyczne podstawy i założenia Indeksu Zdrowych Firm **10**

Metodyka Indeksu Zdrowych Firm **16**

Określenie celu przedsięwzięcia i obszarów analizy 16
Opracowanie katalogu działań realizowanych przez przedsiębiorców oraz uaktualnienie go przed I edycją IZF 16
Konstrukcja narzędzia badawczego 16
Analiza uzyskanych odpowiedzi i opracowanie propozycji konstrukcji Indeksu Zdrowych Firm 17
Ankiety pracownicze 18
Wynik końcowy 19

Wyniki I edycji Indeksu Zdrowych Firm **20**

Synteza – główne wnioski i rekomendacje **21**

Wnioski z badania firm **25**

Blok I – Zdrowie Pracowników 25
Blok II – Dobrostan Pracowników 35
Blok III – Oddziaływanie na otoczenie 50
Wskaźniki efektywności i zdrowia organizacji 57

Wnioski z badania pracowników **61**

Blok I – Zdrowie pracowników 63
Blok II – Dobrostan pracowników 69
Blok III – Oddziaływanie na otoczenie 77

Zestawienie wyników firm i pracowników – wnioski z porównania dwóch perspektyw **78**

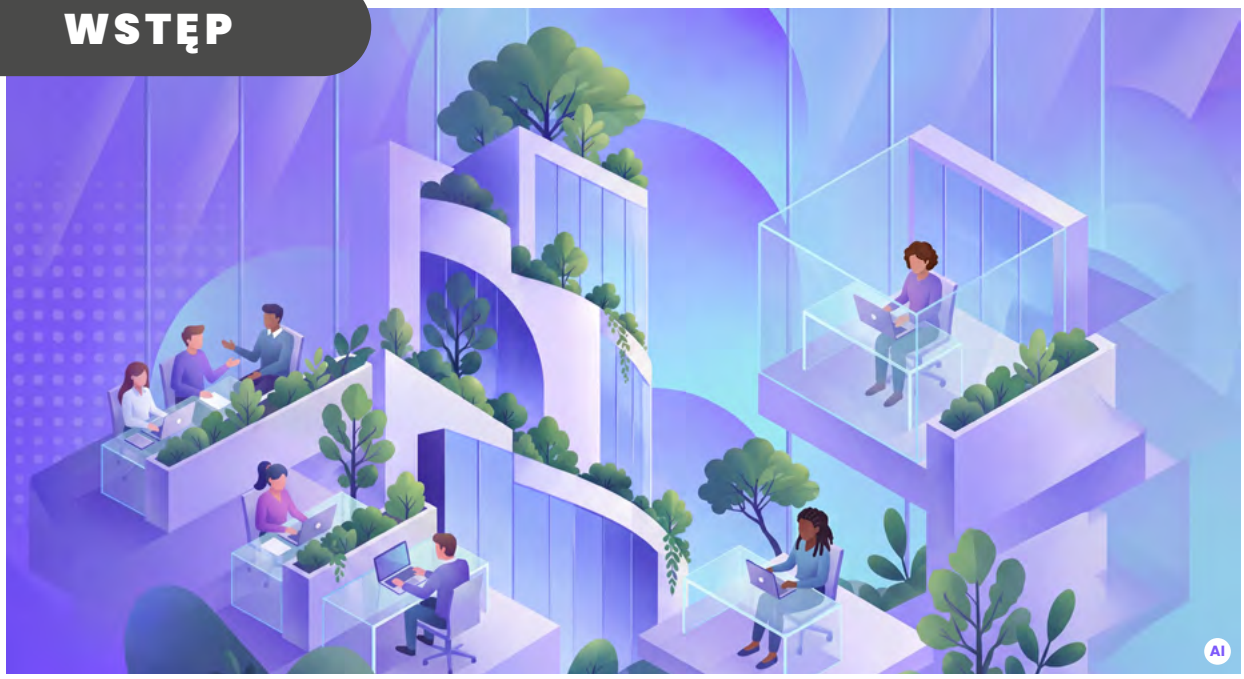
Wnioski przekrojowe oraz podsumowanie I edycji Indeksu Zdrowych Firm **83**

Załącznik nr 1. Organizacja badań I edycji Indeksu Zdrowych Firm **84**

Załącznik nr 2. Indeks Zdrowych Firm – zestawienie przedsiębiorstw **86**

Bibliografia **88**

WSTĘP



Jak będzie wyglądać firma przyszłości? W świecie dynamicznych zmian technologicznych, społecznych i demograficznych odpowiedź coraz częściej prowadzi do jednego słowa: zdrowie. Przez lata o sukcesie organizacji decydowały kapitał, technologia i dostęp do rynków. **Dziś coraz wyraźniej widać, że ich najcenniejszym zasobem są ludzie, a od ich energii, zaangażowania i dobrostanu zależy odporność oraz zdolność firm do rozwoju.**

Jednocześnie mierzymy się z narastającą falą chorób cywilizacyjnych, problemów ze zdrowiem psychicznym, przewlekłego stresu i wypalenia zawodowego. W obliczu tych wyzwań troska o zdrowie przestaje być dodatkowym benefitem czy elementem wizerunku pracodawcy – staje się jednym z fundamentów nowoczesnego zarządzania i długoterminowego sukcesu organizacji. To właśnie dlatego coraz **więcej liderów dostrzega, że inwestowanie w zdrowie pracowników jest inwestowaniem w przyszłość firmy.**

Z tej właśnie potrzeby powstał **Indeks Zdrowych Firm** – **inicjatywa realizowana przez Open Eyes Economy Summit, Grupę LUX MED oraz Szkołę Główną Handlową w Warszawie**. Naszą ambicją było stworzenie narzędzia, które pomoże organizacjom lepiej zrozumieć, czym jest zdrowa firma, jak skutecznie budować kulturę troski o ludzi oraz jak przekładać dobre intencje na realne działania i wymierne efekty.

Indeks Zdrowych Firm nie jest próbą poszukiwania idealnych organizacji. Nie jest też próbą stworzenia rankingu najlepszych pracodawców. Jego celem jest pokazać kierunek rozwoju i stworzyć przestrzeń do uczenia się od siebie nawzajem. **Wierzymy, że każda firma, niezależnie od wielkości czy branży, może stać się bardziej przyjaznym i wspierającym miejscem pracy**.

Pierwsza edycja Indeksu Zdrowych Firm pokazuje, że **przedsiębiorstwa coraz częściej dostrzegają związek między zdrowiem pracowników a wynikami biznesowymi**. Oferują szerokie pakiety benefitów, promują aktywność fizyczną, inwestują w rozwój liderów i działania związane z dobrostanem. Jednocześnie wyniki badania ujawniają liczne obszary wymagające dalszej pracy. Widzimy, że sama dostępność świadczeń nie gwarantuje ich wykorzystania, że zdrowie psychiczne nadal zbyt często pozostaje poza głównym nurtem działań organizacyjnych,

a wiele firm koncentruje się na łagodzeniu skutków problemów zamiast na eliminowaniu ich przyczyn.

Dlatego Indeks Zdrowych Firm nie jest jedynie narzędziem pomiaru. Ma stać się impulsem do refleksji, dyskusji i zmiany. Ma dostarczać wiedzy pozwalającej lepiej projektować benefity, skuteczniej wspierać pracowników i podejmować decyzje oparte na danych, a nie wyłącznie na intuicji. Chcemy pomóc organizacjom przejść od pojedynczych inicjatyw do budowy spójnych strategii zdrowia i dobrostanu.

Mamy nadzieję, że raport, który oddajemy w Państwa ręce, będzie nie tylko źródłem wiedzy, ale również inspiracją do podejmowania działań, dzięki którym miejsca pracy będą sprzyjały zdrowiu i rozwojowi.

> Dbanie o pracowników jest istotne, ponieważ ich zdrowie, dobrostan i zaangażowanie wpływają na sprawne funkcjonowanie całej organizacji. Zdrowa firma powinna nie tylko oferować benefity, lecz także tworzyć bezpieczne i wspierające środowisko pracy, odpowiadające na rzeczywiste potrzeby ludzi. Troska o pracowników może zwiększać ich zaangażowanie, ograniczać absencję i budować silniejszą kulturę organizacyjną. Równie ważne jest odpowiedzialne oddziaływanie firmy na środowisko i społeczność lokalną, ponieważ przedsiębiorstwo jest częścią szerszego otoczenia. Dbanie o ludzi i otoczenie to inwestycja w trwały rozwój, odpowiedzialność i przyszłość firmy.
>
> prof. dr hab. Jerzy Hausner,
> Przewodniczący Rady Programowej Open Eyes Economy Summit

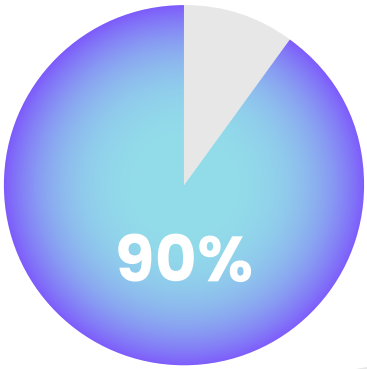
> Przyszłość nie należy do firm, które najlepiej zarządzają zasobami. Należy do tych, które najlepiej potrafią troszczyć się o ludzi. Wierzymy, że zdrowie pracowników będzie jednym z kluczowych wyznaczników sukcesu organizacji w nadchodzących dekadach. Dlatego potrzebujemy narzędzi, które pozwolą lepiej zrozumieć, jak firmy wspierają dobrostan swoich zespołów, jakie działania przynoszą realne efekty i gdzie wciąż istnieje przestrzeń do rozwoju. Indeks Zdrowych Firm powstał właśnie po to, by wspierać tę zmianę i pokazywać, że inwestycja w zdrowie ludzi jest inwestycją w przyszłość biznesu.
>
> dr Anna Rulkiewicz,
> Prezeska Grupy LUX MED

> Transformacja gospodarcza musi stawiać człowieka w centrum uwagi. Pracodawca powinien oczekiwać nie tylko efektywności, ale także zaspokajać fundamentalne i wyższe potrzeby swojego zespołu. Dobrostan pracowników przekłada się bezpośrednio na stabilność i innowacyjność całego przedsiębiorstwa. Dobrostan fizyczny – związany bezpośrednio ze zdrowiem pracowników, dobrostan psychiczny – obejmujący redukcję stresu w miejscu pracy oraz wsparcie psychologiczne i dobrostan społeczny – rozumiany jako budowanie przynależności do wspólnoty opartej na zaufaniu i szacunku. Dlatego właśnie powstanie Indeksu Zdrowych Firm jest tak ważne, ponieważ pozwala przełożyć ideę organizacji, która stawia człowieka w centrum, na konkretne kryteria i mierzalne działania, pokazując, że troska o zdrowie, dobrostan i bezpieczeństwo pracowników nie jest dziś dodatkiem do strategii firmy, lecz jednym z fundamentów jej odporności, odpowiedzialności i sukcesu.
>
> dr hab. Piotr Wachowiak, prof. SGH,
> Rektor Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

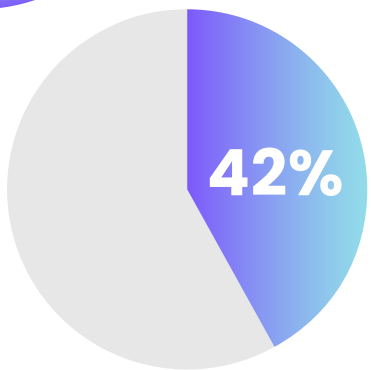
WARTO WIEDZIEĆ

1. Karta sportowa dostępna prawie dla każdego. Korzysta mniej niż co drugi pracownik

Karta sportowa to standard, ale nie gwarancja aktywności. Chociaż większość firm oferuje dostęp do zajęć sportowych, korzysta z nich mniej niż co drugi pracownik. O sukcesie benefitów decyduje nie ich dostępność, lecz realne zaangażowanie pracowników.



Dostępność kart sportowych deklaruje 90% firm.



Z usługi korzysta 42% do tego uprawnionych.

2. Zdrowie psychiczne wciąż na dalszym planie

Firmy ponad dwa razy częściej monitorują zagrożenia fizyczne niż psychospołeczne. Choć stres, przeciążenie i wypalenie zawodowe należą dziś do najważniejszych wyzwań zdrowotnych, zdrowie psychiczne wciąż rzadziej podlega systemowej ocenie i zarządzaniu.

69%

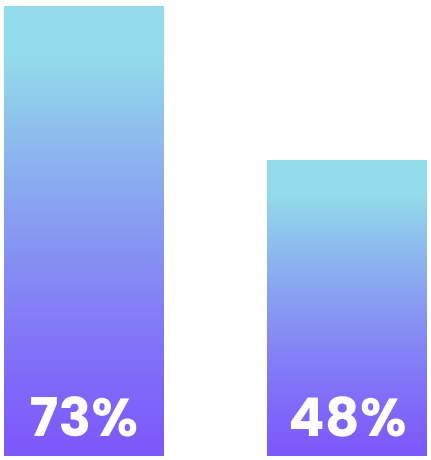
firm prowadzi ocenę zagrożeń dla zdrowia fizycznego

29%

prowadzi ocenę zagrożeń psychospołecznych

3. Wypalenie pod lupą, ale nie w rękach menedżerów

Coraz więcej organizacji wdraża działania mające ograniczać ryzyko wypalenia zawodowego. Jednocześnie mniej niż połowa inwestuje w szkolenia dla menedżerów, którzy jako pierwsi mogą zauważyć sygnały przeciążenia i skutecznie wspierać zespoły. To pokazuje lukę między świadomością problemu a gotowością do działania.

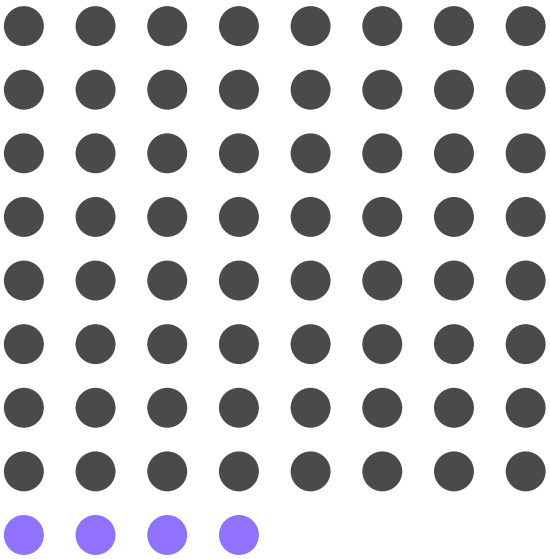


firm deklaruje działania przeciw wypaleniu

firm przygotowuje liderów do działania

4. Duża luka w polityce dobrostanu

Organizacje coraz częściej oferują elastyczne modele pracy, odpowiadając na potrzeby współczesnych pracowników. Jednocześnie znacznie rzadziej wdrażają rozwiązania wspierające osoby opiekujące się dziećmi, seniorami lub innymi zależnymi członkami rodziny. To właśnie ten obszar pozostaje jedną z największych niewykorzystanych szans rozwoju polityki dobrostanu.



Praca zdalna – 48 firm

Wsparcie opiekunów – 4 firmy

Rekomendacje

Na podstawie wyników I edycji Indeksu Zdrowych Firm 2026 można wskazać dziesięć działań, które powinny mieć najwyższy priorytet strategiczny w organizacjach chcących poprawić zdrowie, dobrostan i efektywność pracy.

1. Monitorować nie tylko benefity, ale ich realne wykorzystanie

Sama dostępność świadczeń nie gwarantuje efektu zdrowotnego. Kluczowe jest śledzenie wykorzystania kart sportowych, abonamentów medycznych i programów wsparcia oraz identyfikowanie grup pracowników, które z nich nie korzystają.

2. Włączyć ryzyko psychospołeczne do standardowego systemu BHP

Monitoring wypalenia, przeciążenia i relacji w pracy powinien być prowadzony równie systematycznie, jak monitoring zagrożeń fizycznych.

3. Przeszkolić menedżerów z wczesnego rozpoznawania przeciążenia

Kierownicy pierwszej linii są najważniejszym punktem wczesnego wykrywania problemów zdrowia psychicznego i spadku zaangażowania.

4. Ograniczać źródła przeciążenia, a nie tylko jego skutki

Wsparcie psychologiczne jest potrzebne, ale nie zastąpi przeglądu obciążenia pracą, liczby zadań, priorytetów i dostępnych zasobów.

5. Rozwinąć wsparcie dla pracowników pełniących role opiekuńcze

To najsłabiej rozwinięty obszar badanych praktyk. Warto rozważyć elastyczne konta czasu pracy, dodatkowe dni opiekuńcze lub partnerstwa z placówkami opieki.

6. Urealnić politykę prawa do wyłączenia się po pracy

Polityka powinna być wsparta konkretnymi zasadami dyżurów, ograniczeniem komunikacji poza godzinami pracy oraz przykładem płynącym od kadry kierowniczej.

7. Pytać o wynagrodzenia i ścieżki kariery oraz analizować wyniki według stażu pracy

W badaniu pracowników wynagrodzenia są najczęściej wskazywanym obszarem wymagającym

poprawy, a staż pracy najsilniej różnicuje doświadczenia zatrudnionych. Najtrudniejsze wyniki koncentrują się w grupie ze stażem około 4–9 lat, dlatego warto segmentować wyniki badań opinii według stażu i nie ograniczać diagnozy do okresu wdrożenia nowych osób.

8. Powiązać dobrostan z celami strategicznymi i z jego percepcją przez pracowników

Trwałość polityki zdrowia i dobrostanu wymaga zakotwiczenia w zarządzaniu, ale równie ważne jest sprawdzanie, czy pracownicy rzeczywiście odbierają działania firmy jako troskę o ich dobrostan – to właśnie ta percepcja najsilniej wiąże się ze skłonnością do rekomendowania pracodawcy.

9. Uporządkować dane kadrowe i wskaźniki organizacyjne

Spójne definicje absencji, rotacji, wypadkowości czy luki płacowej są warunkiem rzetelnego zarządzania organizacją.

10. Traktować dobrostan jako inwestycję w odporność organizacji

Najbardziej dojrzałe organizacje łączą zdrowie pracowników, rozwój liderów, dialog z pracownikami i odpowiedzialność społeczną w jeden spójny system zarządzania.

PRIORYTETY O NAJWYŻSZYM ZNACZENIU

Spośród powyższych dziesięciu działań za najbardziej krytyczne dla poprawy sytuacji w badanych organizacjach należy uznać:

(1) systematyczny monitoring zagrożeń psychospołecznych,

(2) ograniczanie źródeł przeciążenia pracą oraz

(3) rozwój wsparcia dla pracowników pełniących role opiekuńcze.

To właśnie w tych obszarach badanie ujawniło największą rozbieżność między deklarowaną skalą działań a stopniem ich systemowego wdrożenia.

TEORETYCZNE PODSTAWY I ZAŁOŻENIA INDEKSU ZDROWYCH FIRM

Inspiracją do prac nad Indeksem Zdrowych Firm (IZF) był model HERO Salanovej i zespołu (2016) opisujący pozytywną organizację. Zgodnie z tym podejściem zdrowa firma to organizacja, która w sposób świadomy i systematyczny łączy troskę o dobrostan pracowników z dążeniem do osiągania trwałych i zrównoważonych wyników biznesowych. Warto zaznaczyć, że nie chodzi jedynie o brak chorób czy absencji osób pracujących. Chodzi raczej o aktywne tworzenie środowiska, w którym ludzie mogą rozwijać swoje mocne strony, odnajdywać sens pracy i doświadczać satysfakcji z wykonywanych zadań. Model HERO (Healthy & Resilient Organizations; Salanova i in., 2016) opisuje zdrową organizację jako system trzech powiązanych komponentów: zdrowych praktyk i zasobów, zdrowych pracowników i zespołów oraz zdrowych wyników organizacyjnych.

Pierwszy komponent obejmuje praktyki zarządcze i strukturalne, takie jak autonomia w pracy, wsparcie społeczne, wspierające przywództwo (np. transformacyjne) czy równowaga między życiem zawodowym a prywatnym. Inwestycje w te obszary budują poczucie bezpieczeństwa psychologicznego i sprawiają, że pracownicy chętniej angażują się w realizację celów organizacyjnych.

Drugi komponent dotyczy samych ludzi – zdrowi pracownicy (fizycznie i psychicznie) to osoby, które odczuwają optymizm, mają poczucie skuteczności, cechuje ich odporność psychiczna i wysoki poziom zaangażowania w pracę. Zespoły w zdrowej firmie działają, bazując na wzajemnym wsparciu, zaufaniu i współpracy, co sprzyja innowacyjności oraz kreatywnemu rozwiązywaniu problemów.

Trzeci komponent to efekty – zdrowa firma osiąga wysoką wydajność, utrzymuje doskonałość organizacyjną, buduje lojalność klientów i realizuje cele w duchu społecznej odpowiedzialności biznesu. Ważną cechą tak rozumianej zdrowej organizacji jest odporność, czyli zdolność do utrzymania pozytywnego funkcjonowania w obliczu trudności oraz wychodzenia z kryzysów wzmocnioną. Z badań (Salanova i in., 2016) wynika, że inwestowanie w jeden z elementów modelu HERO generuje pozytywne zmiany w pozostałych, tworząc spiralę wzrostu i rozwoju całej organizacji.

Perspektywę tę rozwija również koncepcja pozytywnych i zdrowych organizacji autorstwa Di Fabio (2017). Zdrowa firma, według tej autorki, działa równocześnie na czterech poziomach: indywidualnym, grupowym, organizacyjnym i międzyorganizacyjnym.

- **Na poziomie indywidualnym** promuje wzbogacanie pracy, wzmacnia motywację wewnętrzną i wspiera uczestnictwo pracowników w procesach decyzyjnych.

- **Na poziomie grupowym** rozwija zespoły poprzez szkolenia, integrację i stwarzanie okazji do twórczego myślenia.

- **Na poziomie organizacyjnym** kładzie nacisk na otwartą kulturę, innowacyjność oraz pozytywne przywództwo, które wzmacnia mocne strony pracowników.

- **Na poziomie międzyorganizacyjnym** tworzy sieci współpracy, partnerstwa i angażuje się społecznie, budując pozytywny wizerunek firmy.

Warto zaznaczyć, że zdrowa firma promuje zarówno dobrostan hedonistyczny (związany z przyjemnością i satysfakcją), jak i eudajmonistyczny (związany z poczuciem sensu, rozwoju i autentyczności). Nie koncentruje się wyłącznie na eliminowaniu słabości, ale przede wszystkim na wzmacnianiu potencjału i talentów ludzi (Chudzicka-Czupała i Czerw, 2026). Takie podejście sprzyja zarówno rozwojowi jednostek, jak i budowaniu spójności zespołowej.

Zdrowa firma to środowisko, w którym pracownicy czują się docenieni, mogą wykorzystywać swoje mocne strony i aktywnie uczestniczyć w życiu organizacji.

To także miejsce, które potrafi elastycznie reagować na zmiany rynkowe, jednocześnie zachowując troskę o ludzi. Dzięki temu zdrowe organizacje budują trwałą przewagę konkurencyjną i zapewniają długofalową stabilność. W praktyce oznacza to, że troska o dobrostan pracowników nie jest kosztem, lecz nakładem, który przynosi wymierne korzyści finansowe i wizerunkowe. Firmy, które konsekwentnie wdrażają takie podejście, cieszą się większym zaangażowaniem pracowników, niższą rotacją i lepszymi wynikami rynkowymi. Zdrowa firma nie stanowi zatem

niemożliwego do osiągnięcia ideału, lecz realną strategię zarządzania, która odpowiada na wyzwania współczesnego świata pracy.

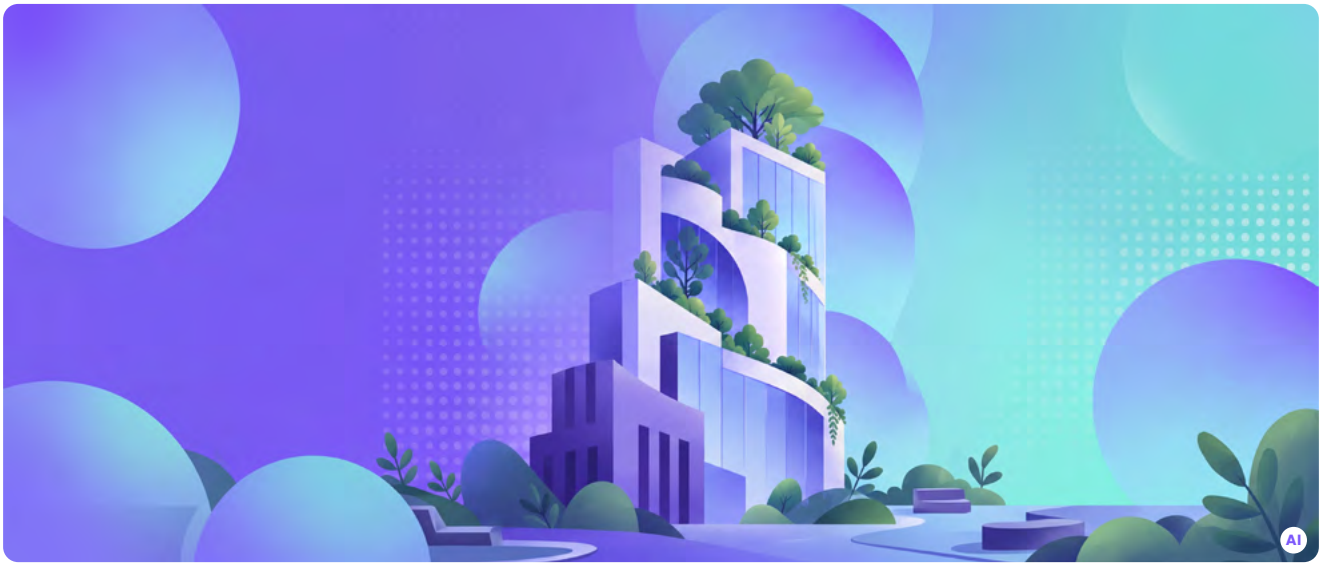
Celem projektu IZF jest upowszechnienie dobrych praktyk w zakresie zdrowia firm, rozumianego jako dbanie o zdrowie i dobrostan psychiczny pracowników oraz ich rodzin, a także kształtowanie środowiska przyjaznego zdrowiu innych osób. Projekt realizowany jest przez Open Eyes Economy Summit, Grupę LUXMED oraz Szkołę Główną Handlową w Warszawie.

Raport przedstawia wyniki I edycji Indeksu Zdrowych Firm (IZF). Badanie to opiera się na danych zebranych przy pomocy ankiety, która w stosunku do badania pilotażowego z 2025 roku została udoskonalona. Dodatkowo zostało wzbogacone o nieobowiązkowe badanie pracowników zaangażowanych firm.

Indeks nie jest opracowywany po to, aby tworzyć ranking firm, lecz aby dostarczać zainteresowanym przedsiębiorstwom rzetelną, analityczną wiedzę, umożliwiającą im porównawczą i pogłębioną samoocenę. Do projektu zaprosiliśmy firmy różnej wielkości, z różnych miast, reprezentujące różne branże. Udział w projekcie wiązał się z odpowiedzią przedstawicieli firm na pytania w ankiecie dotyczące **dbania o zdrowie** (m.in. dodatkowe świadczenia medyczne, abonamenty do obiektów sportowych) i **dobrostan pracowników** (m.in. odpowiednie działania rozwojowe, dbania o zachowanie równowagi praca–życie osobiste, badania jakości pracy w organizacji, posiłki) oraz **oddziaływania firmy na środowisko i społeczność lokalną**. W ankiecie postawiono także pytania o mierzalne wskaźniki kondycji firmy takie jak: dobrowolna rotacja, absencja chorobowa czy liczba wypadków przy pracy. Odpowiedzi były poufne. Po zebraniu odpowiedzi poszczególne firmy otrzymywały porównanie z innym podmiotami biorącymi udział w badaniu, co stanowi dla analizowanych przedsiębiorstw wartościową informację.

Szczegółowe założenia metodologiczne badania przedstawiono w końcowej części raportu.

Prace nad koncepcją Indeksu Zdrowych Firm trwały do września 2024 r. Natomiast prace nad nową wersją ankiety oraz ankietą dla pracowników zakończono wiosną bieżącego roku.



SKŁAD ZESPOŁU, KTÓRY OPRACOWYWAŁ KONCEPCJĘ:

Artur Białoszewski – kierownik SGH-WUM EMBA, konsultant wojewódzki zdrowia środowiskowego, epidemiolog,

dr hab. prof. SGH Agnieszka Chłoń-Domińczak – prorektorka ds. nauki, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie,

dr hab. prof. Uniwersytetu SWPS Agata Chudzicka-Czupała – Uniwersytet SWPS, Wydział Psychologii w Katowicach, kierownik Interdyscyplinarnego Centrum Badań Aktywności Społecznej i Dobrostanu FEEL & ACT WELL, psycholożka pracy i organizacji, psycholożka zdrowia,

dr Agnieszka Czerw – Uniwersytet SWPS, Wydział Psychologii i Prawa w Poznaniu, Interdyscyplinarne Centrum Badań Aktywności Społecznej i Dobrostanu FEEL & ACT WELL, psycholożka pracy i organizacji,

Piotr Glen – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie,

dr Jakub Głowacki – Katedra Gospodarki i Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,

prof. dr hab. Jerzy Hausner – Przewodniczący Rady Programowej OEES, Fundacja GAP, koordynator projektu,

dr Joanna Heidtman – Business Doctor, psycholożka biznesu,

dr Magdalena Kandefer-Kańtoch – BP Europa S.E., oddział w Polsce,

Maria Krawczyńska-Kaczmarek – Forum Odpowiedzialnego Biznesu,

dr Seweryn Krupnik – adiunkt w Zakładzie Socjologii Gospodarki, Edukacji i Metod Badań Społecznych oraz Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, badacz społeczny, konsultant, trener,

dr Leszek Mellibruda – profesor Akademii Handlowej Nauk Stosowanych w Radomiu, psycholog społeczny i biznesu,

Łukasz Niewola – Dyrektor Departamentu Komunikacji Korporacyjnej i Zrównoważonego Rozwoju Grupy LUX MED,

Joanna Węgrzynowska – Pełnomocniczka Zarządu ds. ESG, Kierowniczka ds. ESG, Grupa LUX MED.

Koncepcja została przedstawiona na Kongresie Zdrowych Miast, który został zorganizowany 30 września 2024 r. w Warszawie. Dyskusja nad nią odbyła się w formie okrągłego stołu, w której udział wzięli przedstawiciele kilkunastu organizacji biznesowych i społecznych.

RAPORT OPRACOWAŁ ZESPÓŁ ANALITYCZNY W SKŁADZIE:

dr hab. Agata Chudzicka-Czupała – Profesor Uniwersytetu SWPS, psycholog specjalizująca się w psychologii pracy i organizacji oraz psychologii zdrowia. Jej obszary badawcze obejmują dobrostan i zdrowie psychiczne, uwarunkowania zachowań pracowników i ich rozwoju oraz relacje społeczne w miejscu pracy. Kieruje Interdyscyplinarnym Centrum Badań Aktywności Społecznej i Dobrostanu FEEL & ACT WELL. Jest uznaną autorką wielu publikacji naukowych i realizuje projekty o zasięgu międzynarodowym.

dr Agnieszka Czerw – Psycholożka pracy i organizacji oraz Prodziekana ds. dydaktycznych na Wydziale Psychologii i Prawa w Poznaniu, Filii Uniwersytetu SWPS, specjalizująca się w badaniach nad dobrostanem pracowników, sensem pracy i psychologią pozytywną. Autorka książek i narzędzi diagnostycznych, współzałożycielka Polskiego Towarzystwa Psychologii Pozytywnej oraz ekspertka w zakresie diagnozy organizacji i zarządzania zasobami ludzkimi.

dr hab. Małgorzata Gałązka-Sobotka – Rektor Uczelni Łazarskiego, Dziekan Łazarski Executive Education oraz Dyrektor Instytutu Zarządzania w Ochronie Zdrowia. Ekspertka w zakresie organizacji i finansowania ochrony zdrowia, autorka publikacji naukowych oraz propagatorka koncepcji Value Based Healthcare. Wielokrotnie wyróżniana na Liście Stu najbardziej wpływowych osób w polskiej ochronie zdrowia.

dr Jakub Głowacki – Ekonomista, adiunkt w Katedrze Gospodarki Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, specjalizujący się w gospodarce publicznej, polityce energetycznej, nowych technologiach i gospodarce o obiegu zamkniętym. Autor i współautor ponad 70 publikacji naukowych oraz raportów, m.in. „Indeks wiarygodności ekonomicznej Polski", „Indeks zdrowych miast" i „Water City Index".

prof. dr hab. Jerzy Hausner – Przewodniczący Rady Programowej Open Eyes Economy Summit, Fundacja GAP, b. wicepremier i minister gospodarki, pracy i polityki społecznej, poseł na Sejm 2001-2005, członek Rady Polityki Pieniężnej III kadencji, członek korespondent Polskiej Akademii Umiejętności, laureat nagród: Kisiela, Władysława Grabskiego, Edwarda Lipińskiego i Aleksandra Gieysztora, doktor honoris causa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Akademii Sztuk Pięknych w Krakowie, Uniwersytetu Opolskiego oraz Uniwersytetu Łódzkiego. Profesor Honorowy Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie; koordynator projektu.

dr Seweryn Krupnik – Badacz społeczny, konsultant i trener oraz adiunkt w Zakładzie Socjologii Gospodarki, Edukacji i Metod Badań Społecznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, specjalizujący się w metodologii badań ewaluacyjnych, innowacyjności i transformacji energetycznej. Kierownik projektów w Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych UJ, autor publikacji naukowych oraz koordynator licznych projektów badawczych i rozwojowych.

dr Leszek Mellibruda – profesor AHNS w Radomiu. Psycholog kliniczny, od wielu lat łączy działalność naukową, dydaktyczną i praktyczną, specjalizujący się w psychologii klinicznej, psychosomatyce, komunikacji oraz rozwoju kompetencji psychologicznych. Jest autorem licznych publikacji i książki „A może nie ma się czego bać – jak zamieniać lęk w ciekawość", wykładowcą, ekspertem oraz szkoleniowcem współpracującym z instytucjami publicznymi i biznesem.

Techniczną stroną projektu zajmował się **Jakub Kędzior z OEES HUB**.

METODYKA INDEKSU ZDROWYCH FIRM

Określenie celu przedsięwzięcia i obszarów analizy

Pierwszym krokiem było jednoznaczne zdefiniowanie celu badania, którym jest opracowanie syntetycznego miernika umożliwiającego ocenę, w jakim stopniu przedsiębiorstwa podejmują działania sprzyjające zdrowiu, dobrostanowi pracowników oraz budowaniu pozytywnego wpływu na otoczenie społeczne. Indeks ma pełnić funkcję zarówno diagnostyczną (określenie stanu działań w danej firmie), jak i porównawczą (umożliwienie benchmarkingu pomiędzy przedsiębiorstwami). Na tym etapie wskazano także kluczowe obszary analizy, które obejmują trzy główne wymiary: **zdrowie pracowników, dobrostan psychiczny pracowników, oddziaływanie przedsiębiorstwa na środowisko i otoczenie lokalne**. Dodatkowo wprowadzono moduł z danymi podstawowymi o firmie, pozwalający na kontrolę zróżnicowania przedsiębiorstw (np. ze względu na wielkość zatrudnienia czy branżę).

Opracowanie katalogu działań realizowanych przez przedsiębiorców oraz uaktualnienie go przed I edycją IZF

Kolejnym etapem było stworzenie wstępnego katalogu praktyk i inicjatyw, które mogą być podejmowane przez firmy. Katalog objął różnorodne działania – od podstawowych, takich jak oferowanie prywatnej opieki zdrowotnej czy badań profilaktycznych, po bardziej za awansowane, np. programy wsparcia psychologicznego, elastyczne formy pracy oraz inicjatywy społeczne.

Konstrukcja narzędzia badawczego

Na podstawie katalogu działań oraz doświadczeń z pilotażu przeprowadzonego w 2025 roku zaprojektowano formularz ankietowy, który pełni rolę podstawowego źródła danych. Narzędzie składa się łącznie z **86 pytań**, w tym pytań warunkowych, i jest podzielone na pięć części, cztery zasadnicze bloki oraz dodatkowy blok wskaźników efektywności i zdrowia organizacji:

1. **Podstawowe dane o firmie** – informacje m.in. o wielkości, strukturze zatrudnienia, branży, lokalizacji, co umożliwiało weryfikację różnic kontekstowych.

2. **Zdrowie pracowników** – pytania dotyczące polityki zdrowotnej, dostępu do opieki medycznej, profilaktyki chorób, działań edukacyjnych w obszarze zdrowego stylu życia.
3. **Dobrostan pracowników** – zagadnienia związane z równowagą praca–życie, wsparciem psychologicznym, organizacją czasu pracy, rozwojem kompetencji miękkich oraz kulturą organizacyjną sprzyjającą dobrostanowi.
4. **Oddziaływanie na otoczenie** – aktywności w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu, współpracy z lokalną społecznością, partnerstw edukacyjnych i proekologicznych inicjatyw.
5. **Wskaźniki efektywności i zdrowia organizacji** – zestaw ilościowych danych dotyczących funkcjonowania organizacji, obejmujących m.in. dobrowolną rotację pracowników, liczbę godzin nadliczbowych, relacje i różnice wynagrodzeń, absencję chorobową, koszty świadczeń chorobowych, wypadki przy pracy oraz choroby zawodowe. W odróżnieniu od wcześniejszych bloków, opartych głównie na deklaracjach dotyczących stosowanych praktyk i rozwiązań, ta część miała charakter liczbowy i służyła uzupełnieniu obrazu organizacji o mierzalne parametry jej funkcjonowania. Blok ten miał w obecnej edycji charakter pilotażowy i nie był uwzględniany w kalkulacji wartości Indeksu Zdrowych Firm. Zebrane odpowiedzi posłużyły przede wszystkim do oceny dostępności, kompletności i porównywalności tego rodzaju danych w organizacjach. Wnioski z pilotażu zostaną wykorzystane w kolejnych edycjach badania przy rozwijaniu narzędzia badawczego oraz doskonaleniu sposobu pomiaru ilościowych efektów związanych ze zdrowiem i funkcjonowaniem organizacji.

Formularz ankietowy został zaprojektowany tak, aby umożliwić zarówno jakościową ocenę praktyk, jak i ich przekształcenie w wartości liczbowe, które

następnie służą do obliczenia Indeksu Zdrowych Firm. W związku z tym pytania w zdecydowanej większości mają charakter zamknięty (skale, listy działań). Do udziału w badaniu zaproszono przedsiębiorstwa reprezentujące różne branże i wielkości zatrudnienia. **Liczba firm uczestniczących w I edycji badania to 62**. Zdecydowaną większość stanowiły duże przedsiębiorstwa (mediana zatrudnienia = 259,5 osoby).

Analiza uzyskanych odpowiedzi i opracowanie propozycji konstrukcji Indeksu Zdrowych Firm

Każde pytanie w ankiecie przypisane jest do jednego z bloków tematycznych i ma określoną logikę punktacji. System punktacji w Indeksie Zdrowych Firm został zaprojektowany tak, aby odzwierciedlać zarówno sam fakt podejmowania określonych działań przez przedsiębiorstwo, jak i skalę ich wdrożenia wśród pracowników. Dzięki temu firmy oceniane są nie tylko za deklarację, ale także za rzeczywisty zasięg i kompleksowość działań.

Odpowiedzi binarne (tak/nie) – zazwyczaj przyznawany jest 1 punkt za odpowiedź „tak", 0 punktów za „nie". Odpowiedzi procentowe (np. odsetek pracowników objętych świadczeniem) – przeliczane są na skalę od 0 do 1 punktu, jako wartość dziesiętna będąca odpowiednikiem udziału procentowego. Pytania wielokrotnego wyboru – za każdy wybrany element przyznawana jest

określona liczba punktów, np. 0 / 0,5 / 1 punkt w zależności od zakresu działań (np. stojaki rowerowe, prysznice, bonusy za aktywność).

Ankiety pracownicze

Uzupełnieniem ankiety wypełnianej przez przedstawicieli przedsiębiorstw było badanie skierowane bezpośrednio do pracowników organizacji uczestniczących w Indeksie Zdrowych Firm. **Jego celem było włączenie do oceny perspektywy osób, których dotyczą analizowane praktyki i rozwiązania, a tym samym poszerzenie obrazu funkcjonowania firmy o doświadczenia pracowników.** Pozwalało to uzupełnić informacje przekazywane na poziomie organizacji o ocenę dokonywaną przez jej pracowników.

Indeks Zdrowych Firm opiera się na deklaracjach przedstawicieli pracodawców – na tym, jakie działania w obszarze zdrowia, dobrostanu i relacji z otoczeniem firmy podejmują i w jakiej skali je wdrażają. Badanie pracownicze odpowiada na inne pytanie: jak środowisko pracy jest doświadczane przez osoby w nim zatrudnione. Korzysta także z innego źródła wiedzy: deklaracji pracowników.

Obie perspektywy są komplementarne, ale nie są wobec siebie równoważne. Badanie pracownicze nie weryfikuje prawdziwości deklaracji firm – nie sprawdza, czy dane świadczenie istnieje, lecz czy pracownik o nim wie, czy ma do niego dostęp i jak ocenia swoją sytuację. Rozbieżność między deklaracją firmy a percepcją pracownika nie musi zatem oznaczać, że któraś ze stron podaje nieprawdziwe informacje; częściej wskazuje na lukę w komunikacji, w faktycznej dostępności świadczenia lub w jego dopasowaniu do potrzeb. **Celem badania było opisanie kondycji zdrowotnej i dobrostanu pracowników, obciążeń związanych z pracą, znajomości i wykorzystania benefitów zdrowotnych oraz oceny pracodawcy – a także ustalenie, które cechy samych pracowników różnicują te doświadczenia.**

Kwestionariusz obejmował pytania zamknięte pogrupowane w bloki odpowiadające logice Indeksu:

metryczka – płeć, wiek, wykształcenie, typ stanowiska, staż w obecnej firmie, identyfikator pracodawcy;
zdrowie i obciążenie pracą – samoocena zdrowia fizycznego i samopoczucia psychicznego (skale pięciostopniowe od „bardzo złe" do „bardzo dobre") oraz częstość występowania stresu, przeciążenia obowiązkami, objawów wypalenia zawodowego i innych poważnych problemów psychologicznych – odrębnie w odniesieniu do pracy zawodowej i życia osobistego (skale pięciostopniowe od „nigdy" do „bardzo często");
równowaga praca–życie – ocena na skali siedmiostopniowej;
benefity zdrowotne – pytanie filtrujące o ofertę pracodawcy oraz pytanie wielokrotnego wyboru o benefity, z których respondent faktycznie

korzysta, z możliwością dopisania własnej kategorii;
ocena pracodawcy – poczucie sensu i znaczenia wykonywanej pracy, ocena dbałości firmy o dobrostan pracownika, ocena relacji firmy z otoczeniem społecznym (skale pięciostopniowe) oraz skłonność do polecenia firmy jako pracodawcy na skali od 1 do 10;
obszary wymagające poprawy – wskazanie do trzech obszarów z listy siedmiu, z opcją „żaden, wszystko działa dobrze";
pytanie otwarte o dodatkowe komentarze.

W konstrukcji Indeksu uwzględniono również skalę uczestnictwa pracowników w badaniu. Dla każdej firmy obliczano udział wypełnionych ankiet pracowniczych w stosunku do ogólnej liczby zatrudnionych. W zależności od osiągniętego poziomu zwrotu ankiet przedsiębiorstwu przyznawano **od 1 do 5 punktów** – wyższa liczba punktów odpowiadała większemu udziałowi pracowników w badaniu. Takie rozwiązanie ma premiować możliwie szerokie włączenie pracowników w proces badawczy i zwiększać znaczenie ich perspektywy w końcowej ocenie organizacji.

WYNIK KOŃCOWY

Wynik końcowy jest sumą punktów zdobytych w blokach I–III. Maksymalna łączna liczba punktów do zdobycia wynosi **126**, z czego w bloku Zdrowie pracowników można uzyskać maksymalnie **27** punktów, w bloku Dobrostan pracowników **70**, a w bloku Oddziaływanie społeczne **29**. Dodatkowo za skalę udziału pracowników w badaniu można otrzymać od 1 do 5 punktów, co daje maksymalnie **131 punktów łącznie**.

WYNIKI I EDYCJI INDEKSU ZDROWYCH FIRM

Tabela 1. Indeks Zdrowych Firm (w pkt)

Miejsce	Organizacja	Suma	I. Zdrowie pracowników	II. Dobrostan pracowników	III. Oddziaływanie na otoczenie	IV. Ankieta pracownicza
1.	BP Europa SE, Oddział w Polsce	56,28	16,45	33,50	6,33	0,00
2.	IKEA Retail Sp. z o.o.	54,85	14,48	34,01	6,36	0,00
3.	Jeronimo Martins Polska S.A.	54,10	13,65	31,61	6,84	2,00
4.	ING Hubs Poland	52,00	15,26	32,17	4,57	0,00
5.	Grupa UNIQA Polska	49,46	14,70	30,94	3,82	0,00

Źródło: opracowanie własne

Ze względu na zaokrąglanie prezentowanych wartości do dwóch miejsc po przecinku suma udziałów procentowych może niekiedy nie wynosić dokładnie 100%. Obliczenia źródłowe wykonywane są na pełnej precyzji wartości, a różnice wynikają wyłącznie z zaokrągleń zastosowanych na potrzeby prezentacji danych.

Pełna tabela obejmująca **62 miejsca** została zamieszczona w załączniku nr 2. Miejsca od **6** do **62** zostały zanonimizowane, ponieważ w ramach analizy nie tworzyliśmy rankingu wszystkich badanych przedsiębiorstw, a jedynie wskazaliśmy wyróżniające się firmy.

Najwyższa odnotowana wartość Indeksu wyniosła **56,28**, natomiast mediana dla całego zestawienia wyniosła **33,57**.

Informację o zajętym miejscu w rankingu, a także szczegółową dokumentację podsumowującą wyniki przeprowadzonego badania każde **przedsiębiorstwo** otrzymuje w ramach **korespondencji indywidualnej**.

SYNTEZA – GŁÓWNE WNIOSKI I REKOMENDACJE

Poniżej prezentujemy syntetyczne podsumowanie najważniejszych obserwacji płynących z pierwszej edycji **Indeksu Zdrowych Firm**. Zebrane wnioski pokazują zarówno obszary, w których organizacje osiągają najlepsze wyniki, jak i te wymagające dalszego rozwoju. Każdy z nich wskazuje na konkretne wyzwania i możliwości budowania zdrowszego środowiska pracy. Ich szczegółowe omówienie, wraz z danymi, analizami i rekomendacjami, znajduje się w kolejnych rozdziałach raportu.

Karty sportowe pozostają najpowszechniejszym benefitem zdrowotnym, ale rzeczywiste korzystanie z nich wyraźnie odbiega od dostępności.

Różnica między medianą dostępności kart sportowych (100%) a medianą faktycznego korzystania (42,2%) wynosi **57,8 punktu procentowego**. Wskazuje to, że samo poszerzanie oferty bez działań zwiększających wykorzystanie może przynosić ograniczone korzyści.

Braki w infrastrukturze rowerowej (narzędzia, bonusy) warto uzupełniać selektywnie, w lokalizacjach o realnym potencjale dojazdów rowerowych, zamiast dążyć do jednolitego standardu we wszystkich placówkach.

Oferta benefitów zdrowotnych jest szeroka i obejmuje, obok sportu i opieki medycznej, także edukację zdrowotną i wsparcie psychologiczne.

Firmy planujące rozszerzenie pakietu zdrowotnego zyskają więcej, inwestując w obszary wciąż rzadkie (profilaktyka nowotworowa, choroby przewlekłe), niż dokładając kolejne świadczenie z kategorii już oferowanych.

Analiza barier w korzystaniu ze świadczeń zdrowotnych pozostaje praktyką mniejszościową. Firmy, które ją prowadzą potrafią rozpoznać konkretne przeszkody.

Firmy, które nie analizują barier, nie mają podstaw do stwierdzenia, czy niskie wykorzystanie benefitów wynika z braku potrzeby, czy z przeszkód organizacyjnych możliwych do usunięcia.

Sam zakres oferty nie rozwiązuje problemu. Kluczowe może być skrócenie czasu oczekiwania na wizytę lub elastyczność w jej umawianiu w godzinach pracy.

Monitorowanie zagrożeń fizycznych jest ponad dwukrotnie powszechniejsze niż monitorowanie zagrożeń psychospołecznych.

Asymetria między monitorowaniem zagrożeń fizycznych i psychospołecznych wskazuje, że regulacje BHP (prawnie wymagane w obszarze fizycznym) w praktyce wyprzedzają dobrowolne działania w obszarze zdrowia psychicznego. Firmy, które nie prowadzą monitoringu psychospołecznego, powinny rozważyć włączenie go do już istniejących procedur BHP.

Firmy inwestują we wsparcie następcze częściej niż w rozpoznanie źródeł problemu – warto odwrócić tę kolejność.

Szkolenia kadry kierowniczej dotyczące zdrowia pracowników obejmują niespełna połowę firm, mimo powszechności deklarowanego zapobiegania wypaleniu zawodowemu.

Firmy inwestujące w programy zapobiegania wypaleniu zyskają spójność działań, jeśli równolegle zapewnią kadrze kierowniczej narzędzia do wczesnego rozpoznawania jego objawów u podwładnych – bez tego część interwencji dotrze do pracowników z opóźnieniem.

Organizacje mają świadomość konieczności podejmowania działań prewencyjnych wobec zjawiska wypalenia zawodowego. Starają się wychodzić naprzeciw tej potrzebie, jednak zazwyczaj kończy się to na podejmowaniu pojedynczych działań, często pośrednio związanych z wypaleniem. Wydaje się, że firmom brakuje kompleksowych strategii ukierunkowanych na zapobieganie wypaleniu zawodowemu.

Elastyczność czasu i miejsca pracy jest niemal powszechna, natomiast wsparcie w opiece nad bliskimi pozostaje rzadkością.

Obszar wsparcia w opiece nad bliskimi wymaga odrębnej interwencji – np. w postaci partnerstw ze żłobkami czy elastycznych form czasu pracy dla opiekunów osób starszych.

Rozwój kompetencji liderów jest powszechną praktyką w badanych organizacjach.

Wysoki odsetek organizacji rozwijających kompetencje liderów warto wykorzystać do silniejszego powiązania rozwoju przywództwa z rozpoznawaniem przeciążenia, zdrowiem psychicznym zespołu oraz jakością komunikacji.

Badania opinii pracowników są prowadzone z wysokim zasięgiem, ale odsetek odpowiedzi wciąż pozostawia znaczną część załogi poza obrazem wynikającym z badania.

Kolejnym krokiem powinno być podnoszenie wskaźnika odpowiedzi – nie tylko zapewnianie formalnego dostępu do badania.

Warto również monitorować, czy zakres pytań obejmuje obszary, które pracownicy wskazują jako najważniejsze źródła niezadowolenia, w szczególności wynagrodzenia, obciążenie pracą i możliwości rozwoju.

Monitoring psychospołeczny powinien być traktowany jako element standardowego systemu zarządzania bezpieczeństwem i zdrowiem w pracy, a nie jako dodatkowa inicjatywa fakultatywna.

Szczególnej uwagi wymagają obszary łączące dobrostan pracownika z sytuacją rodzinną i opiekuńczą, ponieważ pozostają one najsłabiej rozwiniętym elementem badanych praktyk.

Ochrona przed nieprawidłowymi zachowaniami w pracy jest powszechna, ale nie zawsze anonimowa.

Powszechność procedur zgłaszania nieprawidłowych zachowań w środowisku pracy sprzyja zwiększaniu poczucia bezpieczeństwa wśród pracowników. Dotyczy to szczególnie anonimowych możliwości zgłaszania. Takie procedury działają także prewencyjnie wobec osób skłonnych do takich zachowań.

Formalna reprezentacja interesów pracowniczych istnieje w większości firm, ale ma często charakter pozazwiązkowy.

Przy interpretacji tego wyniku[1] warto odróżniać reprezentację o mocy negocjacyjnej (związki zawodowe, rady pracownicze) od kanałów komunikacji jednostronnej (ambasadorzy, punkty kontaktowe).

Strategia i wartości firmy odwołują się do dobrostanu częściej niż do zdrowia pracowników, a blisko jedna czwarta firm ze spisaną strategią nie odnosi się do żadnego z tych obszarów.

Budowanie inkluzywnej kultury organizacyjnej stanowi wyzwanie dla organizacji.

Sieci wsparcia dla grup mniejszościowych i programy wspierające neuroróżnorodność pozostają rozwiązaniami niszowymi. Rozdźwięk między powszechnością edukacji antydyskryminacyjnej i dotyczącej różnorodności (w tym neuroróżnorodności) a rzadkością sieci wsparcia dla różnych grup pracowniczych sugeruje, że firmy inwestują chętniej w działania jednorazowe (np. szkolenie) niż w trwałą infrastrukturę wsparcia – o ile pierwsze buduje świadomość, o tyle drugie odpowiada na bieżące potrzeby konkretnych grup pracowników.

Organizacje starają się wspierać swoich pracowników w trudnych sytuacjach. Dotyczy to zarówno różnych kryzysów życiowych, jak i trudności napotykanych w pracy zdalnej. Taki tryb pracy może być zarówno benefitem dla pracownika, ale może także sprzyjać negatywnym zjawiskom psychologicznym, związanym z brakiem codziennych relacji interpersonalnych. Niektóre badane firmy wydają się tego świadome.

Połowa badanych firm mierzy ślad węglowy, w tym ponad jedna czwarta z obowiązku prawnego.

Firmy niemierzące śladu węglowego, a działające w sektorach objętych zakresem dyrektywy CSRD, powinny traktować ten obszar jako przygotowanie do nadchodzącego obowiązku, a nie wyłącznie jako działanie dobrowolne.

[1] Jakąkolwiek formę reprezentacji głosu pracowników deklaruje zdecydowana większość firm: „inne formalne stanowiska reprezentujące pracowników" (np. rady pracownicze, ambasadorów, rzeczników wewnętrznych) wskazują 54 z 62 firm (87,1%), związki zawodowe – 22 (35,5%), a rzecznika praw pracownika w wąskim, klasycznym sensie – 5 (8,1%). Trzeba zastrzec, że kategoria „inne formalne stanowiska" jest szeroka i mogła zebrać rozwiązania bardzo różnej wagi instytucjonalnej – od rad pracowniczych po pojedyncze osoby kontaktowe.

Inicjatywy ograniczające wpływ środowiskowy firmy są powszechne i konsekwentnie skoncentrowane na recyklingu oraz redukcji zużycia zasobów.

Powtarzalna hierarchia działań (recykling i energia na czele, bioróżnorodność i woda na końcu) sugeruje, że są to działania najłatwiejsze do wdrożenia operacyjnie, a nie te o największym potencjalnym wpływie. Priorytety powinny wynikać z analizy śladu środowiskowego, a nie z dostępności gotowych rozwiązań.

Współpraca z otoczeniem instytucjonalnym jest najsłabsza w obszarze ochrony zdrowia i kultury, a najczęstsza w relacjach z organizacjami społecznymi i instytucjami edukacyjnymi.

Trwałość niskiego zaangażowania placówek ochrony zdrowia jako partnera współpracy wskazuje na strukturalną barierę (np. odmienny tryb nawiązywania partnerstw w sektorze publicznej ochrony zdrowia), a nie na brak zainteresowania firm.

Wolontariat pracowniczy obejmuje mniej niż połowę firm, mimo że wsparcie lokalnych instytucji w innej formie jest znacznie powszechniejsze.

Firmy chcące pogłębić relację z otoczeniem lokalnym mają w tym obszarze wyraźną przestrzeń do rozwoju – przejście od wsparcia doraźnego do programu wolontariatu pracowniczego zwykle nie wymaga dodatkowego budżetu, a jedynie ram organizacyjnych.

Działania przeciw wypaleniu są powszechnie deklarowane, ale nie przekłada się to na niski poziom obciążeń pracowników.

Mimo że większość firm deklaruje działania zapobiegające wypaleniu zawodowemu (72,6%) i wsparcie dla menedżerów (59,7%), stres, przeciążenie obowiązkami i objawy wypalenia nadal dotyczą odpowiednio 61,7%, 58,8% i 40,8% pracowników. Ograniczenie tych obciążeń wymaga zatem nie tylko rozwijania oferty wsparcia, ale także przeglądu organizacji pracy, zasobów i skali obowiązków.

Benefity zdrowotne są niemal powszechnie dostępne, ale korzystanie z nich koncentruje się na podstawowych świadczeniach.

Choć 94,5% pracowników ma dostęp do benefitów zdrowotnych, przeciętny pracownik korzysta z 2,3 świadczenia, a 12,9% nie korzysta z żadnego. Największą popularnością cieszą się abonamenty medyczne i karty sportowe, podczas gdy pozostałe formy wsparcia są wykorzystywane znacznie rzadziej.

Kryzysy w relacjach z otoczeniem sąsiedzkim są rzadkie i kończą się polubownie

WNIOSKI Z BADANIA FIRM

Poniżej przedstawiamy najważniejsze wnioski płynące z badania przeprowadzonego wśród organizacji uczestniczących w pierwszej edycji Indeksu Zdrowych Firm. W analizie wzięły udział firmy o bardzo zróżnicowanej skali działalności – od zatrudniających 13 osób po organizacje liczące 87 tys. pracowników. Mediana zatrudnienia wyniosła 259,5 pracownika, a połowa badanych firm zatrudniała od 73 do 800 osób. Łącznie organizacje objęte badaniem reprezentują około 147,6 tys. pracowników. Zaprezentowane poniżej obserwacje stanowią syntetyczny przegląd najważniejszych trendów, mocnych stron oraz obszarów wymagających dalszego rozwoju.

BLOK I – ZDROWIE PRACOWNIKÓW

W tym raporcie zdrowie pracowników definiowane jest w sposób holistyczny – jako stan pełnego zdrowia fizycznego i psychicznego, wynikającego ze skutecznej ochrony przed zagrożeniami zawodowymi, stałego wsparcia profilaktycznego oraz promowania zdrowego stylu życia. W kontekście organizacyjnym zdrowie pracowników nie jest jedynie brakiem chorób czy wypadków przy pracy, lecz stanowi kluczowy zasób pracownika, który organizacje powinny świadomie i systemowo monitorować, chronić oraz wzmacniać.

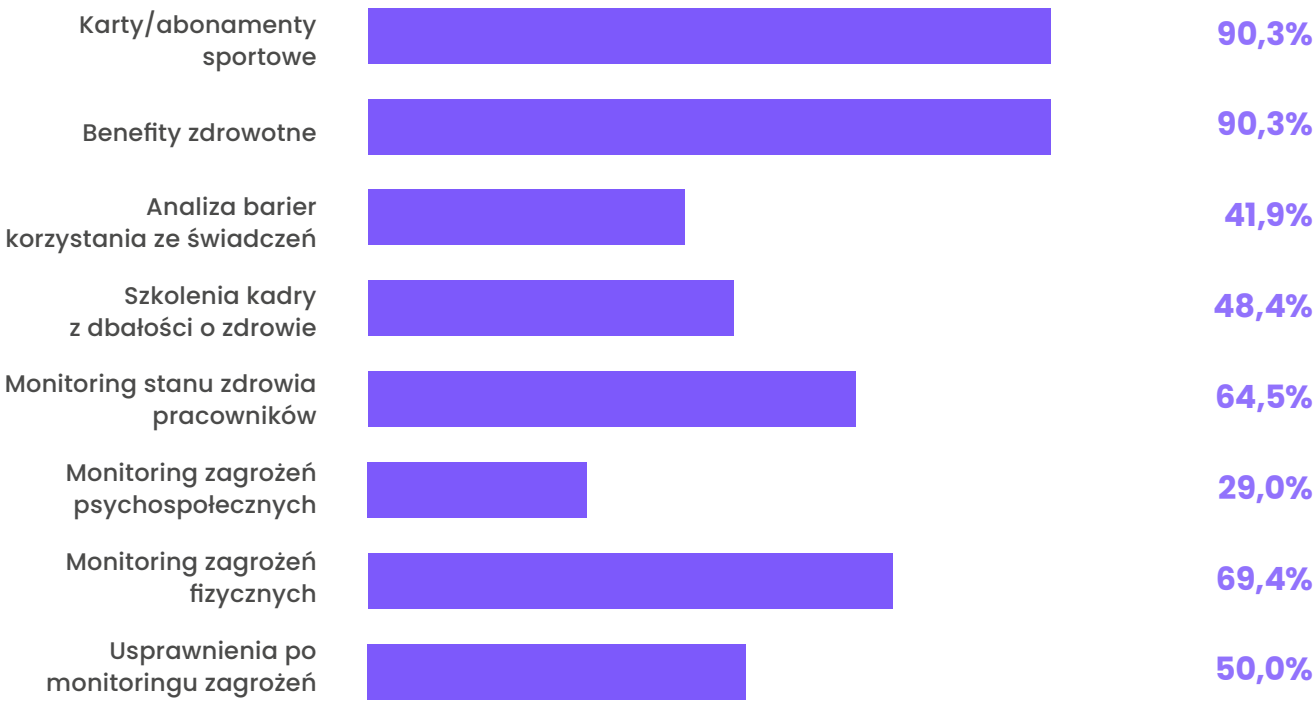
Troska o zdrowie pracowników w miejscu pracy opiera się na pięciu głównych filarach:

- **Profilaktyka i dostępność opieki medycznej**: zapewnienie szerokiego dostępu do pakietów zdrowotnych, badań diagnostycznych oraz ciągłe identyfikowanie i znoszenie barier utrudniających pracownikom korzystanie ze świadczeń medycznych.
- **Wspieranie aktywności fizycznej**: umożliwianie podejmowania ruchu poprzez benefity sportowe, rozwój przyjaznej infrastruktury zakładowej (np. miejsca na rowery, prysznice) oraz wdrażanie systemów zachęt do aktywności fizycznej w drodze do pracy.
- **Eksperckie monitorowanie zagrożeń**: systemowa analiza absencji chorobowej oraz regularna diagnostyka zagrożeń fizycznych (urazowość, ergonomia) i psychospołecznych (mobbing, wypalenie zawodowe) przy współpracy ze specjalistami BHP, lekarzami medycyny pracy oraz psychologami.
- **Ciągłe doskonalenie środowiska pracy**: przekładanie wyników monitorowania zdrowia na realne usprawnienia ergonomiczne i organizacyjne na stanowiskach pracy.
- **Kultura przywództwa i wsparcie kadr menedżerskich**: edukowanie liderów w zakresie dbania o zdrowie podwładnych, przy jednoczesnym zagwarantowaniu dedykowanego wsparcia w zakresie zdrowia psychicznego dla samej kadry kierowniczej.

Wniosek 1: Karty sportowe pozostają najpowszechniejszym benefitem zdrowotnym, ale rzeczywiste korzystanie z nich wyraźnie odbiega od dostępności.

Karty lub abonamenty do obiektów sportowych oferuje **56 z 62** badanych firm (90,3%). Wśród odpowiedzi liczbowych dotyczących dostępności kart sportowych (n = 54) mediana[1] wynosi 100% W przypadku rzeczywistego korzystania (n = 56) mediana wynosi 42,2% pracowników (Q1–Q3: 26,9–56,8%).

Wykres 1. Praktyki zdrowotne

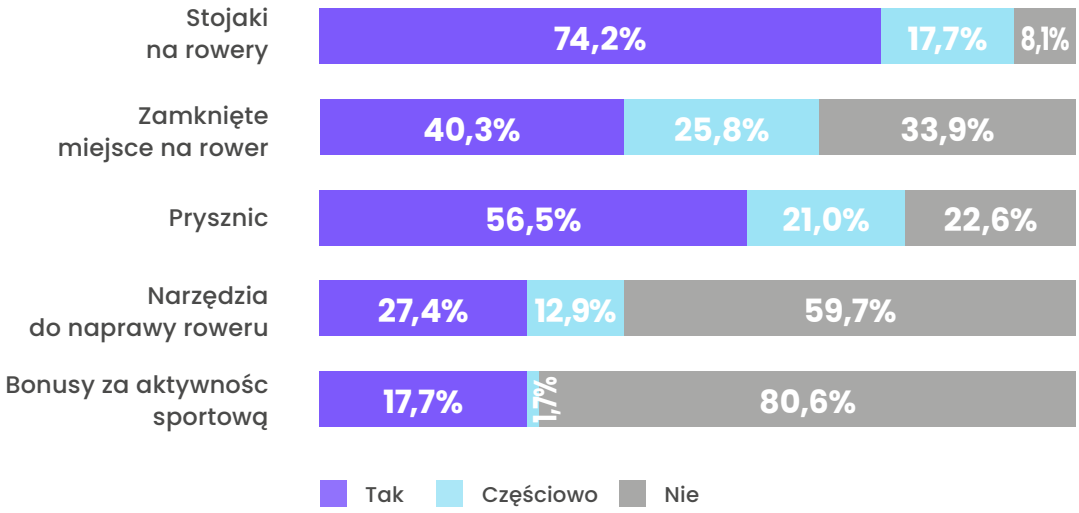


Źródło: opracowanie własne

Infrastruktura wspierająca aktywność pozostaje zróżnicowana: stojaki rowerowe są w pełni dostępne w 74,2% firm i częściowo w 17,7% (łącznie 91,9%), a prysznic odpowiednio w 56,5% i 21% (łącznie 77,5%). Pełny dostęp do narzędzi do naprawy roweru deklaruje 27,4% firm (kolejne 12,9% – częściowy), natomiast bonusy za aktywność sportową występują w pełni w 17,7% organizacji. Elementy infrastrukturalne są więc znacznie powszechniejsze niż rozwiązania bezpośrednio motywujące do aktywności.

[1] Mediana to wartość środkowa – połowa wyników znajduje się poniżej niej, a połowa powyżej.

Wykres 2. Infrastruktura wspierająca aktywność



Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie

Różnica między medianą dostępności kart sportowych (100%) a medianą faktycznego korzystania (42,2%) wynosi **57,8 punktu procentowego**. Wskazuje to, że samo poszerzanie oferty bez działań zwiększających wykorzystanie może przynosić ograniczone korzyści.

Braki w infrastrukturze rowerowej (narzędzia, bonusy) warto uzupełniać selektywnie, w lokalizacjach o realnym potencjale dojazdów rowerowych, zamiast dążyć do jednolitego standardu we wszystkich placówkach.

Zalecenia dla organizacji:

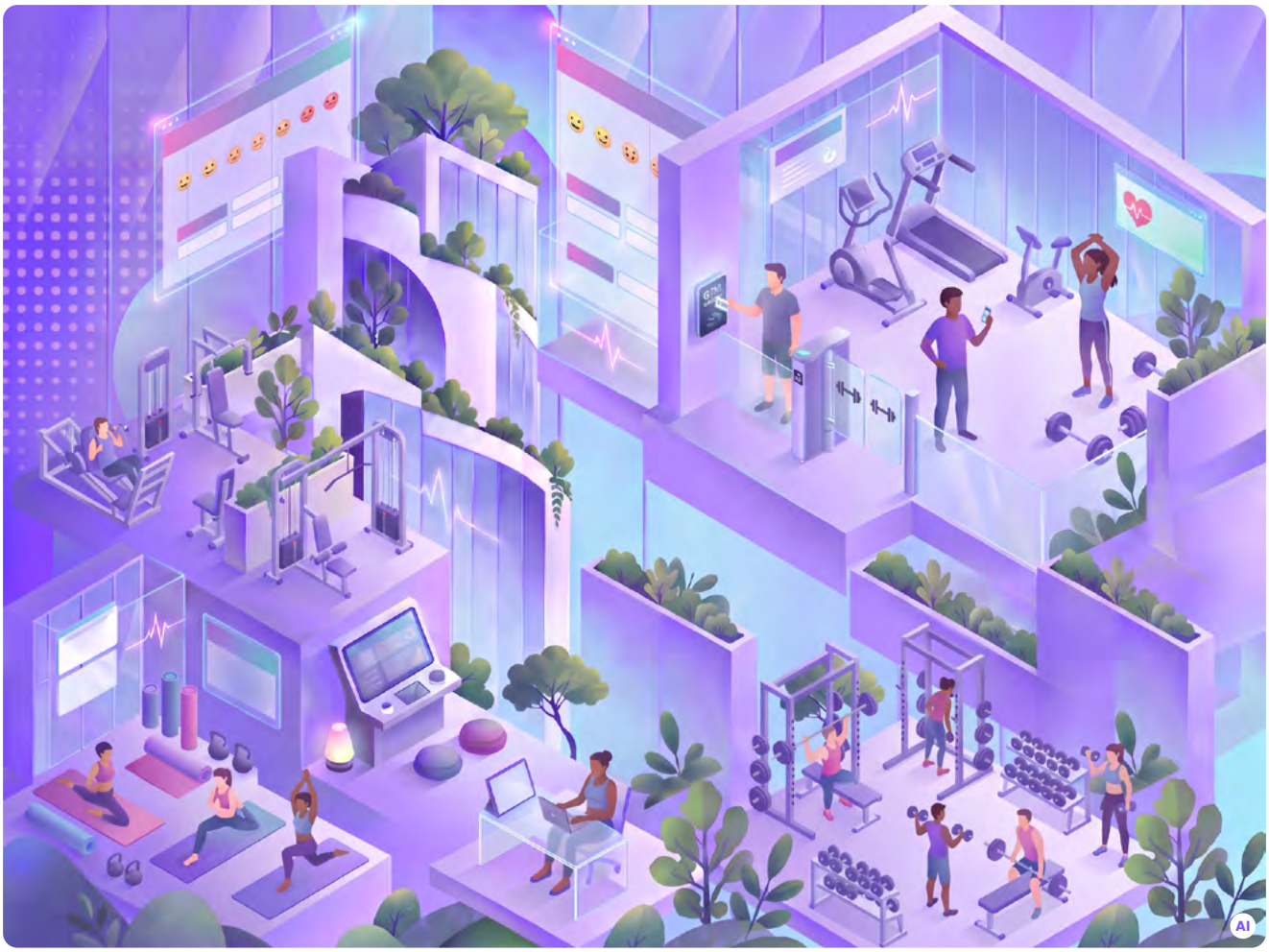
- Wdrożyć działania aktywizujące (grywalizacja, komunikacja, wyzwania zespołowe) zamiast bezrefleksyjnego poszerzania samej oferty.
- Dobierać infrastrukturę rowerową selektywnie na podstawie potencjału lokalizacji, a nie jednakowego standardu.

Benefity wynikające z tych działań dla organizacji i pracowników:

- Dla organizacji: ograniczenie marnowania środków na niewykorzystane abonamenty.
- Dla pracowników: większa motywacja do aktywności fizycznej, lepsza kondycja zdrowotna oraz realne wsparcie w dojazdach do pracy.

Sama dostępność benefitu nie oznacza, że pracownicy będą z niego korzystać. Różnica między niemal powszechnym dostępem do kart sportowych a znacznie niższym poziomem ich wykorzystania może wskazywać m.in. na bariery związane z brakiem czasu, przeciążeniem obowiązkami, niedopasowaniem oferty do potrzeb czy trudnością w budowaniu regularnych nawyków aktywności fizycznej. Z perspektywy psychologii pracy i organizacji warto więc nie tylko oferować benefit, lecz także diagnozować przyczyny jego niewykorzystywania i tworzyć środowisko sprzyjające podejmowaniu aktywności sportowej przez pracowników. Dla pracodawcy ważniejszym wskaźnikiem niż sama liczba dostępnych świadczeń powinno być to, czy pracownicy rzeczywiście mogą i chcą z nich korzystać.

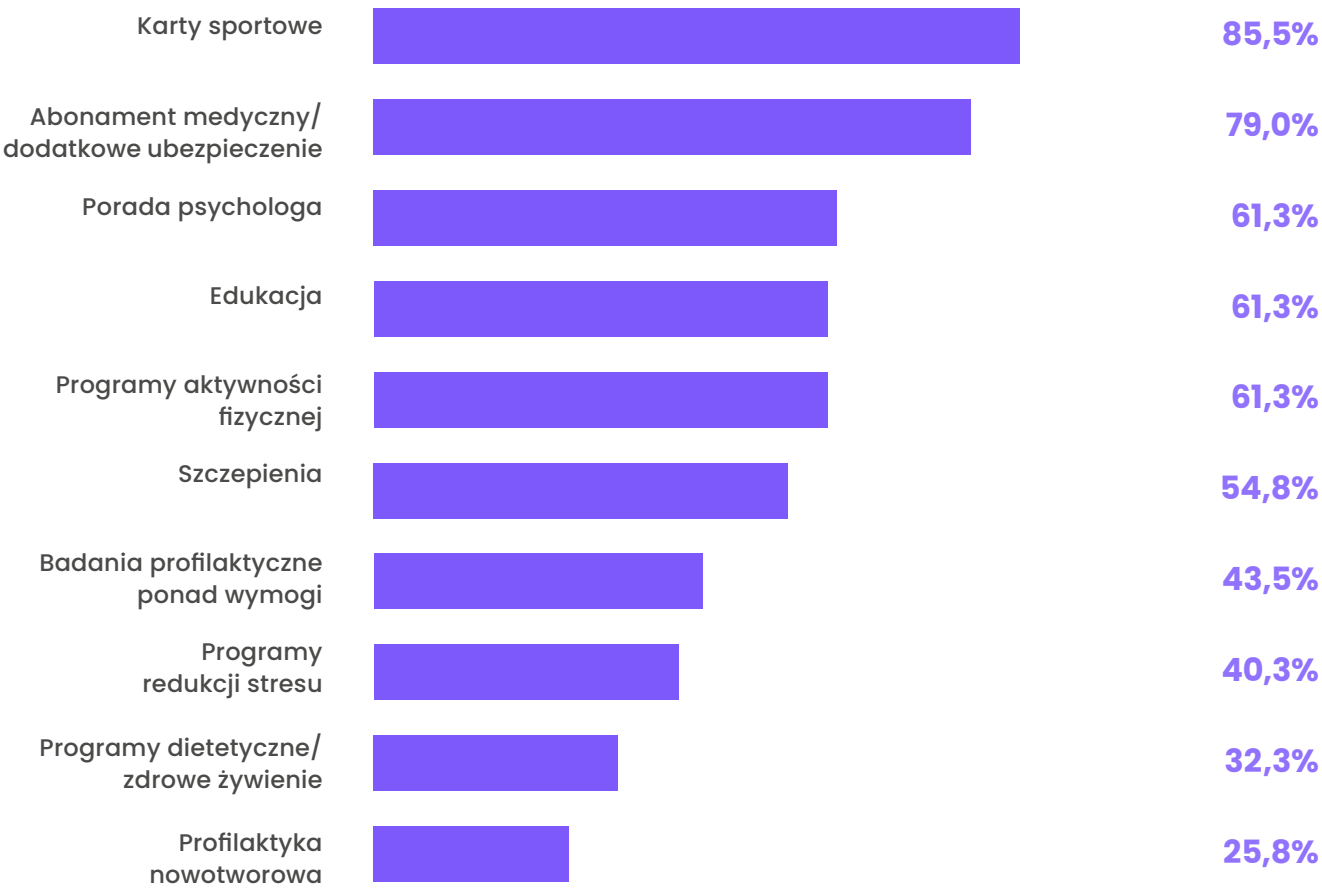
dr hab. Agata Chudzicka-Czupała, prof. SWPS



Wniosek 2: Oferta benefitów zdrowotnych jest szeroka i obejmuje, obok sportu i opieki medycznej, także edukację zdrowotną i wsparcie psychologiczne.

Benefity zdrowotne w jakiejkolwiek formie oferuje **56 z 62 firm** (90,3%). W całej próbie najczęściej wskazywane są: karty sportowe (53 firmy; 85,5%), abonament medyczny lub dodatkowe ubezpieczenie (49; 79%), porada psychologa, edukacja o zdrowiu i programy aktywności fizycznej (po 38; 61,3%). Rzadziej występują szczepienia (34; 54,8%), badania profilaktyczne ponad wymogi prawne (27; 43,5%), programy redukcji stresu (25; 40,3%) i programy dietetyczne (20; 32,3%). Najrzadsze pozostają profilaktyka nowotworowa (16; 25,8%), wsparcie w chorobach przewlekłych (13; 21%) oraz programy antynikotynowe (6; 9,7%).

Wykres 3. Dostępność infrastruktury wspierającej aktywność



Źródło: opracowanie własne

W przypadku abonamentu medycznego mediana deklarowanego dostępu wynosi 100% pracowników (n = 48), a mediana faktycznego korzystania – 81,8% (n = 48; Q1–Q3: 65,5–97,2%). Jest to wyraźnie wyższy poziom wykorzystania niż w przypadku kart sportowych, dla których mediana korzystania wynosi 42,2%, co sugeruje, że świadczenia postrzegane jako „zdrowotne w sensie medycznym" są wykorzystywane chętniej niż świadczenia sportowo-rekreacyjne.

Tabela 2. Dostępność i wykorzystanie świadczeń

Miara	N liczbowych	Mediana	Q1–Q3
Dostęp do kart sportowych	54	100,0%	100,0%–100,0%
Korzystanie z kart sportowych	56	42,2%	26,9%–56,8%
Dostęp do abonamentu medycznego	48	100,0%	100,0%–100,0%
Korzystanie z abonamentu medycznego	48	81,8%	65,5%–97,2%

Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie

Firmy planujące rozszerzenie pakietu zdrowotnego zyskają więcej, inwestując w obszary wciąż rzadkie (profilaktyka nowotworowa, choroby przewlekłe), niż powielając już powszechne świadczenia. Dane na temat częstszego korzystania z abonamentu medycznego względem kart sportowych warto wykorzystać jako punkt odniesienia przy projektowaniu komunikacji dotyczącej benefitów.

Zalecenia dla organizacji:

- Inwestować w rozwój programów profilaktyki nowotworowej oraz wsparcie pracowników z chorobami przewlekłymi.
- Wykorzystać wysoki poziom korzystania z abonamentów medycznych jako punkt odniesienia do projektowania komunikacji o innych benefitach.

Benefity wynikające z tych działań dla organizacji i pracowników:

- Dla organizacji: spadek absencji chorobowej dzięki wczesnej diagnostyce trudnych schorzeń.
- Dla pracowników: poczucie realnego bezpieczeństwa zdrowotnego i szybki dostęp do leczenia specjalistycznego.

W 2026 r. benefity zdrowotne oferuje **90,3%** badanych firm. Utrzymuje się jednak ten sam wzorzec hierarchii: profilaktyka nowotworowa i wsparcie w chorobach przewlekłych były najrzadsze również w 2025 r., co wskazuje na trwałość tej luki, niezależnie od zmiany próby.

Wniosek 3: Analiza barier w korzystaniu ze świadczeń zdrowotnych pozostaje praktyką mniejszościową, mimo że firmy, które ją prowadzą, wskazują konkretne, możliwe do zaadresowania przeszkody.

Bariery w korzystaniu z dostępnych świadczeń zdrowotnych analizuje **26 z 62 firm** (41,9%). Wśród tych organizacji najczęściej wskazywaną barierą jest niska realna dostępność usług w momencie potrzeby (61,5%), następnie brak odczuwanej potrzeby (46,2%), brak świadomości oferty (34,6%) oraz brak czasu pracowników (34,6%). Rzadziej wskazywane są złe doświadczenia z usługami (23,1%), stygmatyzacja zdrowia psychicznego (11,5%), obawy o poufność (7,7%) i zbyt skomplikowane procedury (3,8%).

Tabela 3. Najczęściej rozpoznane bariery (N=26 firm analizujących bariery)

Bariera	Wskazania	% analizujących
Niska realna dostępność usług	16	61,5%
Brak potrzeby	12	46,2%
Brak świadomości oferty	9	34,6%
Brak czasu pracowników	9	34,6%
Złe doświadczenia z usługami	6	23,1%
Stygmatyzacja zdrowia psychicznego	3	11,5%
Obawy o poufność	2	7,7%
Procedury są zbyt skomplikowane	1	3,8%

Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie

Dominacja bariery „ograniczonej dostępności w momencie potrzeby" wskazuje, że sam zakres oferty nie rozwiązuje problemu – kluczowe może być skrócenie czasu oczekiwania na wizytę lub elastyczność w jej umawianiu w godzinach pracy.

Firmy, które nie analizują barier, nie mają podstaw do stwierdzenia, czy niskie wykorzystanie benefitów (Wniosek 1) wynika z braku potrzeby, czy z przeszkód organizacyjnych możliwych do usunięcia.

Zalecenia dla organizacji:

- Wprowadzić do standardu zarządczego regularną analizę barier korzystania z benefitów.
- Dążyć do skracania czasu oczekiwania na wizyty i elastyczności w ich umawianiu w godzinach pracy.

Benefity wynikające z tych działań dla organizacji i pracowników:

- Dla organizacji: precyzyjne dopasowanie oferty do potrzeb.
- Dla pracowników: natychmiastowa pomoc medyczna wtedy, gdy jest najbardziej potrzebna.

> Firmy, które nie analizują barier, nie mają podstaw, by odpowiedzialnie zinterpretować niskie wykorzystanie benefitów. Mogą je błędnie przypisać brakowi zainteresowania pracowników, podczas gdy realną przyczyną są przeszkody organizacyjne możliwe do usunięcia bez istotnego zwiększania budżetu na benefity. Monitorowanie barier powinno stać się standardowym elementem zarządzania programem zdrowotnym w firmie – to warunek konieczny, by decyzje o kształcie oferty zdrowotnej opierały się na dowodach, a nie na domysłach.
>
> **dr hab. Małgorzata Gałązka-Sobotka**

Wniosek 4: Monitorowanie zagrożeń fizycznych jest ponad dwukrotnie powszechniejsze niż monitorowanie zagrożeń psychospołecznych.

Monitorowanie zagrożeń fizycznych prowadzi **43 z 62 firm** (69,4%), podczas gdy monitoring zagrożeń psychospołecznych **18 z 62** (29%). Ogólny monitoring stanu zdrowia pracowników deklaruje **40** organizacji (64,5%). Konkretne usprawnienia po monitoringu zagrożeń wskazuje **31 firm** (50%); pytanie nie pozwala jednak rozróżnić, czy zmiany wynikały z monitoringu fizycznego czy psychospołecznego.

Dedykowane wsparcie menedżerów w obszarze dbałości o własne zdrowie deklaruje **37 z 62** firm (59,7%).

Podsumowanie

Asymetria między monitorowaniem zagrożeń fizycznych i psychospołecznych sugeruje, że regulacje BHP (prawnie wymagane w obszarze fizycznym) w praktyce wyprzedzają dobrowolne działania w obszarze zdrowia psychicznego. Firmy, które nie prowadzą monitoringu psychospołecznego, powinny rozważyć włączenie go do już istniejących procedur BHP.
Wysoki odsetek firm wspierających menedżerów przy niskim odsetku monitorowania zagrożeń psychospołecznych wskazuje, że firmy inwestują we wsparcie następcze częściej niż w rozpoznanie źródeł problemu – warto odwrócić tę kolejność.

Zalecenia dla organizacji:

- Włączyć monitoring zagrożeń psychospołecznych do standardowych procedur BHP.
- Przenieść punkt ciężkości z działań następczych (naprawczych) na wczesne rozpoznawanie źródeł problemów psychologicznych.

Benefity wynikające z tych działań dla organizacji i pracowników:

- Dla organizacji: redukcja rotacji, zapobieganie kryzysom wizerunkowym i prawnym (mobbing, wypalenie).
- Dla pracowników: bezpieczne środowisko pracy i wczesne wykrywanie przeciążenia psychicznego.

> W wielu firmach zagrożenia fizyczne związane są z budowaniem Rejestrów Ryzyk dotyczących bezpieczeństwa. W niewielu organizacjach są uwzględniane zagrożenia psychospołeczne, a jeszcze rzadziej budowane są Mapy Zagrożeń Psychospołecznych, zwłaszcza w okresach zmian organizacyjnych lub restrukturalizacji. Do rzadkości należą analizy wskaźników dobrowolnych rezygnacji oraz motywów tych decyzji na podstawie rozmów z pracownikami odchodzącymi z firmy (tzw. exit interviews). Może warto nadawać im większe znaczenie?
>
> **dr Leszek Mellibruda**
> **profesor Akademii Handlowej Nauk Stosowanych w Radomiu**

Wniosek 5: Szkolenia kadry kierowniczej dotyczące zdrowia pracowników obejmują niespełna połowę firm, mimo powszechności deklarowanego zapobiegania wypaleniu zawodowemu.

Szkolenia kadry dotyczące dbałości o zdrowie przeprowadziło w ciągu ostatnich 12 miesięcy **30 z 62 firm** (48,4%). Jednocześnie działania mające na celu zapobieganie wypaleniu zawodowemu deklaruje **45 organizacji** (72,6%). Oznacza to, że programy adresowane bezpośrednio do pracowników są wyraźnie częstsze niż szkolenie kadry kierowniczej w zakresie zdrowia.

Podsumowanie

Firmy inwestujące w programy zapobiegania wypaleniu zyskają spójność działań, jeśli równolegle zapewnią kadrze kierowniczej narzędzia do wczesnego rozpoznawania jego objawów u podwładnych – bez tego część interwencji dotrze do pracowników z opóźnieniem.

Zalecenia dla organizacji:

- Wyposażyć menedżerów w konkretne narzędzia do wczesnego dostrzegania objawów wypalenia u podwładnych.
- Zintegrować programy wsparcia z warsztatami zarządzania obciążeniem pracą.

Benefity wynikające z tych działań dla organizacji i pracowników:

- Dla organizacji: zwiększenie skuteczności wdrażanych programów mających na celu zapobieganie wypaleniu zawodowemu.
- Dla pracowników: szybsza i bardziej empatyczna reakcja przełożonego na sygnały przeciążenia.

> Wypalenie zawodowe stało się pojęciem nie tylko modnym, ale również niemal powszechnym w niektórych środowiskach. Nierzadko dochodzi do nadużywania tego pojęcia, co w psychologicznym sensie czasami stanowi usprawiedliwienie, czasami ucieczkę, a czasami wyraz bezradności wobec potrzeby zmiany podejścia do siebie i procesu zarządzania sobą. Zdrowie i myśl o własnym wypaleniu mają potężny wpływ na siebie nawzajem. Uczenie szerszego kontekstu spojrzenia na te zjawiska – jako najważniejszego w rozwoju człowieka – powinno być obowiązkiem każdej organizacji.
>
> **dr Leszek Mellibruda**
> **profesor Akademii Handlowej Nauk Stosowanych w Radomiu**

BLOK II – DOBROSTAN PRACOWNIKÓW

Dobrostan pracowników zdefiniowano w raporcie jako stan pełnego dobrostanu psychicznego i relacyjnego w środowisku pracy oraz poczucie wsparcia ze strony organizacji. Założono, że dobrostan pojawia się w sytuacji, w której pracownik funkcjonuje w bezpiecznym, włączającym i elastycznym środowisku, sprzyjającym regeneracji, rozwojowi oraz realizacji celów zawodowych bez uszczerbku dla życia osobistego.

Uwarunkowania dobrostanu w organizacji mają charakter wielowymiarowy i obejmują następujące filary:

Higiena i organizacja pracy: zapobieganie wypaleniu zawodowemu, szanowanie czasu wolnego po godzinach pracy, ochrona czasu na pracę w skupieniu (*focus time*) oraz dbanie o podstawowe potrzeby fizjologiczne, takie jak przerwy i ciepłe posiłki.

Bezpieczeństwo psychologiczne i sprawiedliwość organizacyjna: obecność procedur chroniących przed mobbingiem i dyskryminacją, transparentność organizacyjna, polityka równości płac oraz jasność ról i zakresów obowiązków.

Różnorodność, równość i włączenie: tworzenie środowiska dostępnego i wspierającego dla grup o zróżnicowanych potrzebach – w tym osób neuroróżnorodnych, z niepełnosprawnościami, przedstawicieli różnych pokoleń oraz kobiet na stanowiskach decyzyjnych.

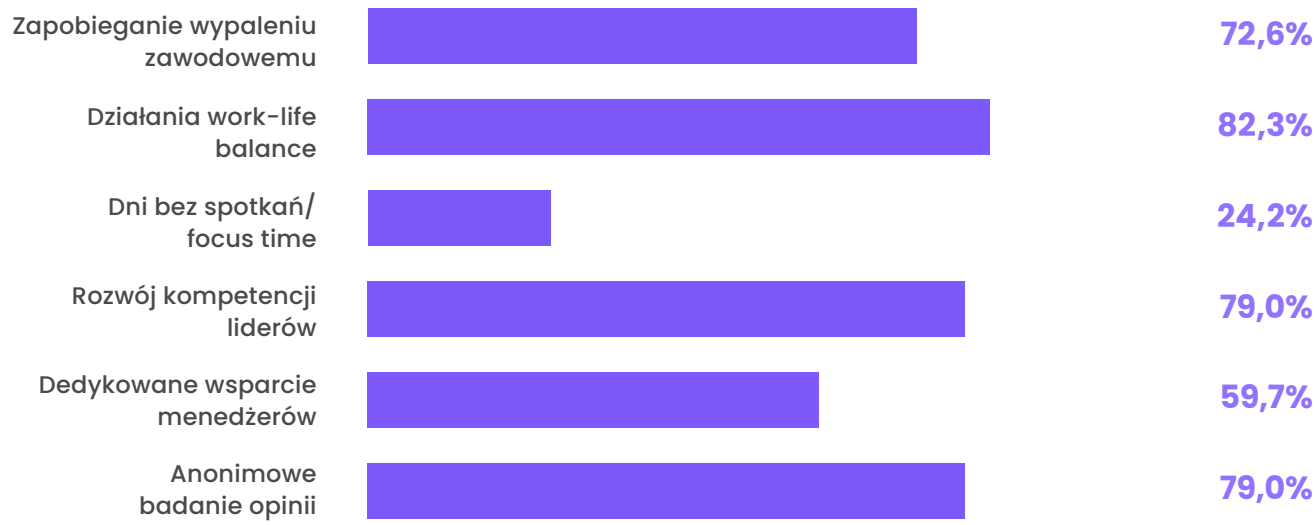
Jakość przywództwa i kultura partycypacji: ciągły rozwój kompetencji zarządczych liderów, stwarzanie przestrzeni na kreatywność oraz regularne badanie opinii i zaangażowania pracowników.

Wsparcie kryzysowe, socjalne i relacyjne: pomoc organizacyjna i finansowa w trudnych sytuacjach życiowych oraz celowe działania budujące więzi i przeciwdziałające izolacji, ze szczególnym uwzględnieniem pracowników zdalnych.

Wniosek 6: Duża świadomość zagrożenia wypaleniem zawodowym, ale brak kompleksowej strategii działania.

Działania na rzecz przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu deklaruje **72,6%** firm. Najczęściej wskazywane są szkolenia z radzenia sobie ze stresem (**31 firm**; 50%), dostęp do anonimowej, bezpłatnej pomocy psychologicznej (**27**; 43,5%) oraz działania z zakresu zarządzania sobą w czasie (**25**; 40,3%). Warsztaty i treningi pomagające zrozumieć mechanizmy wypalenia i pracować nad własną odpornością prowadzą **23 firmy** (37,1%), a coaching jako sposób wsparcia wskazuje **20 organizacji** (32,3%).

Wykres 4. Dobrostan i organizacja pracy



Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie

Organizacje mają świadomość konieczności podejmowania działań prewencyjnych wobec zjawiska wypalenia zawodowego, starają się wychodzić naprzeciw tej potrzebie. Jednak zazwyczaj kończy się to na podejmowaniu pojedynczych działań, często pośrednio związanych z wypaleniem. Na przykład warsztat radzenia sobie ze stresem ma szerokie zastosowanie, a nie tylko w kontekście wypalenia. Wydaje się, że firmom brakuje kompleksowych strategii ukierunkowanych na zapobieganie wypaleniu zawodowemu.

Zalecenia dla organizacji:

- Stworzyć kompleksowe programy prewencyjne, obejmujące zarówno psychoedukację (czym jest wypalenie zawodowe i jak powstaje), ale także warsztaty budujące zasoby osobiste i taktyki działania w sytuacji zagrożenia wypaleniem.
- Opracowanie zakładki w firmowym intranecie pt.: Self-Help Resort dla pracowników ze skalami, quizami i linkami do publikacji dotyczących wypalenia zawodowego, dyskomfortu w pracy i opisem metod budowania zdrowego poziomu work-life balance.
- Upowszechnić łatwo dostępną pomoc psychologiczną.

Benefity wynikające z tych działań dla organizacji i pracowników:

- Dla organizacji: wzmocnienie efektywności pracowników, obniżenie absencji chorobowych.
- Dla pracowników: wzrost doświadczanego zadowolenia z pracy i pozytywnych emocji i uczuć w kontekście pracy zawodowej; poprawa zdrowia psychicznego.

Wniosek 7: Elastyczność czasu i miejsca pracy jest niemal powszechna, natomiast wsparcie w opiece nad bliskimi pozostaje rzadkością.

Działania wspierające równowagę między pracą a życiem osobistym deklaruje **51 z 62 firm (82,3%). W całej próbie pracę zdalną jako rozwiązanie wspierające równowagę wskazuje 48 organizacji** (77,4%), elastyczny czas pracy **47** (75,8%), dodatkowe dni urlopu **22** (35,5%), natomiast dofinansowanie opieki nad dziećmi lub osobami starszymi tylko **4 firmy** (6,5%).

Tabela 4. Najczęstsze rozwiązania work-life balance

Rozwiązanie	Firmy	% wszystkich firm
Praca zdalna	48	77,4%
Elastyczny czas pracy	47	75,8%
Dodatkowe dni urlopu	22	35,5%
Dofinansowanie opieki	4	6,5%

Źródło: opracowanie własne

W odniesieniu do komunikacji poza godzinami pracy **44 z 62 firm** (71%) stosuje jasną zasadę ograniczającą kontakt do sytuacji pilnych, ale nie blokuje systemów komunikacji. Żadna firma nie wskazała dodatkowego blokowania systemów. Dziewięć organizacji (14,5%) aktywnie zachęca pracowników do wyłączenia się, a kolejne **9** (14,5%) nie wpływa na tę kwestię. Dni bez spotkań lub focus time występują w **15 firmach** (24,2%).

Tabela 5. Komunikacja poza godzinami pracy

Podejście	Firmy	% próby
jest jasna zasada komunikacji poza godzinami tylko w sytuacjach pilnych, ale nie blokujemy systemów komunikacji	44	71,0%
nie wpływamy na to w żaden sposób	9	14,5%
pracownicy są zachęcani do wyłączenia się poza godzinami pracy	9	14,5%
charakter pracy wymaga ciągłej dostępności, odpowiadania na telefony lub maile	0	0,0%
jest jasna zasada komunikacji poza godzinami tylko w sytuacjach pilnych, i w związku z nią blokujemy systemy komunikacji	0	0,0%

Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie

Obszar wsparcia w opiece nad bliskimi wymaga odrębnej interwencji – np. w postaci partnerstw ze żłobkami czy elastycznych form czasu pracy dla opiekunów.

Rozbieżność między deklarowaną polityką „wyłączenia się" a jej egzekwowaniem sugeruje, że sama polityka pisana ma ograniczoną moc sprawczą bez wsparcia narzędziowego (automatyczne blokady, jasne godziny dyżurów).

Zalecenia dla organizacji:

- Stworzyć programy dedykowane opiekunom (dzieci i osób starszych), np. partnerstwa ze żłobkami czy konto czasu opiekuńczego.
- Poprzeć zasady „prawa do wyłączenia się" rozwiązaniami systemowymi (np. blokady wysyłania e-maili).
- Wzbogacić szkolenia dla managerów tematyką sprofilowaną na pomoc i skuteczne formy wsparcia managerskiego dla osób będących opiekunami dzieci i osób starszych.

Benefity wynikające z tych działań dla organizacji i pracowników:

- Dla organizacji: spadek nieplanowanych absencji u pracowników pełniących role opiekuńcze.
- Dla pracowników: lepsze godzenie ról życiowych z zawodowymi oraz realne prawo do cyfrowego detoksu po pracy.

Szczególnej uwagi wymaga niski poziom wsparcia pracowników, którzy łączą obowiązki zawodowe z opieką nad bliskimi – zarówno rodziców małych dzieci, jak i osób opiekujących się chorymi lub starszymi członkami rodziny. Łączenie pracy z intensywnymi obowiązkami opiekuńczymi może prowadzić do przeciążenia, konfliktu ról i ograniczenia możliwości regeneracji, dlatego sama elastyczność czasu i miejsca pracy nie zawsze jest wystarczająca. W sytuacji spadającej dzietności oraz starzenia się społeczeństwa polityka prorodzinna i wspieranie pracowników-opiekunów powinny być postrzegane nie tylko jako element dobrostanu, lecz także jako długofalowa odpowiedzialność społeczna organizacji. Pracodawcy mogą rozważyć m.in. elastyczne godziny pracy, dodatkowe rozwiązania opiekuńcze i urlopowe, czasowe dostosowanie obciążenia pracą, wsparcie rodziców powracających po urlopach związanych z rodzicielstwem oraz rozwiązania ułatwiające godzenie pracy z opieką nad dziećmi i niesamodzielnymi bliskimi.

dr hab. Agata Chudzicka-Czupała, prof. SWPS

Wniosek 8: Rozwój kompetencji liderów pozostaje powszechną praktyką w badanych organizacjach.

Kompetencje liderów i kierowników rozwijało w ciągu ostatnich 12 miesięcy **49 z 62 firm** (79%). Wynik potwierdza, że rozwój kadry kierowniczej należy do częściej wdrażanych działań dobrostanowych i organizacyjnych.

Najczęściej były to szkolenia i warsztaty z zakresu zarządzania, komunikacji i rozwoju osobistego (**45 firm**; 72,6%), programy mentoringowe i coachingowe dostosowane do indywidualnych potrzeb (**33**; 53,2%) oraz spotkania z wyższym managementem służące dzieleniu się doświadczeniami i najlepszymi praktykami (**30**; 48,4%).

Podsumowanie

Wysoki odsetek organizacji rozwijających kompetencje liderów warto wykorzystać do silniejszego powiązania rozwoju przywództwa z rozpoznawaniem przeciążenia, zdrowiem psychicznym zespołu oraz jakością komunikacji.

Zalecenia dla organizacji:

- Rozszerzyć programy rozwojowe liderów o umiejętności rozpoznawania przeciążenia, prowadzenia rozmów o dobrostanie oraz wspierania pracowników w sytuacjach kryzysowych.

Benefity wynikające z tych działań dla organizacji i pracowników:

- Dla organizacji: wyższa trwałość efektów szkoleniowych i poprawa kultury organizacyjnej.
- Dla pracowników: dostęp do relacyjnych i dopasowanych indywidualnie form rozwoju zawodowego.

Wniosek 9: Badania opinii pracowników są prowadzone z wysokim zasięgiem, ale odsetek odpowiedzi wciąż pozostawia znaczną część załogi poza obrazem wynikającym z badania.

Anonimowe badanie opinii pracowników prowadzi **49 z 62 firm** (79%): **33** organizacje (53,2% całej próby) realizują je raz w roku, a **16** (25,8%) rzadziej. Wśród firm, dla których dostępne są dane liczbowe (n = 46), mediana odsetka pracowników mających możliwość udziału wynosi 100%, natomiast mediana faktycznej odpowiedzi 75%

Tabela 6. Anonimowe badania opinii

Częstotliwość	Firmy	% próby
TAK, raz do roku	33	53,2%
TAK, ale rzadziej	16	25,8%
NIE	13	21,0%

Źródło: opracowanie własne

Dane wskazują więc na bardzo szeroką formalną dostępność badań opinii, ale niepełny udział pracowników – w typowej badanej organizacji około jedna czwarta uprawnionych nie odpowiada na ankietę.

Podsumowanie

Różnica między medianą możliwości udziału (100%) a medianą faktycznej odpowiedzi (75%) pokazuje, że kolejnym krokiem powinno być podnoszenie wskaźnika odpowiedzi (response rate), a nie tylko zapewnianie formalnego dostępu do badania.

Warto również monitorować, czy zakres pytań obejmuje obszary, które pracownicy wskazują jako najważniejsze źródła niezadowolenia, w szczególności wynagrodzenia, obciążenie pracą i możliwości rozwoju.

Zalecenia dla organizacji:

- Koncentrować się na podnoszeniu wskaźnika odpowiedzi (*response rate*), a nie tylko na dostępności ankiety.
- Uwzględniać w badaniach opinii pytania o kryteria wynagrodzeń, awansów i ścieżek kariery oraz obciążenie pracą.
- Każdorazowo po okresowym badaniu opinii informować o wynikach badania pracowników przez intranet oraz właściwe komentarze managerów, po ich uprzednim przygotowaniu w ramach szkoleń.

Benefity wynikające z tych działań dla organizacji i pracowników:

- Dla organizacji: pełny obraz nastrojów pracowniczych i możliwość szybkiego reagowania na kluczowe źródła niezadowolenia.
- Dla pracowników: poczucie, że trudne i kluczowe kwestie finansowo-rozwojowe nie są ignorowane przez zarząd.

Wniosek 10: Ochrona przed nieprawidłowymi zachowaniami w pracy jest powszechna, ale nie zawsze anonimowa.

Na pytanie o formalne procedury zgłaszania i rozpatrywania nieprawidłowych zachowań (np. mobbingu czy dyskryminacji) **6 z 62** firm (9,7%) odpowiedziało, że nie posiada takich procedur. Procedury ma **56 organizacji** (90,3%), z czego **40 firm** posiada anonimową linię zgłoszeniową. Oznacza to 64,5% całej próby oraz 71,4% organizacji posiadających takie procedury.

Podsumowanie

Powszechność procedur zgłaszania nieprawidłowych zachowań w środowisku pracy sprzyja zwiększaniu poczucia bezpieczeństwa wśród pracowników. Dotyczy to szczególnie anonimowych możliwości zgłaszania. Takie procedury działają także prewencyjnie wobec osób skłonnych do tego typu zachowań.

Zalecenia dla organizacji:

- Upowszechnić łatwo dostępną anonimową możliwość zgłaszania nieprawidłowości.
- Zgłoszenia anonimowe powinny być przedmiotem analizy zarządu, który powinien opracować koncepcję i taktyki przekazywania informacji o tego typu zgłoszeniach kadrze managerskiej.

Benefity wynikające z tych działań dla organizacji i pracowników:

- Dla organizacji: ograniczenie patologicznych zachowań w organizacji, budowanie wizerunku bezpiecznej organizacji.
- Dla pracowników: zwiększenie poczucia bezpieczeństwa w środowisku pracy.

Wniosek 11: Formalna reprezentacja interesów pracowniczych istnieje w większości firm, ale często ma charakter pozazwiązkowy.

Jakąkolwiek formę reprezentacji głosu pracowników deklaruje zdecydowana większość firm: „inne formalne stanowiska reprezentujące pracowników" (np. rady pracownicze, ambasadorów, rzeczników wewnętrznych) wskazują **54 z 62 firm** (87,1%), związki zawodowe – **22** (35,5%), a rzecznika praw pracownika w wąskim, klasycznym sensie – **5** (8,1%). Trzeba zastrzec, że kategoria „inne formalne stanowiska" jest szeroka i mogła zebrać rozwiązania bardzo różnej wagi instytucjonalnej – od rad pracowniczych po pojedyncze osoby kontaktowe.

Podsumowanie

Przy interpretacji tego wyniku warto odróżniać reprezentację o mocy negocjacyjnej (związki zawodowe, rady pracownicze) od kanałów komunikacji jednostronnej (ambasadorzy, punkty kontaktowe).

Zalecenia dla organizacji:

- Precyzyjnie rozróżniać i rozwijać reprezentacje o mocy negocjacyjnej od kanałów czysto informacyjnych.

Benefity wynikające z tych działań dla organizacji i pracowników:

- Dla organizacji: konstruktywny dialog społeczny i mniejsze ryzyko sporów zbiorowych.
- Dla pracowników: posiadanie realnego wpływu na warunki pracy za pośrednictwem usankcjonowanych przedstawicieli.

Wniosek 12: Strategia i wartości firmy odwołują się do dobrostanu częściej niż do zdrowia pracowników, a blisko jedna czwarta firm ze spisaną strategią nie odnosi się do żadnego z tych obszarów.

Spisaną strategię, misję lub wartości mają **52 z 62 firm** (83,9%). Wśród tych **52 organizacji** troskę o dobrostan pracowników wskazuje **38** (73,1%), o zdrowie pracowników – **23** (44,2%), a **13 firm** (25%) przyznaje, że w strategii nie ma odniesienia do żadnego z tych obszarów.

Podsumowanie

Jedna czwarta firm posiadających spisaną strategię, ale nieodnoszących się w niej do zdrowia lub dobrostanu, to grupa, w której działania operacyjne opisane w pozostałych blokach (benefity, badania opinii, wsparcie liderów) nie mają zakotwiczenia w dokumencie najwyższego rzędu – co w dłuższej perspektywie może ograniczać ich trwałość przy zmianach zarządczych.

Zalecenia dla organizacji:

- Formalnie powiązać troskę o zdrowie i dobrostan z celami strategicznymi organizacji.
- Organizować przynajmniej raz w roku wewnątrzfirmowe kampanie promujące pogłębianie dobrostanu pracowników i doskonalenie sposobów radzenia sobie z samoopieką i dbaniem o własne zdrowie psychofizyczne.

Benefity wynikające z tych działań dla organizacji i pracowników:

- Dla organizacji: ochrona budżetów dobrostanowych w okresach presji kosztowej lub zmian w zarządzie.
- Dla pracowników: pewność, że działania na rzecz ich zdrowia wynikają z trwałej filozofii firmy, a nie chwilowej mody.

> W wielu firmach panuje przekonanie, że strategia firmy to domena wyższej kadry zarządczej. Menedżerowie średniego i podstawowego poziomu zarządzania (liniowi), mając poczucie nikłego wpływu na jej kształt, kierują się przekonaniem, że powinni realizować tylko niektóre wymiary strategii firmy w codziennej praktyce. Rzeczywistość managerska niejednokrotnie wypełniona jest pustką narzędziową i ma niski poziom przygotowania do ukazania pracownikom wymiarów strategicznych ich konkretnych działań. Wydaje się właściwe przyjęcie reguły obowiązującej w niektórych firmach, że w przypadku firmowego Kodeksu Etycznego lub Core Value przynajmniej raz w roku wartości były przedmiotem żywego zainteresowania przełożonych, co przeciwdziała martwocie zapisów takich dokumentów. Wydaje się, że z wartością, jaką jest zdrowie, powinno być podobnie.
>
> **dr Leszek Mellibruda**
> **profesor Akademii Handlowej Nauk Stosowanych w Radomiu**

Wniosek 13: Ciepłe posiłki są oferowane w większości firm, ale rzadziej niż w połowie przypadków są dofinansowywane, a przerwa obiadowa bywa regulowana uznaniowo.

Możliwość spożycia ciepłego posiłku w miejscu pracy deklaruje **37 z 62 firm** (59,7%): **18 organizacji** (29% całej próby) zapewnia posiłek dofinansowany, a **19** (30,6%) – bez dofinansowania. Długość przerwy obiadowej jest zróżnicowana: 30 minut lub więcej deklaruje 35,5% firm, więcej niż 15 i mniej niż 30 minut – 30,6%, czas regulowany przez przełożonego – 12,9%, brak przerwy obiadowej – 11,3%, a w 9,7% firm przerwa wynosi 15 minut lub mniej.

Tabela 7. Oferta ciepłego posiłku

Odpowiedź	Firmy	% próby
NIE	25	40,3%
TAK, ale nie dofinansowywanego	19	30,6%
TAK, dofinansowanego przez pracodawcę	18	29,0%

Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie

Większość badanych firm umożliwia pracownikom spożycie ciepłego posiłku w miejscu pracy, jednak niespełna połowa z nich oferuje na ten cel dofinansowanie. Czas przeznaczony na przerwę obiadową jest silnie zróżnicowany – zaledwie 35,5% organizacji gwarantuje przerwę trwającą 30 minut lub dłużej, podczas gdy w blisko co czwartej firmie jest ona regulowana uznaniowo przez przełożonego bądź nie występuje wcale. Ograniczony czas na posiłek, brak gwarantowanych przerw oraz utrudniony dostęp do wartościowego jedzenia mogą rodzić konkretne zagrożenia dla zdrowia fizycznego pracowników (np. zaburzenia metaboliczne i otyłość).

Zalecenia dla organizacji:

- Wprowadzić klarowne standardy dotyczące przerw na posiłek oraz rozważyć dopłaty do żywienia.

Benefity wynikające z tych działań dla organizacji i pracowników:

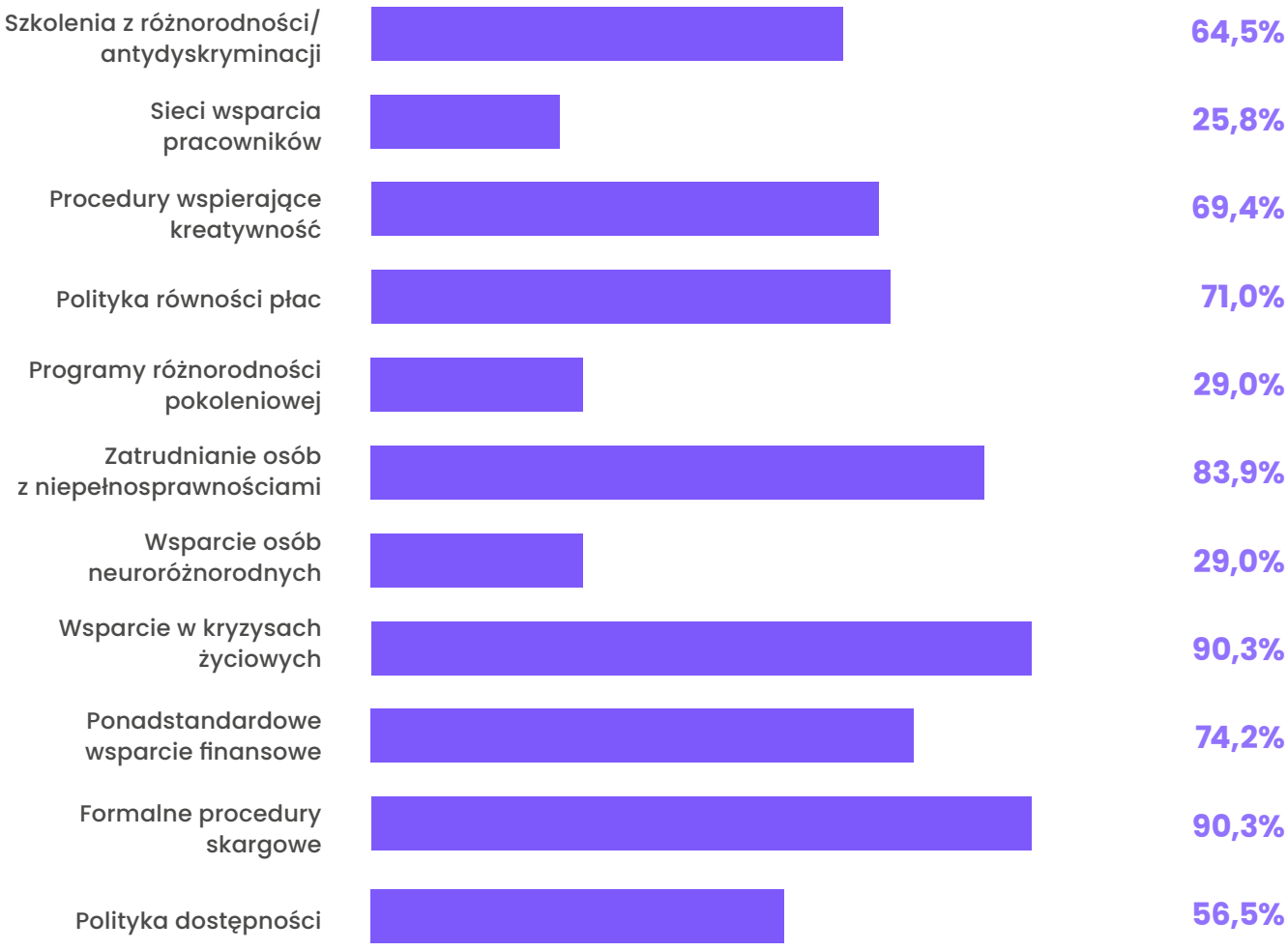
- Dla organizacji: wyższa efektywność i koncentracja pracowników w drugiej części dnia pracy.
- Dla pracowników: zapewnienie regeneracji i możliwość dbania o prawidłowe nawyki żywieniowe.

> Sam fakt, że ciepły posiłek jest dostępny w większości firm jest pozytywny, ale praktyczne znaczenie tego rozwiązania zależy od dwóch rzeczy: czy pracownik rzeczywiście ma czas, żeby z niego skorzystać oraz czy koszt posiłku nie stanowi bariery. Z tego punktu widzenia dofinansowanie zwiększa realną dostępność, a jasno określona przerwa obiadowa daje pracownikowi większą pewność, że może z niej skorzystać niezależnie od bieżącego obciążenia czy decyzji przełożonego. To stosunkowo prosty element organizacji pracy, który może mieć znaczenie dla komfortu pracowników bez konieczności tworzenia rozbudowanych programów wellbeingowych.
>
> **dr Jakub Głowacki**

Wniosek 14: Budowanie inkluzywnej kultury organizacyjnej stanowi wyzwanie dla organizacji.

Politykę dostępności wdraża **35 z 62 firm** (56,5%), przy czym **18 organizacji** (29% całej próby) robi to pomimo braku obowiązku prawnego. Szkolenia na temat różnorodności lub przeciwdziałania dyskryminacji prowadzi **40 firm** (64,5%), a **52 organizacje** zatrudniają osoby z niepełnosprawnościami (83,9%). Znacznie rzadsze są sieci wsparcia pracowników (**16 firm**; 25,8%), programy wspierające neuroróżnorodność (**18**; 29%) oraz programy różnorodności pokoleniowej (18; 29%).

Wykres 5. Równość i wsparcie pracowników



Źródło: opracowanie własne

Wśród **18 firm** prowadzących programy wspierające neuroróżnorodność najczęściej wskazywano edukację zespołów (**14 firm**; 77,8% tej grupy), kompleksowe podejście obejmujące rekrutację, onboarding i wsparcie (12; 66,7%) oraz dostosowania stanowisk pracy (**11**; 61,1%). Formy wsparcia psychologicznego pojawiały się jedynie w pojedynczych odpowiedziach.

Wśród 18 firm prowadzących programy wspierające różnorodność wiekową najczęściej wskazywano kompleksowe programy integrujące różne pokolenia (**14 firm**; 77,8% tej grupy), następnie programy dla młodych pracowników (**11**; 61,1%) oraz dla pracowników 50+ (**6**; 33,3%).

Udział kobiet pracujących na najwyższych stanowiskach kierowniczych rozkłada się nierównomiernie. Brak w firmie kobiet zatrudnionych na takich stanowiskach oraz udział kobiet na takich stanowiskach z odsetkiem powyżej 60% zadeklarowało **4 z 62 firm**.

Tabela 8. Kobiety w najwyższej kadrze kierowniczej

Udział kobiet	Firmy	% próby
1-25%	21	33,9%
41-60%	18	29,0%
26-40%	15	24,2%
0%	4	6,5%
Powyżej 60%	4	6,5%

Źródło: opracowanie własne

Najczęstszą odpowiedzią było wskazanie, że kobiety zajmują 1–25% stanowisk najwyższego szczebla (**21 firm**; 33,9%). Udział kobiet na stanowiskach 26–40% wskazało **15 firm** (24,2%), a 41–60% – **18 firm** (29,0%).

Politykę równości płac dla tych samych stanowisk deklarują **44 firmy z 62** (71%).

Podsumowanie

Sieci wsparcia dla grup mniejszościowych i programy wspierające neuroróżnorodność pozostają rozwiązaniami niszowymi. Rozdźwięk między powszechnością edukacji antydyskryminacyjnej i dotyczącej różnorodności (w tym neuroróżnorodności) a rzadkością sieci wsparcia dla różnych grup pracowniczych sugeruje, że firmy inwestują chętniej w działania jednorazowe (np. szkolenie) niż w trwałą infrastrukturę wsparcia – o ile pierwsze buduje świadomość, o tyle drugie odpowiada na bieżące potrzeby konkretnych grup pracowników.

Wydaje się, że organizacje są świadome konieczności uwzględniania w swoich strukturach grup pracowniczych o różnych, specyficznych potrzebach i możliwościach. Jednak mają trudność z dostosowaniem konkretnych działań na ich rzecz. Natomiast budowanie inkluzywnej kultury organizacyjnej to wymóg współczesnego świata biznesu.

Zalecenia dla organizacji:

- Przejść od jednorazowych szkoleń do tworzenia stałej infrastruktury (np. pracownicze grupy wsparcia, udogodnienia dla neuroróżnorodnych).
- Zwiększyć wsparcie dla pracowników 50+.

Benefity wynikające z tych działań dla organizacji i pracowników:

- Dla organizacji: przyciąganie unikalnych talentów i większa innowacyjność zespołów, poprawa kultury organizacji.
- Dla pracowników: poczucie przynależności, akceptacji i bezpieczeństwa psychologicznego.

Wniosek 15: Wsparcie w kryzysach i pracy zdalnej.

Niemal wszystkie firmy (**56 firm**; 90,3%) wskazały, że oferują wsparcie swoim pracownikom w sytuacjach kryzysowych. Wśród form wsparcia dominują elastyczne formy pracy i wsparcie finansowe (**41 firm**; 66,1%) oraz wsparcie psychologiczne (**32**; 51,6%). Dodatkowy płatny urlop wskazuje **8 organizacji** (12,9%), a sporadycznie pojawiają się także pomoc rzeczowa czy pożyczki. W odrębnym pytaniu ponadstandardowe wsparcie finansowe, nieograniczone wyłącznie do sytuacji kryzysowej, deklaruje **46 firm** (74,2%).

Tabela 9. Formy wsparcia w kryzysach życiowych

Forma	Firmy	% wszystkich firm
Elastyczne formy pracy	41	66,1%
Wsparcie finansowe	41	66,1%
Wsparcie psychologiczne	32	51,6%
Płatny urlop okolicznościowy (poza Kodeksem Pracy)	8	12,9%
Kasa Zapomogowo – Pożyczkowa	1	1,6%
Zależnie od sytuacji i potrzeby pomagamy znaleźć odpowiednich specjalistów	1	1,6%
Pomoc rzeczową dla osób w trudnej sytuacji życiowej	1	1,6%
Pożyczki pracownicze	1	1,6%

Źródło: opracowanie własne

Pracy zdalnej nie organizuje **15 z 62 firm** (24,2%). Spośród wszystkich badanych organizacji **23** (37,1%) deklarują specjalne działania wspierające osoby pracujące zdalnie w budowaniu relacji i przeciwdziałaniu izolacji; stanowi to 48,9% spośród **47 firm** mających pracowników zdalnych. Najczęściej wskazywane są regularne spotkania integracyjne online lub stacjonarne (**22 firmy**; 35,5% całej próby), dodatkowe budżety na integrację zespołową (**20**; 32,3%) oraz platformy do nieformalnej komunikacji (**10**; 16,1%). Pojedynczo wskazywano również m.in. specjalne materiały edukacyjne, programy zachęcające do powrotu do biura i dni zespołowe (tzw. *team days*), przeznaczone na pracę zespołową w biurze i integrację.

Podsumowanie

Organizacje starają się wspierać swoich pracowników w trudnych sytuacjach. Dotyczy to zarówno różnych kryzysów życiowych, jak i trudności napotykanych w pracy zdalnej. Wbrew powszechnej opinii praca zdalna może być zarówno benefitem dla pracownika, ale może także sprzyjać negatywnym zjawiskom psychologicznym związanym z brakiem codziennych relacji interpersonalnych. Niektóre badane firmy wydają się tego świadome.

Zalecenia dla organizacji:

- Zwiększenie otwartości na elastyczne formy wsparcia w zależności od potrzeb konkretnej osoby.
- Zwiększenie świadomości zagrożeń płynących ze 100% pracy zdalnej i co za tym idzie wsparcia dla osób pracujących w ten sposób.
- Wprowadzenie dla osób pracujących zdalnie specjalnego szkolenia skoncentrowanego na zwiększanie efektywności tej formy pracy, jak również ukazującego zagrożenia i sposoby eliminacji tych zagrożeń.

Benefity wynikające z tych działań dla organizacji i pracowników:

- Dla organizacji: wdzięczność pracowników, która może być wyrażana na różne sposoby, np. zwiększone zaangażowanie, zachowania obywatelskie w pracy czy przywiązanie do organizacji.
- Dla pracowników: zwiększenie poczucia bezpieczeństwa oraz indywidualnego, podmiotowego traktowania przez organizację.

BLOK III – ODDZIAŁYWANIE NA OTOCZENIE

Oddziaływanie organizacji na jej otoczenie należy rozumieć jako całokształt zamierzonych i niezamierzonych skutków funkcjonowania firmy, obejmujący wymiar środowiskowy, zdrowotny oraz społeczno-relacyjny. Określa ono poziom dojrzałości oraz odpowiedzialności biznesowej, w ramach której organizacje minimalizują swój negatywny wpływ na ekosystem i zdrowie publiczne, a zarazem aktywnie budują kapitał społeczny, wspierają lokalne społeczności i angażują własnych pracowników w działania prospołeczne oraz proekologiczne.

Wskaźniki oddziaływania na otoczenie można podzielić na trzy główne kategorie:

Wskaźniki odpowiedzialności produktowej i zdrowotnej: udział produktów obarczonych ryzykiem zdrowotnym (np. objętych akcyzą lub opłatą cukrową) w strukturze przychodów firmy. Obecność i zakres inicjatyw ukierunkowanych na redukcję negatywnego wpływu oferowanych produktów bądź usług na zdrowie konsumentów.

Wskaźniki wpływu środowiskowego i proekologicznego: mierzalność śladu węglowego organizacji. Działania ograniczające uciążliwość operacyjną dla otoczenia (np. redukcja hałasu, emisji i zanieczyszczeń). Angażowanie pracowników w systemowe inicjatywy proekologiczne.

Wskaźniki zaangażowania społecznego i relacji lokalnych: współpraca i wsparcie udzielane lokalnemu ekosystemowi (instytucjom edukacyjnym, zdrowotnym, kulturalnym, samorządowym oraz organizacjom pozarządowym). Zarządzanie sytuacjami kryzysowymi w relacjach z otoczeniem sąsiedzkim i społecznościami lokalnymi.

Wniosek 16: Połowa badanych firm mierzy ślad węglowy, w tym ponad jedna czwarta z obowiązku prawnego.

Ślad węglowy w jakiejkolwiek formie mierzy **31 z 62** badanych firm (50%). Obowiązkowe raportowanie deklaruje **17 organizacji** (27,4% całej próby), dobrowolne raportowanie mimo braku obowiązku – **8** (12,9%), a pomiar wyłącznie na potrzeby własne **6** (9,7%).

Tabela 10. Sposób podejścia do śladu węglowego

Odpowiedź	Firmy	% próby
NIE	31	50,0%
TAK, raportujemy, bo jesteśmy do tego zobowiązani	17	27,4%
TAK, raportujemy pomimo braku zobowiązania prawnego	8	12,9%
TAK, na potrzeby własne	6	9,7%

Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie

Wśród 45 firm, które nie deklarują pomiaru z obowiązku prawnego, 8 raportuje ślad węglowy dobrowolnie (17,8% tej grupy), a kolejne 6 prowadzi pomiar na potrzeby własne (13,3%). Pokazuje to, że część organizacji podejmuje działania wyprzedzające niezależnie od formalnego obowiązku.

Firmy niemierzące śladu węglowego, a działające w sektorach objętych rozszerzającym się zakresem dyrektywy CSRD, powinny traktować ten obszar jako przygotowanie do nadchodzącego obowiązku, a nie wyłącznie jako działanie dobrowolne.

Zalecenia dla organizacji:

- Wdrożyć przygotowania do pomiaru śladu węglowego z wyprzedzeniem (przed rozszerzeniem wymogów CSRD).
- Rozwijać podejście oparte na mierzalnych efektach, a nie raportowaniu samych działań.

Benefity wynikające z tych działań dla organizacji i pracowników:

- Dla organizacji: przewaga w przetargach i wzmocnienie wizerunku i reputacji marki.
- Dla pracowników: spójność wartości osobistych z proekologiczną postawą pracodawcy.

Wniosek 17: Inicjatywy ograniczające wpływ środowiskowy firmy są powszechne i konsekwentnie skoncentrowane na recyklingu oraz redukcji zużycia zasobów.

Inicjatywy ograniczające wpływ działalności na środowisko podjęło **48 z 62 firm** (77,4%). W całej próbie najczęściej wskazywane są recykling (**31 firm**; 50%), redukcja zużycia energii (**27**; 43,5%) i redukcja plastiku lub opakowań (**24**; 38,7%). Zielone przestrzenie i odnawialne źródła energii występują po **21 firm** (33,9%), zrównoważony transport w **16** (25,8%), redukcja zużycia wody w **14** (22,6%), a działania na rzecz bioróżnorodności w **7 firmach** (11,3%).

Tabela 11. Najczęstsze inicjatywy środowiskowe

Inicjatywa	Firmy	% wszystkich firm
Recykling	31	50,0%
Redukcja zużycia energii	27	43,5%
Redukcja plastiku / opakowań	24	38,7%
Odnawialne źródła energii	21	33,9%
Zielone przestrzenie	21	33,9%
Zrównoważony transport	16	25,8%
Redukcja zużycia wody	14	22,6%
Bioróżnorodność	7	11,3%
Grupa zainteresowania pracowników – akcje informacyjne, promocyjne i edukacyjne o tematyce ekologicznej	1	1,6%
Firma organizuje takie akcje wewnątrz firmy – dla pracowników	1	1,6%

Źródło: opracowanie własne

Pracowników w działania proekologiczne angażuje **45 z 62 firm** (72,6%). Najczęstsze formy w całej próbie to edukacja ekologiczna (**41 firm**; 66,1%), możliwość zgłaszania pomysłów (**27**; 43,5%), konkursy i wyzwania (**23**; 37,1%) oraz zespoły lub sieci ds. ekologii (**10**; 16,1%).

Podsumowanie

Powtarzalna hierarchia działań (recykling i energia na czele, bioróżnorodność i woda na końcu) sugeruje, że są to działania najłatwiejsze do wdrożenia operacyjnie, a nie te o największym potencjalnym wpływie – warto rozważyć, czy priorytety nie powinny wynikać z analizy śladu środowiskowego, a nie z dostępności gotowych rozwiązań.

Zalecenia dla organizacji:

- Określać priorytety działań ekologicznych na podstawie twardych danych, pochodzących z analizy śladu węglowego, a nie tylko opierać je na łatwości ich wdrożenia.
- Rozważyć rozwój programów ochrony ekosystemów, retencji i oszczędzania wody oraz ograniczania emisji związanych z mobilnością pracowników i logistyką, które ze względu na nowe wymogi w zakresie raportowania ESG oraz zmiany klimatyczne będą zyskiwały na znaczeniu.
- Budować kulturę współodpowiedzialności pracowników poprzez trwałe struktury współdecydowania, takie jak zespoły ds. ekologii.
- Integrować działania środowiskowe ze strategią biznesową, wiążąc cele w tym obszarze z inwestycjami, zarządzaniem ryzykiem, polityką zakupową, oceną dostawców, rozwojem nowych produktów i usług.

Benefity wynikające z tych działań dla organizacji i pracowników:

- Dla organizacji: realne zmniejszenie kosztów operacyjnych (zużycie energii, materiałów). Inicjatywy środowiskowe stają się często impulsem do wdrażania innowacji oraz usprawniania procesów.
- Dla pracowników: budowanie dumy z miejsca pracy i poczucia wywierania pozytywnego wpływu. Poprawa dobrostanu i jakości środowiska pracy.

Wniosek 18: Współpraca z otoczeniem instytucjonalnym jest najsłabsza w obszarze ochrony zdrowia i kultury, a najczęstsza w relacjach z organizacjami społecznymi i instytucjami edukacyjnymi.

Współpraca z otoczeniem jest najczęstsza w relacji z organizacjami społecznymi (67,7% firm), instytucjami edukacyjnymi (61,3%) i organizacjami przedsiębiorców (51,6%). Najrzadziej występuje współpraca ze szpitalami i placówkami ochrony zdrowia (35,5%) oraz instytucjami kultury (43,5%). Współpracę formalną deklaruje 35,5% firm w relacji z instytucjami edukacyjnymi, 32,3% z organizacjami społecznymi i 16,1% ze szpitalami i opieką zdrowotną.

Podsumowanie

Trwałość niskiego zaangażowania placówek ochrony zdrowia jako partnera współpracy – mimo że badanie dotyczy właśnie obszaru zdrowia – wskazuje na strukturalną barierę (np. odmienny tryb nawiązywania partnerstw w sektorze publicznej ochrony zdrowia), a nie na brak zainteresowania firm.

Zalecenia dla organizacji:

- Aktywnie poszukiwać relacji z sektorem ochrony zdrowia i otoczeniem lokalnym.

Benefity wynikające z tych działań dla organizacji i pracowników:

- Dla organizacji: wzmocnienie wizerunku odpowiedzialnego obywatela korporacyjnego w lokalnej społeczności.
- Dla pracowników: lepszy dostęp do inicjatyw prozdrowotnych i edukacyjnych.

Wniosek 19: Wolontariat pracowniczy obejmuje mniej niż połowę firm, mimo że wsparcie lokalnych instytucji w innej formie jest znacznie powszechniejsze.

Program wolontariatu pracowniczego prowadzi **25 z 62 firm** (40,3%), podczas gdy lokalną instytucję lub inicjatywę wsparło w ostatnich 12 miesiącach **47 organizacji** (75,8%). Wskazuje to na znacznie większą powszechność ogólnego zaangażowania lokalnego niż sformalizowanego wolontariatu pracowniczego.

Podsumowanie

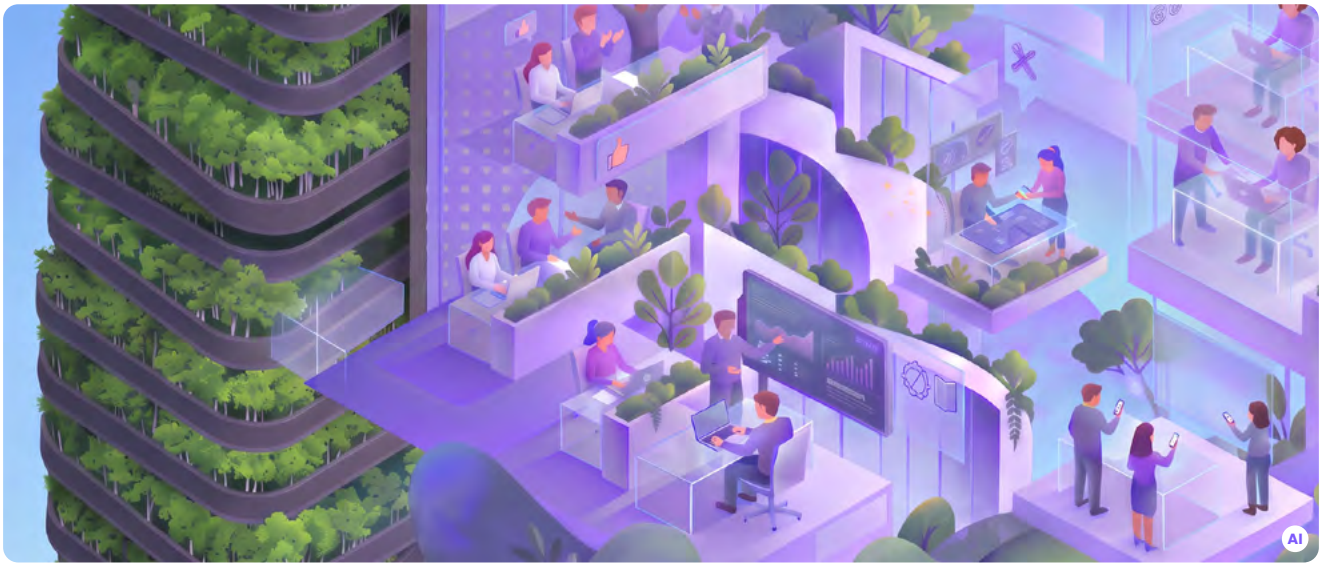
Firmy chcące pogłębić relację z otoczeniem lokalnym mają w tym obszarze wyraźną przestrzeń do rozwoju – przejście od wsparcia doraźnego do programu wolontariatu pracowniczego zwykle nie wymaga dodatkowego budżetu, a jedynie ram organizacyjnych.

Zalecenia dla organizacji:

- Przekształcić wsparcie finansowe lub rzeczowe w stałe programy wolontariatu pracowniczego.

Benefity wynikające z tych działań dla organizacji i pracowników:

- Dla organizacji: budowanie integracji zespołowej i miękkich kompetencji przywódczych.
- Dla pracowników: głęboka satysfakcja z niesienia bezpośredniej pomocy w czasie pracy.



Wniosek 20: Kryzysy w relacjach z otoczeniem sąsiedzkim są rzadkie i kończą się polubownie.

Kryzys w relacji z otoczeniem sąsiedzkim w ciągu ostatnich trzech lat wystąpił w 3% firm (z **62**; 4,8%) – wszystkie trzy przypadki zakończyły się polubownie, żaden nie trafił na drogę sądową ani nie pozostał nierozwiązany.

Podsumowanie

Kryzysy w relacjach z otoczeniem sąsiedzkim występują w badanych przedsiębiorstwach niezwykle rzadko. Ze względu na śladową skalę tego zjawiska brak jest podstaw do formułowania wniosków ilościowych o czynnikach ryzyka, bo wymagałoby pogłębionej analizy jakościowej pojedynczych incydentów.

Zalecenia dla organizacji:

- Utrzymywać otwarte kanały dialogu z lokalnymi mieszkańcami.

Benefity wynikające z tych działań dla organizacji i pracowników:

- Dla organizacji: brak sporych kosztów prawnych i wizerunkowych.
- Dla pracowników: komfortowe i niekonfliktowe otoczenie wokół biura lub zakładu.

WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI I ZDROWIA ORGANIZACJI

Kolejna część badania ma nieco inny charakter niż trzy wcześniejsze bloki. W tamtych częściach obraz organizacji był budowany przede wszystkim na podstawie deklaracji dotyczących stosowanych praktyk, rozwiązań i polityk – pytaliśmy m.in. o oferowane benefity zdrowotne, działania wspierające równowagę między pracą a życiem prywatnym, zapobieganie wypaleniu czy inicjatywy podejmowane wobec środowiska i społeczności lokalnych. Dzięki temu można było zobaczyć, jakie działania są podejmowane przez firmy i jakie rozwiązania uznają za element odpowiedzialnego, „zdrowego" funkcjonowania organizacji.

Pytania w części dotyczącej efektywności i zdrowia organizacji wprowadzają do tego obrazu inną perspektywę. Nie dotyczą już tego, czy firma posiada określone rozwiązanie albo prowadzi dane działanie, lecz informują o konkretnych wartościach liczbowych, opisujących jej funkcjonowanie. Są to dane raportowane przez organizacje na podstawie posiadanych przez nie informacji o rotacji pracowników, nadgodzinach, wynagrodzeniach, absencji chorobowej, świadczeniach chorobowych, wypadkach przy pracy i chorobach zawodowych.

Przy interpretacji tych wyników trzeba jednak pamiętać o charakterystyce próby. Badanie objęło **62 organizacje**, których mediana zatrudnienia wyniosła **259,5 osoby**; **50%** stanowiły przedsiębiorstwa duże, zatrudniające co najmniej **250 osób**, a **37,7%** – międzynarodowe korporacje z siedzibą główną za granicą. Nie jest to zatem próba reprezentatywna dla ogółu przedsiębiorstw działających w Polsce. Zestawienia z danymi dla szerszej populacji należy traktować przede wszystkim jako punkt odniesienia pozwalający osadzić wyniki Indeksu Zdrowych Firm w szerszym kontekście, a nie jako podstawę do prostego wnioskowania.

Tabela 12. Wskaźniki efektywności i zdrowia organizacji w badanej próbie

Pytanie	Wskaźnik	Mediana	Próba (N)	Kwartyle Q1-Q3
76	Dobrowolna rotacja	6,8%	50 / 80,6%	4,2-10,3%
77	Nadgodziny na 1 pracownika	6,7 h	42 / 67,7%	0-20,8 h
78	Wynagrodzenie zarządu / średnia	224%	26 / 41,9%	120-437,5%
79	Różnica wynagrodzeń K-M	852 zł	30 / 48,4%	99-2396 zł
80	Absencja na 1000 zatrudnionych	1050 dni	32 / 51,6%	19-11 623
81	Wartość świadczeń chorobowych w roku	142 992 zł	29 / 46,8%	940-370 809 zł
82	Wypadki na 1000 zatrudnionych	0	53 / 85,5%	0-3
83	Choroby zawodowe	0	51 / 82,3%	0-0

Źródło: opracowanie własne

Uwaga: największa niejednorodność dotyczyła luki płacowej, absencji i wypadków. Część respondentów wpisywała wartości surowe zamiast wskaźników przeliczonych; dlatego szczególnie dla pytań 79, 80 i 82 ważniejsza od skrajnych wartości jest mediana, pokrycie danych i spójność definicji.

Stabilność i obciążenie pracą

Mediana dobrowolnej rotacji **6,8%** i mediana **6,7 godziny nadliczbowej** na pracownika sugerują umiarkowane obciążenie w typowej badanej firmie, lecz rozrzut jest duży: rotacja sięgała **80%**, a nadgodziny 152 godzin. To sygnał, że pojedyncza wartość ogólna może ukrywać firmy o bardzo różnych modelach pracy. W przyszłości (przy większej próbie badanych firm) oba wskaźniki planujemy analizować co najmniej według branży.

Wynagrodzenia

Relacja wynagrodzenia zarządu do średniej ma medianę **224%**, ale odpowiedzi dostarczyło tylko **41,9%** firm, a zakres był skrajnie szeroki. W przypadku różnicy w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn możliwe są różne sposoby interpretacji uzyskanych odpowiedzi, wynikające ze sposobu sformułowania pytania. Mediana **852 zł** mówi więc o skali deklarowanej różnicy, ale nie pozwala bezpiecznie wnioskować o jej kierunku. Zestawienie z faktem, że **71%** badanych firm deklaruje politykę równości płac, pokazuje ważną lukę między posiadaniem polityki a zdolnością do wiarygodnego pomiaru rezultatu.

Zdrowie i bezpieczeństwo

Najbardziej problematyczna jest absencja: mediana 1050 dni na 1000 zatrudnionych oznacza dosłownie 1,05 dnia na pracownika w roku, podczas gdy kwartyle i maksimum wskazują na niejednolite jednostki. Wypadki i choroby zawodowe mają medianę 0, co jest korzystnym sygnałem na poziomie typowej organizacji, ale samo „zero" nie powinno być utożsamiane z brakiem ryzyka – zwłaszcza przy zróżnicowaniu branżowym i rzadkości chorób zawodowych.

Porównanie z innymi badaniami

Zestawienie wyników badania z danymi dla szerszej populacji pozwala lepiej ocenić ich skalę i osadzić je w kontekście rynku pracy. Trzeba jednak pamiętać, że przywołane benchmarki nie są w pełni porównywalne metodologicznie z badaniem – mogą różnić się definicją wskaźnika, sposobem jego obliczania, okresem odniesienia czy strukturą badanej populacji. Ich rola jest przede wszystkim diagnostyczna: pomagają ocenić, czy obserwowane wartości mieszczą się w realistycznym przedziale oraz wskazać przypadki, w których duża różnica może wynikać z odmiennej definicji, jednostki lub sposobu raportowania danych.

Tabela 13. Wskaźniki efektywności i zdrowia organizacji na tle danych zewnętrznych

Wskaźnik	Mediana	Punkt odniesienia	Interpretacja
Rotacja	6,8%	Brak benchmarku 1:1	Publiczne statystyki nie rozdzielają wprost dobrowolnych odejść w tej samej definicji.
Nadgodziny	6,7 h	31 h / zatrudnionego w Małopolsce, 2024[1]	Wynik badania IZF jest niższy, ale punkt odniesienia jest regionalny i zależny od struktury branż.
Zarząd / średnia	224%	Brak benchmark	Niewielki odsetek uzupełnionych odpowiedzi (41,9%) sprawia, że wartość 224% jest trudna w interpretacji.
Różnica płac	852 zł	GUS: mężczyźni 9 289,89 zł, kobiety 8 683,90 zł; różnica 605,99 zł[2]	Różnica płac K/M w badaniu IZF jest większa niż w przywołanym punkcie odniesienia.
Absencja	1,05 dnia / osobę*	ZUS: 14,76 dnia / ubezpieczonego zdrowotnie[3]	To najbardziej problematyczny wynik w całym bloku. Mediana wynosi zaledwie 1,05 dnia absencji chorobowej na pracownika w ciągu roku, czyli wielokrotnie mniej niż wskazuje punkt odniesienia ZUS. Tak duża różnica jest mało prawdopodobna do wyjaśnienia samą lepszą kondycją pracowników badanych organizacji. Znacznie bardziej prawdopodobne jest, że część respondentów różnie rozumiała mianownik lub podawała surową liczbę dni zamiast wskaźnika przeliczonego na 1000 zatrudnionych. Potwierdza to niezwykle szeroki przedział między kwartylami – od 19 do 11 623 dni
Świadczenia	143,0 tys. zł	ZUS: 19,73 mld zł zasiłków chorobowych	W grupie badanych firm średnia wyniosła 1396 zł na pracownika
Wypadki	0 / 1000 prac.	GUS: 4,85 poszkodowanego / 1000 pracujących[4]	Typowa firma w badanej próbie wypada korzystnie, ale porównanie osłabiają różnice branżowe.
Choroby zawodowe	mediana 0	Świątkowska, Hanke 2024: 2436 przypadków; 16,1 / 100 tys. pracujących[5]	Zero jest statystycznie oczekiwane w wielu pojedynczych firmach. Przy medianie 259,5 pracownika krajowa częstość odpowiada ok. 0,04 przypadku rocznie.

Źródło: opracowanie własne

[1] Urząd Statystyczny w Krakowie, „Rynek pracy w województwie małopolskim w latach 2023 i 2024" https://krakow.stat.gov.pl/publikacje-i-foldery/praca-wynagrodzenie/rynek-pracy-w-wojewodztwie-malopolskim-w-latach-2023-i-2024,2,19.html [dostęp na:4.09.2026].
[2] Główny Urząd Statystyczny, „Rozkład wynagrodzeń w gospodarce narodowej w październiku 2025 r.", https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/rozklad-wynagrodzen-w-gospodarce-narodowej-w-pazdzierniku-2025-r-,32,22.html?contrast=black-white [dostęp na:4.09.2026].
[3] Zakład Ubezpieczeń Społecznych, „Raport o absencji chorobowej w 2025 r." https://www.zus.pl/documents/10182/39590/Raport+Absencja+chorobowa+w+2025+roku.pdf/b2b8893f-049d-0782-1787-415168d381b3?t=1775560395351 [dostęp na:4.09.2026].
[4] Główny Urząd Statystyczny, „Wypadki przy pracy w 2025 r. – dane wstępne 1-3 kwartał", https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/warunki-pracy-wypadki-przy-pracy/wypadki-przy-pracy-w-2025-r-dane-wstepne-1-3-kwartal,3,61.html [dostęp na:4.09.2026].
[5] B. Świątkowska, W. Hanke, „Choroby zawodowe w Polsce w 2025 roku", Instytut Medycyny Pracy.

Wniosek 21: Kompletność wskaźników organizacyjnych pozostaje zróżnicowana – najlepiej raportowane są wypadki przy pracy, a najsłabiej absencja chorobowa.

Godziny nadliczbowe na pracownika – 42 wartości (67,7%); mediana 6,7 godziny.
Relacja wynagrodzenia zarządu do średniego wynagrodzenia – 26 poprawnych wartości (41,9%); mediana 224%
Luka wynagrodzeń kobiet i mężczyzn – 30 wartości (48,4%); mediana 852 zł.
Absencja chorobowa na 1000 zatrudnionych – 32 poprawne wartości (51,6%); mediana 1050 dni.
Świadczenia chorobowe – 29 wartości (46,8%); mediana 142 992 zł.
Wypadki przy pracy na 1000 zatrudnionych – 53 poprawne wartości (85,5%); mediana 0.
Stwierdzone choroby zawodowe – 51 wartości (82,3%); mediana 0.
Dobrowolna rotacja – 52 poprawne wartości (80% próby); mediana 6,5% (Q1–Q3: 3,0–10,2%).

Podsumowanie

Kompletność i porównywalność danych dotyczących wskaźników organizacyjnych jest wyraźnie zróżnicowana. Najpełniejsze informacje uzyskano dla wypadków przy pracy i chorób zawodowych, natomiast największe braki dotyczą części wskaźników wynagrodzeń, absencji oraz świadczeń chorobowych. Dodatkowym ograniczeniem jest niejednolity sposób raportowania niektórych wartości, co utrudnia bezpośrednie porównania między organizacjami.

Zalecenia dla organizacji:

- Standaryzować wewnętrzne definicje i wskaźniki kadrowe oraz poprawić jakość analityki HR.

Benefity wynikające z tych działań dla organizacji i pracowników:

- Dla organizacji: zarządzanie kadrą na podstawie faktów, a nie intuicji.
- Dla pracowników: większa przejrzystość organizacji w kwestiach płac i polityki personalnej.

WNIOSKI Z BADANIA PRACOWNIKÓW

W badaniu wzięło udział **964 pracowników** z 15 firm, które zdecydowały się na przeprowadzenie Ankiety dla pracowników w I edycji Indeksu Zdrowych Firm. Wszystkie firmy są w raporcie anonimowe; badanie objęło podzbiór podmiotów biorących udział w tej edycji. W Tabeli 14 przedstawiono cechy respondentów. Próba jest wyraźnie sfeminizowana i dobrze wykształcona: kobiety stanowią blisko trzy czwarte badanych, a osoby z wykształceniem wyższym blisko dwie trzecie. Rozkład wieku koncentruje się w przedziale 26–55 lat (89,8%), przy niewielkiej reprezentacji obu skrajnych grup wiekowych. Struktura stażu jest natomiast zróżnicowana – od pracowników zatrudnionych krócej niż pół roku po osoby z ponad dwudziestoletnim stażem – co pozwala analizować, jak doświadczenie pracy zmienia się wraz z długością zatrudnienia u tego samego pracodawcy.

Tabela 14. Struktura demograficzna próby (% odpowiedzi ważnych):

Cecha	Kategoria	%
Płeć	kobiety	72,5%
	mężczyźni	26,8%
Wiek	do 35 lat	37,8%
	36–45 lat	35,0%
	46 lat i więcej	27,2%
Wykształcenie	wyższe	63,1%
	średnie	30,2%
	zasadnicze zawodowe i podstawowe	6,7%
Stanowisko	kierownicze	28,9%
	nie-kierownicze	71,1%
Staż w obecnej firmie	do roku	12,5%
	1–5 lat	39,5%
	6–19 lat	40,5%
	20 lat i więcej	7,6%

Źródło: opracowanie własne

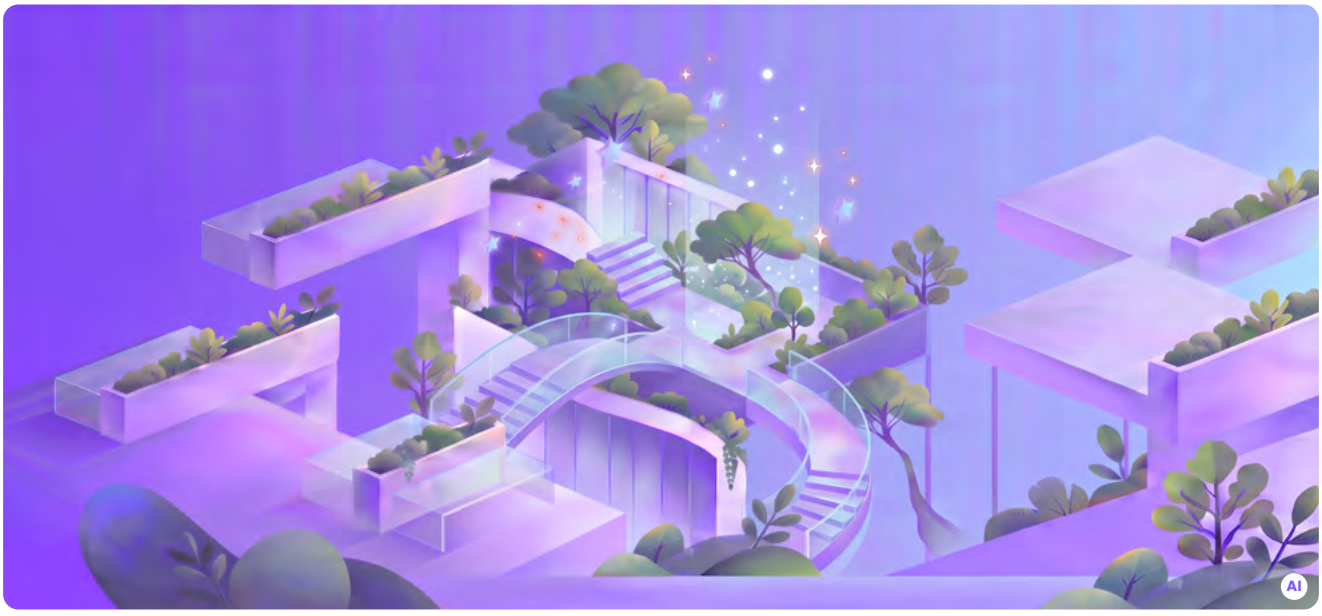
Ograniczenia badania

Wyniki należy interpretować z uwzględnieniem trzech ograniczeń:

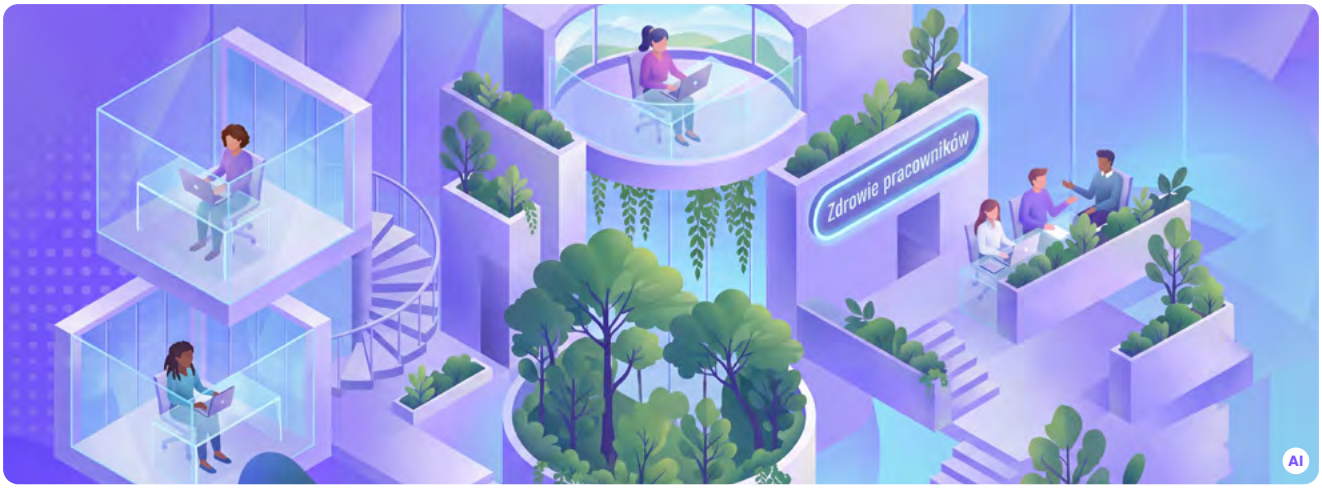
Dobór próby jest nielosowy na dwóch poziomach. Firmy uczestniczą w Indeksie dobrowolnie, a wewnątrz nich pracownicy odpowiadają na ankietę z własnej inicjatywy. Można zasadnie oczekiwać, że w badaniu nadreprezentowane są organizacje już zainteresowane tematyką zdrowia i dobrostanu, a wśród pracowników – osoby o silniejszej motywacji do wyrażenia opinii, zarówno pozytywnej, jak i krytycznej. Wyniki opisują zatem tę konkretną zbiorowość i nie mogą być uogólniane na ogół pracowników w Polsce.

Struktura próby jest silnie nierównomierna między pracodawcami. Odpowiedzi pochodzą z kilkunastu firm, przy czym udział poszczególnych organizacji waha się od kilku do kilkuset. Wyniki „ogółem" są więc średnią z konkretnego, nierównomiernie obsadzonego zestawu organizacji, a nie średnią ważoną wielkością zatrudnienia. Ma to bezpośrednie konsekwencje dla struktury demograficznej próby: udokumentowana wyżej przewaga kobiet oraz rozkład wykształcenia w dużej mierze odzwierciedlają profil zatrudnienia największego uczestnika badania, a nie profil rynku pracy.

Badanie ma charakter przekrojowy. Wszystkie zmienne mierzone są w jednym punkcie czasu i pochodzą z jednego źródła – samoopisu respondenta. Pozwala to opisywać współwystępowanie zjawisk, ale nie uprawnia do wniosków o zależnościach przyczynowo-skutkowych. Stwierdzenie, że pracownicy zgłaszający wysokie przeciążenie obowiązkami rzadziej poleciliby swoją firmę, nie oznacza, że to przeciążenie obniża skłonność do rekomendacji; równie dobrze obie oceny mogą wynikać ze wspólnej, nieuwzględnionej w badaniu przyczyny lub z ogólnego nastawienia respondenta do pracodawcy, które zabarwia wszystkie udzielane odpowiedzi. Dotyczy to również różnic według stażu: przekrojowy charakter danych nie pozwala rozstrzygnąć, czy odzwierciedlają one zmianę doświadczenia w miarę upływu lat pracy, czy raczej efekt selekcji – odchodzenia z firmy osób o najgorszych doświadczeniach.



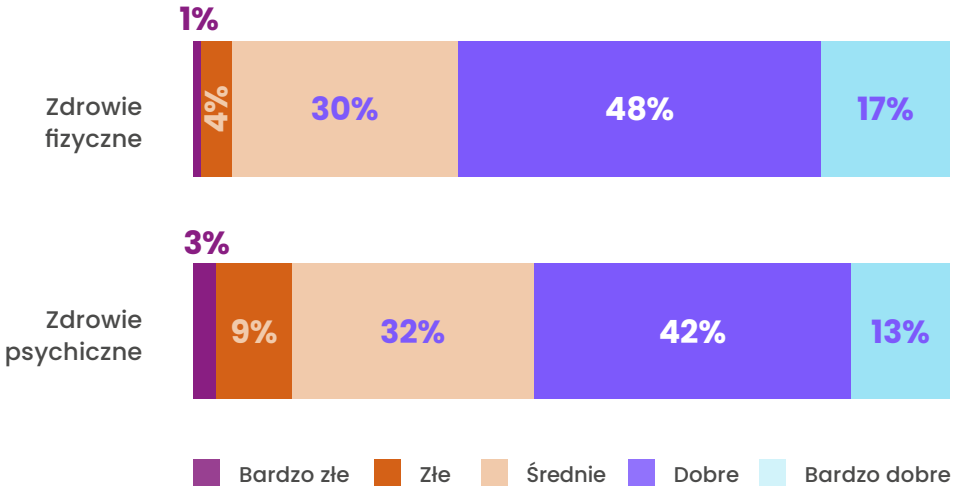
BLOK I – ZDROWIE PRACOWNIKÓW



Wniosek 22: Obciążenia związane ze zdrowiem psychicznym są powszechnie deklarowane.

Zdrowie fizyczne jako dobre lub bardzo dobre ocenia **65,3%** pracowników, samopoczucie psychiczne – **55,2%** Po przeciwnej stronie skali różnica jest ponad dwukrotna: oceny złe lub bardzo złe wskazuje **5,2%** badanych w odniesieniu do zdrowia fizycznego i **12,4%** w odniesieniu do samopoczucia psychicznego.

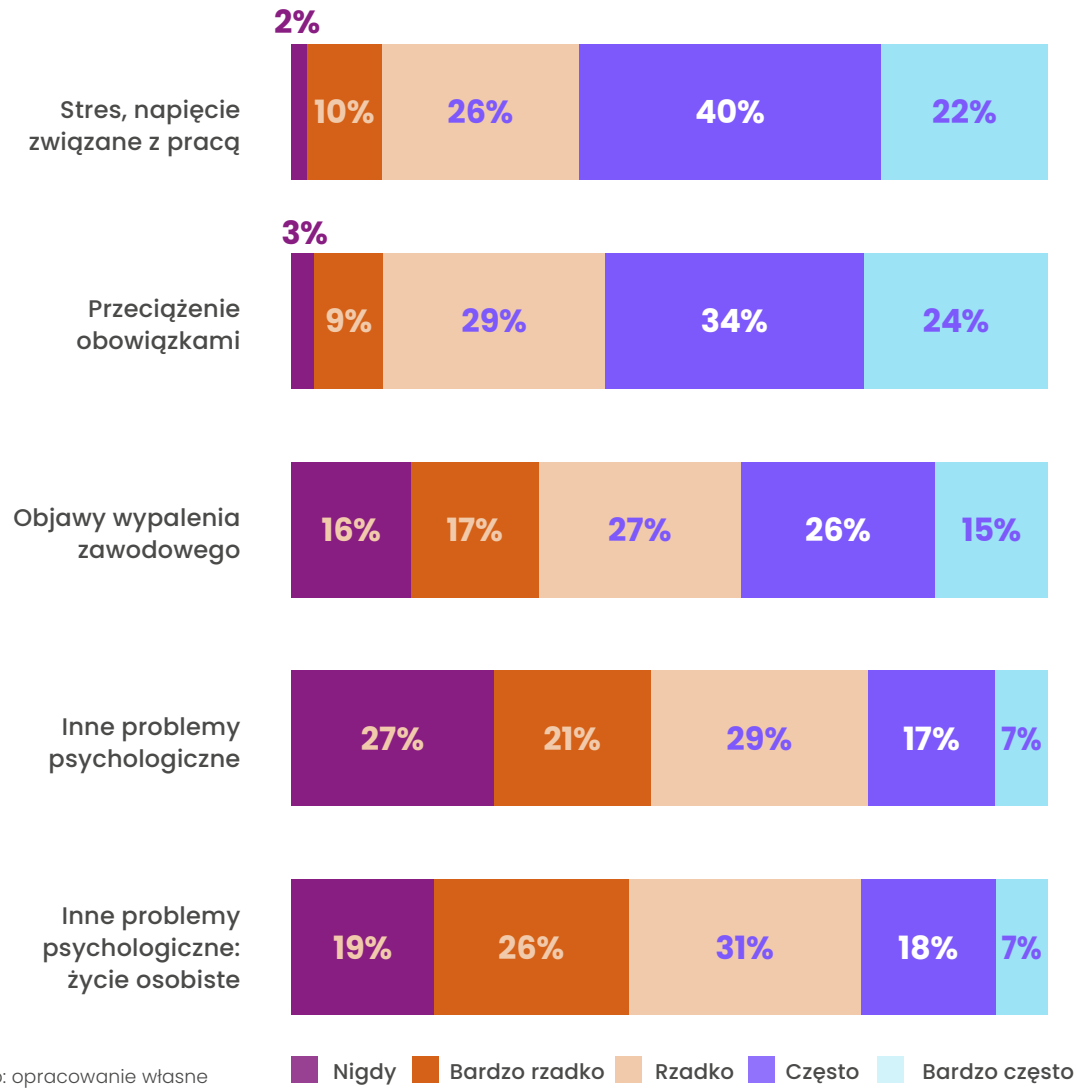
Wykres 5. Ocena zdrowia fizycznego i psychicznego (n minimalne = 958)



Źródło: opracowanie własne

Stres i napięcie występują często lub bardzo często u **61,7%** badanych, przeciążenie obowiązkami u **58,8%**, a objawy wypalenia zawodowego u **40,8%**, czyli u dwóch na pięciu pracowników.Oba zjawiska mają zatem charakter powszechny, a nie incydentalny.

Wykres 6. Obciążenia związane z pracą (n minimalne = 959)



Źródło: opracowanie własne

Wyniki wskazują jednocześnie na wyraźną granicę oddziaływania pracodawcy. **Poważne problemy psychologiczne przypisywane przez pracowników pracy zawodowej wiążą się silnie z obciążeniem: z objawami wypalenia, ze stresem, z przeciążeniem.**

Objawy wypalenia zawodowego występują często lub bardzo często u **40,8%** badanych. Skala tego zjawiska zasługuje na uwagę – jest to zjawisko rzadsze niż stres i przeciążenie, ale dotyczące dwóch na pięć osób. Jednocześnie **15,9%** respondentów nie doświadcza go nigdy, co czyni ten wskaźnik najbardziej różnicującym badanych w całym bloku.

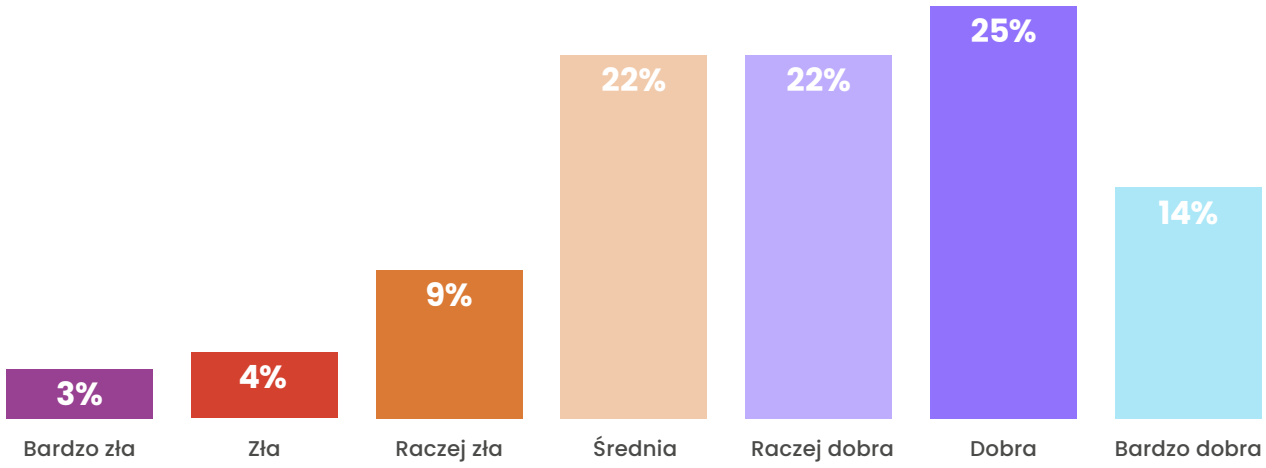
Inne problemy psychologiczne są zgłaszane rzadziej: związane z pracą zawodową często lub bardzo często dotyczą **23,4%** badanych, a związane z życiem osobistym – **24,2%** Ich rozkłady są niemal identyczne, co mogłoby sugerować, że mierzą to samo. Analiza zależności pokazuje, że tak nie jest. Problemy wywołane pracą wiążą się silnie ze wszystkimi wskaźnikami sytuacji zawodowej. Problemy pochodzące z życia osobistego – nie: ich związek z obciążeniem pracą jest słaby, a z oceną pracodawcy praktycznie żaden. Obie kategorie łączy natomiast wspólny związek z ogólnym samopoczuciem psychicznym i umiarkowana współzależność.

Wynik ten wskazuje granicę odpowiedzialności pracodawcy: obciążenie zawodowe wiąże się z problemami psychologicznymi przypisywanymi pracy, natomiast nie wiąże się z tymi, które pracownicy przypisują życiu prywatnemu – mimo że jedne i drugie obniżają samopoczucie psychiczne w podobnym stopniu.

Równowaga między pracą a życiem prywatnym

W ocenie równowagi praca–życie przeważają oceny pozytywne. Jako dobrą lub bardzo dobrą ocenia ją **39,2%** badanych, jako raczej dobrą – kolejne **22,3%** Oceny negatywne (bardzo zła, zła, raczej zła) wskazuje łącznie **16,7%**

Wykres 7. Równowaga między pracą a życiem prywatnym (n minimalne = 964)



Źródło: opracowanie własne

Zestawienie tego rozkładu z poprzednim blokiem ujawnia pozorną niespójność: **przeciążenie obowiązkami zgłasza 58,8% badanych, a negatywną ocenę równowagi praca–życie – trzykrotnie mniej.** Wydaje się, że część pracowników godzi wysokie obciążenie z zadowalającą organizacją czasu prywatnego. Jeden z komentarzy ilustruje pierwszą z możliwości od strony negatywnej: *Brak życia prywatnego, za dużo obowiązków, za mało osób na zmianie*, a inny – sytuację, w której to organizacja pracy przesądza o równowadze: *Dzięki pracy zdalnej można złapać fajny work-life balance, gdy czas poświęcany na dojazdy można przeznaczyć na swoje pasje lub dla rodziny.*

Podsumowanie

Badani wyraźnie gorzej oceniają swoje samopoczucie psychiczne niż kondycję fizyczną. Obciążenia psychiczne związane z pracą mają przy tym charakter powszechny, a nie incydentalny. Obciążenie psychiczne pracowników ma źródło częściowo w organizacji pracy, a częściowo poza nią – obie ścieżki podobnie obniżają samopoczucie, ale tylko jedna poddaje się bezpośredniemu oddziaływaniu pracodawcy.

Zalecenia dla organizacji wynikające z perspektywy pracowników:

- Monitorowanie zdrowia psychicznego powinno być prowadzone z tą samą regularnością co zdrowia fizycznego, dla którego istnieją już utrwalone procedury profilaktyczne.
- Diagnoza powinna odróżniać obciążenia wynikające z organizacji pracy od trudności o źródle pozazawodowym, ponieważ wymagają one odmiennych narzędzi – pierwsze zmian w podziale zadań i obsadzie, drugie dostępu do wsparcia.
- Powszechność stresu i przeciążenia wskazuje, że punktem wyjścia powinna być analiza obciążenia pracą, a nie wyłącznie rozbudowa oferty wsparcia następczego.

Benefity wynikające z tych działań dla organizacji i pracowników:

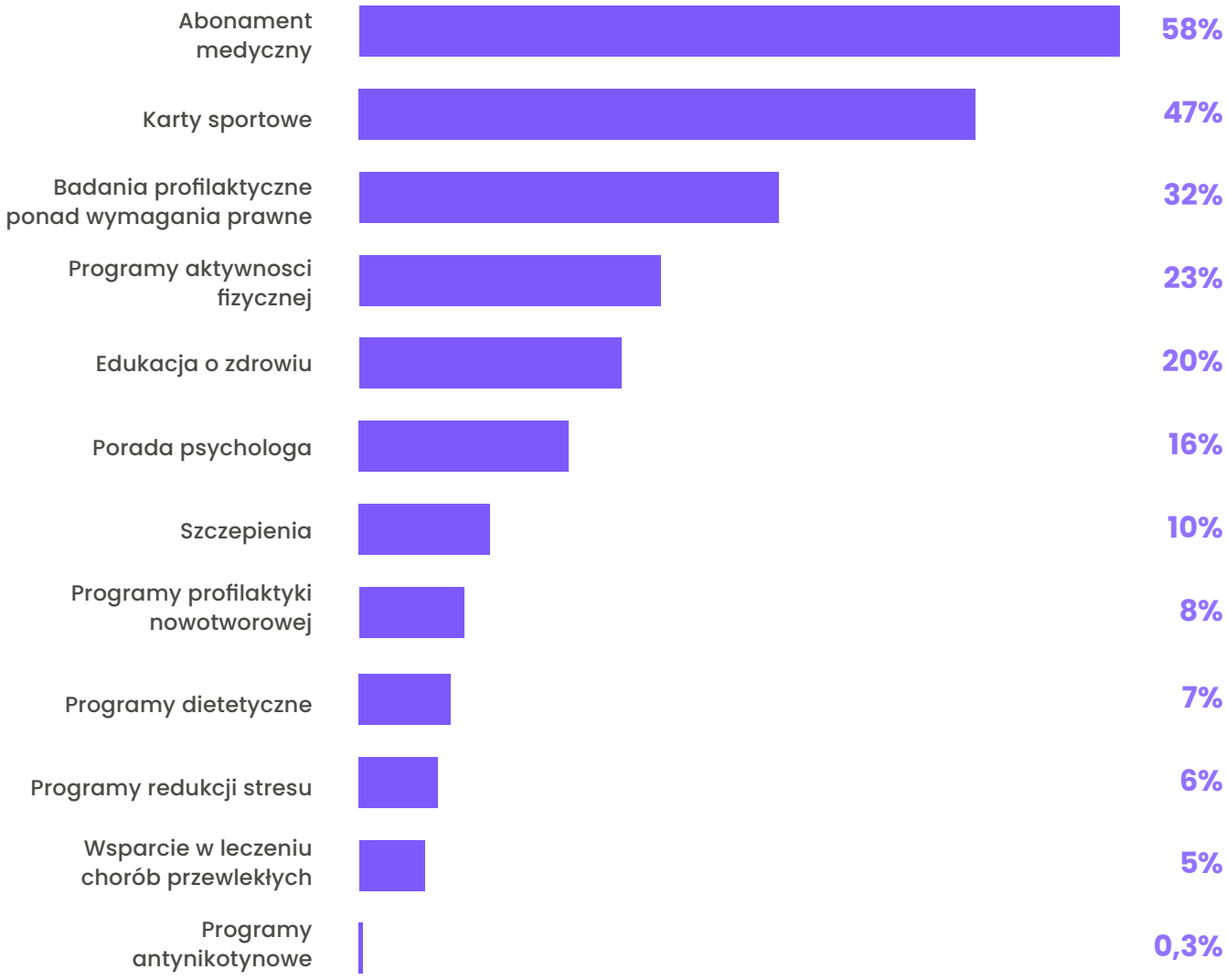
- Wczesne rozpoznanie przeciążenia ogranicza ryzyko przejścia w wypalenie, którego skutki – absencja, rotacja, spadek jakości pracy – są dla organizacji kosztowniejsze niż działania zapobiegawcze.
- Rozróżnienie źródeł obciążenia pozwala kierować zasoby tam, gdzie firma ma realny wpływ, zamiast rozpraszać je na obszary pozostające poza jej oddziaływaniem.
- Dla pracowników uznanie obciążenia psychicznego za problem organizacyjny, a nie indywidualną słabość, obniża barierę zgłaszania trudności.

Wniosek 23: Dostęp do benefitów zdrowotnych jest niemal powszechny, ale ich obecność nie wiąże się z niższym obciążeniem pracą.

Dostęp do benefitów zdrowotnych jest w badanych firmach niemal powszechny: **94,5%** respondentów deklaruje, że pracodawca je oferuje (n = 962). Faktyczne korzystanie jest jednak skoncentrowane na dwóch świadczeniach: z abonamentu medycznego korzysta **57,8%** badanych, z kart sportowych **46,9%**, podczas gdy z pozostałych dziesięciu pozycji – od **0,3%** do **32,4%** Przeciętny pracownik korzysta z 2,3 benefitu, a **12,9%** nie korzysta z żadnego.Wyniki te potwierdzają wyniki innych badań, które wskazują, że w dużych firmach są to najczęściej oferowane benefity[1]. Pozytywnie warto ocenić także obecność w zestawieniu innych działań profilaktycznych: badań, programów aktywności fizycznej oraz edukacji o zdrowiu.

[1] Szczucka, A., & Krupnik, S. (2026). Cztery logiki adaptacji. Reakcje polskich pracodawców na kluczowe trendy na rynku pracy. In J. Górniak, M. Jelonek, & B. Worek (Eds.), [Nowe czy stare zasady gry na rynku pracy. BKL 2025/26] (pp. 17–60). Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości – Uniwersytet Jagielloński. https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/RaportBKL_26-06.pdf.

Wykres 8. Korzystanie z benefitów zdrowotnych (n minimalne= 964)



Źródło: opracowanie własne

Warto podkreślić, że pytanie dotyczyło korzystania, nie dostępności – niski odsetek nie rozstrzyga, czy świadczenie nie jest oferowane, czy jest oferowane, lecz niewykorzystywane. Statystyczny respondent korzysta z 2,3 benefitu (mediana 2). Rozkład jest jednak nierówny: **12,9%** badanych nie korzysta z żadnego, **29,1%** z jednego, a **21,2%** z czterech lub więcej.

Na uwagę zasługuje grupa **71 osób** (7,4% ogółu), które deklarują, że firma oferuje benefity zdrowotne, ale nie korzystają z żadnego z nich. Wskazuje to na lukę między dostępnością a wykorzystaniem, której samo rozszerzanie oferty nie zamyka. Komentarze podpowiadają trzy możliwe źródła tej luki, z których żadnego nie da się na podstawie zebranych danych zweryfikować ilościowo: jakość świadczeń, ich koszt oraz nierówny dostęp w obrębie organizacji.

Firmy szczycą się benefitami jak np. programy mindfulness, webinary psychologiczne (...), lecz często są to benefity realizowane na pokaz.

Firma oferuje opiekę medyczną, ale tylko w podstawowej wersji (...). Za pozostałe realne pakiety trzeba płacić i to bardzo dużo.

Każdy powinien korzystać i mieć takie same możliwości i wybór bez względu na stanowisko.

Pojawiają się również głosy wskazujące na rozbieżność między bogactwem oferty a warunkami samej pracy:

Mimo świetnych benefitów oferowanych przez pracodawcę, pracownicy są przemęczeni pracą, zakres obowiązków przekracza możliwości fizyczne jednej osoby.

Odnotować trzeba także oceny przeciwne, wskazujące na konkretne, dobrze przyjęte świadczenia:

Darmowe badania laboratoryjne – wielki plus dla Firmy.

Co ważne, korzystanie z większej liczby benefitów wiąże się z lepszym postrzeganiem pracodawcy, ale nie wiąże się z niższym obciążeniem pracą. Wypowiedzi pracowników wyrażają tę samą obserwację wprost:

Firma negatywnie wpływa na zdrowie pracowników ze względu na przeciążanie pracowników zbyt dużą liczbą obowiązków, w ramach rekompensaty oferując dodatkowe badania profilaktyczne.

Bardziej cieszyłabym się i czułabym się wsparta mając możliwość dofinansowania np. do terapii, pomocy psychologicznej.

Wyniki te nie dowodzą, że benefity są nieskuteczne. Badanie ma charakter przekrojowy i nie pozwala odtworzyć, jaki byłby stan pracowników bez nich; nie mierzy też jakości poszczególnych świadczeń. Pozwala natomiast stwierdzić, że sama obecność bogatej oferty nie towarzyszy niższemu obciążeniu – a to jest ustalenie istotne dla firm traktujących rozbudowę pakietu jako odpowiedź na przeciążenie kadry.

Podsumowanie

Bogactwo oferty benefitowej samo w sobie nie przekłada się na niższe obciążenie pracowników, a korzystanie z niej wiąże się silniej z ogólnym postrzeganiem pracodawcy niż z realną kondycją zatrudnionych. Przesuwa to punkt ciężkości z pytania „jak szeroka jest oferta" na pytanie „czy trafia tam, gdzie jest najbardziej potrzebna" – a to pytanie stoi u podstaw poniższych zaleceń.

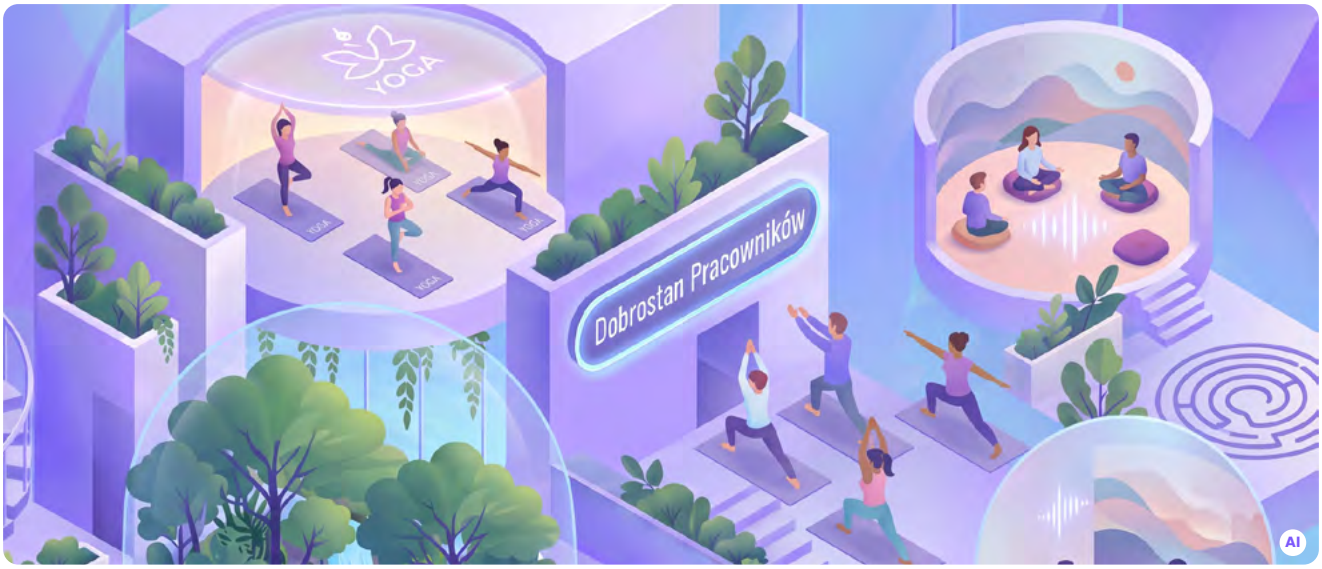
Zalecenia dla organizacji wynikające z perspektywy pracowników:

- Ofertę benefitów warto oceniać nie liczbą pozycji, lecz stopniem wykorzystania i dopasowaniem do zgłaszanych potrzeb; siedmiu na stu badanych deklaruje dostęp do oferty, nie korzystając z żadnego świadczenia.
- Benefit zdrowotny nie zastępuje korekty obciążenia pracą. Tam, gdzie źródłem problemu jest obsada lub zakres zadań, rozbudowa pakietu nie usuwa przyczyny.

Benefity wynikające z tych działań dla organizacji i pracowników:

- Przegląd wykorzystania pozwala przenieść środki z pozycji martwych na rzeczywiście używane, bez zwiększania budżetu.
- Powiązanie polityki benefitowej z analizą obciążenia zmniejsza ryzyko, że nakłady na zdrowie będą kompensować problem, którego źródło pozostaje nienaruszone.
- Dla pracowników trafniej dobrana oferta oznacza realne wsparcie zamiast świadczeń odbieranych jako pozorne.

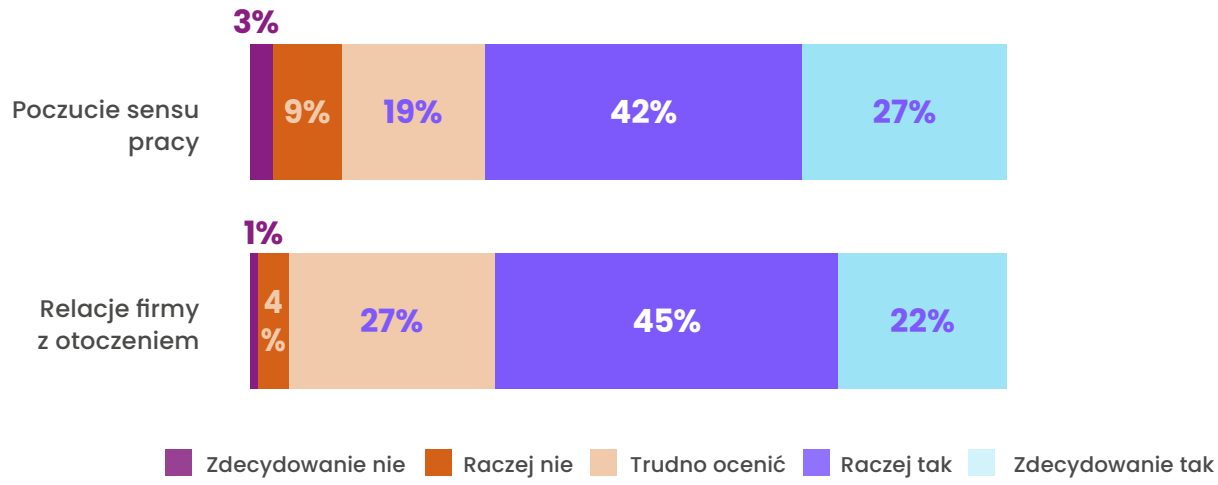
BLOK II – DOBROSTAN PRACOWNIKÓW



Wniosek 24: Skłonność do polecenia firmy jako pracodawcy najsilniej wiąże się z poczuciem, że firma dba o dobrostan pracownika.

Poczucie sensu i znaczenia wykonywanej pracy jest wyraźnie pozytywne: **68,7%** badanych odpowiada „raczej tak" lub „zdecydowanie tak", a **11,8%** – przecząco. Relacje firmy z otoczeniem społecznym ocenia pozytywnie **67,5%**, przy czym zwraca uwagę wysoki odsetek odpowiedzi „trudno mi ocenić" (**27,1%**), sygnalizujący raczej brak wiedzy niż ocenę neutralną.

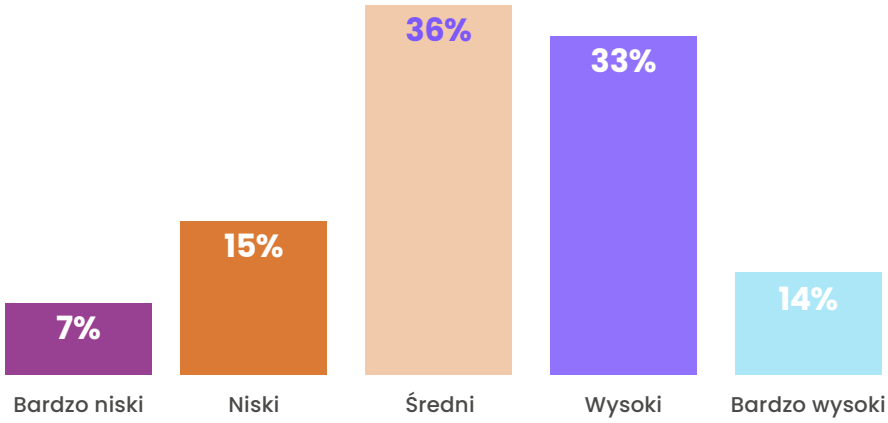
Wykres 9. Poczucie sensu pracy i relacje firmy z otoczeniem (n minimalne= 962)



Źródło: opracowanie własne

Ocena dbałości firmy o dobrostan jest najsilniej związana ze skłonnością do jej polecenia. Sama ocena dbałości wypada przy tym umiarkowanie: jako wysoką lub bardzo wysoką wskazuje ją 42,9% badanych, jako niską lub bardzo niską 21,4%, a największą pojedynczą kategorią pozostaje ocena średnia (35,8%).

Wykres 10. Ocena dbałości firmy o dobrostan pracownika (n minimalne = 962)



Źródło: opracowanie własne

Zależność ta wymaga ostrożnej interpretacji – oba pytania dotyczą postawy wobec tego samego pracodawcy i mogą częściowo odzwierciedlać jedną ogólną ocenę organizacji. Uprawniony wniosek brzmi zatem: pracownicy, którzy odbierają firmę jako dbającą o ich dobrostan, są też skłonni ją polecać. Skłonność do polecenia własnej firmy jako pracodawcy rozkłada się szeroko na całej skali od 1 do 10 – od 4,5% ocen najniższych po 16,4% najwyższych – przy średniej 6,87. Promotorzy (oceny 9–10) stanowią 30,8% badanych, krytycy (oceny 1–6) – 37,7%, a pozostałe 31,5% to grupa neutralna. Wyniki te są lepsze niż w badaniach dla ogółu pracodawców w Polsce. Dla porównania, w Ogólnopolskim Badaniu Satysfakcji z Pracy 2025, realizowanym na próbie 3372 pracowników w Polsce, promotorów było 27%, a krytyków 43%[1]. Przewaga krytyków nad promotorami jest niewielka, ale rozrzut ocen jest znaczny, co oznacza, że badani pracownicy różnią się w ocenie swojego pracodawcy silniej niż w ocenie własnego zdrowia czy poczucia sensu pracy.

Zestawienie tych czterech wskaźników układa się w spójny wzór: pracownicy wyżej oceniają sens własnej pracy i zewnętrzny wizerunek firmy niż to, jak firma traktuje ich samych. Wypowiedzi otwarte pokazują obie strony tego rozkładu:

Dbałość o pracownika jest na najwyższym poziomie. Zarówno benefity, jak i kultura organizacyjna, transparentność, komunikacja.

Zawsze mogłem i nadal mogę liczyć na wsparcie i pomoc zarówno w sprawach zawodowych, jak i prywatnych.

[1] Porównanie to należy traktować orientacyjnie z trzech powodów: badane firmy przystąpiły do Indeksu dobrowolnie, co czyni próbę dodatnio wyselekcjonowaną wobec ogółu polskich pracodawców; wskaźnik w badaniu ogólnopolskim wahał się w ostatnich latach w przedziale od -16 do +2, a więc silniej niż wynosi omawiana różnica; użyta tu skala 1–10 odbiega nieznacznie od standardowej skali 0–10. Zadowolenie Polaków z pracy najniższe od 2019 roku — IX Ogólnopolskie Badanie Satysfakcji z Pracy 2025: https://focusonbusiness.eu/pl/hr/zadowolenie-polakow-z-pracy-najnizsze-od-2019-roku-nowe-badanie-ujawnia-kryzys-zaangazowania/37557.

Jeden z komentarzy wskazuje przy tym na możliwe źródło rozrzutu ocen wewnątrz organizacji:

Firma jest bardzo duża, więc ogólnie podejście firmy oceniam bardzo dobrze, a gorsze oceny wynikają z podejścia konkretnego lidera, któremu podlegam, a nie całej firmy.

Skłonność do polecenia firmy jako pracodawcy najsilniej wiąże się z oceną dbałości firmy o dobrostan pracownika (+0,74). Jest to najwyższa korelacja w całej macierzy zależności między zmiennymi. Pracownicy, którzy odbierają firmę jako dbającą o ich dobrostan, są też skłonni ją polecać.

Tabela 15. Czynniki wpływające na polecenie firmy jako pracodawcy

Czynniki zwiększające prawdopodobieństwo polecenia	Czynniki zmniejszające prawdopodobieństwo polecenia
Dbałość firmy o dobrostan +0,74	Objawy wypalenia zawodowego -0,61
Poczucie sensu pracy +0,61	Problemy psychologiczne – praca -0,52
Relacje firmy z otoczeniem +0,59	Przeciążenie obowiązkami -0,47
Równowaga praca–życie +0,52	Stres, napięcie -0,47
Samopoczucie psychiczne +0,48	Problemy psychologiczne – życie osobiste -0,14
Zdrowie fizyczne +0,33	

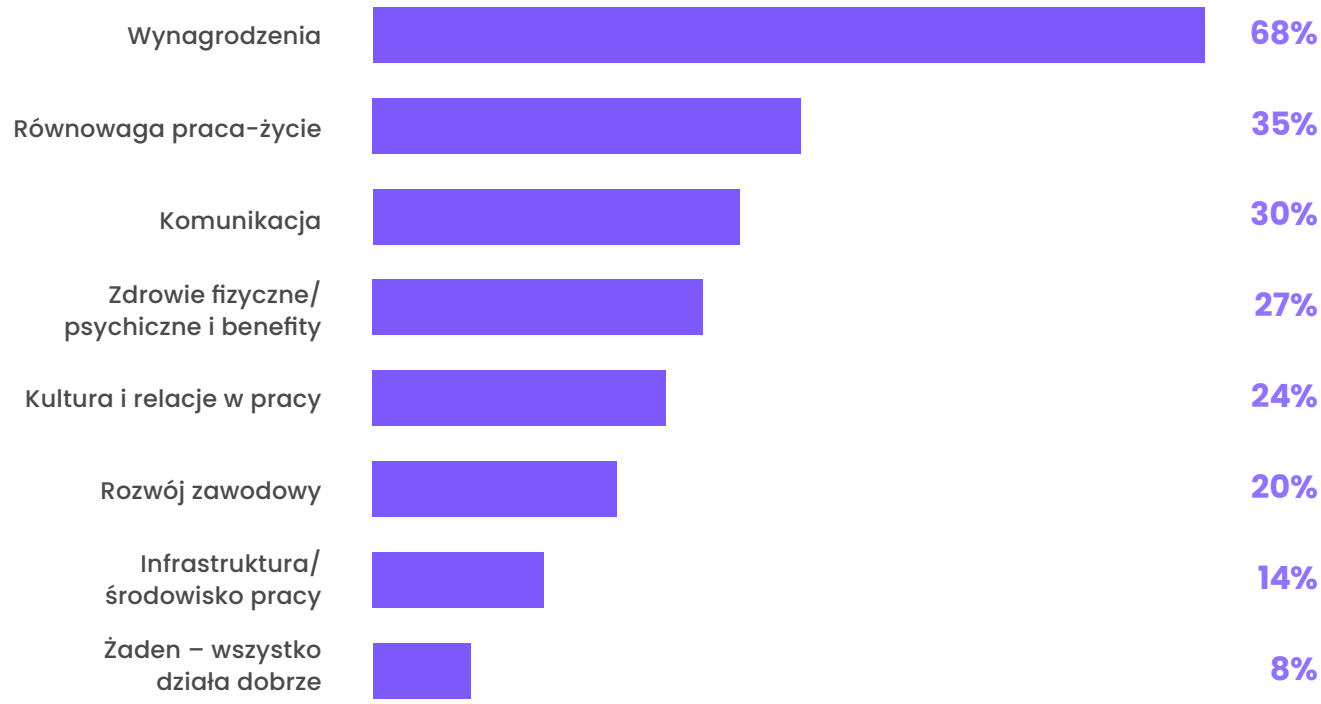
rho Spearmana, n = 953–960 w zależności od pary wskaźników.
Źródło: opracowanie własne

Obszary wymagające poprawy

Poproszeni o wskazanie maksymalnie trzech obszarów wymagających poprawy, badani najczęściej wybierali wynagrodzenia. Mniej, ale nadal relatywnie dużo wskazań uzyskały równowaga praca-życie (35%), komunikacja (30%), oraz zdrowie fizyczne/psychiczne i benefity (26%)[1].

[1] Przy interpretacji tego rankingu konieczna jest ostrożność. Ponad połowa badanych (53,7%) wykorzystała wszystkie trzy dostępne wskazania, co oznacza, że ranking jest obcięty od góry — nie wiemy, ile osób wskazałoby dany obszar, gdyby limit był wyższy. Wnioskować można zatem o kolejności obszarów, ale nie o bezwzględnej skali potrzeb w każdym z nich.

Wykres 11. Obszary wymagające poprawy (n minimalne= 964)



Źródło: opracowanie własne

Jedynie **7,8%** respondentów uznało, że żaden obszar nie wymaga poprawy.

Dominacja wynagrodzeń w rankingu, przy jednocześnie wysokim odsetku wskazań na równowagę praca–życie, powraca w komentarzach jako powiązana para – nieadekwatność wynagrodzenia jest w nich opisywana najczęściej razem z obciążeniem pracą i obsadą zmian:

Od 3 lat mamy taką samą pensję, ale większą robotę.

Niezmiennie od wielu lat – przeciążenie zadaniami i duża presja. Oczekiwania bardzo wysokie vs przeciętne wynagrodzenie.

Podsumowanie

To, jak pracownicy oceniają troskę firmy o ich dobrostan, waży w kształtowaniu ich stosunku do pracodawcy bardziej niż którykolwiek inny zbadany czynnik. Skoro jeden wymiar w tak dużym stopniu decyduje o gotowości do polecenia firmy, jego poprawa – a nie równoległe doskonalenie wielu pomniejszych obszarów – powinna wyznaczać główny kierunek dalszych działań

Zalecenia dla organizacji wynikające z perspektywy pracowników:

- Poczucie bycia objętym troską jest tym elementem oceny pracodawcy, wokół którego skupiają się pozostałe. Warto traktować je jako wskaźnik nadrzędny, a nie jedną z wielu mierzonych postaw.
- Przewaga ocen średnich nad skrajnymi wskazuje, że przestrzeń poprawy leży nie w naprawie sytuacji nielicznych niezadowolonych, lecz w przesunięciu licznej grupy obojętnej.

Benefity wynikające z tych działań dla organizacji i pracowników:

- Wzrost skłonności do rekomendacji przekłada się na łatwiejsze pozyskiwanie kandydatów z polecenia, co obniża koszty rekrutacji, zwłaszcza w sektorach o wysokim deficycie kadrowym.
- Dla pracowników poczucie, że pracodawca traktuje ich dobrostan poważnie, wiąże się z lepszym samopoczuciem psychicznym i niższym poziomem wypalenia.

Wniosek 25: Staż pracy jest cechą najsilniej różnicującą sytuację pracowników, a najtrudniejszy okres przypada na okres od czwartego do dziewiątego roku zatrudnienia.

Spośród pięciu analizowanych cech – stażu, stanowiska, wykształcenia, wieku i płci – istotne i odporne różnice przyniosły dwie pierwsze[1]. Nie różnicuje on jedynie samooceny zdrowia fizycznego oraz problemów psychologicznych związanych z życiem osobistym – czyli dokładnie tych dwóch obszarów, które najsłabiej wiążą się z sytuacją zawodową.

Kluczowa jest jednak nie sama siła tej zależności, lecz jej kształt. Nie jest ona liniowa. Wyniki za to układają się natomiast w wyraźną krzywą z minimum przypadającym na przedział od czterech do dziewięciu lat pracy[2].

Najwyraźniej widać to na wskaźniku eNPS, który przechodzi przez pełen zakres skali. Pracownicy z najkrótszym stażem oceniają pracodawcę na poziomie, który w skali benchmarkowej uchodziłby za bardzo dobry. Po czterech latach ta sama miara spada o ponad sześćdziesiąt punktów, by w grupie najdłużej zatrudnionych powrócić do wartości dodatniej[3]. Możliwe są co najmniej cztery wyjaśnienia, których zebrane dane nie pozwalają rozstrzygnąć.

Pierwsze to **efekt początkowego entuzjazmu**: nowo zatrudnieni oceniają pracodawcę przez pryzmat świeżej decyzji o jego wyborze i nie zdążyli jeszcze zetknąć się z trudniejszymi aspektami pracy. Zjawisko to jest w badaniach satysfakcji dobrze udokumentowane.

Drugie, istotniejsze dla interpretacji prawego krańca krzywej, to **selekcja przez odejścia**. Osoby najbardziej niezadowolone prawdopodobnie odchodzą z firmy właśnie w przedziale czterech do

[1] Zanim przejdziemy do wyników, konieczne jest wyjaśnienie metodologiczne. Badane firmy różnią się między sobą zarówno ocenami pracowników, jak i strukturą zatrudnienia – udziałem kobiet, przeciętnym wykształceniem czy proporcją stanowisk kierowniczych. Prosta różnica między kategoriami pracowników może zatem odzwierciedlać nie cechę pracownika, lecz to, w jakich firmach osoby o danej cesze pracują. Aby oddzielić te dwa źródła, każdą zaobserwowaną różnicę sprawdzono dodatkowo dwoma sposobami: powtórzono ją wewnątrz największej z badanych organizacji (n = 396) oraz na podpróbie dziewięciu firm liczących co najmniej 30 respondentów (n = 858), porównując pracowników z ich własną firmą, a nie z całą próbą. Za rzeczywiste uznano wyłącznie różnice, które przetrwały oba sprawdzenia. Postępowanie to jest zachowawcze: obie procedury utrudniają wykrycie różnicy, nie zaś ułatwiają.

[2] Zastrzec należy, że grupa o najkrótszym stażu liczy 45 osób, a najdłuższym – 73, wobec czego skrajne wartości krzywej obarczone są większą niepewnością niż jej środek.

[3] Interpretacja tego wzoru wymaga dużej ostrożności, ponieważ badanie ma charakter przekrojowy – poszczególne grupy stażowe to różne osoby, a nie ci sami pracownicy obserwowani w czasie.

dziewięciu lat stażu. Grupa pracowników z dwudziestoletnim stażem nie jest zatem tą samą populacją, która kilkanaście lat wcześniej znajdowała się w dołku – składa się z osób, które zdecydowały się zostać. Poprawy wyników w tej grupie nie należy więc odczytywać jako „wychodzenia z kryzysu": to raczej obraz tych, którzy kryzysu nie doświadczyli lub potrafili go przetrwać.

Trzecie wyjaśnienie ma **charakter pokoleniowy** – grupy stażowe różnią się także wiekiem i momentem wejścia na rynek pracy, a więc oczekiwaniami wobec pracodawcy.

Czwarte wyjaśnienie może mieć związek z systemem wynagrodzenia. Pracownicy pracujący dłużej w firmie zarabiający podobnie jak osoby z mniejszym stażem mogą odczuwać z tego powodu frustrację. Ilustruje to wypowiedź: *...z długim stażem pracy zarabia się niemal tyle samo co pracownik, który dopiero zaczął pracę. I uważam, że po 10 latach pracy to powinno się dostawać 10 tys. zł lojalnościówki, bo za tyle lat dostać dofinansowanie do aparatu to żadna radość i przyjemność bardziej zniechęcenie. My pracownicy fizyczni potrzebujemy być doceniani i czuć, że firma naprawdę nas docenia za wszystkie lata przepracowane i za lojalność wobec firmy.*

Niezależnie od tego, które wyjaśnienie przeważa, sam fakt koncentracji najgorszych wyników w środkowych przedziałach stażu ma znaczenie praktyczne: **jest to grupa jednocześnie doświadczona i najbardziej zagrożona odejściem**. Wypowiedzi otwarte pokazują ten moment wprost: *Myślę nad zmianą pracy, już rozglądam się w ogłoszeniach, bo ta praca niszczy psychicznie.*

Jeden z komentarzy wskazuje przy tym na sprzężenie między rotacją a samopoczuciem pozostających: *Mniejsza rotacja pracowników (większość odchodzi właśnie z tego powodu) spowodowałaby lepsze samopoczucie i bezpieczeństwo jako pracownika.*

Podsumowanie

Ryzyko pogorszenia sytuacji pracownika nie jest równomiernie rozłożone w czasie zatrudnienia ani powiązane z cechami takimi jak wiek czy wykształcenie – koncentruje się w określonym, środkowym etapie stażu, który dotychczasowe działania wspierające zwykle pomijają. To przesunięcie w czasie, a nie sam fakt zróżnicowania, powinno wyznaczać kierunek dalszych działań.

Zalecenia dla organizacji wynikające z perspektywy pracowników:

- Działania wspierające koncentrowane zwyczajowo na okresie wdrożenia trafiają do grupy, która ocenia pracodawcę najlepiej. Punkt ciężkości warto przesunąć na środkowe przedziały stażu.
- Staż jest łatwo dostępną informacją kadrową, co czyni go praktycznym kryterium segmentacji działań – w odróżnieniu od wieku i wykształcenia, które w tych danych nie różnicują wyników.

Benefity wynikające z tych działań dla organizacji i pracowników:

- Zatrzymanie pracownika z kilkuletnim stażem chroni nakład poniesiony na jego wdrożenie i wiedzę organizacyjną, której odtworzenie jest kosztowne.
- Dla pracowników w tej fazie zatrudnienia rozpoznanie ich sytuacji oznacza wsparcie w momencie, w którym zwykle go nie otrzymują.

Wniosek 26: Kierownicy raportują wyższe obciążenie pracą, ale nie oceniają pracodawcy gorzej.

Drugą cechą różnicującą jest zajmowanie stanowiska kierowniczego, przy czym różnice układają się w spójny i jednokierunkowy wzór. **Kierownicy zgłaszają wyższe przeciążenie obowiązkami, wyższy poziom stresu i częstsze objawy wypalenia niż osoby nie pełniące funkcji kierowniczych.** Najsilniejsza różnica dotyczy równowagi między pracą a życiem prywatnym.

Tabela 16. Wyniki według stanowiska[1]

Wskaźnik	Stanowiska kierownicze	Pozostałe stanowiska
Przeciążenie obowiązkami	**4,01**	3,54
Stres, napięcie	**4,00**	3,56
Objawy wypalenia	**3,31**	2,98
Problemy psych. – praca	**2,70**	2,50
Równowaga praca–życie (1–7)	**4,41**	5,06
Dbałość firmy o dobrostan	**3,14**	3,30
Problemy psych. – życie osobiste	2,48	**2,74**

Źródło: opracowanie własne

Jednocześnie kierownicy nie różnią się od pozostałych pracowników w poczuciu sensu pracy, ocenie relacji firmy z otoczeniem ani w skłonności do polecenia firmy jako pracodawcy. Nie różnią się także samooceną zdrowia fizycznego i samopoczucia psychicznego, mimo wyższego poziomu raportowanych obciążeń.

Oznacza to, że rola kierownicza wiąże się z wymiernym kosztem obciążeniowym, który nie przekłada się na gorszą ocenę organizacji. **Może to wskazywać, że obciążenie jest przez tę grupę traktowane jako element roli, ale też, że bywa kompensowane innymi zasobami, takimi jak większa autonomia lub wynagrodzenie.** Rozstrzygnięcie wymagałoby pomiarów, których badanie nie obejmowało.

Kierownicy formułują natomiast konkretne oczekiwania co do wsparcia adekwatnego do tego obciążenia: *Biorąc pod uwagę wyzwania w pracy, jakie nakłada firma, szczególnie na stanowiskach kierowniczych, takich spotkań [z psychoterapeutą] powinna być większa ilość.*

[1] Średnie w grupach stanowisk. Pogrubieniem i kolorem oznaczono wartość najmniej korzystną w wierszu. Kierunek skal: dla zdrowia, poczucia sensu, ocen firmy, równowagi i rekomendacji wartość wyższa jest korzystniejsza. Dla stresu, przeciążenia, wypalenia i problemów psychologicznych korzystniejsza jest wartość niższa. N dla stanowiska kierownicze: 278, pozostałe stanowiska = 683.

Podsumowanie

Obciążenie związane z rolą kierowniczą pozostaje niewidoczne w standardowych wskaźnikach satysfakcji i oceny pracodawcy, mimo że w wymiarach bezpośrednio mierzących kondycję jest wyraźnie obecne. Brak alarmu w jednym miejscu nie oznacza więc braku problemu – oznacza, że problem wymaga innego rodzaju wskaźnika niż ten, którym organizacja zwykle się kieruje.

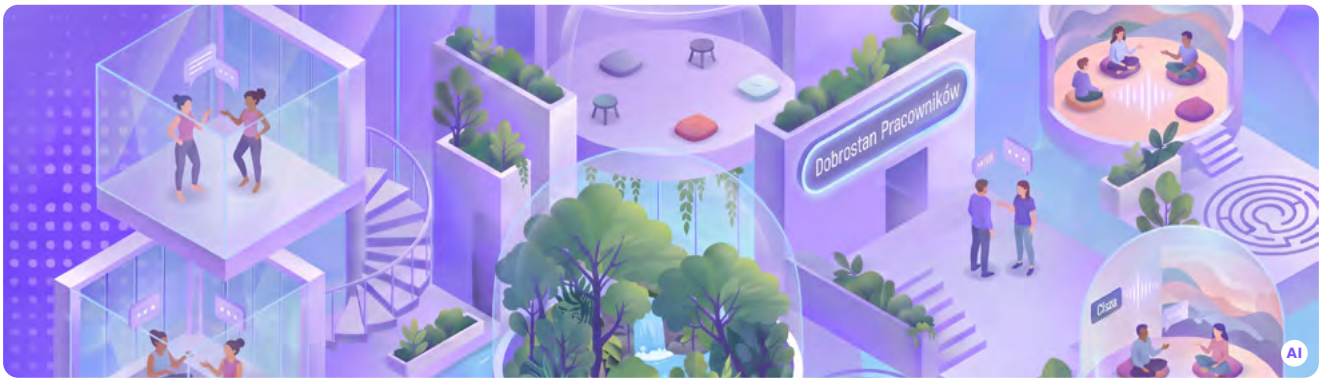
Zalecenia dla organizacji wynikające z perspektywy pracowników:

- Brak sygnału ostrzegawczego w postaci gorszych ocen pracodawcy nie oznacza braku problemu. Obciążenie kadry kierowniczej wymaga monitorowania wskaźnikami obciążenia, nie wskaźnikami satysfakcji.
- Zakres wsparcia psychologicznego oferowanego kierownikom powinien odpowiadać skali obciążenia właściwej tej roli.

Benefity wynikające z tych działań dla organizacji i pracowników:

- Kondycja kadry kierowniczej oddziałuje na zespoły, którymi kieruje, więc nakład na jej wsparcie ma zasięg szerszy niż grupa bezpośrednio objęta.
- Dla kierowników uznanie obciążenia za problem organizacyjny obniża barierę korzystania ze wsparcia w roli, w której zgłaszanie trudności bywa odbierane jako słabość.

BLOK III – ODDZIAŁYWANIE NA OTOCZENIE



Wniosek 27: Ponad jedna czwarta pracowników nie potrafi ocenić relacji swojej firmy z otoczeniem społecznym.

Relacje firmy z otoczeniem społecznym są oceniane pozytywnie przez **67,5%** badanych, a negatywnie jedynie przez **5,4%** Zwraca jednak uwagę wysoki odsetek odpowiedzi „trudno mi ocenić" – **27,1%**, czyli ponad jedna czwarta badanych. Jest to najwyższy udział tej kategorii wśród wszystkich pytań oceniających w całym badaniu i wskazuje raczej na brak wiedzy niż na ocenę neutralną.

Ma to znaczenie praktyczne, ponieważ ocena relacji firmy z otoczeniem należy do trzech czynników najsilniej powiązanych ze skłonnością do polecenia firmy jako pracodawcy. **Pracownicy, którzy postrzegają zaangażowanie społeczne firmy pozytywnie, chętniej ją polecają – natomiast blisko trzecia część kadry nie dysponuje informacjami pozwalającymi taką ocenę sformułować.**

Podsumowanie

Znaczna część pracowników nie ma zdania o zaangażowaniu społecznym firmy, ponieważ go nie zna. Skoro bariera wynika z braku wiedzy, jej usunięcie wymaga dotarcia z informacją.

Zalecenia dla organizacji wynikające z perspektywy pracowników:

- Działania firmy na rzecz otoczenia wymagają komunikacji skierowanej do wewnątrz, nie wyłącznie do interesariuszy zewnętrznych. Pracownicy są ich naturalnymi ambasadorami, o ile o nich wiedzą.
- Wysoki odsetek odpowiedzi „trudno mi ocenić" warto traktować jako wskaźnik zasięgu komunikacji wewnętrznej i monitorować go w kolejnych edycjach.

Benefity wynikające z tych działań dla organizacji i pracowników:

- Wiedza pracowników o zaangażowaniu społecznym firmy wzmacnia wizerunek pracodawcy w sposób, którego komunikacja zewnętrzna nie zastąpi.
- Dla pracowników świadomość, że firma działa na rzecz otoczenia, wzmacnia poczucie sensu wykonywanej pracy.

ZESTAWIENIE WYNIKÓW FIRM I PRACOWNIKÓW

WNIOSKI Z PORÓWNANIA DWÓCH PERSPEKTYW

Poniższe zestawienie łączy deklaracje pracodawców z finalnego zestawienia **62 firm** z deklaracjami **964 pracowników** zatrudnionych w podzbiorze organizacji uczestniczących w edycji 2026. Zbiory firm pokrywają się tylko częściowo, a jednostką obserwacji jest odpowiednio firma i pracownik; porównania mają więc charakter jakościowy, a nie statystyczny i nie pozwalają wnioskować o zależnościach przyczynowych w konkretnych organizacjach.

Wniosek 28: Deklarowana powszechność działań przeciw wypaleniu nie znajduje odzwierciedlenia w skali zgłaszanych przez pracowników obciążeń.

Działania zapobiegające wypaleniu zawodowemu deklaruje **72,6%** firm, a dedykowane wsparcie menedżerów **59,7%** Jednocześnie w badaniu pracowniczym objawy wypalenia zawodowego występują często lub bardzo często u **40,8%** badanych, przeciążenie obowiązkami u **58,8%**, a stres i napięcie związane z pracą u **61,7%** Zauważyć można rozdźwięk między tymi danymi.

Podsumowanie

Zestawienie nie dowodzi nieskuteczności działań firm, ale pokazuje, że sama obecność oferty nie jest równoznaczna z niskim poziomem odczuwanego obciążenia. Spójnie z tym liczba wykorzystywanych benefitów wiąże się z lepszą oceną pracodawcy, lecz nie z niższym poziomem wypalenia ani przeciążenia.

Zalecenia dla organizacji:

- Koncentrować się na przeglądzie zasobów i procesów w celu redukcji pracy ponad siły, a nie tylko oferować wsparcie po wystąpieniu objawów.

Benefity wynikające z tych działań dla organizacji i pracowników:

- Dla organizacji: trwała efektywność operacyjna bez ryzyka nagłego odchodzenia z pracy.
- Dla pracowników: ochrona przed przewlekłym wyczerpaniem fizycznym i psychicznym.

Wniosek 29: Rzadkie monitorowanie zagrożeń psychospołecznych przez firmy współwystępuje z wysoką, ale słabo zdiagnozowaną skalą problemów psychicznych zgłaszanych przez pracowników.

Monitoring zagrożeń psychospołecznych prowadzi **29%** firm, podczas gdy w badaniu pracowniczym **12,4%** osób ocenia swoje samopoczucie psychiczne jako złe lub bardzo złe, a obciążenia związane z pracą są powszechne. Jednocześnie monitoring zagrożeń fizycznych jest ponad dwukrotnie częstszy (**69,4%**). **Rozbieżność ta wskazuje, że część organizacji może nie mieć wystarczająco systematycznych danych o ryzyku psychospołecznym.**

Podsumowanie

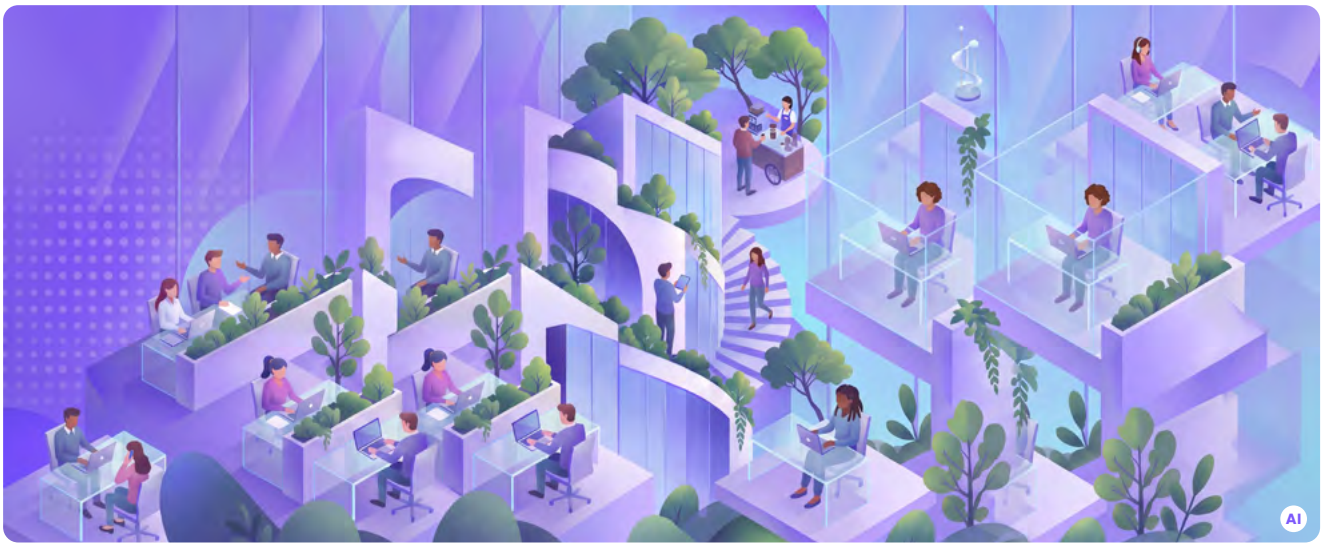
Prawdopodobne przyczyny tej rozbieżności wynikają z tradycyjnego nastawienia firm na przestrzeganie przepisów BHP opartych na twardych, łatwo mierzalnych normach fizycznych, przy jednoczesnej świadomości braku prawnych sankcji za zaniedbania w obszarze psychospołecznym. Ponadto problematyka zdrowia psychicznego wciąż bywa w organizacjach tematem tabu, a menedżerom brakuje kompetencji do jej diagnozowania, co sprzyja błędnemu postrzeganiu stresu i wypalenia jako indywidualnej słabości pracownika, a nie konsekwencji wadliwej organizacji pracy.

Zalecenia dla organizacji:

- Wdrożyć powtarzalny pomiar obciążeń psychicznych i stresorów organizacyjnych.

Benefity wynikające z tych działań dla organizacji i pracowników:

- Dla organizacji: ochrona kapitału ludzkiego i szybsza interwencja prewencyjna.
- Dla pracowników: środowisko pracy wolne od ukrytych, destrukcyjnych stresorów.



Wniosek 30: Powszechna elastyczność czasu pracy deklarowana przez firmy koresponduje z przeważnie pozytywną, choć niejednoznaczną oceną równowagi praca–życie przez pracowników.

W zestawieniu firmy rozumieją wspieranie równowagi praca–życie jako oferowanie pracy zdalnej (**77,4%** firm) oraz elastyczny czas pracy (**75,8%**). Wsparcie dla opiekunów dzieci i innych osób zależnych, dodatkowe dni wolne lub systemowe respektowanie prawa do wyłączenia się jest rzadkością. W badaniu pracowniczym równowagę między pracą a życiem prywatnym pozytywnie ocenia łącznie **61,5%** osób, a negatywnie **16,7%** Jednocześnie **58,8%** badanych często lub bardzo często doświadcza przeciążenia obowiązkami. **Elastyczność pracy może więc wspierać organizację czasu, ale nie zastępuje działań ograniczających nadmierne obciążenie pracą.**

Podsumowanie

Poleganie wyłącznie na pracy zdalnej i elastycznym czasie pracy pokazuje, że organizacje traktują wsparcie work-life balance w sposób bardzo standardowy, przyjmując przede wszystkim te rozwiązania, które stały się rynkowym must have. W efekcie polityka dobrostanu rzadko wychodzi poza obszar utartych schematów.

Wybór takich powszechnych rozwiązań pozwala firmom w prosty sposób formalnie zamknąć temat równowagi praca–życie, bez konieczności realnej reorganizacji procesów czy redefiniowania mierników efektywności. W efekcie ciężar zarządzania czasem i nadmiernym obciążeniem może być przerzucony na samych pracowników. Unikanie odważniejszych, systemowych zmian – takich jak prawo do wyłączenia się czy realne wsparcie dla opiekunów – sprawia, że problem przeciążenia obowiązkami i ryzyko wypalenia zawodowego pozostają nierozwiązane.

Zalecenia dla organizacji:

- Dbać o to, by elastyczność czasu i formy pracy nie służyła do lokowania nadmiernej liczby zadań w czasie prywatnym.
- Rozszerzać ofertę narzędzi wspierających work-life balance o mniej standardowe metody.

Benefity wynikające z tych działań dla organizacji i pracowników:

- Dla organizacji: zrównoważona i długofalowa wydajność zespołu.
- Dla pracowników: autentyczna kontrola nad własnym czasem bez konieczności nadrabiania zaległości nocami.

Wniosek 31: Postrzegana dbałość firmy o dobrostan jest najsilniej związana ze skłonnością pracowników do polecenia pracodawcy, przy czym wysoką dbałość dostrzega mniej niż połowa badanych.

W badaniu pracowników **42,9%** osób ocenia dbałość firmy o ich dobrostan jako wysoką lub bardzo wysoką, **35,8%** jako średnią, a **21,4%** jako niską lub bardzo niską. Związek tej oceny ze skłonnością do polecenia pracodawcy jest najsilniejszy spośród analizowanych zależności (rho = +0,74). Natomiast z perspektywy pracodawców formalne praktyki wspierające dobrostan i zdrowie pracowników są szeroko rozpowszechnione – benefity zdrowotne deklaruje **90,3%** firm, działania work-life balance **82,3%**, a zapobieganie wypaleniu **72,6%** **Wskazuje to, że obok liczby wdrożonych rozwiązań należy mierzyć także to, czy pracownicy realnie odczuwają troskę organizacji o ich dobrostan.**

Podsumowanie

Dane wskazują na wyraźną różnicę między deklaracjami pracodawców a ich rzeczywistym odbiorem przez zespoły – mimo że formalne programy wdraża zdecydowana większość firm (od benefitów zdrowotnych po profilaktykę wypalenia na poziomie 72–90%), zaledwie 42,9% pracowników realnie czuje, że organizacja dba o ich dobrostan. Prawdopodobnie podejmowane inicjatywy są dla pracowników niewystarczająco widoczne, niedopasowane lub traktowane czysto formalnie. W konsekwencji firmy ryzykują marnowaniem budżetów na rozwiązania, które nie przynoszą żadnego efektu i mogą wywoływać w zespole poczucie cynizmu. To nie sama liczba procedur czy zakupionych pakietów, ale subiektywne, faktycznie odczuwane poczucie troski decyduje o postawach pracowników. Nasze badanie dowodzi, że subiektywna ocena dbałości o dobrostan okazuje się najsilniej ze wszystkich analizowanych czynników powiązana z gotowością polecania firmy jako pracodawcy.

Zalecenia dla organizacji:

- W badaniach opinii regularnie mierzyć postrzeganą dbałość o dobrostan i analizować wyniki w podziale na staż pracy oraz rolę kierowniczą.

Benefity wynikające z tych działań dla organizacji i pracowników:

- Dla organizacji: silniejsza rekomendacja pracodawcy, większa wiarygodność działań *wellbeing* i lepsze ukierunkowanie inwestycji.
- Dla pracowników: większe prawdopodobieństwo, że formalne programy przełożą się na realnie odczuwane wsparcie.

Wniosek 32: Wyższe zgłaszane obciążenie kierowników nie pojawia się wprost w danych pracodawców, ale jest spójne z powszechnym wsparciem oferowanym tej grupie.

Raport pracowniczy pokazuje, że kierownicy zgłaszają wyższe przeciążenie, stres i objawy wypalenia niż osoby na stanowiskach niekierowniczych, mimo podobnej oceny pracodawcy. Dane pracodawców nie pozwalają przetestować tej różnicy bezpośrednio, ale 59,7% firm deklaruje dedykowane wsparcie menedżerów. **Oznacza to, że wsparcie tej grupy powinno obejmować nie tylko pomoc psychologiczną, lecz także przegląd obciążenia i zakresu odpowiedzialności.**

Podsumowanie

Fakt, że niemal sześć na dziesięć firm oferuje programy dedykowane kadrze zarządzającej, dowodzi, że organizacje dostrzegają wyjątkową pozycję menedżerów i specyfikę ich wyzwań. Przełożeni funkcjonują na styku dwóch presji – oczekiwań zarządu oraz potrzeb i problemów podległych zespołów – co czyni ich grupą szczególnie narażoną na obciążenie psychiczne. Utrzymujący się wyższy poziom wypalenia wśród kierowników sugeruje jednak, że świadomość tej sytuacji bywa po stronie pracodawców powierzchowna lub źle ukierunkowana. Dedykowane programy skupiają się przeważnie na rozwoju kompetencji i podnoszeniu wydajności biznesowej, traktując dobrostan jako wątek poboczny i oczekując, że to menedżer będzie wyłącznym źródłem wsparcia dla zespołu. Bez systemowej redukcji nadmiaru obowiązków oraz presji wyników, oferowane działania o charakterze objawowym – takie jak szkolenia z radzenia sobie ze stresem czy coaching – pozostają mało skuteczne i nie przynoszą kadrze zarządzającej realnej ulgi.

Zalecenia dla organizacji:

- Łączyć wsparcie psychologiczne dla menedżerów z odciążaniem ich z nadmiaru zadań administracyjnych.

Benefity wynikające z tych działań dla organizacji i pracowników:

- Dla organizacji: trwała i odporna kadra zarządzająca średniego szczebla.
- Dla pracowników: spokojniejszy, lepiej zorganizowany przełożony, co tworzy przyjazną atmosferę w zespole.

Powyższe porównawcze zestawienie ma charakter ilustracyjny, a nie dowodowy. Oba badania (ankieta dla przedsiębiorstw i ankieta dla pracowników) różnią się jednostką analizy (firma vs. pracownik), momentem odniesienia i sposobem doboru respondentów (przedstawiciel HR/zarządu w jednym, dobrowolnie odpowiadający pracownicy w drugim), a próby firm objętych obydwoma badaniami pokrywają się tylko częściowo.

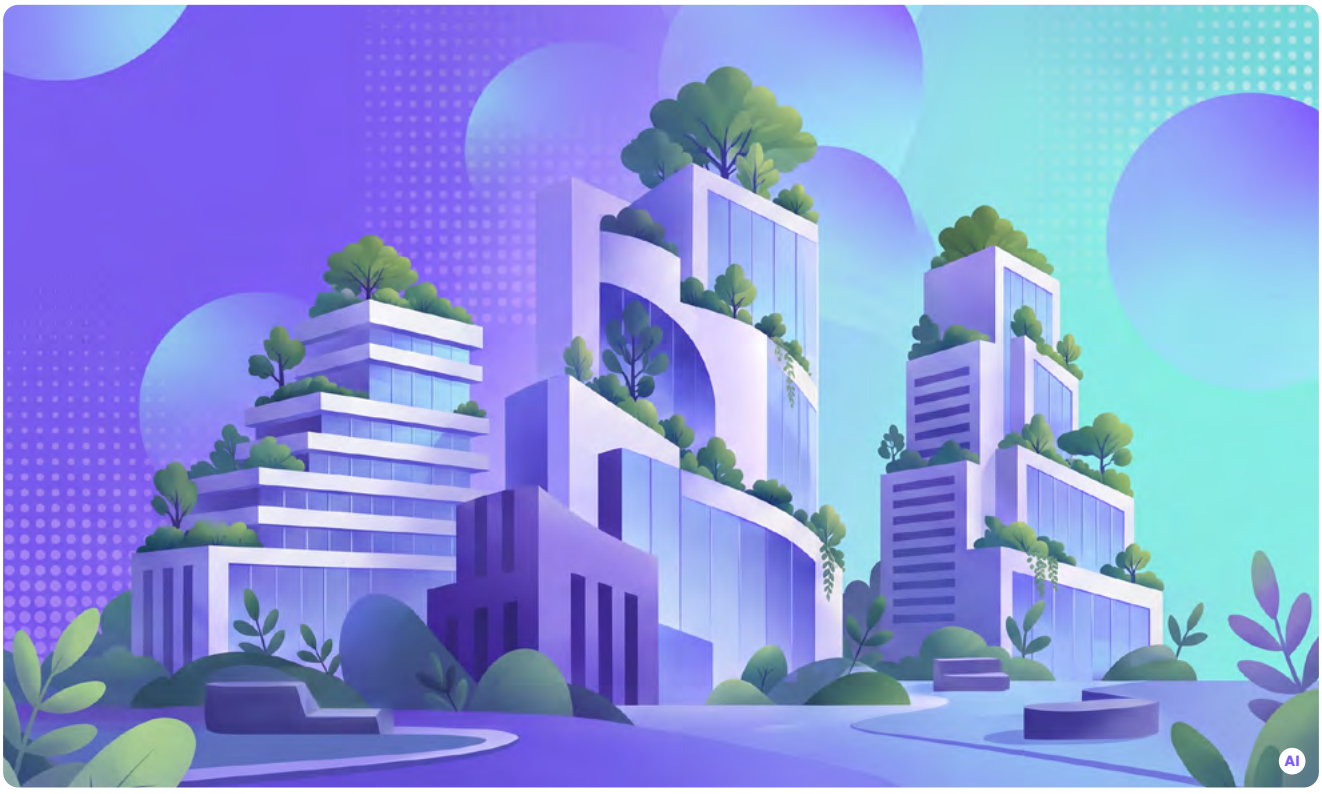
Zgodność kierunku wyników w obu źródłach wzmacnia wiarygodność opisywanych prawidłowości, natomiast żadna z powyższych obserwacji nie stanowi dowodu na związek przyczynowo-skutkowy między konkretnym działaniem firmy a konkretnym wynikiem zgłaszanym przez jej pracowników.

WNIOSKI PRZEKROJOWE ORAZ PODSUMOWANIE I EDYCJI INDEKSU ZDROWYCH FIRM

Polskie organizacje szeroko rozwijają działania na rzecz zdrowia i dobrostanu pracowników, ale rozwój oferty wyprzedza systematyczną ocenę jej wykorzystania i skuteczności.

Benefity zdrowotne oferuje **90,3%** firm, działania wspierające równowagę praca–życie deklaruje **82,3%**, a działania zapobiegające wypaleniu zawodowemu **72,6%** Jednocześnie bariery w korzystaniu ze świadczeń analizuje tylko **41,9%** organizacji, a monitoring zagrożeń psychospołecznych prowadzi **29%** firm. Pokazuje to, że w wielu organizacjach pytanie „co oferujemy?" nadal wyprzedza pytania „czy pracownicy z tego korzystają?" i „czy działania przynoszą oczekiwany efekt?".

Perspektywa **964 pracowników** pokazuje, że mimo szerokiej dostępności rozwiązań obciążenia związane z pracą pozostają częste: **61,7%** badanych doświadcza często lub bardzo często stresu i napięcia związanego z pracą, **58,8%** przeciążenia obowiązkami, a **40,8%** objawów wypalenia zawodowego. Jednocześnie postrzegana dbałość pracodawcy o dobrostan jest silnie związana ze skłonnością pracowników do rekomendowania firmy. Dane wskazują więc na potrzebę przejścia od samego rozwijania oferty do **systemowego zarządzania dobrostanem**, obejmującego diagnozę potrzeb, monitorowanie wykorzystania świadczeń, ocenę ich skuteczności oraz działania dotyczące organizacji pracy i wsparcia pracowników w sytuacji rodzinnej i opiekuńczej.



Załącznik nr 1. Organizacja badań I edycji Indeksu Zdrowych Firm

Prace nad I edycją Indeksu Zdrowych Firm trwały do stycznia 2026 r.

W lutym oraz marcu 2026 r. wytypowano firmy, które byłyby potencjalnie zainteresowane udziałem w badaniu. Po trójstronnych konsultacjach między Open Eyes Economy Summit, Grupą LUX MED oraz Szkołą Główną Handlową w Warszawie oraz przy zaangażowaniu m.in. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Fundacji Firm Rodzinnych, Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych, Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego, Małopolskiej Agencji Rozwoju Regionalnego, Konfederacji Lewiatan, Biura Rzecznika Małych i Średnich Przedsiębiorstw stworzono stosowną listę zainteresowanych firm. Od kwietnia do czerwca 2026 r. do każdej z wytypowanych firm wysłano zaproszenie do wzięcia udziału w badaniu. Po wypełnieniu Ankiety rejestracyjnej, która znajdowała się na stronie internetowej, przedsiębiorstwa otrzymywały wraz z wiadomością e-mail link do Ankiety dla firm, w której odpowiadano na pytania zawarte w czterech blokach tematycznych:

- Blok 0. Podstawowe informacje o firmie.
- Blok I. Zdrowie pracowników.
- Blok II. Dobrostan pracowników.
- Blok III. Oddziaływanie na otoczenie.

Wraz z linkiem do Ankiety dla firm przedsiębiorstwa otrzymywały również link do anonimowej Ankiety dla pracowników. Za jej przeprowadzenie firmy otrzymały dodatkowe punkty w końcowym Indeksie.

Udział w badaniu wzięły ostatecznie 62 firmy:

- Acturis Poland
- Admind Branding & Communications
- Agencja Rozwoju Miasta Krakowa
- Agencja Rozwoju Pomorza S.A.
- AMC TECH Sp. z o.o.
- ANG Odpowiedzialne Finanse S.A.
- Arcadis
- ASTOR Sp. z o.o.
- Atlas Ward Polska Sp. z o.o.
- AUTO-KOMPLEX SZARAMA
- AXA XL
- Bank Millennium SA
- BGW Sp. z o.o.
- BIFIX Wojciech Piasecki Sp. J.
- Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich
- BP Europa SE, Oddział w Polsce
- Cassioli Polska Sp. z o.o.
- Centrum Specjalistycznych Usług Technicznych SPETECH Sp. z o.o.
- Credit Agricole Bank Polska S.A.
- CRIDO
- Deutsche Bank Polska SA
- EDGE NPD Sp. z o.o.
- Energa SA
- EnSafe Sp. z o. o.
- Fischer Automotive Sp. z o.o. Sp. k.
- Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej im. Jerzego Regulskiego – Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji
- Future Mind Sp. z o.o.
- GLS Poland
- Grupa UNIQA Polska
- Grupa VELUX
- home.pl
- Hotelowa Fabryczna Sp. z o.o.
- IKEA Retail Sp. z o.o.
- ING Hubs Poland
- Jeronimo Martins Polska S.A.
- Kancelaria Sobota Jachira
- Kaufland Polska Markety Sp. z o.o. Sp. J.

- KMC-Services Sp. z o.o.
- Loyalty Partner Polska Sp. z o. o.
- Masters Catering Sp. z o.o.
- Mleczarnia Turek Sp. z o.o.
- Natural Pharmaceuticals Sp. z o.o.
- NEUCA S.A.
- ORTEO Sp. z o.o.
- Polski Czerwony Krzyż
- PROGRESS Polska Kancelaria Brokerska Sp. z o.o.
- Sano – Centrum Zindywidualizowanej Medycyny Obliczeniowej – Międzynarodowa Fundacja Badawcza
- Sanockie Przedsiębiorstwo Gospodarki Komunalnej Sp. z o. o.
- Scanreco Poland Sp. z o.o.
- Shell Polska Sp. z o. o.
- Solventum GBS Poland
- Storware
- Światłowód Inwestycje Sp. z o.o.
- Technikum Ekonomiczne nr 8 im. prof. Witolda Kieżuna
- Toyota Tsusho Europe SA Oddział w Polsce
- UNILINK SA
- Uniwersytet Medyczny w Łodzi
- Unum Życie TUiR S.A.
- Walstead CE
- Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie
- Zarząd Transportu Miejskiego w Warszawie
- Żłobek Samorządowy nr 28

Ankietę dla pracowników przeprowadziło 15 przedsiębiorstw:

- Agencja Rozwoju Miasta Krakowa Sp. z o.o.
- Atlas Ward Polska Sp. z o.o.
- Arcadis Sp. z o.o.
- ASTOR Sp. z o.o.
- Auto Group Polska Sp. z o.o.
- Centrum Specjalistycznych Usług Technicznych SPETECH
- Credit Agricole Bank Polska S.A.
- Fischer Automotive Sp. z o.o. Sp.k
- Jeronimo Martins Polska S.A.
- Natural Pharmaceuticals Sp. z o.o.
- NEUCA Spółka Akcyjna
- Sobota Jachira Kancelaria Prawna Sp.k.
- Technikum Ekonomiczne nr 8 w Warszawie
- Trans Południe Sp. z o.o.
- Zarząd Transportu Miejskiego w Warszawie

Badanie skierowano do małych, średnich i dużych przedsiębiorstw, dlatego odpowiedzi mikroprzedsiębiorstw wyłączono z analizy ze względu na niedostosowanie zastosowanego narzędzia badawczego – ankiety – do specyfiki tych podmiotów. Jednocześnie dziękujemy za udział i poświęcony czas przedstawicielom Fundacji Obrony Praw Dziecka Kamaka, Cechu Rzemiosł Różnych i Przedsiębiorczości w Zamościu oraz Brytyjsko-Polskiej Izby Handlowej. Odpowiedzi tych podmiotów nie zostały uwzględnione w wynikach badania.

Po analizie pozyskanego materiału analitycznego sporządzono następujące dokumenty, które we wrześniu 2026 r. zostały wysłane do firm biorących udział w badaniu:

- **list**, w którym podano listę firm biorących udział w badaniu oraz wykaz pozostałych dokumentów wysyłanych do firm;
- **rozkład odpowiedzi wśród ankietowanych** – zawierał szczegółową analizę odpowiedzi wszystkich 62 firm, które uczestniczyły w badaniu;
- **zasady punktacji** – zawierały informacje na temat wykorzystanego kwestionariusza oraz przyjętego sposobu punktacji odpowiedzi;
- **indywidualny raport firmy** – przedstawiał odpowiedzi udzielone przez daną organizację zestawione na tle wyników pozostałych uczestników badania. W raporcie ujęto statystyki opisowe, takie jak: średnia, mediana, wartość minimalna oraz maksymalna dla każdego pytania, co umożliwiało ocenę sytuacji firmy na tle całej grupy;
- **indywidualny indeks danej firmy**;
- **indywidualny raport dla firmy** – przedstawiał szczegółowe wyniki przeprowadzonego badania pracowników.

Załącznik nr 2. Indeks Zdrowych Firm – zestawienie przedsiębiorstw

Tabela 1. Indeks Zdrowych Firm (w pkt)

Miejsce	Organizacja	Suma	I. Zdrowie pracowników	II. Dobrostan pracowników	III. Oddziaływanie na otoczenie	IV. Ankieta pracownicza
1.	**BP Europa SE, Oddział w Polsce**	**56,28**	16,45	33,50	6,33	0,00
2.	**IKEA Retail Sp. z o.o.**	**54,85**	14,48	34,01	6,36	0,00
3.	**Jeronimo Martins Polska S.A.**	**54,10**	13,65	31,61	6,84	2,00
4.	**ING Hubs Poland**	**52**	15,26	32,17	4,57	0,00
5.	**Grupa UNIQA Polska**	**49,46**	14,70	30,94	3,82	0,00
6.		**49,19**	12,99	29,53	6,67	0,00
7.		**47,99**	14,57	27,60	2,82	3,00
8.		**47,75**	13,47	30,12	4,16	0,00
9.		**47,30**	8,14	32,87	6,29	0,00
10.		**47**	15,57	26,64	4,79	0,00
11.		**45,61**	12,82	25,36	2,43	5,00
12.		**45,29**	12,76	28,40	4,13	0,00
13.		**42,47**	13,75	23,44	5,28	0,00
14.		**42,45**	12,02	25,22	5,21	0,00
15.		**42,36**	12,45	27,90	2,01	0,00
16.		**42,10**	12,47	26,59	3,04	0,00
17.		**40,49**	12,45	19,70	3,34	5,00
18.		**39,71**	10,34	27,06	2,31	0,00
19.		**39,50**	11,64	23,79	4,07	0,00
20.		**39,39**	13,52	23,88	1,99	0,00
21.		**37,95**	11,69	22,61	3,65	0,00
22.		**36,77**	12,46	23,44	0,87	0,00
23.		**36,32**	10,73	22,21	3,38	0,00
24.		**36,30**	11,61	23,32	1,37	0,00
25.		**36,19**	12,58	24,01	-0,40	0,00
26.		**35,54**	10,87	22,08	2,59	0,00
27.		**34,88**	10,60	21,39	2,89	0,00
28.		**34,87**	10,66	20,87	3,34	0,00
29.		**34,67**	10,28	22,66	1,73	0,00
30.		**33,86**	10,04	22,37	1,45	0,00
31.		**33,57**	9,49	20,37	3,71	0,00

32.		**33,16**	12,62	19,53	1,01	0,00
33.		**31,33**	11,45	18,35	1,53	0,00
34.		**30,55**	8,03	19,73	2,79	0,00
35.		**30,37**	7,66	22,65	0,06	0,00
36.		**29,87**	11,24	12,92	0,71	5,00
37.		**27,76**	8,52	16,63	-2,39	5,00
38.		**27,10**	10,78	13,90	2,42	0,00
39.		**26,78**	9,28	13,87	3,63	0,00
40.		**26,63**	7,18	17,45	-3,00	5,00
41.		**25,99**	8,44	13,88	-1,33	5,00
42.		**25,55**	5,93	20,40	-0,78	0,00
43.		**24,94**	10,74	16,45	-2,25	0,00
44.		**24,20**	6,60	13,63	-1,03	5,00
45.		**23,96**	8,21	11,53	-0,78	5,00
46.		**23,86**	4,20	13,87	0,79	5,00
47.		**23,38**	8,31	14,43	0,64	0,00
48.		**22,46**	7,55	14,73	0,18	0,00
49.		**22,41**	6,95	13,87	1,59	0,00
50.		**22,15**	3,88	18,80	-0,53	0,00
51.		**22,02**	8,04	15,70	-1,72	0,00
52.		**20,86**	3,28	15,18	2,40	0,00
53.		**20,53**	5,89	9,37	0,27	5,00
54.		**20,34**	11,56	10,67	-1,89	0,00
55.		**18,97**	3,68	14,15	1,14	0,00
56.		**17,38**	6,61	13,77	-3,00	0,00
57.		**14,90**	6,28	7,45	1,17	0,00
58.		**13,15**	7,22	8,93	-3,00	0,00
59.		**9,43**	5,79	5,53	-1,89	0,00
60.		**9,07**	3,17	8,90	-3,00	0,00
61.		**7,46**	0,20	7,82	-0,56	0,00
62.		**2,70**	2,60	2,88	-2,78	0,00

Źródło: opracowanie własne

Bibliografia

- Chudzicka-Czupała A., Czerw A. (2026), *Pozytywna kultura i pozytywny klimat organizacyjny*, [w:] P. Fortuna, A. Czerw (red.), *Pozytywna psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 3–27.
- Di Fabio A. (2017), *Positive healthy organizations: Promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations*, „Frontiers in Psychology", t. 8, art. 1938, https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01938.
- Główny Urząd Statystyczny (2026a), *Rozkład wynagrodzeń w gospodarce narodowej w październiku 2025 r.*, Warszawa, publikacja z dnia 01.04.2026, https://stat.gov.pl.
- Główny Urząd Statystyczny (2026b), *Wypadki przy pracy w 2025 r. – dane wstępne*, Warszawa, publikacja z dnia 15.04.2026, https://stat.gov.pl.
- *IX Ogólnopolskie Badanie Satysfakcji z Pracy 2025* (2025), Focus on Business, portal internetowy, dostęp: https://focusonbusiness.eu/pl/hr/zadowolenie-polakow-z-pracy-najnizsze-od-2019-roku-nowe-badanie-ujawnia-kryzys-zaangazowania/37557.
- Salanova M., Llorens S., Martínez I. M. (2016), *Contributions from positive organizational psychology to develop healthy and resilient organizations*, „Papeles del Psicólogo / Psychologist Papers", nr 37(3), s. 177–184.
- Szczucka A., Krupnik S. (2026), *Cztery logiki adaptacji. Reakcje polskich pracodawców na kluczowe trendy na rynku pracy*, [w:] J. Górniak, M. Jelonek, B. Worek (red.), *Nowe czy stare zasady gry na rynku pracy. BKL 2025/26*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości – Uniwersytet Jagielloński, s. 17–60, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/RaportBKL_26-06.pdf.
- Świątkowska B., Hanke W. (2026), *Choroby zawodowe w Polsce w 2025 roku*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. dr med. Jerzego Nofera, Łódź.
- Urząd Statystyczny w Krakowie (2025), *Rynek pracy w województwie małopolskim w latach 2023 i 2024*, Kraków.
- Zakład Ubezpieczeń Społecznych (2026), *Raport o absencji chorobowej w 2025 r.*, Warszawa.

GRUPA LUXMED
Jesteśmy częścią Bupa

SGH
120
1906–2026

oees hub
think tank