



Polskie Stowarzyszenie   ZPP

# Kapitał Zdrowia 2020



Pandemia: punkt zwrotny  
dla benefitów pracowniczych

Partner strategiczny:



Partnerzy Projektu:



Partnerzy wspierający:



RZECZPOSPOLITA

Prawo.pl

THINKTANK



Polskie Stowarzyszenie **HR**  **ZPP**

# Kapitał Zdrowia 2020

Pandemia: punkt zwrotny  
dla benefitów pracowniczych



Ministerstwo Rozwoju,  
Pracy i Technologii



Ministerstwo Rodziny  
i Polityki Społecznej



# Spis treści

Wprowadzenie .....	5
Świadczenia pozapłatowe – konieczne zmiany .....	7
Benefity pracownicze. Prezentacja wyników badań programu „Kapitał zdrowia” .....	11
Indywidualizacja świadczeń prozdrowotnych a zwrot z inwestycji w zdrowie pracowników. Wpływ pandemii COVID-19 na świadczenia pozapłatowe.....	39
Aktywność fizyczna wpływa pozytywnie na efektywność w pracy .....	42
Profilaktyka i dług zdrowotny w okresie pandemii .....	46
Rewolucja w żywieniowym wsparciu pracowników – home office okazją, a nie przeszkodą .....	50
Jak walczyć ze stresem w przedsiębiorstwie w czasie pandemii? .....	55
Świadczenia zdrowotne w firmach w Polsce i na świecie .....	58
Benefity w dobie pandemii a najlepsze praktyki HR .....	60
Potrzebujemy śmiałej wizji przedsiębiorców i regulatorów .....	64



# Wprowadzenie

JESZCZE NIEDAWNO UWAŻANO, ŻE POGORSZENIE STANU ZDROWIA PRACOWNIKÓW, W KONSEKWENCJI ZAŚ TAKŻE EFEKTYWNOŚCI PRACY, ORAZ PROBLEMY GOSPODARKI SĄ REALNYMI ZAGROŻENIAMI. OBECNIE WIDAĆ, ŻE TO WSZYSTKO STAŁO SIĘ JUŻ FAKTEM.

Problemy do tej pory nieuznawane za przyczyny pogarszania stanu zdrowia rujną życie pracujących pokoleń – aż 80 proc. pracowników deklaruje pracę pod wpływem przewlekłego stresu, a 79 proc. odczuwa ból z powodu pracy przy biurku. Kolejne próby reformy systemu opieki zdrowotnej nie biorą pod uwagę wszystkich czynników mających wpływ na kondycję fizyczną i psychiczną społeczeństwa, publiczne środki finansowe wciąż są niewystarczające. Dlatego pracodawcy od ponad 25 lat zmuszeni są łożyć dodatkowe i coraz większe pieniądze na ochronę zdrowia swoich pracowników. Mimo to jednak trudno jest uznać, że zdrowie pracowników i ich rodzin jest w Polsce należycie zabezpieczone.

Pandemia COVID-19 przyniosła kolejne wyzwania:

- konieczność przeniesienia niektórych pracowników do pracy zdalnej i zapewnienia im urządzeń i sprzętów do pracy,
- zapewnienie pracownikom bezpieczeństwa zarówno w pracy stacjonarnej, jak i zdalnej,



*Małgorzata Zachorowska*  
prezes Polskiego Stowarzyszenia HR



*Agnieszka Szpara*  
główny ekspert w dziedzinie ochrony zdrowia ZPP

- rozszerzenie kompetencji menedżerów dotyczących wirtualnego zarządzania zespołem,
- zadbanie o kondycję psychiczną i fizyczną pracowników w czasie zagrożenia epidemicznego,
- zmianę koszyka świadczeń pozapłacowych z uwagi na wprowadzone ograniczenia.

Wiele firm poradziło sobie z nowymi wyzwaniami. Jednak nawet liderzy rynkowi w okresie pandemii nie byli w stanie:


- zapewnić dopasowania oferowanych świadczeń do indywidualnych potrzeb pracowników i przedsiębiorstw,
- wzmocnić profilaktykę zdrowia i zbudować odporność zdrowotną pracowników (polegającą na poprawieniu kondycji fizycznej i psychicznej, nakłonieniu do zdrowego odżywiania),
- zadbać o stan zdrowia pracowników, ich rodzin i równocześnie o samopoczucie, komfort i ergonomiczne warunki pracy, szczególnie tej odbywającej się w formie zdalnej,
- zapewnić edukację dla pracowników, by kształtować ich świadomość dotyczącą racjonalnego odżywiania się, aktywności fizycznej oraz zachowania dobrego zdrowia.

Poradzenie sobie z tymi problemami wymaga wspólnego działania pracodawców i pracowników oraz wsparcia wielu profesjonalistów, których działania mają wpływ na zdrowie, samopoczucie, komfort wykonywania zadań i tym samym możliwość efektywnej pracy. Niezbędne są modyfikacje w funkcjonowaniu pracodawców, pracowników i dostawców różnych usług prozdrowotnych: świadczeń medycznych, dietetycznych, związanych z dbałością o kondycję fi-

zyczną, ale też specjalizujących się w wystrojach wnętrz czy w innych usługach wpływających pozytywnie na zdrowie i samopoczucie pracowników i ich rodzin.

Polskie Stowarzyszenie HR wraz ze Związkiem Przedsiębiorców i Pracodawców, ekspertami Instytutu Kapitału Ludzkiego SGH oraz partnerami podjęło działania w celu zaprezentowania szerokiemu gronu odbiorców najlepszych – na miarę wyzwań naszych czasów – rozwiązań dotyczących kapitału zdrowia jako najpoważniejszego elementu kapitału ludzkiego w firmach i instytucjach<sup>1</sup>. Zrealizowane zostały w 2020 r.:

- badania jakościowe i ilościowe, w których uczestniczyli pracownicy, kadra zarządzająca, a także osoby piastujące wysokie stanowiska w działach personalnych,
- webinaria omawiające zarówno wyzwania na temat kapitału zdrowia, jak i najlepsze rynkowe praktyki,
- przygotowany został raport podsumowujący wyniki badań i wybrane rozwiązania dotyczące kapitału zdrowia.

Mamy nadzieję, że nasze działania, a przede wszystkim ten raport, zainspirują Państwa do wzmożonej aktywności w zakresie zarządzania kapitałem zdrowia swoich pracowników i ich rodzin. Nadszedł przełomowy moment dokonania niezbędnych zmian w oferowanych świadczeniach pozapłacowych, ale przede wszystkim zapewnienia pracownikom i ich rodzinom dopasowanej do ich oczekiwań ochrony zdrowia, poprawienia samopoczucia i komfortu pracy. 

<sup>1</sup> Z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi zdrowie to stan pełnego, fizycznego, psychicznego i społecznego dobrostanu (dobrego samopoczucia). Tak rozumiane zdrowie jest jednym z najważniejszych elementów kapitału ludzkiego firmy.

# Świadczenia pozapłatcowe – konieczne zmiany

PRACODAWCY JUŻ DAWNO ZORIENTOWALI SIĘ, ŻE PUBLICZNA SŁUŻBA ZDROWIA NIE ZAPEWNI ELEMENTARNYCH USŁUG MEDYCZNYCH DLA ICH PRACOWNIKÓW I DLATEGO JESZCZE W UBIEGŁYM WIEKU FIRMY ZACZEŁY OFEROWAĆ PRACOWNIKOM PAKIETY USŁUG MEDYCZNYCH. NIELICZNI JEDNAK PRZEDSIĘBIORCY ZASTANAWIALI SIĘ NAD SENSEM WYDATKÓW NA PAKIETY MEDYCZNE. NAJCZĘŚCIEJ FIRMY PONOSIŁY JE DLATEGO, ŻE „WSZYSCY TAK ROBIĄ”, „JEST TO STANDARD”. W PROJEKCIE „KAPITAŁ ZDROWIA” PRZEPROWADZONO BADANIA, BY SPRAWDZIĆ, W JAKI SPOSÓB PRACODAWCY I PRACOWNICY TRAKTUJĄ ŚWIADCZENIA POZAPŁACOWE, CZY ICH ODCZUCIA NA TEMAT BENEFITÓW SĄ PODOBNE CZY RÓŻNE. WAŻNE TEŻ BYŁO ZDIAGNOZOWANIE, CZY ŚWIADCZENIA SĄ PRZYGOTOWANE I OFEROWANE W SPOSÓB NAJBARDZIEJ EFEKTYWNY DLA FIRM I OSÓB W NICH ZATRUDNIONYCH.



prof. SGH dr hab.  
*Tomasz Rostkowski*  
Instytut Kapitału Ludzkiego  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## Standard przed COVID

Pierwsze, co wybrzmiało w rozmowach i badaniach kadry zarządzającej, to to, że świadczenia pozapłatcowe traktowane były najczęściej jako „dodatek” i to bardzo dosłownie. Poświęcano im mało uwagi. Częstym motywem podejmowania decyzji była „moda”. Tłumaczono to tym, że „pracownicy/kandydaci tego chcą”. Oczywiście konsekwencją tego nastawienia był nacisk na niski koszt benefitów, w tym świadczeń prozdrowotnych, i brak zainteresowania wyższego kierownictwa ich jakością oraz wykorzystaniem.

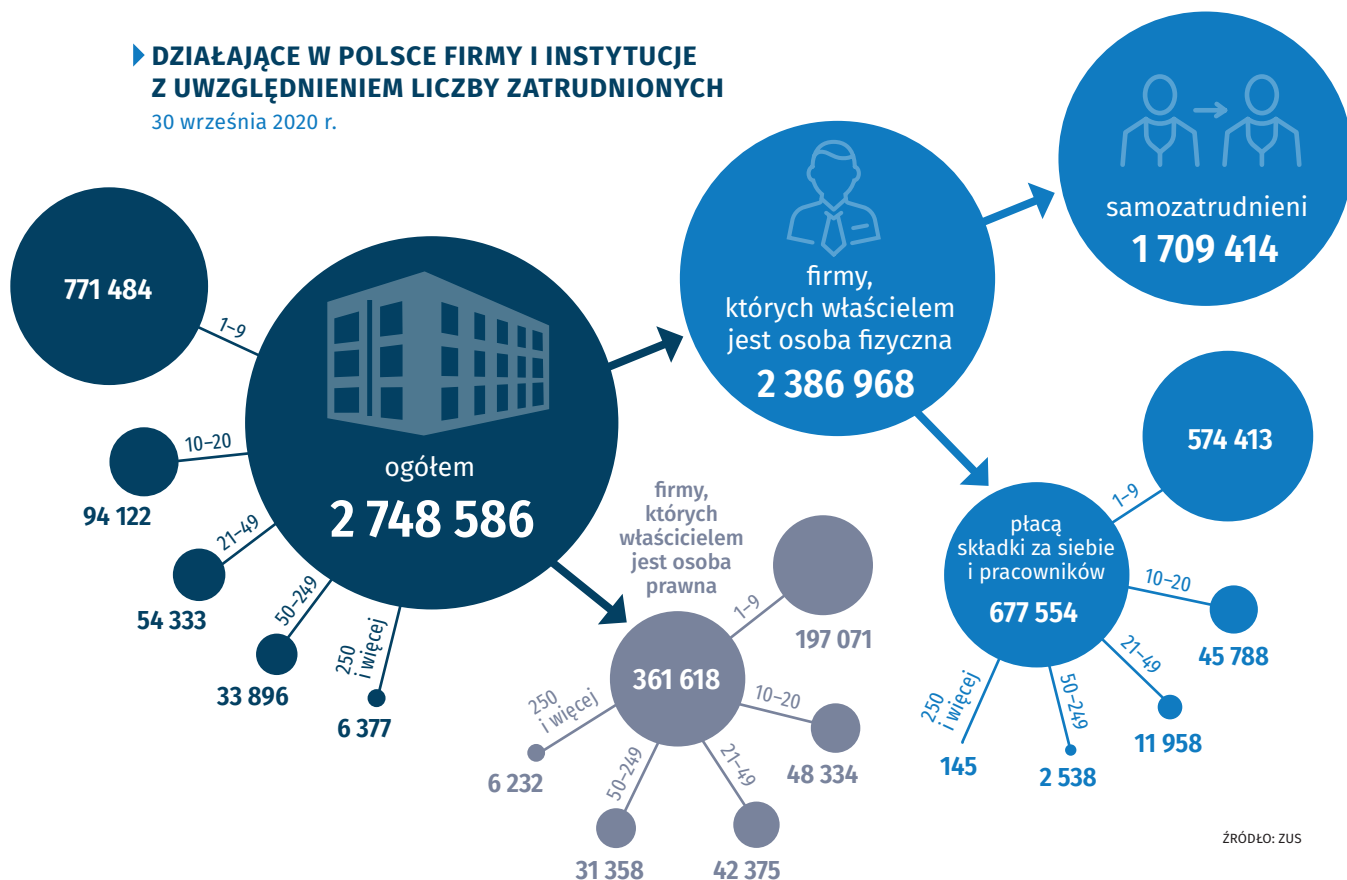
## Najlepsze praktyki przed COVID

Podejście większości firm było niezgodne nie tylko z zaleceniami specjalistów zarządzania kapitałem ludzkim (HR/HC), ale także ekspertów w dziedzinie: medycyny (lekarzy, pielęgniarek,



**DZIAŁAJĄCE W POLSCE FIRMY I INSTYTUCJE  
Z UWZGLĘDNIENIEM LICZBY ZATRUDNIONYCH**

30 września 2020 r.



ŹRÓDŁO: ZUS

położnych, ratowników medycznych), żywienia, sportu i rekreacji, fizjoterapii, bezpieczeństwa i higieny pracy, ergonomii, kreowania wizerunku przedsiębiorstw.

Dlatego jednym z elementów projektu „Kapitał zdrowia” stało się poprawienie standardów w stosowaniu świadczeń prozdrowotnych. Po rozmowach z kilkudziesięcioma pracodawcami na wspólnych spotkaniach powstała imponująca lista dobrych praktyk oraz ich najważniejszych wspólnych elementów.

Są nimi:

- zakotwiczenie w strategii** – dbałość o pracowników i ich zdrowie to nie krótkookresowe działanie, ale długookresowa inicjatywa;
- kompleksowość** – efektów nie dają pojedyncze inicjatywy i „programy”, ale całościowe podejście;
- różnorodne cele** – pożądane rezultaty przynoszą działania skoncentrowane zarówno na

zdrowiu czy komforcie pracowników, ale także jednocześnie służące poprawie efektywności, wizerunku, czy działania dobroczynnego (np. firma łączy ruch na świeżym powietrzu ze wsparciem podopiecznych – psów, co z kolei jest związane z rodzajem biznesu i psy są nieprzypadkowe)

- szeroki zakres oddziaływania** – częściej na sytuację pracowników rzutuje ich sytuacja prywatna, zwłaszcza gdy czują się odpowiedzialni za swoje dzieci, partnerów, ale także za inne osoby, np. seniorów (rodziców, dziadków);
- indywidualizacja** – ludzie mają potrzeby, które chcą realizować w różny sposób;
- systemowe reguły** – podejście indywidualne nie wyklucza stosowania systemowych i transparentnych zasad, co więcej, są one konieczne – poczucie sprawiedliwości jest warunkiem koniecznym skuteczności rozwiązań (co potwierdzają sądy pracy);

**7. nastawienie na rezultat** – skuteczna pomoc to nie tylko zapewnienie dostępu do świadczeń, także stworzenie kanonu postępowania dla przełożonych i współpracowników w różnych życiowych sytuacjach, np. pomoc kobietom w ciąży czy osobom walczącym z rakiem wymaga umiejętności przełożonych i współpracowników i odpowiednich zasad postępowania;

**8. partnerskie korzystanie z zewnętrznej pomocy** – liderzy zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL) uważają, że lekarze medycyny pracy powinni znać specyfikę pracy osób, które przychodzą do nich po medyczną diagnozę. W ten sposób współpraca firm, służb ZKL i lekarzy medycyny pracy będzie efektywna. Konieczne jest szkolenie partnerów oraz warsztaty z udziałem pracowników firmy i zewnętrznych ekspertów;

**9. Pomiar efektów** – firmy zwykle badały, jakie było zainteresowanie pracowników poszczególnymi świadczeniami, ich koszt, zakres wykorzystania, poziom zadowolenia, absencje itp. Do pomiaru włączani byli pracownicy, np. w formie grup roboczych. Doskonalenie oferty zamiast spodziewanego wzrostu kosztów umożliwiło często oszczędności.

Przy czym efektywność finansowa najczęściej była badana nie po to, by optymalizować koszty. Przeciwnie, firmy deklarowały, że nie spodziewały się korzyści finansowych i były „gotowe płacić, nawet jeśli nie będzie oszczędności”. Korzyści mogą być znaczące, nawet jeśli nie uwzględniać takich atutów, jak np. poprawa wizerunkowa czy wzrost zaangażowania pracowników.

### W trakcie COVID

Pracodawcy najczęściej nie zdecydowali o ograniczeniu dostępności świadczeń prozdrowotnych w okresie pandemii. Przeciwnie, byli zainteresowani ich zwiększaniem (np. organizując szczepienia przeciwko grypie). Intensyfikacja dotyczy tylko tych świadczeń, które można było legalnie zaferować.

W ramach projektu „Kapitał zdrowia” sprawdzono, czy najlepsze praktyki przetrwają sytuację

kryzysową oraz czy zmodyfikowano je. Okazało się, że praktyki te nie musiały być zmieniane. Często pracodawcy deklarowali, iż „nie zmienili nic, a jedynie pogłębili działania, które już były prowadzone”. Zawdzięczali to elastyczności i zindywidualizowanemu podejściu, które sprawdziło się w sytuacji, w której wiele osób musiało pracować zdalnie. Usprawnienia dotyczyły m.in. świadczeń prozdrowotnych, np. po to, by zwiększyć komfort pracy w domu, dostarczono pracownikom duże monitory lub ergonomiczne fotele. Pracownicy, dysponując systemami kafeterijnymi, samodzielnie decydowali, które wybierają. Dzięki temu mogli np. zastępować niedostępne usługi ich zamiennikami, ale także szybko odpowiadać na nowe potrzeby, które wyniknęły z pandemii.

### Co dalej?

Wyniki badań mogą być inspiracją dla innych firm. Może się zatem wydawać, że wystarczy, aby pracodawcy naśladowali firmy w celu osiągnięcia rezultatów. Tak nie jest.

Po pierwsze, firmy, które obecnie stosują najlepsze praktyki, dostrzegają możliwość i konieczność poprawy własnych rozwiązań. Po drugie, naśladownictwo jest trudne, ponieważ szczegółowe rozwiązania jednych mogą być jedynie inspiracją dla innych przedsiębiorstw. Wynika to z włączenia systemów świadczeń pozapłatowych, w tym świadczeń prozdrowotnych, do działań strategicznych.

**Dodatkowo problem nie został rozwiązany w sposób optymalny nawet przez najlepszych pracodawców.** Oddanie decyzyjności pracownikom to często znakomity pomysł. Zakłada on, że pracownicy posiadają odpowiednią wiedzę na temat swoich potrzeb oraz dostępnych usług. Tak oczywiście NIE jest. Rynkowa propozycja interesujących ofert jest ogromna i stale się zmienia, natomiast wiedza medyczna Polaków jest minimalna. W efekcie pracownicy, mając nadzieję na poprawę swojej kondycji, mogą nie tylko nie osiągać swoich celów, ale nawet sobie szkodzić. I robią to.

Rozwiązaniem jest zatem podążanie za dobrymi praktykami uzupełnione uzyskaniem konkretnych, informacji ważnych o i dla pracowników.

Na szczęście dostępne są dane umożliwiające przygotowywanie nie tylko informacji na temat dobrych praktyk, ale także o zagrożeniach charakterystycznych dla określonych grup wiekowych czy zawodowych. Są to informacje o zagrożeniach zdrowotnych, specyficznych dla poszczególnych osób (w zależności od wieku, płci, stylu życia, sytuacji rodzinnej itp.). Konieczne jest także zapewnienie pracownikom informacji dotyczących potrzeb zdrowotnych i wykorzystywanych świadczeń. Bez nich część pracowników może mieć tylko złudzenie, że wiedzą, co jest im potrzebne, a nie rzeczywistą wiedzę. **Działania polegające na kształtowaniu wiedzy pracowników są konieczne, aby realizować takie zalecenia, jak: „po pierwsze nie szkodzić” oraz „lepiej zapobiegać, niż leczyć”.** Jeśli pracownicy będą pamiętali choćby o tych dwóch zasadach, to istnieje duże prawdopodobieństwo, że wybiorą świadczenia, które są im potrzebne lub przydatne, a nie te, które są modne czy popularne.

### Dlaczego warto?

Zmiana systemu świadczeń pozapłacowych jest konieczna, dlatego że, jak wskazują badania, gwałtownie zmieniły się potrzeby pracowników. Budowanie pozytywnego wizerunku firmy jako dostawcy produktów i usług oraz odpowiedzialnego społecznie pracodawcy jest kuszącym argumentem. Najważniejsze jest jednak to, że inicjatywy polegające na stworzeniu potrzebnych pracownikom i efektywnych dla firm benefitów, pomagają w realizacji strategii rozwoju. Wpisanie ich w strategię nie jest prostym zadaniem, ale jeśli się uda, to dokument staje się bardziej wiarygodny i zyskuje energię, która dodatkowo przyspiesza realizację zapisanych w strategii celów. Bezsprzeczne jest także to, że inwestycje w zdrowie pracowników przynoszą spore korzyści finansowe pracodawcom. Jednak należy się przychylić do opinii liderów, że jest to korzyść znacząca, zaskakująca i miła, ale w tym przypadku korzyści finansowe mają znaczenie drugorzędne. 🌱

# Benefity pracownicze. Prezentacja wyników badań programu „Kapitał zdrowia”

PANDEMIA OKAZAŁA SIĘ SPRZYMIERZENIEM PRZEBUDOWY KOSZYKA ŚWIADCZEŃ POZAPŁACOWYCH, KTÓRY MA SZANSĘ STAĆ SIĘ NOWYM RYNKOWYM STANDARDZEM. TAK WYNIKA Z BADAŃ ANKIETOWYCH PRZEPROWADZONYCH W RAMACH PROJEKTU „KAPITAŁ ZDROWIA”. ZMIANY NASTĄPIĄ W SZYBKIM TEMPIE, BO OCZEKUJĄ TEGO ZARÓWNO PRACOWNICY, JAK I PRACODAWCY.

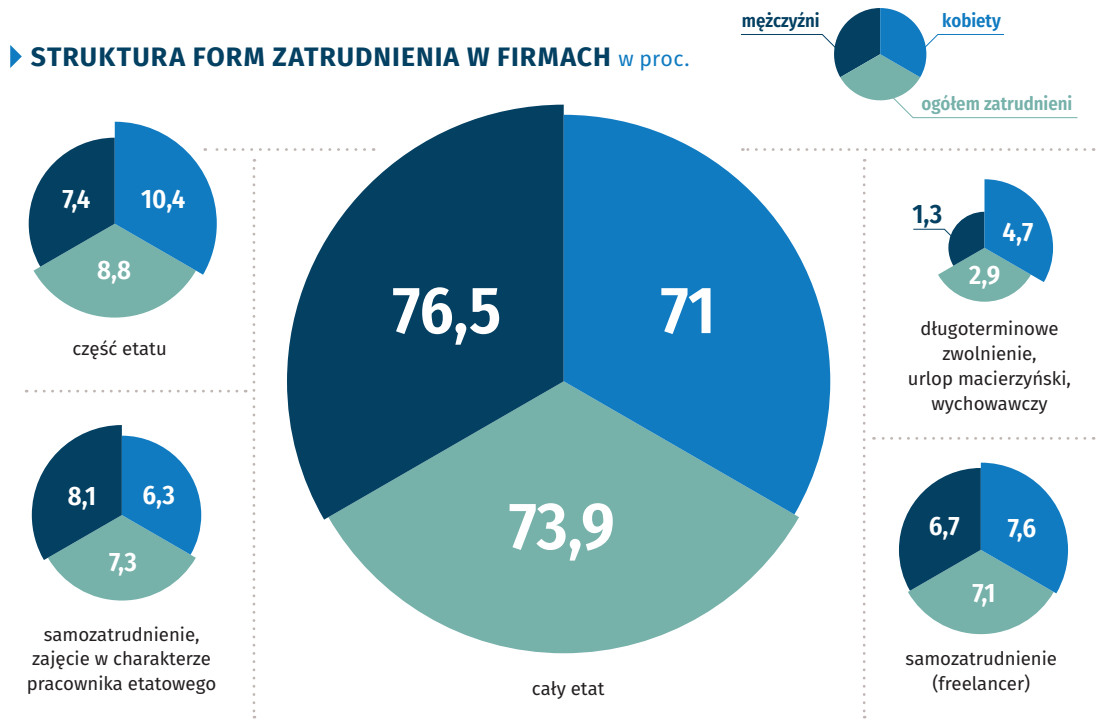
Dawno już w rodzinach i w firmach nie rozmawiano tyle o zdrowiu, zapobieganiu chorobom czy dbaniu o dobrostan psychiczny i fizyczny. Dla wszystkich w katalogu świadczeń pozapłacowych najważniejsze stały się te oferujące opiekę medyczną oraz wspomagające kondycję psychiczną i fizyczną. W 2020 r. sytuacja epidemiczna utrudniła korzystanie z usług placówek medycznych. Administracyjnie zamknięto kluby fitness, siłownie, ale też kina, teatry czy restauracje. Ograniczony został także dostęp do świeżych warzyw czy owoców oferowa-

nych pracownikom w biurach. Czas pandemii to również wzrost zagrożenia chorobami cywilizacyjnymi, na które wpływ mają między innymi złe przyzwyczajenia zdrowotne, a w 2020 r. dodatkowo związane z rozpowszechnioną pracą zdalną. Wiele osób spędzało dużo czasu w pozycji siedzącej i niezdrowo się odżywiało.

Nadzwyczajna sytuacja stała się inspiracją do przyjrzenia się sposobom dbania o zdrowie i samopoczucie.

Pracownicy chcą otrzymywać benefity pomagające zmierzyć się im z indywidualnymi problemami. Pracodawcy zastanawiają się, jak stworzyć ofertę, by była satysfakcjonująca dla pracowników, chroniła ich zdrowie, ale też wpisała się w potrzeby i w strategię firm. Jest to zadanie pilne, także ze względu na zmiany demograficzne i starzenie się społeczeństwa. Wielu przedsiębiorców jeszcze przed pandemią miało kłopot ze znalezieniem odpowiednich kandydatów do pracy<sup>1</sup>. **Zmiany na rynku pracy, sytuacja epidemiczna oraz zmiana postrzegania znaczenia zdrowia psychicznego i fizycznego spowodowały, iż oferowane dotychczas świadczenia są niewystarczające. Firmy czeka czas wytężonej pracy koncepcyjnej. Wielu przedsiębiorców już w czasie przed pandemią borykało się z problemem pozyskania odpowiednich kandydatów do pracy. Zbliży się rewolucja w benefitach.**

<sup>1</sup> Na koniec IV kwartału 2019 r. liczba wolnych miejsc pracy w Polsce w firmach i instytucjach, w których pracuje co najmniej 1 osoba, wynosiła 125,4 tys. W tym 106,4 tys. (prawie 85 proc.) w sektorze prywatnym. Wakaty miały głównie firmy, w których pracowało powyżej 49 osób – 56,2 tys. – informacja GUS „Popyt na pracę w IV kwartale 2019 r.” <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/popyt-na-prace-w-czwartym-kwartale-2019-roku,2,36.html>



## Portret stosunków pracy w firmach

Badanie ankietowe<sup>2</sup> pracowników przygotowano i przeprowadzono w ten sposób, by było reprezentatywne. Przy doborze respondentów uwzględniono płeć, wiek, miejsce zamieszkania osób ankietowanych oraz wielkość firm i różnorodność branż, w których pracują, tak, by odzwierciedlała sytuację w gospodarce i na rynku pracy. Badanie pokazuje więc obraz stosunków pracy w przedsiębiorstwach na początku jesieni 2020 r.

Większość ankietowanych – 74 proc. – pracowała na podstawie stałej umowy o pracę na cały etat. Taką umowę miało jednak więcej mężczyzn – 77 proc. – niż kobiet – 71 proc. Najbardziej popularna była wśród czterdziesto-, pięćdziesięcio-

latków. Co ciekawe, powszechność pracy na cały etat rosła właśnie do tego wieku, potem znów się zmniejszała.

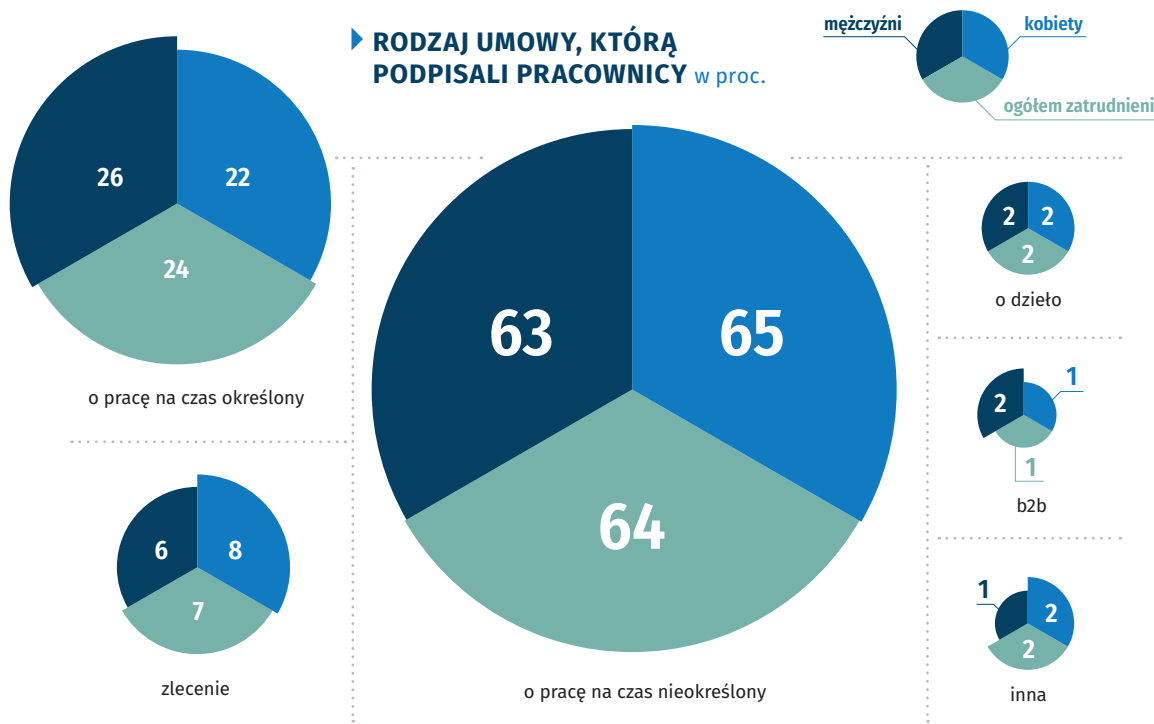
Co czternasta osoba działa jako samozatrudniona i tyle samo respondentów określiło swój status zawodowy jako „samozatrudniony w charakterze pracownika etatowego”. To najprawdopodobniej osoby, które prowadzą działalność gospodarczą, ale współpracują tylko z jedną firmą.

Na część etatu pracuje co dwunasta osoba. Częściej są to kobiety niż mężczyźni.

Okazuje się, że inne formy zatrudnienia poza pełnym etatem najbardziej rozpowszechnione są w przypadku pracowników 60+. Co dziesiąty pracuje na część etatu. Co piąty zaś prowadzi działalność gospodarczą, w tym połowa ma tylko jeden kontrakt.

Większość ankietowanych pracowników ma podpisane umowy o pracę: czasowe – 24 proc.,

<sup>2</sup> Trzy badania ilościowe: pracowników, ekspertów HR, kadry zarządzającej, przeprowadziła SW Research Agencja Badań Rynku i Opinii. Metodologia badań jest opisana na str 38.



stałe – 64 proc. Na zlecenie pracuje więcej kobiet (9 proc.) niż mężczyzn (6 proc.).

Najmniej stabilne są źródła utrzymania ludzi młodych. Co trzeci pracownik, który ma mniej niż 29 lat, podpisał umowę na czas określony, a kolejne 14 proc. zarabia na podstawie umowy zlecenia. Ta forma wypłaty honorarium jest też popularna wśród osób 60+. Zapłatę za pracę w tej formie otrzymuje co szósta osoba.

Badanie realizowane było w trudnym dla gospodarki momencie. W II kwartale 2020 r. wzrost gospodarczy skurczył się o 8,4 proc. Wydawało się, że latem, po zniesieniu administracyjnych ograniczeń związanych z przeciwdziałaniem COVID-19, gospodarka powoli będzie wydobywać się z zapaści. Odbiciu sprzyjał wzrost konsumpcji oraz eksportu. Polska gospodarka oparta na eksporcie skorzystała na progra-

mach wsparcia wprowadzanych nie tylko w kraju, ale także za granicą. Niestety, już w sierpniu tempo poprawy spowolniło. Ostatecznie w III kwartale PKB był niższy o 1,5 proc. niż rok wcześniej. Nawet eksperci zajmujący się ochroną zdrowia nie byli w stanie przewidzieć, jak poważna będzie jesienna fala COVID-19 i w jakim stopniu ograniczenia administracyjne znowu obniżą aktywność gospodarczą. Z wrześniowego badania GUS<sup>3</sup> wynikało, iż przedsiębiorcy pesymistycznie oceniają koniunkturę. W większości branż co trzeci przedsiębiorca określił negatywne skutki pandemii koronawirusa jako poważne lub zagrażające stabilności firmy. W transporcie, gospodarce magazynowej i w gastronomii sytuacja była jeszcze poważniejsza.

W badaniu zapytano decydentów oraz menedżerów HR także o to, czy i jak zmieniło się

<sup>3</sup> Koniunktura w przetwórstwie przemysłowym, budownictwie, handlu i usługach – wrzesień 2020 r. Wpływ pandemii COVID-19 na koniunkturę – oceny i oczekiwania (Aneks) – <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/koniunktura/koniunktura/koniunktura-w-przetwostwie-przemyslowym-budownictwie-handlu-i-uslugach-wrzesien-2020-roku,3,94.html>

w ich firmach zatrudnienie i wynagrodzenie w 2020 r. Prawie co trzeci (30 proc.) odpowiedział twierdząco na pytanie: „Czy w związku z pandemią COVID-19 byli Państwo zmuszeni zredukować poziom zatrudnienia?”. Warto jednak pamiętać, że w badaniu wzięli udział szefowie lub osoby zarządzające przede wszystkim z firm średnich i dużych, a nie mikro- i małych. Kadre zarządzającą zapytano również o zmiany płac w ciągu pół roku pandemii. W większości firm – 81,5 proc. – nie zmieniły się one. Spadły w prawie co piątym ankietowanym przedsiębiorstwie – 17,5 proc. Te wyniki pokazują, jak bardzo skomplikowana jest obecnie sytuacja w przedsiębiorstwach. Bowiemy z odpowiedzi pracowników HR wynika, iż płace obniżono w mniejszej części firm – 2,5 proc. – niż to wynika z doświadczenia decydentów. Za to w zdecydowanej większości – 96,5 proc. – wynagrodzenia się nie zmieniły.

## Świadczenia pozapłacowe oferowane obecnie – perspektywa pracowników

**Pandemia postawiła przed firmami nie tylko wyzwania związane z odnalezieniem się w kryzysowej sytuacji rynkowej, ale także dotyczące dobrostanu pracowników. Jeszcze większego znaczenia nabrało zapewnienie im bezpiecznych warunków pracy, zadbanie o ich zdrowie, kondycję psychiczną, odporność fizyczną, pomoc w przezwyciężaniu lęku i obaw związanych z epidemią oraz izolacją społeczną, budowanie więzi pomiędzy przełożonymi i podwładnymi pracującymi zdalnie.**

**Firmy zwiększyły wydatki na zapewnienie bezpieczeństwa zdrowotnego w pracy, ale też zaczęły dostosowywać pakiety świadczeń pozapłacowych do nowej, trudnej sytuacji.**

Większość firm i instytucji znalazła się w trudnej sytuacji wiosną i latem 2020 r. Ograniczenia administracyjne sparaliżowały działalność wielu z nich. Tylko w II kwartale ponad 1,2 mln pracowników przez dłuższy lub krótszy czas nie pracowało – w tym połowa z powodu przerwy w działalności zakładu pracy. Kolejne pół miliona osób pracowało krócej niż zwykle i sytuacja ta miała bezpośredni związek z pandemią COVID-19.

Dodatkowo niezbędne okazało się gwałtowne upowszechnienie pracy zdalnej – liczba osób pracujących w domu podwoiła się w ciągu trzech miesięcy z 1 mln do 2 mln osób<sup>4</sup>. Przedsiębiorstwa dostosowywały warunki pracy zdalnej i stacjonarnej do rygorów sanitarnych. Kolejnym elementem stanie się zapewne zmiana sposobu myślenia o zarządzaniu. Adaptację do nowej sytuacji wymusi potrzeba zwiększonej dbałości o zdrowie i bezpieczeństwo pracowników wykonujących pracę zarówno w trybie stacjonarnym, jak i zdalnym.

Z części świadczeń pozapłacowych nie można było korzystać ze względu na lockdown. Tak stało się z dość powszechnymi karnetami do siłowni, klubów fitness czy ze świadczeniami polegającymi na oferowaniu pracownikom w firmach zdrowych posiłków czy przekąsek. Pandemia wymusiła na pracodawcach zastosowanie dodatkowych świadczeń związanych z zapobieganiem rozpowszechnianiu się zakażeń wirusem COVID-19. Kadra zarządzająca stanęła przed dylematem: czy i w jakim zakresie powinny się zmienić świadczenia pozapłacowe, tak, by lepiej chroniły zdrowie pracowników i pomogły utrzymać pozycję rynkową przedsiębiorstwa.

Są one bowiem równie istotne w płaszczyźnie mikro, czyli załóg, kontrahentów i przedsiębiorstw, jak i makro. **Wydatki firm w Polsce na świadczenia pozapłacowe szacuje się na 13–14 mld zł rocznie<sup>5</sup>, a oferowane są większości pra-**

<sup>4</sup> Informacja o rynku pracy w II kwartale 2020 roku (dane wstępne) – <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/informacja-o-ryнку-pracy-w-drugim-kwartale-2020-roku-dane-wstepne,12,42.html>

<sup>5</sup> <https://www.rp.pl/Rynek-pracy/311089916-Nadchodzi-rewolucja-w-benefitach.html>

owników. Z różnych badań wynika, iż otrzymuje je ok. 9,5 mln osób.

**Z tego zaś badania wynika, że tylko niespełna 12 proc. pracowników nie otrzymuje żadnego świadczenia pozapłacowego. Najbardziej powszechne są te związane z zapewnieniem bezpieczeństwa w czasie pandemii (otrzymuje je ok. 70 proc. pracowników), prawie 60 proc. korzysta zaś ze służbowych sprzętów i urządzeń przeznaczonych do celów indywidualnych.**

Od wielu już lat przedsiębiorcy pomagają pracownikom w dbaniu o zdrowie i kondycję fizyczną. Tak też się dzieje w czasie pandemii, kiedy jednym z najważniejszych problemów stało się zapewnienie dostępności opieki zdrowotnej. Sytuacja epidemiczna utrudniła korzystanie z usług placówek medycznych i dlatego rozszerzyły one zakres świadczeń telemedycznych. Udostępniono je w ramach abonamentów i świadczeń pracowniczych. W ten sposób wzbogacono klasyczny model usług stacjonarnych i zapewniono pracownikom regularny dostęp do opieki medycznej.

Dotyczyło to również współpracy z psychologami. Dzięki takim działaniom już jesienią pracownicy części firm mogli umawiać się na rozmowy on-line z psychologami czy z terapeutami po to, by porozmawiać o swoich kłopotach wynikających z odosobnienia, izolacji i dyskomfortu psychicznego związanego z COVID-19 lub pracą zdalną. Niektórzy przedsiębiorcy zadbali także o zdrowe przekąski (soki, świeże owoce czy warzywa), które zamiast do biura były dostarczane do domów pracowników wykonujących pracę zdalnie.

Warto pamiętać, że ponad 7 mln osób przyznało niedawno, że ich dobrostan psychiczny został zachwiany przez warunki, którym muszą sprostać w pracy. Co czwarta z nich musiała się zmierzyć z presją wynikającą z obowiązków zawodowych. Jeszcze więcej, bo ponad 10 mln, uważa, że warunki, w jakich pracują, niekorzystnie wpływają na ich zdrowie fizyczne. GUS ze-

brał dane w II kwartale 2020 r., czyli podczas pierwszej fali pandemii COVID-19 – zapytano pracowników o sytuację z ostatnich dwunastu miesięcy<sup>6</sup>. Nic więc dziwnego, że część firm zamieniła karnety do siłowni czy klubów fitness na treningi on-line, z których pracownicy mogli korzystać w domach. Inne zaproponowały osobom pracującym zdalnie dostawę warzyw i owoców do domu, zamiast oferować je w biurach czy w fabrykach, a także internetowe spotkania z dietetykami.

W badaniu „Kapitał zdrowia” zapytano pracowników o koszyk obecnych benefitów. Warto pamiętać, że ankiety zebrano na przełomie sierp-

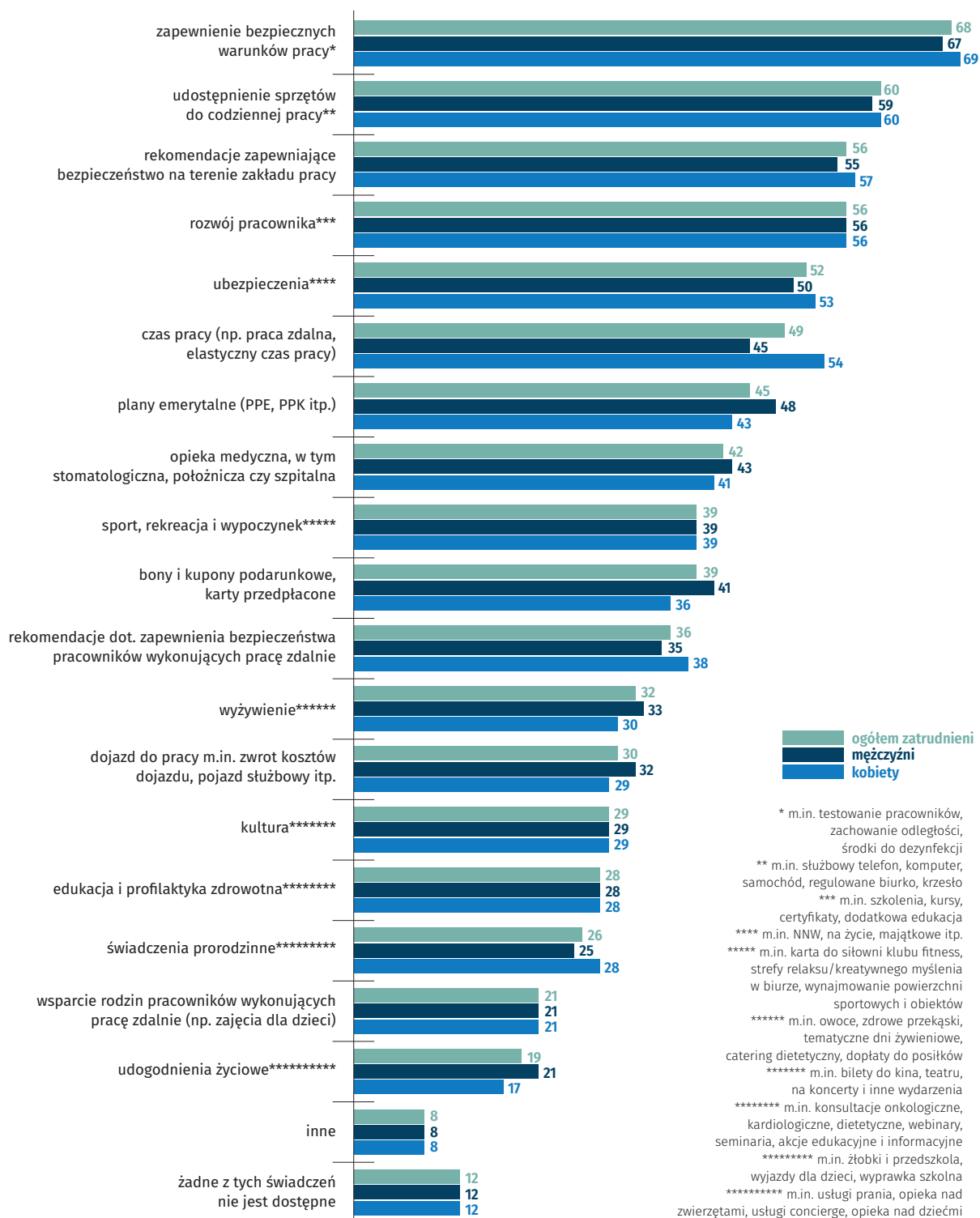
## 7 mln osób

*przyznało niedawno, że ich dobrostan psychiczny został zachwiany przez warunki, którym muszą sprostać w pracy. Co czwarta z nich musiała się zmierzyć z presją wynikającą z obowiązków zawodowych. Jeszcze więcej, bo ponad 10 mln, uważa, że warunki, w jakich pracują, niekorzystnie wpływają na ich zdrowie fizyczne.*

<sup>6</sup> Wypadki przy pracy i problemy zdrowotne związane z pracą w II kwartale 2020 r. (na podstawie wstępnych wyników badania modułowego BAEL) – <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/warunki-pracy-wypadki-przy-pracy/wypadki-przy-pracy-i-problemy-zdrowotne-zwiazane-z-praca-w-ii-kwartale-2020-r-6,1.html>



► ŚWIADCZENIA WSPIERAJĄCE PRACOWNIKÓW  
OFEROWANE W FIRMACH w proc.



ogółem zatrudnieni  
mężczyźni  
kobiety

\* m.in. testowanie pracowników, zachowanie odległości, środki do dezynfekcji  
\*\* m.in. służbowy telefon, komputer, samochód, regulowane biurko, krzesło  
\*\*\* m.in. szkolenia, kursy, certyfikaty, dodatkowa edukacja  
\*\*\*\* m.in. NNW, na życie, majątkowe itp.  
\*\*\*\*\* m.in. karta do siłowni klubu fitness, strefy relaksu/kreatywnego myślenia w biurze, wynajmowanie powierzchni sportowych i obiektów  
\*\*\*\*\* m.in. owoce, zdrowe przekąski, tematyczne dni żywieniowe, catering dietetyczny, dopłaty do posiłków  
\*\*\*\*\* m.in. bilety do kina, teatru, na koncerty i inne wydarzenia  
\*\*\*\*\* m.in. konsultacje onkologiczne, kardiologiczne, dietetyczne, webinary, seminaria, akcje edukacyjne i informacyjne  
\*\*\*\*\* m.in. żłobki i przedszkola, wyjazdy dla dzieci, wyprawka szkolna  
\*\*\*\*\* m.in. usługi prania, opieka nad zwierzętami, usługi concierge, opieka nad dziećmi

nia i września, a więc po kilkumiesięcznym lockdownie, który znacząco ograniczył możliwość korzystania ze standardowych dotychczas świadczeń pozapłacowych.

Najbardziej powszechne są:

- zapewnienie bezpiecznych warunków pracy (m.in. maseczek, zachowanie odległości, udostępnianie środków do dezynfekcji, testowanie pracowników itp.),
- zaopatrzenie w sprzęty i urządzenia przydatne w pracy (np. służbowy telefon, komputer, samochód, regulowane biurko, krzesło itp.),
- kompleksowe rekomendacje dot. zapewnienia bezpieczeństwa pracowników na terenie zakładu pracy,
- świadczenia wspierające rozwój (np. szkolenia, kursy, certyfikaty, dodatkowa edukacja),
- ubezpieczenia (np. NNW, na życie, majątkowe itp.).

Z takich świadczeń korzystała na początku jesieni przynajmniej połowa respondentów. Nieco mniej powszechne są: pakiety usług medycznych, plany emerytalne, zgoda na elastyczną organizację czasu pracy czy świadczenia wzmacniające kondycje fizyczną.

**Mniej niż co trzeci respondent miał dostęp do: zdrowych przekąsek, dopłat do posiłków, edukacji i profilaktyki zdrowotnej, świadczeń prorodzinnych i udogodnień w korzystaniu z wydarzeń kulturalnych.**

**Co ósmy respondent nie korzystał z żadnego wymienionego w badaniu benefitu.**

Panie częściej niż panowie wskazywały na to, iż firma umożliwia im: pracę zdalną lub elastyczny czas pracy, oferuje dodatkowe ubezpieczenie na życie. Za to mężczyźni przeważali wśród pracowników korzystających z planów emerytalnych.

**Warto zwrócić uwagę na to, że świadczenia, które okazały się pomocne i przydatne w czasie pandemii, nie są powszechne. To te, które dotyczą poprawienia samopoczucia psychicznego pracowników, pomocy w organizacji czasu przy pracy zdalnej czy podpowiedzi, w jaki sposób dbać o zdrowie fizyczne i psychiczne przez właściwe odżywianie i dbanie o kondycję fizyczną oraz profilaktykę zdrowotną.**

Dostępność i powszechność świadczeń w różnych działach gospodarki nie jest jednakowa. Wszyscy respondenci pracujący w górnictwie mieli opłacone przez pracodawców dodatkowe ubezpieczenia. Ponadto 83 proc. z nich korzystało z pakietów dodatkowej opieki medycznej i stomatologicznej i ze świadczeń związanych ze sportem i rekreacją. Także większość (67 proc.) otrzymywała bony i kupony podarunkowe oraz miała dostęp do świadczeń prorodzinnych. Górnictwo jest tym działem gospodarki, w którym system świadczeń pozapłacowych jest najbardziej rozbudowany.

Choć sytuacja w poszczególnych branżach przetwórstwa przemysłowego jest pewnie zróżnicowana, to ponad 60 proc. pracowników korzysta z urządzeń i sprzętów przydatnych w pracy

*W więcej niż w połowie firm – 56 proc. – benefity są dla każdego pracownika. W pozostałych – 44 proc. – dla niektórych.*

oraz ma możliwość rozwoju zawodowego. Połowa może elastycznie organizować swój czas pracy. Prawie tyle samo – 48 proc. – korzysta z dodatkowej opieki medycznej opłacanej przez firmy. Z badania „Kapitał zdrowia” wynika także, że więcej osób pracujących w przetwórstwie przemysłowym korzysta z dopłat do posiłków niż ze świadczeń związanych z rekreacją czy edukacją prozdrowotną.

Rejestracja i upowszechnienie szczepień przeciwko COVID-19 oznaczają, że krąg działań profilaktycznych pracodawców się zwiększy. Firmy włączają się już dziś w promocję szczepień. Jednocześnie można przypuszczać, że osoby zainteresowane tym szczepieniem będą chciały korzystać także z innych szczepień dostępnych

**DOSTĘPNOŚĆ  
ŚWIADCZEŃ  
W WYBRANYCH  
BRANŻACH**  
(w proc.)

zapewnienie bezpiecznych warunków pracy\*  
udostępnienie sprzętów pracy codziennej\*\*  
rekomendacje zapewniające bezpieczeństwo  
na terenie zakładu pracy  
rozwój pracownika\*\*\*  
ubezpieczenia\*\*\*\*  
Czas pracy (np. praca zdalna,  
elastyczny czas pracy)  
plany emerytalne (PPE, PPK itp.)  
opieka medyczna\*\*\*\*\*  
sport,



**Górnictwo  
i wydobywanie**



**Przetwórstwo  
przemysłowe**



**Budownictwo**



**Handel**



**Transport i gospodarka  
magazynowa**



**Usługi**



**Administracja publiczna  
i obrona narodowa**



**Edukacja**



**Opieka zdrowotna  
i pomoc społeczna**

**Działalność związana  
z kulturą**

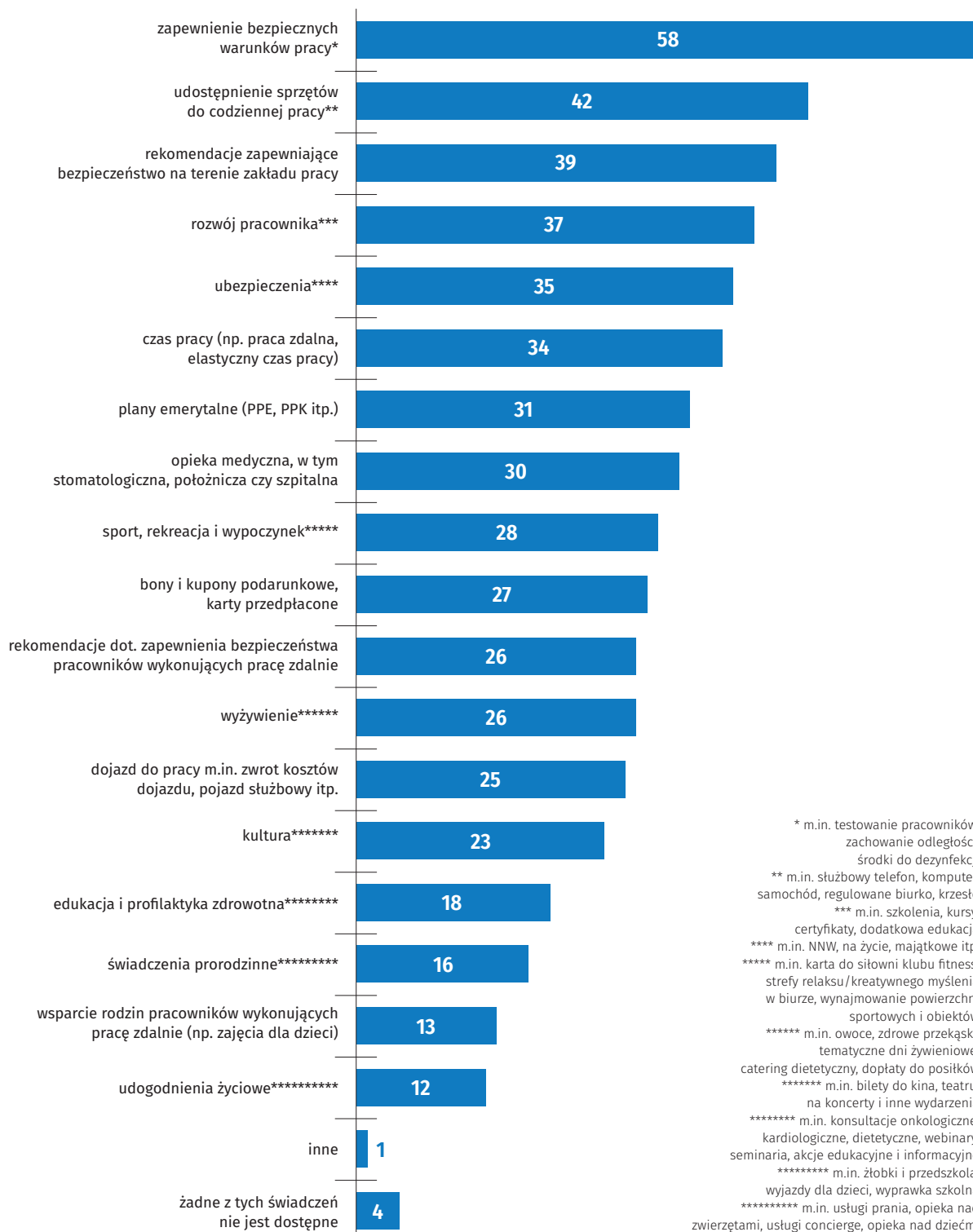


67	67	50	100	100	17	67	83	83
71	61	65	60	67	51	59	48	39
67	62	56	48	44	51	44	39	30
72	57	56	58	54	45	40	42	35
67	66	58	57	50	47	55	46	44
80	58	63	53	45	35	28	45	35
65	64	51	67	55	43	40	33	32
64	38	66	64	54	50	34	22	26
53	43	30	40	30	30	40	13	27
76	57	59	51	46	68	43	35	51

rekreacja i wypoczynek*****	bony i kupony podarunkowe, karty przedpłacone	rekomendacje dot. Zapewnienia bezpieczeństwa pracowników wykonujących pracę zdalnie	wyżywienie*****	dojazd do pracy m.in. zwrot kosztów dojazdu, pojazd służbowy itp.	kultura*****	edukacja i profilaktyka zdrowotna*****	świadczenia prorodzinne*****	wsparcie rodzin pracowników wykonujących pracę zdalnie	udogodnienia życiowe*****	inne	żadne z tych świadczeń nie jest dostępne
67	17	50	33	50	50	67	17	33	0	0	
46	39	41	32	29	33	32	17	23	5	10	
39	37	25	38	26	21	23	24	20	7	13	
49	37	24	29	23	27	26	15	16	6	14	
39	37	28	38	23	25	26	23	17	10	9	
35	33	50	33	33	28	25	15	20	3	5	
31	36	31	33	35	37	29	28	25	15	12	
26	34	26	14	34	22	28	14	12	2	12	
30	27	23	20	27	17	17	20	17	3	20	
38	46	27	35	27	22	22	22	14	14	8	

\* m.in. testowanie pracowników, zachowanie odległości, środki do dezynfekcji  
 \*\* m.in. służbowy telefon, komputer, samochód, regulowane biurko, krzesło  
 \*\*\* m.in. szkolenia, kursy, certyfikaty, dodatkowa edukacja  
 \*\*\*\* m.in. NNW, na życie, majątkowe itp.  
 \*\*\*\*\* w tym stomatologiczna, położnicza czy szpitalna  
 \*\*\*\*\* m.in. karta do siłowni klubu fitness, strefy relaksu / kreatywnego myślenia w biurze, wynajmowanie powierzchni sportowych i obiektów  
 \*\*\*\*\* m.in. owoce, zdrowe przekąski, tematyczne dni żywieniowe, catering dietetyczny, dopłaty do posiłków  
 \*\*\*\*\* m.in. bilety do kina, teatru, na koncerty i inne wydarzenia  
 \*\*\*\*\* m.in. konsultacje onkologiczne, kardiologiczne, dietetyczne, webinary, seminaria, akcje edukacyjne i informacyjne  
 \*\*\*\*\* m.in. żłobki i przedszkola, wyjazdy dla dzieci, wyprawka szkolna  
 \*\*\*\*\* m.in. usługi prania, opieka nad zwierzętami, usługi concierge, opieka nad dziećmi

► **KTÓRE ZE ŚWIADCZEŃ WSPIERAJĄCYCH PRACOWNICY  
CHCIELIBY OTRZYMYWAĆ W PRZYSZŁOŚCI** w proc.



\* m.in. testowanie pracowników, zachowanie odległości, środki do dezynfekcji  
 \*\* m.in. służbowy telefon, komputer, samochód, regulowane biurko, krzesło  
 \*\*\* m.in. szkolenia, kursy, certyfikaty, dodatkowa edukacja  
 \*\*\*\* m.in. NNW, na życie, majątkowe itp.  
 \*\*\*\*\* m.in. karta do siłowni klubu fitness, strefy relaksu/kreatywnego myślenia w biurze, wynajmowanie powierzchni sportowych i obiektów  
 \*\*\*\*\* m.in. owoce, zdrowe przekąski, tematyczne dni żywieniowe, catering dietetyczny, dopłaty do posiłków  
 \*\*\*\*\* m.in. bilety do kina, teatru, na koncerty i inne wydarzenia  
 \*\*\*\*\* m.in. konsultacje onkologiczne, kardiologiczne, dietetyczne, webinary, seminaria, akcje edukacyjne i informacyjne  
 \*\*\*\*\* m.in. żłobki i przedszkola, wyjazdy dla dzieci, wyprawka szkolna  
 \*\*\*\*\* m.in. usługi prania, opieka nad zwierzętami, usługi concierge, opieka nad dziećmi

w pakietach medycznych w ramach świadczeń pozapłacowych.

O to, jak wygląda oferta świadczeń i na ile są powszechne, zapytano także menedżerów HR. Przy analizie wyników ich odpowiedzi warto pamiętać, że relacjonują sytuację w firmach średnich i dużych. W przedsiębiorstwach małych (w których pracuje do dziesięciu osób) rzadko znajdują się służby HR. Z odpowiedzi specjalistów zajmujących się zasobami ludzkimi wynika, że we wszystkich firmach oferowane są świadczenia pozapłacowe. W nieco więcej niż w połowie – 56 proc. – są dla każdego pracownika. W pozostałych – 44 proc. – dla niektórych.

### Jak zmieniają się potrzeby i aspiracje pracowników

Cztery rodzaje świadczeń pozapłacowych tworzą koszyk najbardziej oczekiwanych benefitów w przyszłości:

- opieka medyczna (np. dodatkowy pakiet opieki medycznej, opieka stomatologiczna, prywatne leczenie szpitalne, opieka położnicza),
- bony i karty podarunkowe, karty przedpłacone,
- świadczenia wspierające rozwój pracownika (np. szkolenia, kursy, certyfikaty, dodatkowa edukacja),
- ubezpieczenia (np. NNW, na życie, majątkowe itp.).

Przy czym respondenci traktowali benefity z różną uwagą. Poproszono ich o przypisanie poszczególnym świadczeniom rangi. Z analizy katalogu oczekiwanych świadczeń oraz przypisaniu im odpowiedniej rangi wnioskować można, że część pracowników oczekuje świadczeń przydatnych w określonych sytuacjach, inni chcieliby otrzymać pomoc potrzebną do radzenia sobie z codziennymi problemami. Nie zawsze bowiem wskazaniu potrzeby danego świadczenia odpowiada ranga, którą mu przypisano. **Opieka zdrowotna okazała się dla większości osób, które ją wskazały (a zrobiła to ponad połowa ankietowanych), ważna (uznało tak 85 proc.).** Ale już kupony i bony podarunkowe, które chcieliby dostawać 40 proc. ankietowanych, dla prawie połowy z nich są mało istotne. Inaczej przedsta-

wia się ocena edukacji i profilaktyki zdrowotnej. Co prawda wymienił ją jako preferowane świadczenie co czwarty respondent, ale większość z nich jest pewna poważnego znaczenia takich benefitów.

Warto, by firmy zwróciły uwagę nie tylko na preferencje pracowników, ale także na to, jak świadczenie (i jego przydatność dla siebie) oceniają po chwili zastanowienia. Być może jest tak, że niektóre benefity wydają im się oczywiste i wymieniają je jako standard czy z przyzwyczajenia, a nie jako rzeczywistą potrzebę dla określonej grupy zawodowej czy wiekowej.

*Do dodatkowej opieki medycznej ma dostęp obecnie 42 proc. pracowników. Świadczenia związane z poprawieniem kondycji fizycznej otrzymuje ok. 39 proc. a z wyżywieniem – 32 proc. ankietowanych. Są to benefity, którym badani przypisali wysoką rangę i chcą je mieć również w przyszłości.*

Dodatkowo w czasach kryzysowych ważna jest całościowa dbałość o: profilaktykę zdrowotną, zdrowe odżywianie oraz budowanie odporności i kondycji fizycznej. Tylko w ten sposób możliwe jest holistyczne zbudowanie odporności pracowników.

► **PREFERENCJE PRACOWNIKÓW DOTYCZĄCE PRZYSZŁYCH ŚWIADCZEŃ POZAPŁACOWYCH (w proc.)**

	ranga 1	ranga 2	ranga 3	ranga 4-8	ranga 9-19
opieka medyczna	60	18	7	13	2
ubezpieczenia – NNW, na życie, majątkowe	20	29	18	28	5
edukacja i profilaktyka zdrowotna	25	24	13	28	10
plany emerytalne	15	26	20	30	9
rozwój pracownika	13	17	22	40	8
bony i kupony podarunkowe, karty przedpłacone	15	21	14	37	13
dojazd do pracy	17	13	18	38	14
sport i rekreacja	16	15	15	42	12
czas pracy	19	12	12	43	14
świadczenia prorodzinne	10	19	13	45	13
sprzęt i urządzenia do pracy	13	8	15	44	20
wyżywienie	8	12	14	42	24
kultura	6	13	14	47	20
zapewnienie bezpiecznych warunków pracy	11	8	11	44	26
wsparcie rodzin pracowników wykonujących pracę zdalnie	12	10	8	33	37
udogodnienia życiowe	2	11	16	32	39
rekomendacje zapewniające bezpieczeństwo w zakładzie pracy	3	7	9	38	43
rekomendacje zapewniające bezpieczeństwo pracowników wykonujących pracę zdalnie	3	5	7	35	50
inne	60	20	20		

Do świadczeń związanych z zachowaniem lub poprawieniem kondycji fizycznej ma dostęp obecnie ok. 39 proc. pracowników, a z wyżywieniem – 32 proc. Są one ważne dla osób już je posiadających – przypisały im wysoką rangę. Podobna grupa, która z nich korzysta teraz, chciałaby mieć do nich dostęp po zakończeniu pandemii.

## Pandemia zmieniła koszyk świadczeń pozapłatowych

**Pakiet dodatkowej opieki medycznej był przed pandemią oferowany pracownikom prawie we wszystkich firmach i instytucjach, w których pracują respondenci – menedżerowie HR. Jest to jedno z najpowszechniejszych świadczeń pozapłatowych. Jego popularność wynika najprawdopodobniej z dwóch przyczyn: niedomagań publicznej ochrony zdrowia oraz tego, iż zdrowie najbliższych i własne dla wielu osób znajduje się wysoko w hierarchii wartości.**

Dla pracowników – respondentów tego badania najbardziej istotnymi obszarami życia i aspiracji są obecnie:

- rodzina i związek,
- zdrowie i opieka zdrowotna,
- komfort finansowy.

I jest to pewna różnica w porównaniu z pytaniem o przyszłość. Wówczas komfort finansowy stanie się najważniejszy.

Najprawdopodobniej w czasach zagrożenia epidemicznego troska o samopoczucie jest znacznie poważniejsza niż kwestie związane z dobrobytem materialnym. Kiedy nie musimy się martwić o zdrowie, myślenie o komforcie zajmuje coraz więcej czasu.

Odpowiedzi ankietowanych potwierdziły powszechne przekonanie, iż znaczenie zdrowia, opieki medycznej i rodziny jest dla kobiet ważniejsze (przynajmniej werbalnie) niż dla panów. Przy czym pojęcie „zdrowie” nie jest już przeciwieństwem określenia „choroba”. Traktowane jest szerszej, a jego częściami są także profilaktyka, dbałość o kondycję fizyczną i psychiczną czy zdrowe odżywianie.

Ciekawe są tendencje i prawidłowości wynikające z wieku respondentów. Istnieją wartości i obszary, które dla danej grupy wiekowej są ważniejsze niż dla innych. Dla najmłodszych respondentów są nimi: rodzina i związek, kariera powiązana z rozwojem i kwestie bytowe – głównie mieszkanie.

O ile najmłodszy zastanawiali się nad ważnymi obecnie aspektami życia, o tyle największy ich odsetek (ponad 62 proc.) wymienił komfort finansowy. I była to najwyższa wartość wśród wszystkich grup wiekowych. W przyszłości finanse także będą ważne, ale myślą o nich częściej pięćdziesięciolatek i osoby starsze.

Więcej trzydziesto- i czterdziestolatków w porównaniu z innymi zastanawia się nad wartością świadczeń rodzinnych. Ważniejsze niż dla pozostałych jest zdrowe odżywianie i edukacja żywieniowa.

Interesujące są także odpowiedzi sześćdziesięciolatek. Obecnie ważniejsza jest dla nich opieka zdrowotna niż komfort finansowy. W przyszłości chcą mniej myśleć o zdrowiu, a więcej o zabezpieczeniu finansowym. Ale, co ciekawe, teraz dla co czwartego respondenta ważne są narzędzia pracy, a prawie dla co trzeciego – świadczenia rodzinne (najwięcej osób wskazało te kategorie jako obszar życia i aspiracji wśród wszystkich grup wiekowych). Częściej niż inni odpowiedzieli, że świadczenia prorodzinne będą dla nich ważne także w przyszłości. Uważa tak co trzeci respondent, który ma 60 lub więcej lat.































Co ciekawe „aktywność fizyczna i rekreacja” jest tym aspektem życia, który jest ważny dla mniej więcej co czwartego respondenta bez względu na wiek. I nie ma przy tym znaczenia płeć. Jedynie wśród osób 60+ jako ważną część życia wskazał ją co piąty ankietowany.

**Odpowiedzi pracowników wyraźnie pokazują, iż woleliby dostawać benefity, które pomogłyby im mierzyć się z problemami związanymi z kolejnymi etapami życia i kariery zawodowej. W zależności od sytuacji na rynku pracy i w życiu prywatnym zmienia się hierarchia ich potrzeb i sposób myślenia o świadczeniach pozapłatowych. Jednak ciągle niewie-**



► **NAJISTOTNIEJSZE OBSZARY ŻYCIA  
I ASPIRACJI PRACOWNIKÓW** w proc.

obecnie  w przyszłości 

	10–29 lat	30–39 lat	40–49 lat	50–59 lat	60 i więcej
komfort finansowy	62  61	59  58	56  57	57  62	53  61
zdrowie i opieka zdrowotna	52  44	55  57	60  57	64  62	67  55
kariera i rozwój osobisty	51  42	31  36	31  32	25  25	29  24
rodzina i związek	66  63	62  61	57  60	58  52	49  53
aktywność fizyczna, rekreacja i wypoczynek	29  25	28  27	28  21	26  20	20  20
kultura	13  10	9  10	12  11	11  9	12  6
świadczenia prorodzinne	18  18	25  22	26  24	14  19	29  35
bezpieczeństwo (w tym BHP, bezpieczne środowisko pracy)	35  26	25  44	27  21	37  26	29  31
mieszkanie	50  52	50  12	43  44	41  37	41  41
narzędzia pracy	11  12	16  18	16  12	19  11	24  16
dojazd do pracy	24  17	25  19	20  14	22  12	22  22
zdrowe odżywianie i edukacja żywieniowa	19  16	23  19	22  22	24  19	20  12

lu pracodawców dopasowuje swoją ofertę do grup zawodowych i demograficznych pracujących w przedsiębiorstwie.

Ważne jest przy tym to, iż zagrożenia związane z pandemią COVID-19 urzeczywistniły realną świadomość znaczenia zdrowia. W ostatnich miesiącach najprawdopodobniej każdy pomyślał chwilę o tym, czy ma choroby, które zaliczają go do grupy zwiększonego ryzyka, czy sposób życia (dbałość o kondycję fizyczną, zdrowe odżywianie lub zaniebdania zwiększające ryzyko chorób cywilizacyjnych) może pomóc w walce organizmu z wirusem czy też nie. Pandemia nie tylko zwiększyła strach przed utratą zdrowia czy zakażeniem chorobą, ale sprowokowała poważną publiczną i prywatną debatę nad stanem zdrowia Polaków. To odpowiedni czas, by firmy zastanowiły się nad koszykiem i polityką oferowania świadczeń pozapłacowych. Dobrze byłoby, gdyby wprowadziły lub pogłębiły edukację na temat profilaktyki zdrowotnej. Mogą tak zrobić przynajmniej z trzech przyczyn:

- konieczności przystosowania działalności firm do nowych warunków funkcjonowania w reżimie sanitarnym,
- zmiany sposobu myślenia o zdrowiu, w tym o możliwościach zapobiegania chorobom u pracowników, z pojawiających się badań wynika, że czas pandemii, izolacji może spowodować wzrost zagrożenia chorobami cywilizacyjnymi (otyłość, cukrzyca),
- trudnej sytuacji finansowej i rynkowej, z którą zmierzy się wiele przedsiębiorstw w czasie kryzysu – to wymusi na nich konieczność sprawdzenia efektywności ponoszonych wydatków.

# 82 proc.

respondentów

– przedstawiciele kadry zarządzającej – przyznało, że w czasie pandemii zwiększyły się firmowe wydatki na inwestycje w zdrowie pracowników ze względu na sytuację związaną z zagrożeniem COVID-19.

Pierwsze działania związane z zapewnieniem bezpieczeństwa zdrowotnego, które przeprowadzili pracodawcy, zostały dobrze ocenione przez większość pracowników (52 proc.). To lepszy wynik od tego, który uzyskała polityka prozdrowotna firm z czasu przed pandemią (49 proc.).

Poprawa oceny działań prozdrowotnych i zwiększających bezpieczeństwo w firmach wynika zapewne także stąd, że aż 82 proc. respondentów – przedstawiciele kadry zarządzającej – przyznało, że w czasie pandemii zwiększyły się firmowe wydatki na inwestycje w zdrowie pracowników ze względu na sytuację związaną z zagrożeniem COVID-19.

## ► JAK PRACOWNICY OCENIAJĄ DZIAŁANIA FIRM ZWIĄZANE Z OCHRONĄ ZDROWIA PRZED I W CZASIE PANDEMII w proc.

zdecydowanie źle 0 1 2 3 4 5 zdecydowanie dobrze

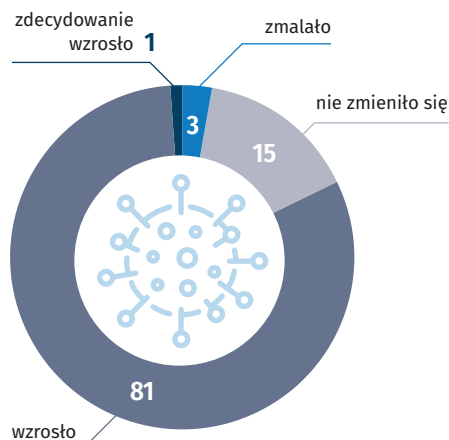
przed pandemią



w trakcie pandemii

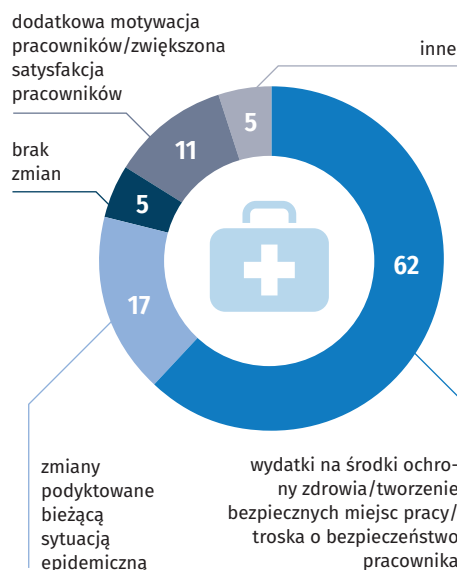


► **JAK ZMieniŁ SIĘ ZAANGAŻOWANIE FIRM I INSTYTUCJI W INWESTYCJE ZDROWOTNE PRACOWNIKÓW ZE WZGLĘDU NA SYTUACJĘ ZWIĄZANĄ Z PANDEMIĄ COVID-19? w proc.**



► **PRZYCZYNY ZMIANY ZAANGAŻOWANIA FIRM W INWESTYCJE W ZDROWIE PRACOWNIKÓW**

odpowiedzi decydentów w proc.



*Co piąty respondent przyznał, że nie otrzymuje dla bliskich żadnego benefitu.*

Przy czym większość umotywowała takie działania troską o bezpieczeństwo pracowników i zamiarem stworzenia bezpiecznych miejsc pracy (62 proc.), a nie koniecznością związaną z bieżącą sytuacją epidemiczną (11 proc.).

Jeśli dla większości pracowników ważne jest zdrowie i równocześnie najbliżsi, to można wnioskować, iż będą się spodziewali świadczeń wspierających ich w zapewnieniu szeroko pojętego zdrowia nie tylko dla siebie, ale także dla najbliższych. Tak też działało się w części firm jeszcze przed pandemią. Niektóre oferowały dodatkową prywatną opiekę medyczną dla rodzin pracowników, inne zapewniały ulgi, jeśli pracownik chciał

dla rodziny wykupić komercyjny abonament. Z odpowiedzi respondentów wynika, że najbardziej oczekiwanymi przez nich benefitami są:

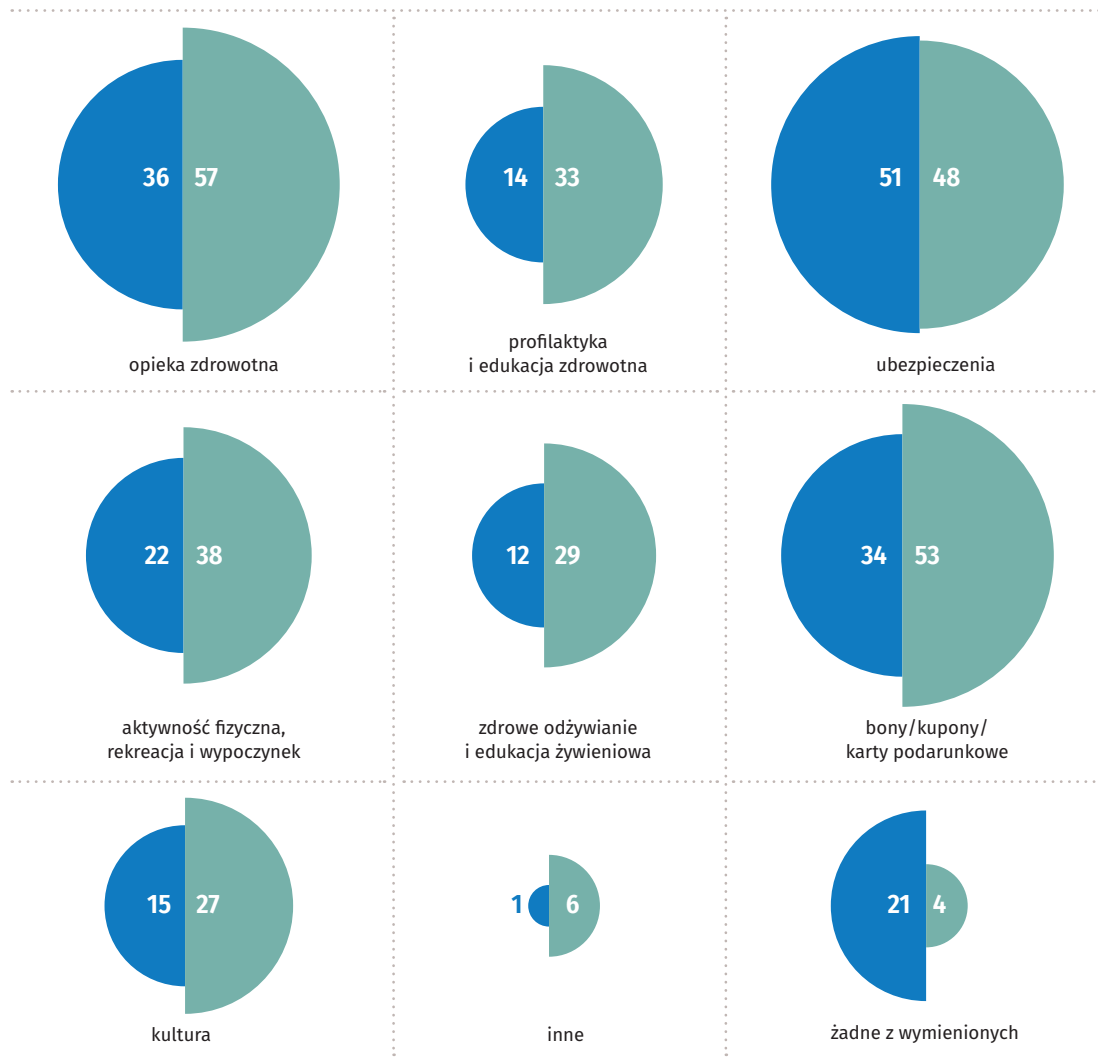
- opieka zdrowotna (57 proc.),
- bony i karty podarunkowe (53 proc.),
- ubezpieczenia (48 proc.),
- świadczenia wspierające aktywność fizyczną i wypoczynek (38 proc.),
- świadczenia związane z profilaktyką i edukacją zdrowotną (33 proc.).

Wśród pięciu najczęściej wskazanych świadczeń są więc trzy w węższym lub szerszym kontekście związane ze zdrowiem. Obecna praktyka firm jest nieco inna. Tak wynika z odpowiedzi na pytanie: „Jakiego typu świadczenia wspierające rodzinę są oferowane w firmie obecnie?”. Pracownicy otrzymują dla najbliższych:

- ubezpieczenia (51 proc.),
- opiekę zdrowotną (36 proc.),
- bony i karty podarunkowe (34 proc.),
- świadczenia wzmacniające aktywność fizyczną i wypoczynek (22 proc.),

► **JAKIE ŚWIADCZENIA WSPIERAJĄCE RODZINĘ PRACOWNICY OTRZYMUJĄ, A JAKIE CHCIELIBY DOSTAWAĆ W PRZYSZŁOŚCI?** w proc.

obecnie  w przyszłości 



■ świadczenia umożliwiające uczestniczenie w wydarzeniach kulturalnych (15 proc.).

Co piąty respondent przyznał, że nie otrzymuje dla bliskich żadnego benefitu.

**Porównanie oferty, z której pracownicy mogą skorzystać obecnie dla swoich bliskich, z ich preferencjami na przyszłość pokazuje, jak ważne dla respondentów jest szeroko pojęte zdrowie rodzin. Znacznie więcej osób chciałoby otrzymywać od pracodawców wsparcie dla najbliższych, niż ma je teraz. Zwrócili**

szczególność uwagę na: opiekę medyczną, bony подарunkowe, profilaktykę, zdrowe odżywianie i dbałość o kondycję fizyczną.

Różnica pomiędzy obecnym koszykiem świadczeń a preferencjami pracowników jest dla pracodawców wskazówką, w jaki sposób mogą konstruować koszyk świadczeń w przyszłości. Tym bardziej że korzyści np. z dbałości o kondycję fizyczną pracowników i ich rodzin lub o zdrowe odżywianie są równie ważne dla pracowników, jak i dla pracodawców.

## Benefity jako źródło bezpieczeństwa zdrowotnego pracowników

Rodzina i zdrowie to osie, wokół których wiele osób buduje poczucie bezpieczeństwa. Firmy i instytucje mogą włączyć się w realizację tej potrzeby stabilizacji, oferując pracownikom świadczenia, które zapewnią im poczucie bezpieczeństwa.

W badaniu zapytano pracowników, jakie wsparcie dotyczące ochrony zdrowia i efektywnego wykorzystania świadczeń otrzymują obecnie oraz do jakich chcieliby mieć dostęp po pandemii. Co czwarty respondent powiedział, że pracodawca nic takiego mu nie zaoferował. Najpopularniejsze okazały się:

- doradztwo dotyczące bezpieczeństwa zdrowotnego związanego z COVID-19 – 32 proc.,
- edukacja pracowników (warsztaty, szkolenia, seminaria, webinary) – 29 proc.,
- zapewnienie bezpieczeństwa wykonywania pracy zdalnej – 21 proc.,
- badanie realnych potrzeb pracowników – 19 proc.

Gdyby zaś pracownicy mogli sami zdecydować (zapytano ich o wsparcie, które chcieliby otrzymać w przyszłości), to ich propozycja przedstawia się inaczej:

- badania realnych potrzeb pracowników – 34 proc.,
- edukacja pracowników (warsztaty, szkolenia, seminaria, webinary) – 34 proc.,
- indywidualne doradztwo w doborze świadczeń zgodnych z potrzebami pracownika – 27 proc.,
- indywidualne doradztwo w zakresie ochrony zdrowia i profilaktyki zdrowotnej – 25 proc.,
- badania zadowolenia pracowników z poszczególnych świadczeń – 24,1 proc.

Już z tych odpowiedzi pracowników wynika, że ważne są indywidualne podejście do ich potrzeb oraz możliwość wypowiedzenia się o standardzie oferowanych świadczeń. Respondentów poproszono także o uszeregowanie świadczeń od tych najbardziej oczekiwanych i ważnych do tych, których znaczenie jest mniejsze. Większość – 82 proc. – ankietowanych oczekuje indywidualnego doradztwa dotyczącego ochrony zdrowia i profilaktyki zdrowotnej. Niewiele mniej osób – 80 proc. – jako istotne wskazało badanie realnych potrzeb pracowników oraz zapewnienie dostępu do odpowiedniego wyposażenia umożliwiającego wykonywanie pracy zdalnej. Na czwartym miejscu znalazła się edukacja pracowników.

Te odpowiedzi mogą posłużyć jako przykład na to, że pracownicy rzeczywiście poważnie zastanawiają się nad kwestiami swojego zdrowia. Ale też z tych (i innych) odpowiedzi wynika, iż bardziej oczekują pomocy w sytuacjach awaryjnych lub poważnych (np. schorzeń) niż takich, które wymagałyby od nich zaangażowania czasu czy zmiany przyzwyczajzeń.

# 82 proc.

*ankietowanych oczekuje indywidualnego doradztwa dotyczącego ochrony zdrowia i profilaktyki zdrowotnej.*

*Niewiele mniej osób*

*– 80 proc. – jako istotne*

*wskazało badanie realnych*

*potrzeb pracowników oraz*

*zapewnienie dostępu do*

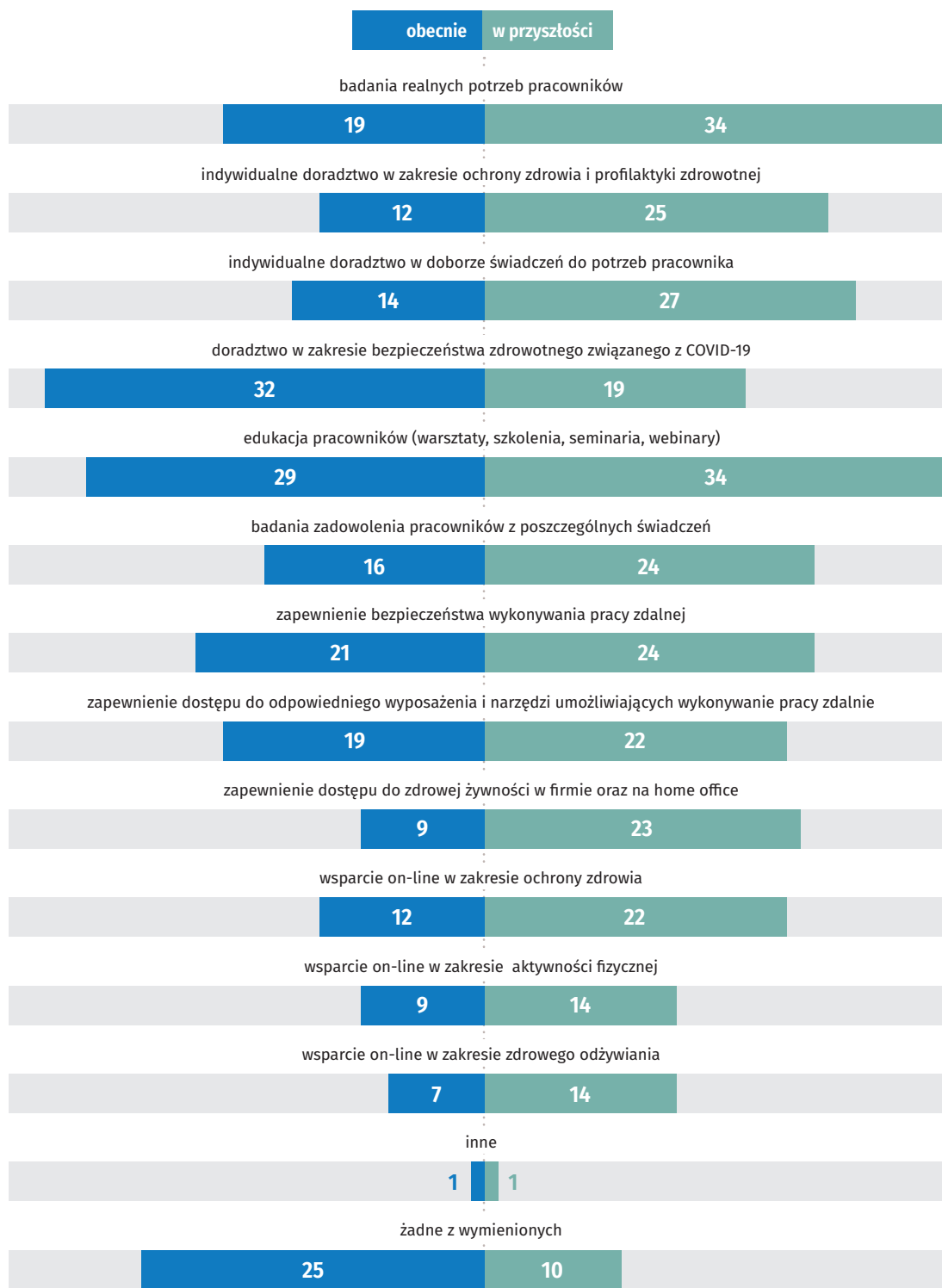
*odpowiedniego wyposażenia*

*umożliwiającego*

*wykonywanie pracy zdalnej.*



► **OBECNY KOSZYK ŚWIADCZEŃ ZWIĄZANYCH Z MOŻLIWOŚCIĄ SPRAWDZENIA EFEKTYWNOŚCI ŚWIADCZEŃ I WSKAZANIA PRACOWNIKÓW NA PRZYSZŁOŚĆ** w proc.



► **JAKIE BENEFITY WSPIERAJĄCE ZDROWIE PRACOWNICY UWAŻAJĄ ZA ISTOTNE W PRZYSZŁOŚCI** w proc.

	wszyscy respondenci	w wieku 19-29	w wieku 30-39	w wieku 40-49	w wieku 50-59	w wieku 60 i więcej
firmowe pakiety medyczne	38	39	39	35	36	45
opieka stomatologiczna	33	32	36	33	32	33
pomoc onkologiczna	30	28	29	35	27	24
zdrowie psychiczne	43	46	45	40	44	33
profilaktyka zdrowotna	44	46	40	45	45	45
aktywność fizyczna, rekreacja i wypoczynek	24	28	25	26	20	16
zdrowe odżywianie i edukacja żywieniowa	16	18	17	12	15	20
ergonomia pracy	11	14	11	8	10	14
inne	1				4	

Z zaproponowanego katalogu możliwości za najważniejsze dla zdrowia i dbania o nie w przeszłości uznali:

- profilaktykę zdrowotną – 44 proc.,
- zdrowie psychiczne – 43 proc.,
- firmowe pakiety medyczne – 38 proc.,
- opiekę stomatologiczną – 33 proc.

Przy czym wyraźnie większa grupa pań w stosunku do panów preferowała profilaktykę zdrowotną oraz zdrowie psychiczne. Osoby młodsze (do 40 lat) na pierwszym miejscu wymieniły zdrowie psychiczne, na drugim profilaktykę. Starsi – podali odwrotną kolejność.

**Znacznie więcej ankietowanych wskazało profilaktykę zdrowotną jako ważną część dbania o zdrowie. Najprawdopodobniej respondenci jako części składowe profilaktyki traktują także dbanie o kondycję fizyczną oraz zdrowe odżywianie. Ale już ergonomia pracy była zauważona przez dużo mniej liczne grono ankietowanych.**

**Pracodawca powinien pomóc pracownikom zmienić złe nawyki zdrowotne tak, by dbanie o zdrowie stało się ich przyzwyczajeniem. Jeśli zaś dbają o zdrowie – by wzmocnić ich postawę.**

Izolacja, zakazy administracyjne, praca zdalna przyczyniły się do tego, że sporo osób zrezygnowało z aktywności fizycznej, regularnego uprawiania sportów, a także zaczęło się niezdrowo odżywiać.

Analizując odpowiedzi pracowników dotyczące całego koszyka świadczeń pozapłacowych, można wnioskować, że niestabilna sytuacja epidemiczna i sanitarna powoduje, iż respondenci odpowiedzi na temat przyszłości widzą przez pryzmat teraźniejszości. Stąd być może mniejsze niż przy innych świadczeniach znaczenie kultury czy aktywności fizycznej. Dodatkowo część osób nie zastanawia się, jak ważne są dobre samopoczucie fizyczne czy zdrowa dieta dla psychiki i ogólnego stanu zdrowia.

## Lockdown zmienił firmy oraz relacje pomiędzy pracodawcami i pracownikami

Projekt „Kapitał zdrowia” powstał jeszcze pod koniec 2019 r. Z licznych rozmów z przedsiębiorcami z czasu sprzed pandemii oraz analiz ekspertów wynika, iż w części firm świadczenia pozapłacowe były specyficznie skonstruowane: miały motywować pracowników, by nie zmieniali pracy, oraz skutecznie wesprzeć rekrutację osób, które były potrzebne firmom do realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

Takie traktowanie świadczeń (także płacy zasadniczej) niejako wymusza sytuacja na rynku pracy i tendencje demograficzne<sup>7</sup>. Wielu przedsiębiorców już w czasie przed pandemią borykało się z problemem pozyskania odpowiednich kandydatów do pracy. Benefity bardziej stawiały się standardem branżowym czy terytorialnym, niż wynikały z rzeczywistych potrzeb pracowników czy charakterystyki pracy firmy lub instytucji. Nie zawsze odpowiadały potrzebom instytucji czy też grup zawodowych i demograficznych zatrudnionych w firmie. Z badania ankietowego decydentów wynika, iż obecnie głównym wyzwaniem kadrowym jest utrzymanie „stafu” (79,5 proc.). Motywowanie pracowników wskazała niespełna co piąty respondent (19 proc.). O pozyskaniu zaś nowych pracowników myśleli nieliczni menedżerowie (1,5 proc.).

Już sama pandemia wymusiła zmiany w koszyku świadczeń.

Z odpowiedzi udzielonych przez menedżerów HR wynika, iż w czasie obostrzeń sanitarnych i lockdownu:

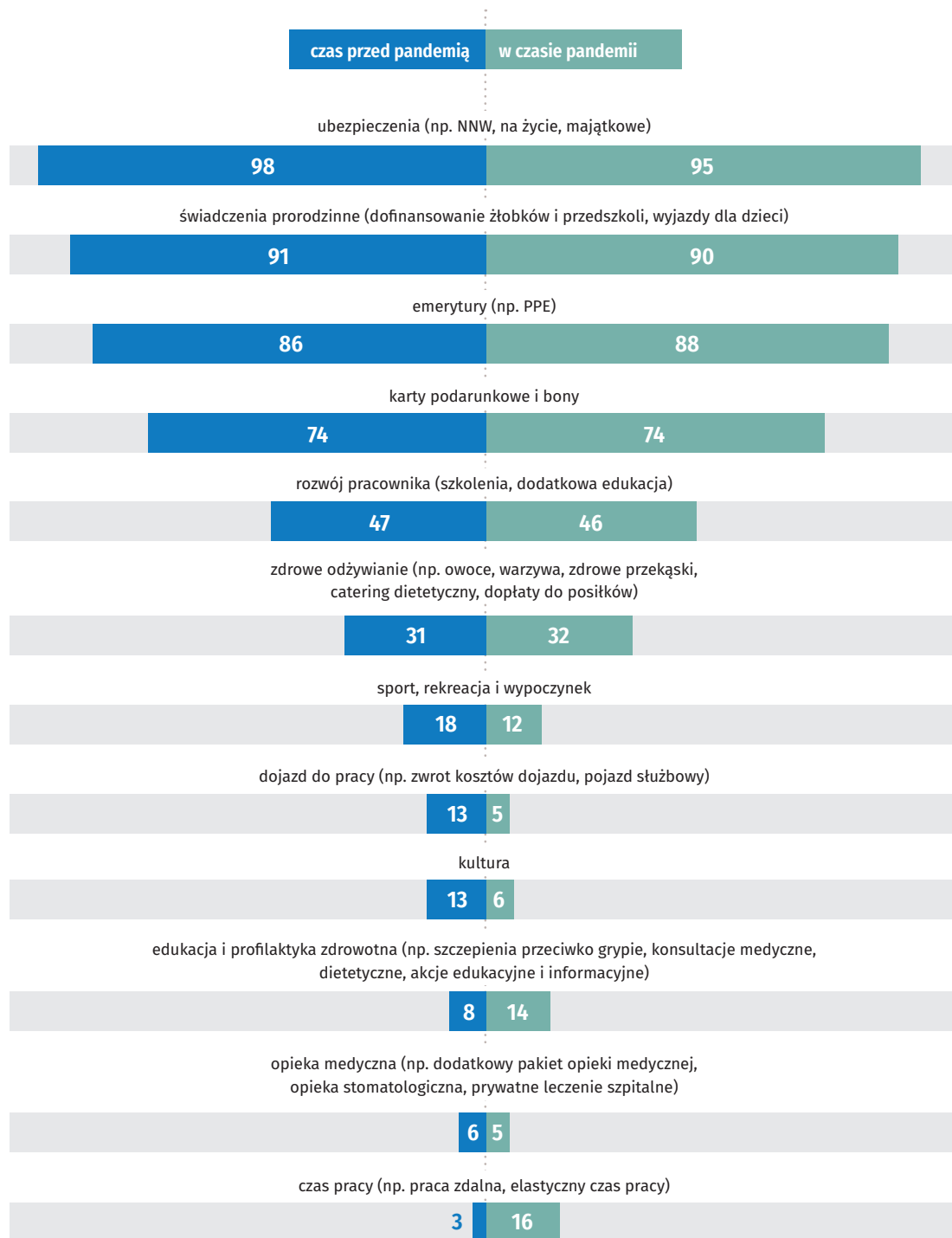
- zmniejszono lub zawieszono zakres świadczeń sportowych i związanych z wypoczynkiem (np. kart na siłownię/fitness, wynajmowanie powierzchni sportowych i obiektów), kursy, szkolenia oraz benefity umożliwiające uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych, co wynikało z faktu, że placówki sportowe i kulturalne zostały zamknięte,

<sup>7</sup> Z danych GUS wynika, że w Polsce pod koniec czerwca 2020 r. żyło o prawie 2,5 mln więcej osób, które skończyły 60 lat, niż dzieci i młodzieży do lat 19. „Ludność. Stan i struktura ludności oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym (stan na 30.06.2020 r.); [https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/ludnosc/ludnosc-19-30-06-2020,6,28.html](https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/ludnosc/ludnosc-stan-i-struktura-ludnosc-i-ruch-naturalny-w-przekroju-terytorialnym-19-30-06-2020,6,28.html)

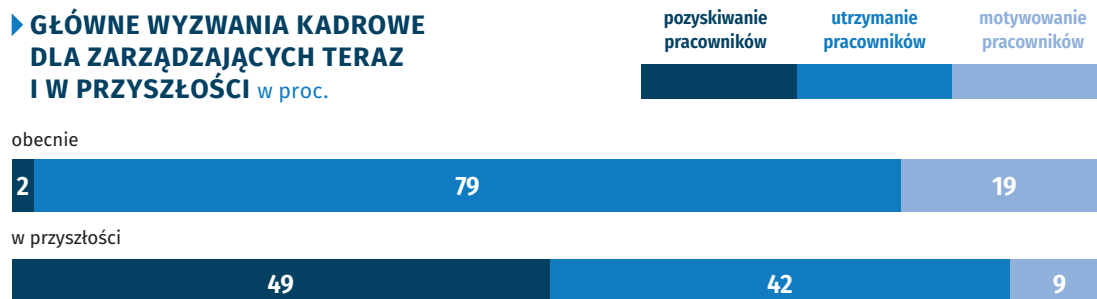


► **KTÓRE ZE ŚWIADCZEŃ POZAPŁACOWYCH BYŁY OFEROWANE W FIRMIE WSZYSTKIM PRACOWNIKOM PRZED PANDEMIĄ COVID-19, A KTÓRE SĄ OFEROWANE W TRAKCIE?**

odpowiedzi specjalistów HR w proc.



► **GŁÓWNE WYZWANIA KADROWE DLA ZARZĄDZAJĄCYCH TERAZ I W PRZYSZŁOŚCI** w proc.



■ pojawiły się nowe świadczenia lub zwiększono ich dostępność. Firmy zaczęły refundację testów u pracowników, umożliwiono pracę w trybie zdalnym i z elastyczną organizacją czasu pracy. Wprowadzono treningi on-line. Część firm przekształciła programy dotyczące zdrowego odżywiania.

Pracodawcy zaczęli dostarczać owoce i warzywa do domów osób pracujących zdalnie zamiast do biur. Prowadzono internetowe akcje informacyjne oraz edukacyjne, seminaria dotyczące zdrowia i profilaktyki zdrowotnej.

Główną przyczyną zmian była konieczność dostosowania się firm do restrykcji sanitarnych i administracyjnych oraz równoczesne poszukiwanie rozwiązań, które mogłyby zastąpić dotychczasowe świadczenia.

**Bezpieczeństwo zdrowotne w czasie pandemii stało się jeszcze ważniejsze niż przed nią.**

Zapytano decydentów o działania wspierające bezpieczeństwo zdrowotne pracowników i budowanie ich odporności, które firmy prowadzą obecnie i o których myślą w przyszłości. W obu perspektywach odpowiedzi były podobne.

Najczęściej wymieniono:

- edukację zdrowotną pracowników,
- refundację testów u pracowników na obecność koronawirusa (SARS-CoV-2),
- prowadzenie zdalnych warsztatów, seminariów i szkoleń na temat bezpieczeństwa pracowników w pracy zdalnej,
- promowanie aktywności fizycznej.

W przyszłości pracodawcy chcą częściej niż obecnie budować odporność psychiczną i fizyczną pracowników oraz zadbać o ich zdrowe od-

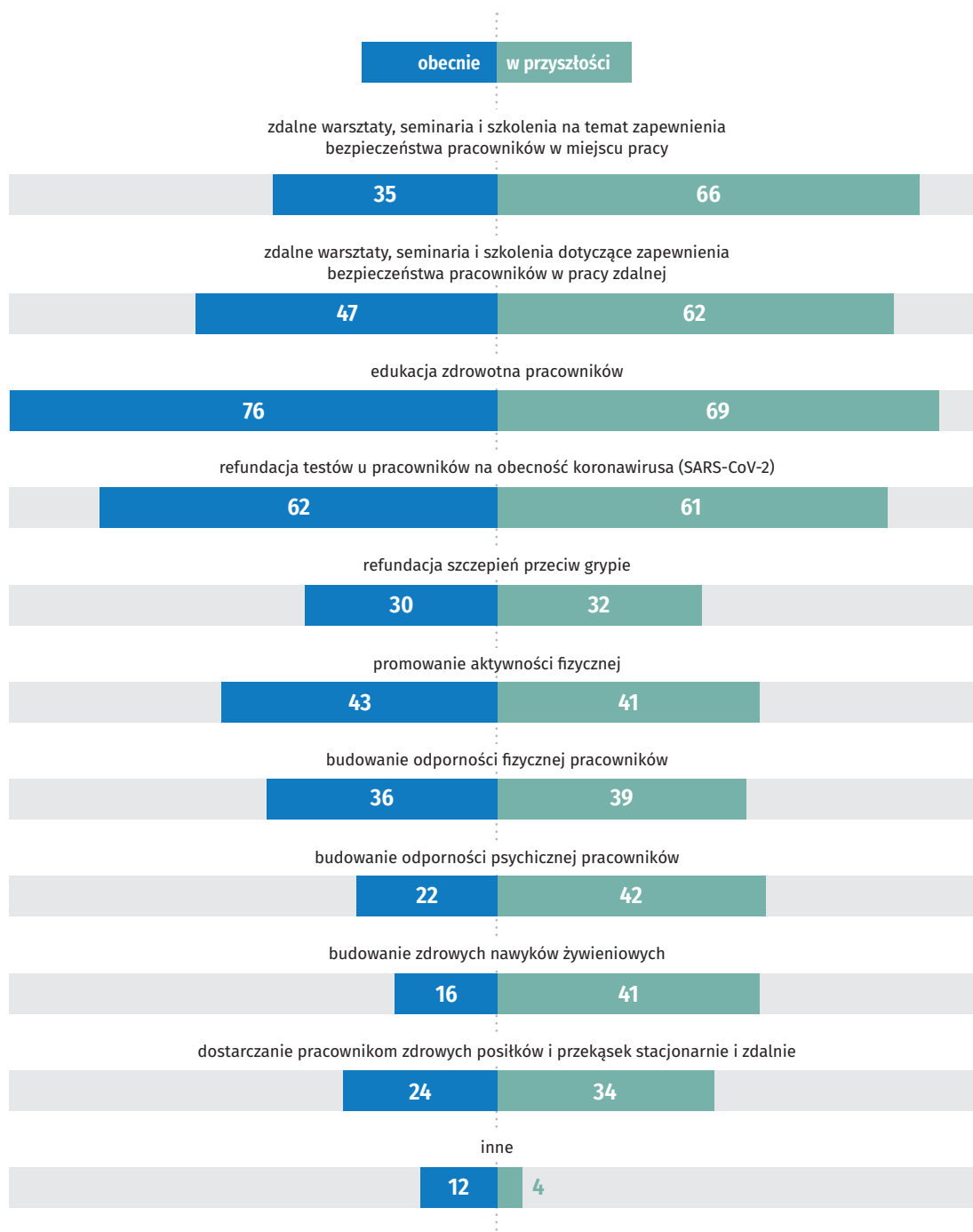
żywianie. Wraz z przedłużającą się pandemią i pracą zdalną mogą bowiem pogłębić się problemy z dobrostanem psychicznym i fizycznym pracowników.

## Rola świadczeń pozapłacowych – opinie menedżerów

**Kadra zarządzająca i właściciele firm zapytani o przyszłe wyzwania związane z kapitałem ludzkim prawie w takich samych proporcjach odpowiedzieli, że jest to: pozyskanie (49 proc.) i utrzymanie (42 proc.) pracowników. Tylko co jedenasty uznał, iż będzie to motywowanie pracowników.**

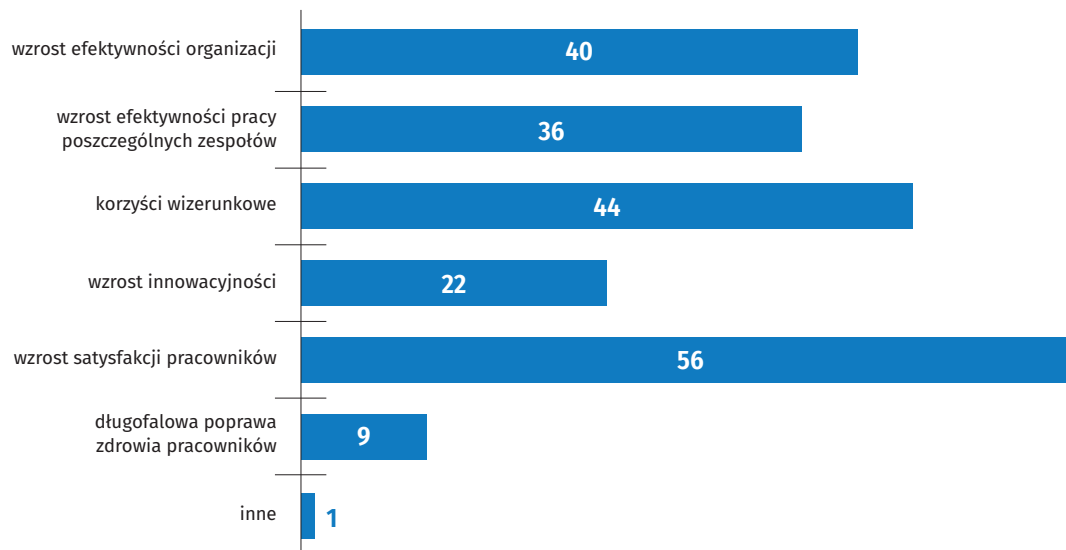
Wiele firm prowadzi obecnie lub się przygotowuje do wewnętrznych reorganizacji i restrukturyzacji. Sytuacja gospodarcza w kategoriach makro i mikro, wynikająca z kryzysu wywołanego COVID-19 i działaniami administracyjnymi, jest tak labilna, iż przedsiębiorstwa opracowują plany działania na różne sytuacje. Dodatkowo konieczność dostosowania się do warunków finansowej pomocy publicznej (czasowe ograniczenie czasu pracy, a tym samym poziomu wynagrodzeń) spowodowała, iż część pracowników już teraz zastanawia się nad zmianą pracy. Dla firm jest to sytuacja, która ma dwa wymiary. Negatywny, bo mogą stracić część pracowników. Pozytywny, bo w czasach kryzysowych i postkryzysowych można zatrudnić specjalistów, proponując im nieco skromniejsze warunki pracy niż w czasie boomu pracowniczego (rynku pracownika). Jednak to właśnie satysfakcja pracowników jest tą korzyścią z istnienia benefi-

► **JAKIE DZIAŁANIA ZAPEWNIAJĄCE BEZPIECZEŃSTWO ZDROWOTNE PRACOWNIKÓW I BUDOWANIE ICH ODPORNOŚCI PROWADZI FIRMA OBECNIE, A JAKIE ZAMIERZA PROWADZIĆ W PRZYSZŁOŚCI?** w proc.



## ► JAKIE KORZYŚCI PŁYNĄ Z OFEROWANYCH PRZEZ PAŃSTWA ŚWIADCZEŃ?

odpowiedzi kadry zarządzającej w proc.



tów, którą wymieniła ponad połowa decydentów. Ważne są także korzyści wizerunkowe (44 proc.). Dopiero na trzecim i na czwartym miejscu znalazł się wzrost: efektywności organizacji – 40 proc. oraz efektywności pracy poszczególnych zespołów – 36 proc. Stała poprawa zdrowia pracowników znalazła się na szóstym miejscu (9 proc.) po wdrażaniu innowacji – 22 proc.

Pracownicy oczekują (co wynika z badania ankietowego tej grupy<sup>8</sup>), iż świadczenia pozapłacowe pomogą zaspokoić ich potrzeby i aspiracje. Takie traktowanie benefitów jest wyzwaniem dla pracodawców.

Ważne, by chcieli i umieli dopasować system świadczeń pozapłacowych do potrzeb pracowników.

Najczęściej obecnie organizują wydarzenia informacyjne i promocyjne (74,5 proc.) oraz badają poziom satysfakcji pracowników (61 proc.). Korzystają również z warsztatów i seminariów dotyczących właściwego doboru świadczeń pozapłacowych (57,5 proc.).

Menedżerowie nie zamierzają gwałtownie zmienić swoich metod także w przyszłości. Jed-

nak większość z nich chce posiadać informacje na temat potrzeb pracowników (w tym ich aspiracji, indywidualnych celów itp.).

To służby HR przygotowują dla menedżerów informacje o efektywności oferowanych świadczeń płacowych. W badaniu zapytano o sposoby jej mierzenia. Zarówno teraz, jak i w przyszłości, są i będą to najczęściej:

- stopień wykorzystania świadczeń,
- poziom absencji,
- poziom fluktuacji.

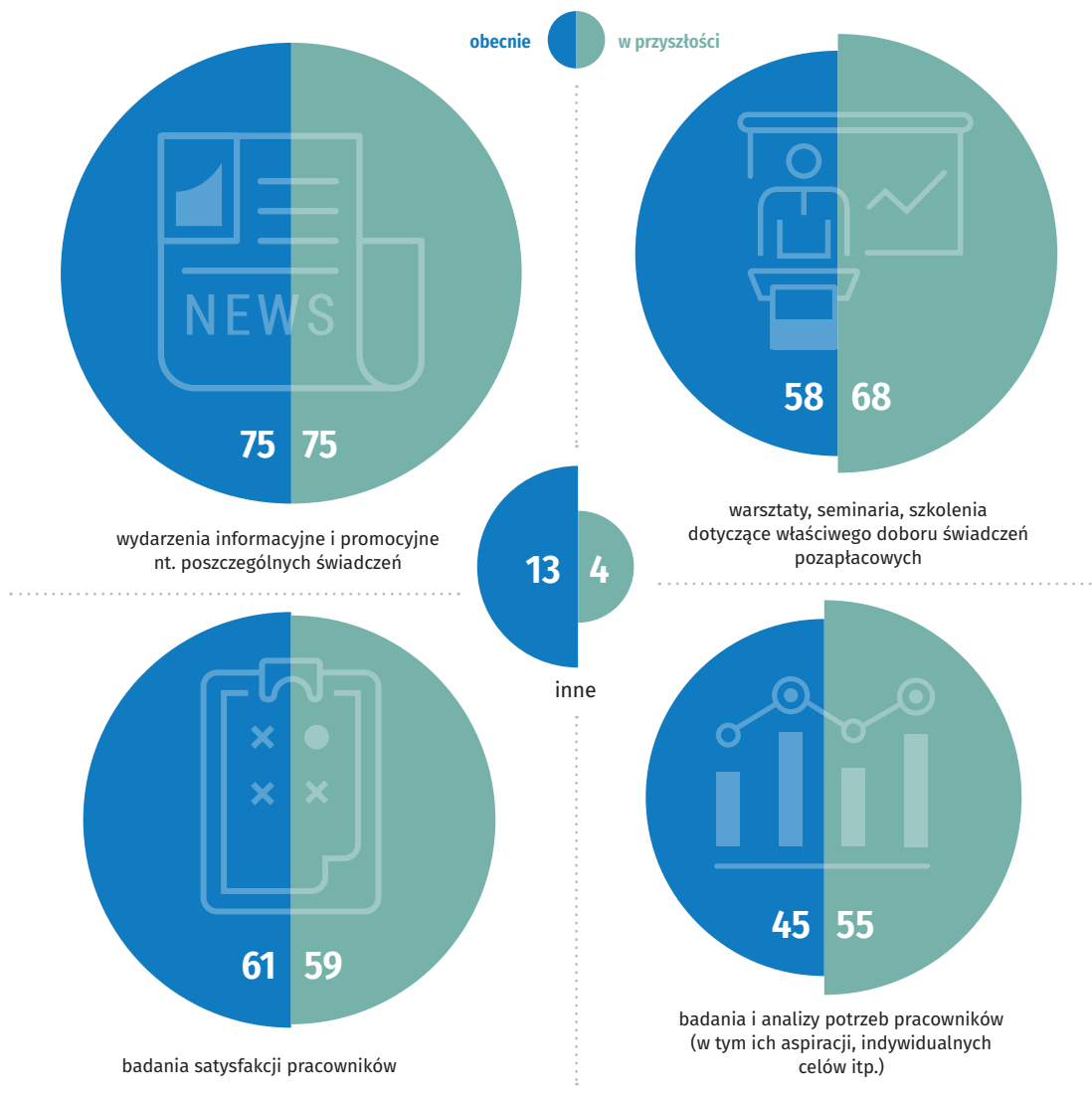
Zapewne także służby HR przewidują przyszłe ruchy kadrowe, bo z ich odpowiedzi wynika, że chcą częściej niż obecnie analizować informacje, czy to oferta benefitów powoduje, że potencjalni pracownicy wycofują się z rekrutacji, oraz jaki wpływ na decyzje o odejściu z pracy ma system świadczeń pozapłacowych.

Menedżerów HR zapytano także o działania, które pomogą zwiększyć wykorzystanie świadczeń pozapłacowych. Ich zdaniem najważniejsze w przyszłości będą:

- badania realnych potrzeb pracowników – 73 proc.,

<sup>8</sup> Str. 24 raportu

► **SPOSOBY DOPASOWANIA ŚWIADCZEŃ POZAPŁACOWYCH DO POTRZEB PRACOWNIKÓW OBECNIE I W PRZYSZŁOŚCI**, odpowiedzi kadry zarządzającej w proc.



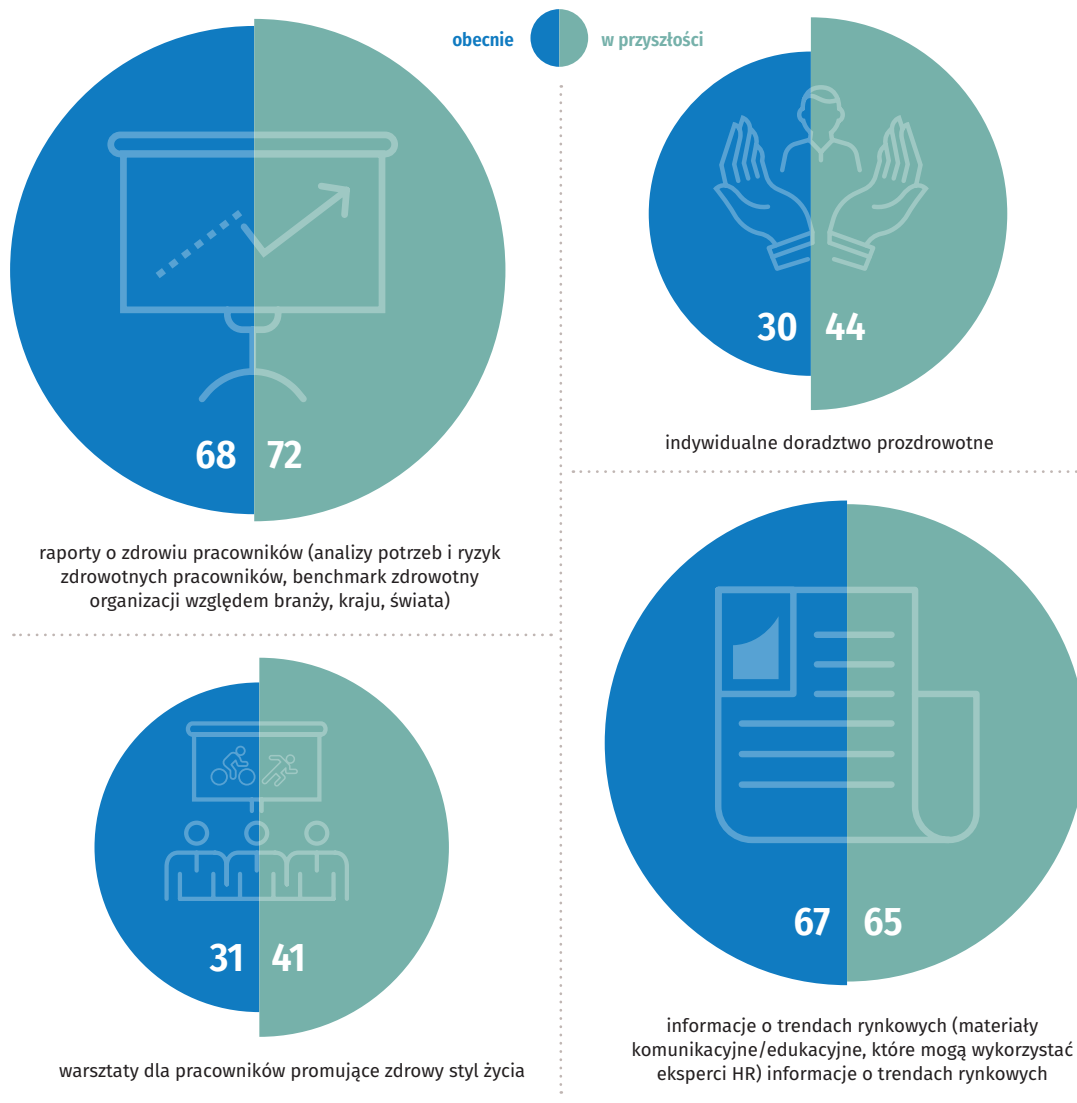
- indywidualne doradztwo w zakresie ochrony zdrowia i profilaktyki zdrowotnej – 60 proc.,
- badania zadowolenia pracowników z poszczególnych świadczeń – 50 proc.,
- właściwa edukacja pracowników (warsztaty, szkolenia, seminaria, webinary) – 40 proc.

Po to, by móc badać efektywność koszyka świadczeń, potrzebna jest współpraca pomiędzy firmami czy instytucjami a kontrahentami – dostawcami świadczeń.

W badaniu sprawdzono, jakie informacje firmy otrzymują obecnie, a jakie chciałyby mieć w przyszłości.

**I choć nie zmienia się to, iż dla służb HR najważniejsze są raporty na temat zdrowia pracowników oraz informacje o trendach rynkowych, to jednak rośnie znaczenie indywidualnego doradztwa oraz warsztatów dla pracowników promujących zdrowy styl życia.**

► **JAKIEGO TYPU INFORMACJE OTRZYMUJĄ DECYDENCI OD DOSTAWCÓW USŁUG TERAZ, A JAKIE CHCIELIBY MIEĆ W PRZYSZŁOŚCI?** w proc.



Te odpowiedzi pokazują, że firmy chcą ściślej współpracować z dostawcami usług. Tylko taka współpraca pozwoli im na lepsze zmierzenie efektywności koszyka świadczeń pozapłacowych.

Badania ankietowe przeprowadzone w ramach projektu „Kapitał zdrowia” pokazują, jak pandemia przyspieszyła reorientację świadczeń pozapłacowych w Polsce. Dla pracowników najważniejsza jest dbałość o szero-

ko pojęte zdrowie swoje i najbliższych. Firmy borykają się z problemami rynkowymi, logistycznymi i pracowniczymi. Występowanie tych zjawisk równocześnie oznacza, iż następuje rewolucja w systemie świadczeń oferowanych pracownikom:

- a) muszą być dostosowane do populacji pracowników, do ich potrzeb i problemów zdrowotnych – konieczna jest indywidualizacja (potrzeb i oferty),

- b) konieczna jest koncentracja pracodawców na potrzebach konkretnych osób i zbudowanie całościowych rozwiązań służących zapewnieniu: komfortu pracy (zdrowia psychicznego, dbałości o zachowanie zasad ergonomii, dbałości o możliwość uprawiania aktywnego wypoczynku, zdrowego odżywiania), poczucia bezpieczeństwa (dbania o profilaktykę zdrowotną, bezpieczeństwo wykonywanych zadań), zachowania zdrowia (dostęp do lekarzy specjalistów),
- c) niezbędnym elementem świadczeń oferowanych pracownikom musi być profilaktyka i edukacja; ważne jest, by pracodawca zadbał o to, by zmienić nawyki (albo przynajmniej pokazał pracownikom, jak to zrobić) na prozdrowotne, tak by sposób zdrowego życia stał się przyzwyczajeniem; jeśli zaś pracownicy dbają o zdrowie – by wzmocnić ich działania.

## Metodyka przeprowadzonych badań

W ramach projektu „Kapitał zdrowia” przeprowadzono trzy badania ilościowe, które dotyczyły:

1. pracowników,
2. ekspertów HR,
3. kadry zarządzającej.

### Narzędzia badawcze

Narzędzia badawcze, które pozwoliły na przeprowadzenie badania pracowników, HR oraz kadry zarządzającej, zostały opracowane z wykorzystaniem analizy danych wtórnych, m.in. takich jak literatura światowa i krajowa w zakresie świadczeń pozapłacowych oraz licznych raportów merytorycznych poświęconych tej tematyce. Ponadto przeprowadzono także kilka warsztatów w formie FGI (zogniskowanego wywiadu grupowego) oraz spotkań liderów dostawców oferowanych w przedsiębiorstwach świadczeń. Uzupełnieniem owych wywiadów były także dyskusje problemowe oraz konsultacje eksperckie, dotyczące rozwiązań powszechnie występujących problemów i konkretnych działań prowadzonych

przez pracodawców. Wszystkie z opisanych powyżej działań doprowadziły do opracowania trzech ankiet badawczych.

Celem badania przeprowadzonego na grupie ponad 1013 pracowników było opracowanie skutecznych rekomendacji dla pracodawców, dotyczących bezpiecznych i komfortowych warunków pracy, utrzymania zadowolenia ze zdrowia, rekreacji, wypoczynku oraz zdrowego odżywiania się pracowników i ich rodzin. Badanie zostało zrealizowane 26.08 – 11.09.2020 r. przez SW Research Agencję Badań Rynku i Opinii. W badaniu wykorzystano metodę wywiadów on-line (CAWI), realizowanych na panelu internetowym SW PANEL.

Celem badania przeprowadzonego na próbie 200 pracowników działów HR oraz badania przeprowadzonego na próbie 200 osób kadry zarządzającej było zapewnienie pracodawcom rzetelnych i konkretnych narzędzi oraz zestawów najlepszych praktyk dotyczących dopasowania, wykorzystania i pomiaru efektywności świadczeń pozapłacowych.

Badania zostały zrealizowane 25.09 – 8.10.2020 r. przez SW Research Agencję Badań Rynku i Opinii. W celu przeprowadzenia badań wykorzystano metodę wspomaganą komputerowo wywiadów telefonicznych (CATI).

### Próba badawcza

Pracownicy stanowili reprezentatywną pod względem płci, wielkości miejscowości, przedziałów wiekowych dla osób pracujących próbę Polaków (N=1013).

Pracownicy działów HR stanowili próbę celową składającą się z osób obejmujących kierowniczo-dyrektorskie stanowiska w branży HR (N=200).

Próbę badawczą kadry zarządzającej stanowiły osoby podejmujące w firmie decyzje strategiczne (N=200).

*Opracowanie badań  
– organizatorzy i partnerzy projektu  
„Kapitał zdrowia”*

# Indywidualizacja świadczeń prozdrowotnych a zwrot z inwestycji w zdrowie pracowników. Wpływ pandemii COVID-19 na świadczenia pozapłacowe

PRACODAWCY OFEROWALI NIEZWYKLE ROZBUDOWANY SYSTEM ŚWIADCZEŃ POZAPŁACOWYCH (W TYM PROZDROWOTNYCH) NA DŁUGO PRZED WYBUCHEM PANDEMII COVID-19. DZIAŁALI TAK MNIEJ LUB BARDZIEJ ŚWIADOMIE, BO CHCIELI SKUTECZNIE POZYSKAĆ, UTRZYMAĆ I MOTYWOWAĆ PRACOWNIKÓW. TAK WYNIKA Z KILKU MIESIĘCY ANALIZ, ROZMÓW Z EKSPERTAMI ORAZ Z BADAŃ PRZEPROWADZONYCH W RAMACH PROGRAMU „KAPITAŁ ZDROWIA”.



*Karol Szymański*  
Szkoła Główna Handlowa  
w Warszawie; wiceprezes **Health**  
**Development House Sp. z o. o**

Wybuch pandemii COVID-19 doprowadził do znacznej dynamizacji działań pracodawców (w szczególności dyrektorów HR i kadry zarządzającej) oraz zwiększenia ich zaangażowania w ochronę zdrowia pracowników. Z przeprowadzonych badań ilościowych wynika bowiem, że aż 82 proc. kadry zarządzającej badanych przedsiębiorstw zadeklarowało mniejszy lub większy wzrost zaangażowania w inwestycje w zdrowie pracowników.

Decyzja ta była, jak wskazali badani, wyrazem troski o bezpieczeństwo pracowników, chęci tworzenia bezpiecznych miejsc pracy oraz zmiany w wydatkach na środki ochrony zdrowia.

Wzrost znaczenia problematyki ochrony zdrowia zaangażowania w nią pracodawców i spotkał się z pozytywnym odbiorem wśród pracowników. Badania wykazały, że 52 proc. ankietowanych ocenia działania podejmowane przez pracodaw-



ców w zakresie ochrony zdrowia pracowników w trakcie pandemii COVID-19 jako dobre lub bardzo dobre. Należy jednak zaznaczyć, że sytuacja wywołana pandemią uświadomiła pracownikom (jak też pracodawcom) faktyczne znaczenie zdrowia. Należy się spodziewać, że ich oczekiwania w tym zakresie nie zwiększyły się jedynie chwilowo, ale będą rosły również w długim okresie.

### Zakres oferowanych świadczeń a ich niedopasowanie do potrzeb pracowników

Jeszcze kilka lat temu szeroki zakres świadczeń pozapłacowych oferowano przeważnie kadrze menedżerskiej i ekspertom. Zmiany na rynku pracy doprowadziły do sytuacji, w której objęły one praktycznie wszystkich zatrudnionych. Pozwoliło to przedsiębiorstwom na osiągnięcie konkretnych korzyści, takich jak choćby pozyskiwanie lepszych, wysoko wykwalifikowanych specjalistów czy też skuteczne motywowanie pracowników będących już częścią przedsiębiorstwa. Jednocześnie jednak powszechna dostępność szerokiego zakresu świadczeń doprowadziła do ich polaryzacji – zaczęto je traktować bardziej jako oczywisty dodatek niż dodatkową, wymierną korzyść.

Należy w tym miejscu wskazać, że działania pracodawców na rzecz ochrony zdrowia i życia pracowników, a także zapewniania im komfortu i dobrego samopoczucia nie powinny następować w sposób automatyczny. W przeciwnym wypadku powszechna może się stać sytuacja (zidentyfikowana w trakcie przeprowadzonych badań jakościowych), kiedy wzrost kosztów świadczeń prowadzi do pogorszenia nie tylko atmosfery pracy, ale przede wszystkim efektywności i wyników organizacji. Niejednokrotnie zaobserwowano także rozwój niepokojącego zjawiska, jakim były rozszereżone postawy wśród pracowników, którzy przestawali doceniać oferowane im świadczenia, a zaczęli je traktować jako absolutny obowiązek pracodawcy i pewnego rodzaju standard (którego ewentualny brak powodował frustrację). Dodatkowo szeroki zakres niedopasowanych świadczeń (w szczególności prozdrowotnych) bardzo często był (i jest) przyczyną lekceważenia przez pracow-

ników różnego rodzaju chorób, urazów, problemów czy też zagrożeń zdrowotnych.

Należy podkreślić, że dobre zamiary pracodawców i chęć kompleksowego, ale jednocześnie w pewien sposób zautomatyzowanego dbania o zdrowie, bezpieczeństwo i komfort pracowników mogą przynieść efekty odwrotne do pierwotnie założonych. Zamiast zwrotu z inwestycji w zdrowie pracowników i zwiększenia ich satysfakcji przedsiębiorstwa mogą doprowadzić do ich frustracji, pogorszenia ogólnego stanu zdrowia oraz nieuzasadnionego wzrostu kosztów działania firmy.

### Konieczność indywidualizacji

Wydaje się oczywiste, że w obecnej sytuacji konieczne jest antycypowanie i aktywne przeciwdziałanie opisanym problemom. W przeciwnym wypadku pracodawcy będą musieli się liczyć ze stratami nie tylko finansowymi, ale również organizacyjnymi i wizerunkowymi czy też z utratą wielu szans. Świadczenia pozapłacowe (w tym prozdrowotne) mogą, jak każde narzędzie, przynieść zarówno pozytywne, jak i negatywne efekty. W toku prowadzonych w ramach projektu „Kapitał zdrowia” badań jakościowych zdefiniowano konkretne działania, które spowodują, iż oferowane rozwiązania prozdrowotne przyniosą zamierzone efekty. Absolutnie konieczne są:

1. indywidualne traktowanie pracowników i ustalenie priorytetów zdrowotnych dla konkretnych grup wiekowych i zawodowych,
2. holistyczne podejście do zdrowia pracowników uwzględniające zdefiniowanie problemów i wyzwań zdrowotnych dla konkretnych grup,
3. rzetelne badania efektywności systemu oferowanych świadczeń,
4. ściślejsza współpraca z dostawcami świadczeń w zakresie ich efektywnego wykorzystania.

Pracownicy oczekują obecnie, że oferowane im świadczenia pomogą zaspokoić ich potrzeby, aspiracje i będą dopasowane do ich stylu życia. Konieczne jest również stałe badanie wymienionych powyżej zjawisk i oferowanie rozwiązań zindywidualizowanych, niżeli rozwiązań uniwersalnych, które były skuteczne w przeszłości.

## Indywidualizacja podejścia a zwrot z inwestycji

Działania pracodawców na rzecz ochrony zdrowia, poprawy komfortu i samopoczucia pracowników, poza: pozyskiwaniem, utrzymywaniem oraz motywowaniem pracowników, jak też chęcią lepszego dbania o swoich pracowników, muszą przynosić także konkretny zwrot z inwestycji. Ważne, by pamiętać, że samo zwiększenie wydatków na usługi prozdrowotne nie zapewnia automatycznie osiągnięcia tego celu. Przeciwnie, zwykłe podnoszenie kosztów świadczeń może przynieść efekty odwrotne do założonych, takie jak frustracja czy pogorszenie ogólnego stanu zdrowia wynikające z lekceważenia zagrożeń, problemów zdrowotnych czy różnego rodzaju chorób i/lub urazów.

Odpowiednim, a zarazem, jak wynika z przeprowadzonych badań, pierwszym koniecznym działaniem jest oferowanie rozwiązań zindywidualizowanych, odpowiadających realnym potrzebom pracowników. Pracodawcy powinni je definiować na podstawie:

1. badań porównawczych (pracowników swojego przedsiębiorstwa względem zatrudnionych z tej samej grupy demograficznej na świecie, w kraju oraz w branży),
2. badań subiektywnych potrzeb pracowników (uwzględniających ich aspiracje i styl życia), prowadzonych wewnątrz organizacji.

Drugą, nie mniej ważną czynnością jest znacząca rozbudowa zakresu współpracy z dostawcami oferowanych w przedsiębiorstwie świadczeń. Ważne bowiem, aby świadczenia nie tylko odpowiadały realnym potrzebom pracowników, ale także były efektywnie wykorzystywane.

Te działania nie muszą oznaczać znacznego wzrostu nakładów finansowych. Co ciekawe, jak pokazuje obserwacja bieżącej praktyki gospodarczej, mogą one przynosić nieoczekiwane oszczędności, a także prowadzić do wzrostu zwiększenia efektywności pracy, satysfakcji pracowników oraz wielu innych korzyści organizacyjnych, wizerunkowych, ale przede wszystkim dawać pracodawcom konkretny zwrot z inwestycji. ●●

- Zakres świadczeń pozapłatowych (w tym prozdrowotnych) oferowanych pracownikom w ramach systemów wynagrodzenia był niezwykle rozbudowany na długo przed pojawieniem się w Polsce wirusa SARS-CoV-2. Wybuch pandemii COVID-19 doprowadził do znacznej dynamizacji działań pracodawców i zwiększenia ich zaangażowania w ochronę zdrowia pracowników.
- Wzrost zaangażowania pracodawców i znaczenia problematyki ochrony zdrowia spotkał się z pozytywnym odbiorem wśród pracowników. Jednocześnie sytuacja wywołana pandemią COVID-19 uświadomiła pracownikom faktyczne znaczenie zdrowia. Należy się spodziewać, że ich oczekiwania będą stale rosły.

- Powszechna dostępność szerokiego zakresu świadczeń doprowadziła do ich polaryzacji – zaczęto je traktować bardziej jako oczywisty dodatek niż dodatkową, wymierną korzyść. Działania podejmowane przez pracodawców na rzecz ochrony zdrowia pracowników oraz zapewniania im komfortu i dobrego samopoczucia nie powinny następować w sposób automatyczny. W przeciwnym wypadku wzrost kosztów świadczeń może prowadzić do pogorszenia nie tylko atmosfery pracy, ale przede wszystkim efektywności i wyników organizacji.
- Pracownicy oczekują, że oferowane im świadczenia będą zaspokajały ich potrzeby, aspiracje i styl życia.

- Koniecznym działaniem jest oferowanie rozwiązań zindywidualizowanych, odpowiadających realnym potrzebom pracowników, które pracodawcy powinni definiować na podstawie:
  1. badań porównawczych (pracowników swojego przedsiębiorstwa względem zatrudnionych z tej samej grupy demograficznej na świecie, w kraju oraz w branży),
  2. badań subiektywnych potrzeb pracowników (uwzględniających ich aspiracje i styl życia) prowadzonych wewnątrz organizacji.
- Ważnym działaniem jest znacząca rozbudowa zakresu współpracy z dostawcami oferowanych w przedsiębiorstwie świadczeń.

# Aktywność fizyczna wpływa pozytywnie na efektywność w pracy

PROFILAKTYKA ZDROWOTNA ZYSKUJE NA ZNACZENIU, ZARÓWNO W KONTEKŚCIE REGULARNEJ AKTYWNOŚCI FIZYCZNEJ, JAK I POTRZEB ZWIĄZANYCH Z PRZEDŁUŻAJĄCĄ SIĘ PANDEMIĄ. W ŚWIADOMOŚCI CORAZ WIĘKSZEJ GRUPY MIESZKAŃCÓW POLSKI OBIEKTY SPORTOWO-REKREACYJNE TO NIE TYLKO MIEJSCA, GDZIE MOŻNA POPRAWIĆ SYLWETKĘ, ILE CENTRA ZDROWIA, W KTÓRYCH MOŻNA ZADBAĆ O KONDYCJĘ I WYTRZYMAŁOŚĆ ORGANIZMU, A TAKŻE W NATURALNY SPOSÓB BUDOWAĆ ODPORNOŚĆ FIZYCZNĄ I PSYCHICZNĄ. JAK WYNIKA Z BADANIA MULTISPORT INDEX 2020, REGULARNE TRENINGI MAJĄ RÓWNIEŻ REALNY WPŁYW NA JAKOŚĆ WYKONYWANYCH OBOWIĄZKÓW SŁUŻBOWYCH – 79 PROC. ĆWICZĄCYCH POLAKÓW WSKAZUJE, ŻE SPORT POPRAWIA ICH SAMOPOCZUCIE I EFEKTYWNOŚĆ W PRACY.



dr *Adam*  
*Waszkowski*  
dyrektor Działu Analiz  
w Benefit Systems

Na początku 2020 r. 65 proc. Polaków było aktywnych fizycznie przynajmniej raz w miesiącu. Wybuch pandemii i związany z nią lockdown znacząco wpłynęły na styl życia Polaków i ich codzienne nawyki. W marcu 2020 r. obiekty sportowo-rekreacyjne w kraju zostały zamknięte (rozporządzenie Rady Ministrów z 13 marca 2020 r.), a całkowicie zamknięcie branży na trzy miesiące pozbawiło Polaków dostępu do infrastruktury sportowej. W konsekwencji aż 43 proc. aktywnych mieszkańców Polski ograniczyło treningi, a ogólny poziom aktywności fizycznej społeczeństwa spadł aż o 4 p.p. (MultiSport Index 2020).



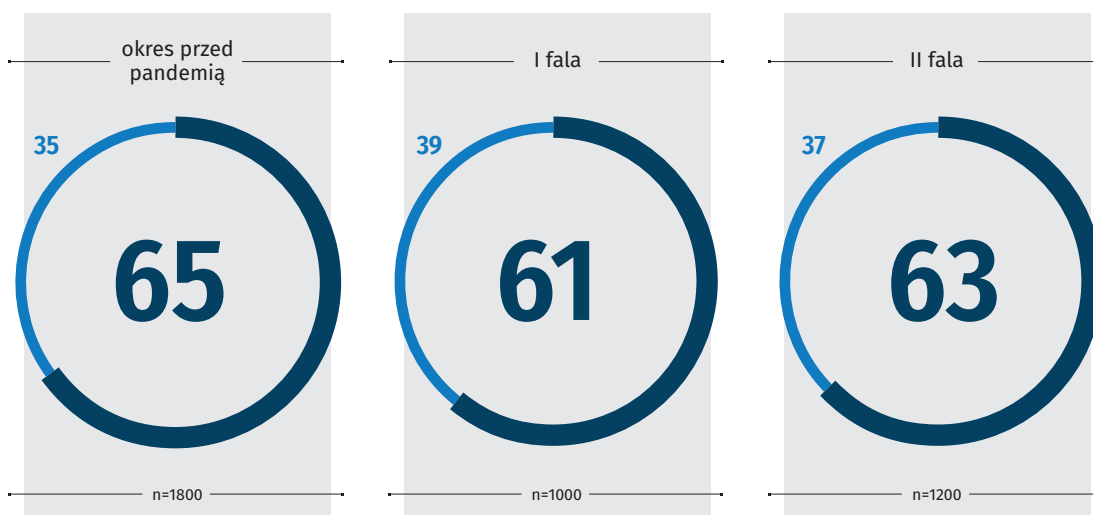
Znaczne ograniczenie możliwości treningowych wpłynęło negatywnie na zdrowie Polaków – wśród osób, które ograniczyły ruch, aż 74 proc. odczuło pogorszenie samopoczucia, 65 proc. zauważyło negatywny wpływ mniejszej liczby treningów na zdrowie, a 61 proc. – na sylwetkę. Przymusowa izolacja, w tym kilka miesięcy funkcjonowania w trybie home office, zmieniła także optykę społeczeństwa w zakresie motywacji do podejmowania aktywności fizycznej. W styczniu 2020 r. najczęściej wskazywanym przez aktywnych Polaków pretekstem do regularnego ruchu było zdrowie – z wynikiem 47 proc. Po blisko roku funkcjonowania w pandemicznej rzeczywistości wszystkie motywacje, takie jak zdrowie (23 proc.), samopoczucie (24 proc.) oraz sylwetka (23 proc.), stały się równie ważne.

### Aktywność fizyczna zmniejsza negatywne skutki pracy zdalnej

Jeszcze przed okresem pandemii wsparcie zdrowia pracowników należało do jednego z największych

wyzwań pracodawców, a w obecnej sytuacji profilaktyka zyskuje jeszcze większe znaczenie. Wskazują na to chociażby oczekiwania pracujących Polaków – obecnie ponad 60 proc. z nich chciałoby, by pracodawcy zwiększyli swoje zaangażowanie w zakresie wsparcia zdrowego i aktywnego stylu życia swojej załogi. Obecnie na home office pracuje ok. 40 proc. aktywnych zawodowo Polaków<sup>1</sup>. A jak wynika z badań, im więcej dni pracownik spędza na pracy zdalnej, tym bardziej dotkliwe są jej negatywne konsekwencje dla kondycji psychofizycznej – odczuwa je aż 74 proc. pracowników pracujących z domu co najmniej trzy, cztery dni w tygodniu. Jak się okazuje, skutki te może zniwelować aktywność fizyczna. Osoby, które zdecydowały się kontynuować aktywny tryb życia mimo wielu przeciwności związanych z pandemią, w dużej mierze odnalazły w sporcie sposób na zredukowanie stresu w codziennym życiu (41 proc.). Wykazano również, że aktywność fizyczna zmniejsza negatywne skutki pracy zdalnej – **wśród ćwiczących pracowników aż 42 proc. wskazuje, że nie**

### ► AKTYWNOŚĆ FIZYCZNA POLAKÓW ZALEŻY OD DOSTĘPNOŚCI OBIEKTÓW SPORTOWO-REKREACYJNYCH w proc.



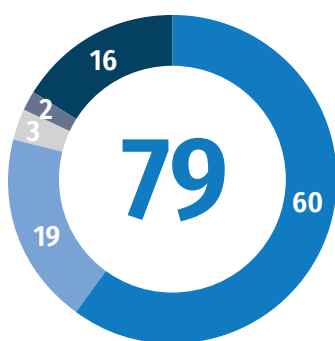
ŹRÓDŁO: MULTISPORT INDEX 2020

<sup>1</sup> Dane z raportu MultiSport Index 2020.

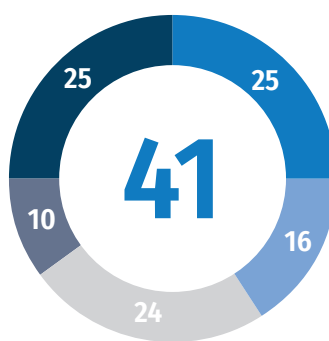
► **UPRAWIANIE SPORTU MA POZYTYWNY WPŁYW NA SAMOPOCZUCIE I EFEKTYWNOŚĆ W PRACY**

w proc.

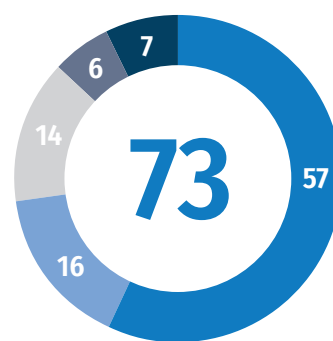
aktywność fizyczna wpływa na moje samopoczucie i efektywność w pracy



aktywność fizyczna niweluje stres związany z pandemią



bez względu na rozwój sytuacji związanej z koronawirusem nie planuję zmniejszyć swojej aktywności fizycznej



ŹRÓDŁO: MULTISPORT INDEX 2020

n=760, osoby aktywne, uprawiające sport co najmniej raz w miesiącu

odczuwa negatywnych konsekwencji home office, podczas gdy podobną deklarację składa jedynie 29 proc. nieaktywnych fizycznie pracowników. W efekcie 73 proc. ćwiczących Polaków nie chce rezygnować ze sportu, niezależnie od rozwoju pandemii. Co istotne, **regularne treningi wpływają również na jakość wykonywanych obowiązków służbowych – 79 proc. ćwiczących Polaków wskazuje, że regularna aktywność fizyczna poprawia ich efektywność w pracy i ma korzystny wpływ na samopoczucie.**

**Regularny wysiłek fizyczny szybko przynosi efekty**

Z badania przeprowadzonego wśród użytkowników karty MultiSport wynika, że aż 92 proc. osób, które po okresie izolacji społecznej wróciły do aktywności fizycznej, odczuło poprawę samopoczucia, 88 proc. zaś poprawę zdrowia. Dostrzegając korzyści płynące ze sportu, wielu pracodawców w czasie pandemii kontynuowało promocję zdrowego stylu życia wśród pracowników, niezmiennie udostępniając benefity sportowe, które w wielu przypadkach dostosowa-

ły swoją ofertę do zmieniających się warunków. Program MultiSport poszerzył portfolio swoich usług o rozwiązania on-line umożliwiające uprawianie aktywności fizycznej w formule hybrydowej – w obiektach sportowych i w warunkach domowych. Ze statystyk Benefit Systems wynika, że z treningów on-line od początku pandemii korzystało aż 74 proc. użytkowników kart MultiSport. Nie oznacza to jednak, że takie rozwiązania na stałe zastąpią tradycyjne treningi w obiektach sportowo-rekreacyjnych. W czasie pandemii, gdy dostępność infrastruktury sportowej była zwiększana, użytkownicy chętnie korzystali z jej oferty. Wpływ na frekwencję miało między innymi poczucie bezpieczeństwa wynikające z wysokiego reżimu sanitarnego – aż 94 proc. Polaków, którzy od zakończenia pierwszego lockdownu odwiedzili obiekty sportowe, przyznało, że czuje się w nich bezpiecznie.

**Karta sportowa sprzyja podejmowaniu aktywności fizycznej**

Obecnie najpopularniejszym benefitem wspierającym aktywność fizyczną są właśnie kar-



ty sportowe – ma do nich dostęp ok. 60 proc. pracowników korporacji oraz dużych przedsiębiorstw i co czwarty aktywny zawodowo Polak. Popularność tego rozwiązania wynika przede wszystkim z jego skuteczności i elastyczności. Karta sportowa oferująca dostęp do wielu różnych obiektów sportowo-rekreacyjnych, która ułatwia podejmowanie aktywności fizycznej zgodnie z indywidualnym preferencjami i możliwościami użytkowników, sprzyja prowadzeniu aktywnego stylu życia. Z badań wynika, że pracownicy korzystający z benefitów sportowych w obecnej sytuacji utrzymują aktywność fizyczną na poziomie 76 proc. – to o 13 p.p. więcej niż średnia dla pozostałej części społeczeństwa. Pozytywny wpływ regularnej aktywności fizycznej na zdrowie społeczne (także w dobie pandemii) sprawił, że Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) zaktualizowała niedawno wytyczne dotyczące minimalnego wysiłku fizycznego. Od teraz WHO rekomenduje osobom dorosłym podejmowanie od 150 do 300 minut umiarkowanego bądź intensywnego wysiłku fizycznego w tygodniu. ●●

Benefit Systems, aby zapewnić użytkownikom programu MultiSport możliwość kontynuacji profesjonalnych ćwiczeń, już w drugiej połowie marca 2020 r., zaledwie dwa tygodnie od ogłoszenia lockdownu, poszerzył swój program o rozwiązania on-line, w tym treningi prowadzone przez partnerów Benefit Systems, czyli obiekty sportowo-rekreacyjne, które w czasie lockdownu prowadzone były wirtualnie. Dodatkowym elementem oferty były m.in.: treningi live dostępne

na specjalnej platformie, personalizowane plany żywieniowe, konsultacje z dietetykami i trenerami personalnymi, audiobooki, e-booki, wyzwania budujące zdrowe nawyki, platforma do nauki języka angielskiego, materiały eksperckie wspierające np. ergonomię pracy zdalnej czy kurs mindfulness. W tym czasie pracownicy z aktywnymi kartami mieli również dostęp do warsztatów kulinarnych oraz zajęć on-line przeznaczonych dla dzieci, wspierających ich aktywność w domu.

# Profilaktyka i dług zdrowotny w okresie pandemii

TRWAJĄCA PANDEMIA SPOWODOWANA KORONAWIRUSEM SARS-COV-2 BARDZIEJ NIŻ KIEDYKOLWIEK WCZEŚNIEJ UŚWIADOMIŁA WIĘKSZOŚCI SPOŁECZEŃSTWA, JAK WAŻNE JEST ZDROWIE I JAKĄ MA WARTOŚĆ, A TAKŻE JAK ISTOTNE JEST ZNACZENIE PROFILAKTYKI.

Obecnie po wielu miesiącach izolacji społecznej i strachu, ale też mając znacznie większą wiedzę o COVID-19, wiemy, że nasz styl życia i dbanie o zdrowie odgrywają ważną rolę w minimalizowaniu negatywnych skutków pandemii.

## Dbajmy o swoje zdrowie każdego dnia

Amerykańska agencja rządowa Centers for Disease Control and Prevention (CDC) intensywnie propaguje Care for Yourself – One Small Way Each Day („Drobne codzienne sposoby dbania o siebie”). To jest niezwykle ważne – każdego dnia każdy z nas małymi krokami powinien wzmacniać zdrowie. Istotne znaczenie w tym procesie ma prawidłowa dieta, utrzymywanie aktywności fizycznej, np. przez spacer, jazdę na rowerze, bieganie, uprawianie jogi, jak też właściwa higiena snu, rozwijanie nowych zainteresowań i nowego hobby, utrzymywanie kontaktu z bliskimi – chociażby on-line. Dzięki temu możemy żyć w miarę normalnie w świecie epidemii.



dr nauk o zdrowiu  
**Monika Tomaszewska**  
dyrektor Departamentu  
Pielęgniarstwa i Położnictwa  
Grupa LUX MED



dr hab. n. med.  
**Justyna Domienik**  
dyrektor Pionu Zarządzania Siecią  
Grupa LUX MED



Dbanie o odpowiednią masę ciała, o właściwe odżywianie, a także aktywność fizyczna mają szczególne znaczenie dla osób z nadwagą i otyłością, które stanowią czynnik ryzyka ciężkiego przebiegu wielu chorób, w tym COVID-19.

### **Pamiętajmy: koronawirus to niejedyny problem medyczny**

Nie możemy również zapominać o profilaktyce oraz stałej kontroli i monitorowaniu chorób przewlekłych, szczególnie nowotworów.

Pandemia postawiła przed systemem opieki zdrowotnej nową wyzwanie – rozpoznanie obszarów największego długu zdrowotnego, który powstał przez to, że skupiliśmy się przede wszystkim na walce z koronawirusem kosztem innych problemów zdrowotnych. Dług zdrowotny to zaniedbanie zdrowia, odłożenie lub wręcz zaniechanie rozpoczęcia diagnostyki chorób, wizyt kontrolnych, planowych zabiegów czy innych ważnych procedur medycznych – wiele osób tak postępowało z powodu lęku przed zakażeniem COVID-19, ale również dlatego, że trudno było skorzystać ze świadczeń zdrowotnych w placów-

kach leczenia otwartego i szpitalach, w pierwszych miesiącach epidemii.

Udało się zniwelować problem zaległych szczepień i bilansów dzieci, ale sytuacja w onkologii jest szczególnie niebezpieczna. W 2020 r. wystawiliśmy o prawie 20 tys. kart DiLO mniej niż w 2019 r. Jest to o tyle groźne, że liczba osób z rozpoznaniem choroby nowotworowej powinna z roku na rok rosnąć. Spadek więc najpewniej jest znacznie większy. Najtrudniejszy był okres kwiecień–maj 2020 r., gdy wskaźniki obniżyły się o ponad 30 proc. w stosunku do roku poprzedniego. Z danych wynika, że spadek liczby nowych rozpoznań szczególnie widoczny był w podstawowej opiece zdrowotnej (POZ). To wiąże się bezpośrednio z tym, że dzisiaj trafiają do systemu osoby z procesem nowotworowym zdecydowanie bardziej zaawansowanym niż w roku ubiegłym. Według ekspertów każde trzymiesięczne opóźnienie w diagnostyce i rozpoczęciu terapii przekłada się na spadek przeżywalności pięcioletniej o ok. 10 proc., a opóźnienie sześciomiesięczne pogarsza ten wynik nawet o 30 proc.





O tym, w jak trudnej sytuacji obecnie jesteśmy, świadczą prezentowane przez GUS dane dotyczące zgonów – od dłuższego czasu przewyższają one liczbę tygodniowych zgonów z 2019 r. o średnio 30–40 proc. W październiku przekroczyliśmy magiczną liczbę 10 tys. zgonów tygodniowo. Krzywa zgonów utrzymuje się na wysokim poziomie, wśród nich są oczywiście te bezpośrednio związane z COVID, ale ze statystyk wynika, że nie są one jedynymi przyczynami podwyższonej umieralności. Stąd również decyduje minister zdrowia o przeprowadzeniu dokładnej analizy danych – jej wyniki będą kluczowe dla szybkiego podjęcia działań naprawczych.

Możemy odwrócić ten niekorzystny trend, jeśli będziemy dbali o zdrowie.

Powinniśmy jak najszybciej podjąć działania mające na celu powrót zachowań prozdrowotnych, chociażby do stanu sprzed epidemii. Dzisiaj mamy dodatkowe narzędzie w postaci szczepionki przeciwko wirusowi SARS-CoV-2. Wykorzystajmy to maksymalnie. Dbaj-

my o zdrowie każdego dnia, np. stosując zasady małych kroków CDC. Nie odkładajmy – jeśli są możliwe do przeprowadzenia – planowych zabiegów, wizyt kontrolnych czy szczepień. W walce z koronawirusem nie zapominajmy, że inne choroby nie czekają, nie śpią.

#### **Kolejne wyzwanie – zdrowie psychiczne**

Po ogłoszeniu przez WHO informacji o globalnej epidemii COVID-19 wprowadzono wiele obostrzeń dotyczących zarówno życia zawodowego, jak i prywatnego społeczeństw. W wyniku zamknięcia szkół, wprowadzenia utrudnień w przemieszczaniu się oraz rozpoczęcia przez wielu pracowników pracy zdalnej obserwuje się wyraźny wzrost liczby odczuwanych problemów psychologicznych. Wynikają one z konieczności dostosowania się do nowych warunków codziennego funkcjonowania oraz ze zmiany sposobu komunikacji z innymi ludźmi.

Badania pokazały, że najistotniejszym czynnikiem powodującym reakcje emocjonalne

**Główne działania w sferze zdrowia psychicznego w grupie pracowników i pracodawców powinny być nakierowane na minimalizowanie negatywnych psychologicznych skutków wynikających z pracy zdalnej oraz obciążenia nałożonych w związku z występowaniem epidemii COVID-19.**

Redukcja negatywnych skutków psychologicznych może przebiegać wielotorowo:

- przez zapewnienie opieki psychologicznej i psychiatrycznej w formie wizyt stacjonarnych (bądź tele-

medycznych) lub innych metod wsparcia (np. webinar z psychologiem, możliwość skorzystania z doraźnej pomocy specjalisty w formie infolinii lub porady telefonicznej),

- udział w szkoleniach, których celem byłoby nabycie wiedzy o nowej sytuacji, w której znaleźli się zarówno pracodawcy, jak i pracownicy.

Głównymi zagadnieniami, którymi warto się zająć w trakcie szkoleń i webinarów, są przede wszystkim strategie radzenia sobie ze stresem i lękiem,

ale również uświadamianie uczestnikom, jakie zachowania i emocje mogą świadczyć o potrzebie konsultacji ze specjalistą.

Niezmiernie ważny jest także monitoring zdrowia psychicznego pracowników (w formie anonimowych ankiet/badań w grupie pracowników) przez pracodawców w celu określenia, którzy pracownicy wymagają natychmiastowego wsparcia, oraz formy, w jakiej pomoc powinna zostać udzielona.

**Człowiek uczy się na własnych błędach – dbając o zdrowie, wykorzystajmy ten moment.**

związane z wystąpieniem epidemii jest poczucie zagrożenia – lęk przed możliwością choroby, utraty zatrudnienia oraz zachwiania stabilności finansowej rodziny.

Wraz z rozpoczęciem pracy zdalnej obserwuje się wiele pozytywnych, ale też negatywnych skutków tego modelu pracy. Dostrzegane jest zwiększenie wzajemnego zaufania pracowników i pracodawców, wyraźny wzrost poczucia autonomii pracowników czy doceniania pracodawców za to, że stworzyli możliwość wykonywania pracy w domu. Praca w domu naruszyła jednak równowagę pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym (work-life balance) oraz rozbudziła po kilku miesiącach chęć pracowników powrotu do pracy w biurze, po-

nieważ brakuje im normalnego kontaktu ze współpracownikami.

Ciekawych wyników dostarcza również raport „The 2020 State of Remote Work”<sup>1</sup>. Wynika z niego, że 98 proc. pracowników wyraża gotowość do pracy zdalnej co jakiś czas, natomiast 97 proc. rekomenduje innym tę formę pracy. W grupie ankietowanych, którzy pracują zdalnie, jedynie 11 proc. chciałoby mniej pracować w domu, natomiast około 70 proc. jest zadowolonych z czasu, jaki spędzają na pracy zdalnej. Najważniejszą korzyścią z tej formy zatrudnienia jest możliwość elastycznego (dogodnego) czasu pracy, natomiast największe wady to poczucie samotności oraz problemy ze współpracą i komunikacją ze współpracownikami. 🗣️

<sup>1</sup> <https://lp.buffer.com/state-of-remote-work-2020>

# Rewolucja w żywieniowym wsparciu pracowników – home office okazją, a nie przeszkodą

PRACA ZDALNA NIE MUSI BYĆ OGRANICZENIEM W REALIZACJI PROGRAMÓW ŻYWIENIOWYCH. ZAINTERESOWANIE KWESTIĄ ZDROWIA ZNACZNIE WZROSŁO W OSTATNICH MIESIĄCACH. JEDNOCZEŚNIE WIDZIMY TREND POGŁĘBIANIA SIĘ PROBLEMÓW ŻYWIENIOWYCH OSÓB, KTÓRE PRACUJĄ ZDALNIE, NA HOME OFFICE. BEZ WZGLĘDU NA TRYB PRACY LUDZIE POTRZEBUJĄ REALNEGO WSPARCIA: EDUKACJI, W TYM POKAZANIA SPOSOBÓW JAK SOBIE RADZIĆ Z KŁOPOTAMI.



*Magdalena Kartańska*  
kierownik Działu  
Dietetycznego  
Dailyfruits s.c.

Przez ostatnich kilka lat obserwuje się na polskim rynku rosnące zainteresowanie pracodawców programami wellbeingowymi. Wellbeing, czyli dosłownie (z angielskiego) dobrostan, rozumiany jest szerzej jako harmonia w różnych dziedzinach życia, komfort, satysfakcja z pracy i poprawne relacje z otoczeniem. Nic dziwnego, że zyskuje na znaczeniu jako odpowiedź na problemy zdrowotne pracowników firm i liczbę zwolnień lekarskich, która z każdym rokiem jest coraz większa

– w 2019 r. pracownicy spędzili na urlopach zdrowotnych ponad 170 mln dni! Istotna jest też chęć zwiększenia produktywności i efektywności pracy oraz poprawy wizerunku firmy. Nieprzypadkowo Światowa Organizacja Zdrowia wskazuje miejsce pracy jako najlepsze do przeprowadzania skutecznych programów profilaktycznych dotyczących zdrowia. Instytut Medycyny Pracy zaś zwiększa świadomość pracodawców w tym zakresie na naszym rodzimym podwórku<sup>1</sup>. Dzięki temu udało się

<sup>1</sup> E. Korzeniowska, K. Puchalski, *Co firmy powinny wiedzieć, by skutecznie promować zdrowe odżywianie i aktywność fizyczną pracowników? Raport z wyników reprezentatywnego badania 1000 pracowników średnich i dużych firm w Polsce*, Instytut Medycyny Pracy, Łódź 2019.

wypracować standardy wsparcia w zakresie well-beingu. Rynek usług stworzył więcej przydatnych rozwiązań odpowiadających na realne potrzeby pracowników związane ze zdrowiem fizycznym i psychicznym. Przed pandemią wielu pracowników miało już przecież dostęp do prywatnej opieki medycznej czy wsparcia aktywności fizycznej oraz zostało objętych programami żywieniowymi oferującymi m.in. zdrową żywność w czasie pracy i współpracę z dietetykami.

### Zmiana nawyków żywieniowych w okresie pandemii

Od wybuchu pandemii COVID-19 pojawiło się wiele nowych problemów, ale również ogromna liczba ich innowacyjnych rozwiązań. Izolacja, lockdown, praca zdalna z jednej strony pomagają zmniejszać transmisję wirusa, ale z drugiej pozbawiają pracowników m.in.:

- dostępu do owoców i warzyw w pracy,
- możliwości uprawiania sportu,
- społecznych kontaktów towarzyskich w pracy i atmosfery organizacji.

Analiza sytuacji i nowych problemów pracowników związanych z lockdownem, izolacją i pracą zdalną są tematem wielu publikacji. **W czasie lockdownu zaobserwowano zmniejszenie aktywności fizycznej (53 proc.), wydłużenie czasu spędzanego na siedząco (63 proc.), częstsze podjadanie i jedzenie niekontrolowane skutkujące wzrostem masy ciała (35 proc.).** Część osób oczywiście potraktowała ten okres również jako szansę zadbania o zdrowe odżywianie. Zaobserwowano, że ludzie częściej gotowali sami (40 proc.), a nawet gubili kilogramy (23 proc.).

To, czy i jak duże problemy mieli uczestnicy badania, zależało od ich statusu socjodemograficznego i ekonomicznego oraz trybu pracy, a także stanu zdrowia (fizycznego i psychicznego) oraz nawyków żywieniowych przed pandemią<sup>2</sup>.

Badanie Dailyfruits „**Nawyki żywieniowe pracujących Polaków**” ujawniło skalę już istniejących problemów. **Połowa respondentów nie jadła codziennie warzyw i owoców, podjadała słodczyce i była złudnie przekonana o wysokiej jakości swojej diety**<sup>3</sup>. Zmiana sytuacji zawodowej (m.in. zmiana trybu pracy na zdalną) w połączeniu z niepokojem związanym z pandemią i przymusowym przebywaniem w domach poskutkowało zmianami kondycji psychicznej i fizycznej. Aż 79 proc. osób (spośród 723 badanych) zgłosiło pogorszenie jednego lub kilku elementów, których kontrola ma na co dzień związek z utrzymaniem prawidłowej masy ciała: odżywianie się, sen, aktywność fizyczna, przejadanie się i nadużywanie alkoholu. Im wyższy był poziom stresu uczestników badania, tym gorzej radzili sobie z większą ilością zachowań przeciwdziałających tyciu<sup>4</sup>. Zaobserwowano ścisły związek pomiędzy zmianami w diecie, czasie snu i aktywności fizycznej a pogarszającymi się wskaźnikami nastroju (NMS – Negative Mood Score). Gorzej radziły sobie osoby, które doświadczyły zmian trybu pracy z powodu pandemii COVID-19 – ich dieta była bardziej niezdrowa niż u osób, które nie doświadczyły zmian trybu pracy, co automatycznie pogarszało również ich NMS<sup>5</sup>. Od wielu lat wiemy, że problemy w obszarze zdrowia psychicznego wiążą się z nieprawidłową dietą<sup>6, 7</sup>, która z kolei koreluje

<sup>2</sup> M. Deschasaux-Tanguy, N. Druenes-Pecollo, Y. Esseddik, et al., *Diet and physical activity during the COVID-19 lockdown period (March–May 2020): results from the French NutriNet-Santé cohort study*, In: *Instead Knowledge* 2020.

<sup>3</sup> Zob. <https://dailyfruits.pl/2020/09/30/zywieniowe-nawyki-pracujacych-polakow/>.

<sup>4</sup> E. Robinson, S. Gillespie, A. Jones, *Weight-related lifestyle behaviours and the COVID-19 crisis: An online survey study of UK adults during social lockdown*, *Obesity Science and Practice* 2020, 6(6), s. 735–740.

<sup>5</sup> J. Inagram, G. Maciejewski, C. Hand, *Changes in Diet, Sleep, and Physical Activity Are Associated With Differences in Negative Mood During COVID-19 Lockdown*, „*Frontiers in Psychology*” 2020, nr 11.

<sup>6</sup> A. Sánchez-Villegas, M. Delgado-Rodríguez, K. Alonso, et al., *Association of the mediterranean dietary pattern with incidence of depression: the Seguimiento Universidad de Navarra/University of Navarra follow-up (SUN)*, „*Archives of General Psychiatry*” 2009, nr 66, s. 1090–1098.

<sup>7</sup> F. Jacka, J. Pasco, A. Mykletun, et al., *Association of Western and traditional diets with depression and anxiety in women*, „*American Journal of Psychiatry*” 2010, nr 167, s. 305–311.

z wyższym poziomem stresu<sup>8</sup>, a więc problem sam się pogłębia. Tylko w okresie od marca do maja 2020 r. **Polacy przytyli średnio od 2,5 do nawet 10 kg<sup>9</sup>.**

Z analizy GfK „Towary »pożądania« a epidemia COVID-19” wynika, że **Polacy wydawali w pierwszej połowie 2020 r. nawet 20 proc. więcej na słodycze, słoje przekąski i alkohol niż rok wcześniej.**

**O wiele mniej w porównaniu z 2019 r. kupowali ryb i innych świeżych produktów, owoców i warzyw<sup>10</sup>.** Pokrywa się to z wynikami analizy wyborów żywieniowych pracowników przebywających w izolacji na łamach brytyjskiego magazynu „Appetite” – osoby te częściej sięgały po wysokoenergetyczne, słodkie i słoje potrawy i przekąski. Autorzy zwracali uwagę na problem jedzenia emocjonalnego i zajadania stresu. **Aż 47 proc. badanych przyznało, że im większe były obostrzenia, tym bardziej rosła częstotliwość spożywania przez nich słodyczy i słonych przekąsek<sup>11</sup>.**

### Jakie są konsekwencje złych wyborów żywieniowych?

Wyraźnie widzimy, że lockdown, zmiana trybu pracy i ogólna sytuacja na świecie doprowadziły u znacznej części populacji do pogłębienia niezdrowych nawyków żywieniowych i ich skutków. Zauważono, że lockdown i związany z nim przyrost masy ciała wpłynął na zwiększenie wskaźników ryzyka wystąpienia cukrzycy typu 2<sup>12</sup>. Oznacza to, że w dłuższej perspektywie wiele osób może mieć problemy z większym obciążeniem

chorobami metabolicznymi, pogorszeniem się ich odporności, a także zmniejszeniem efektywności w pracy. Dla firm taka perspektywa wiąże się z coraz większymi stratami związanymi z absencją pracowników.

Pandemia COVID-19 w sposób brutalny uświadomiła nam, że zdrowie to nadrzędna wartość. Przez ostatnie miesiące to właśnie na nim zależało nam najbardziej, co znacznie zwiększyło zainteresowanie kwestią odporności. Z ciężkim przebiegiem infekcji COVID-19 częściej borykają się osoby otyłe, z chorobami układu krążenia czy cukrzycą, co jest wystarczająco wyraźnym sygnałem, że poprawę stylu życia należy traktować poważnie i nie można bagatelizować sygnałów o problemach osób pracujących na home office. Otyłość to choroba i czynnik ryzyka występowania wielu innych. Osoby nią dotknięte częściej chorują – zarówno na COVID-19, jak i na gripę sezonową. Wskutek ciągłego procesu zapalnego zachodzącego w ich ciele upośledza się ich odporność. Stosowanie używek, niedosypianie, stres i brak ruchu również działają na jej niekorzyść<sup>13, 14, 15</sup>.

### Co się zmieniło na rynku benefitów? Odpowiedź pracodawców na kryzys

Sytuacja zmusiła pracodawców do przetasowania kart świadczeń pozapłacowych z powodów nie tyle finansowych, ile praktycznych. Ze względu na ograniczoną obecność pracowników w biurach nie widzieli pola do realizacji niektórych działań. Ale na szczęście wiele w tym zakresie się zmieniło! Szybko znaleziono sposoby na

<sup>8</sup> K. Ball, C. Lee, *Relationships between psychological stress, coping, and disordered eating: a review*, „Psychology and Health” 2000, nr 144, s. 1007–1035.

<sup>9</sup> A. Siodor, P. Rzymiski, *Dietary Choices and Habits during COVID-19 Lockdown: Experience from Poland*, „Nutrients” 2020, nr 12 t. 6.

<sup>10</sup> E. Sech, Internetowe Forum Rynku Spożywczego i Handlu raport GfK przedstawiony w ramach debaty pt. „Towary »pożądania« podczas koronakryzysu (słodycze, przekąski, alkohole)”, listopad 2020.

<sup>11</sup> N. Buckland, L. Swinnerton, K. Price, et al., *Susceptibility to increased high energy dense sweet and savoury food intake in response to the COVID-19 lockdown: The role of craving control and acceptance coping strategies*, „Appetite” 2021.

<sup>12</sup> S. Ghosal, B. Arora, K. Dutta, et al., *Increase in the risk of type 2 diabetes during lockdown for the COVID19 pandemic in India: A cohort analysis*, „Diabetes & Metabolic Syndrome: Clinical Research & Reviews”, 2020, nr 14, t. 5, s. 949–952.

<sup>13</sup> A. Prather, D. Janicki-Deverts, M. Hall, S. Cohen, *Behaviorally Assessed Sleep and Susceptibility to the Common Cold*, „Sleep” 2015, nr 38, t. 9, s. 1353–1359.

<sup>14</sup> P. Lydyard, A. Whelan, M. Fanger, *Krótkie wykłady. Immunologia*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2015.

<sup>15</sup> I. Pierogowicz, E. Gwiazda, *Palenie papierosów a zaburzenia odporności*, „Przegląd Lekarski” 2007, nr 65, t. 10.



to, aby skutecznie zadbać o poprawę nawyków żywieniowych pracowników w dobie pandemii.

Wiele firm zrozumiało, że usługi dietetyków oraz dystrybucja materiałów edukacyjnych mogą być realizowane nie tylko stacjonarnie, ale również na odległość – przez ekran komputera. Szybko zauważono, że edukacja grupowa ma szansę dotrzeć do o wiele większej liczby osób niż stacjonarna, w której ograniczeniem są dyspozycyjność, dostępność sali wykładowej oraz koszty.

### **Dostawa owoców do domu zamiast do biura**

Wielu pracowników przywykło do codziennej dostępności owoców i warzyw w biurach i zakładach pracy, a więc jadło je wtedy, gdy były pod ręką. Dotąd owoce i warzywa kojarzyły się z benefitem z biura i zakładu pracy, ale udało się dokonać transformacji w tym zakresie. W 2020 r. zdrowe produkty dotarły do firm dla osób pra-

cujących zdalnie jako paczki dostarczane bezpośrednio do ich domów. Biuro to nie tylko miejsce – to także rozmowy, otoczenie, kultura organizacji i przywiązanie do rutyny codzienności. Wirtualny świat sprawił, że coraz bardziej potrzebujemy, by coś się działo w otaczającej nas rzeczywistości. Odebranie przesyłki ze zdrowymi produktami dla wielu pracowników było pierwszym od miesięcy fizycznym kontaktem z firmą.

„Pracujemy zdalnie, ale postanowiliśmy wpaść do naszych współpracowników i pomóc im w codziennym dbaniu o zdrowie. To, jak się czują nasi koledzy z różnych stron Polski, jest dla nas ważne, dlatego skomponowaliśmy dla nich zestawy. Chcieliśmy w ten sposób również podziękować za czas i trud, jaki każdy wkłada w tworzenie Teleste w Polsce” – tak potrzebę skorzystania z nowej usługi uzasadnia **Marta Musioł, HR manager w Teleste Corporation**. Pracownicy otrzymali do domu

paczki, w których znaleźli zdrowe przekąski, a także środki ochrony osobistej i gadżety oraz przepisy na wzmacniające koktajle i zalecenia dotyczące zdrowia i bezpieczeństwa.

**„Uważamy, że jest to dobry sposób na zadbanie o naszych pracowników, przede wszystkim na zbudowanie w nich zdrowego nawyku jedzenia owoców każdego dnia. Akcję traktujemy jako zachęcenie pracowników do zdrowych zachowań żywieniowych, które mamy nadzieję wdrożą do swojego codziennego funkcjonowania, a może nawet staną się ambasadorami zdrowego odżywiania w swoich rodzinach”** – tak oceniła podobne działania realizowane dla PKO Leasing **Nina Barańska, starszy specjalista ds. rekrutacji i wizerunku w tej firmie.**

Co ważne, na nowe, niestandardowe projekty związane z żywieniowym wsparciem pracowników chętniej decydowały się te firmy i instytucje, które już wcześniej inwestowały w zdrowie swoich pracowników. Często dystrybucja owoców i innych produktów to część większej całości. Tak jak w przypadku PKO Leasing, co wyraźnie podkreśla Nina Barańska: **„Zamówiona paczka, nazwana u nas Paczką Zdrowia jest elementem dużego programu wellbeingowego, który w 100 proc. odnosi się do zdrowia. Jego częściami są między innymi różne wydarzenia, takie jak webinary czy aranżowanie aktywnych przerw w pracy. Dużo mówimy również o zdrowym odżywianiu, edukujemy pracowników, korzystając z wiedzy przekazywanej nam podczas webinarów przez ekspertów. W ramach programu ułatwiamy również dostęp do wybranych specjalistów, m.in. dietetyka”.**

### **Czy nowe benefity żywieniowe zostaną z nami na dłużej?**

Dzięki odważnym inicjatywom wielu organizacjom udało się jednocześnie wspierać odporność i zdrowie pracowników oraz budować wizerunek odpowiedzialnego pracodawcy, wzmacniając employer branding. To ważne, ponieważ w świecie pracy zdalnej coraz trudniej utrzymać i zachęcić kandydatów do zasilenia szeregów kadr organizacji, gdyż profity z przestrzeni biurowej często przestały funkcjonować. Taka zdrowa przesyłka dostarczona do domowego biura wzmacnia relację z firmą oraz może być wskazówką i inspiracją dla pracowników, jak zdrowo się odżywiać. A to pomoże wypracować nawyki wspierające zdrowie i odporność oraz kontrolować masę ciała.

Jak widać, mimo obiektywnych przeszkód stworzono rozwiązania wspierające zdrowe odżywianie, które są dostępne dla każdego bez względu na to, czy pracuje w firmie stacjonarnie czy na home office. Dobrze zaplanowane programy żywieniowe, odpowiadające na bieżące problemy pracowników, zawierające elementy edukacyjne i fizyczne narzędzia utrwalające prawidłowe nawyki, mają szansę efektywnie działać również w sytuacji, gdy struktura firmy jest rozproszona. Inspiracja i pomoc mogą się przełożyć na wykształcenie zdrowych nawyków całych rodzin. **Systematycznie działania w ramach programu żywieniowego i zdrowotnego mogą pozostać w firmach na stałe i przynieść korzyści zarówno pracownikom, jak i pracodawcom.** To pozwala myśleć o działaniach prozdrowotnych w kategoriach inwestycji, a nie ponoszonych kosztów. ●●

# Jak walczyć ze stresem w przedsiębiorstwie w czasie pandemii?

NADMIERNY STRES MA SILNY WPŁYW NA SAMOPOCZUCIE PRACOWNIKA, JEGO MOTYWACJE I EFEKTYWNOŚĆ. Z CZASEM MOŻE POWODOWAĆ POGORSZENIE SIĘ ZDROWIA PSYCHICZNEGO, W TYM POJAWIENIE SIĘ DEPRESJI. MOŻE TEŻ ZINTENSYFIKOWAĆ CHOROBY SERCA CZY OGÓLNE OBNIŻENIE ODPORNOŚCI. DLATEGO TAK ISTOTNA JEST PROFILAKTYKA I ŚWIADOMOŚĆ ZAGROZEŃ ZWIĄZANYCH Z NADMIERNYM STRESEM, TAKŻE W PRACY.



*Anna Jabłońska*  
dyrektor zarządzająca CWS Polska,  
przewodnicząca Koalicji  
Bezpieczni w Pracy

Stres stanowi nieodłączny element pracy. W anonsach, niezależnie od proponowanego stanowiska czy charakteru pracy, ogłoszeniodawcy umieszczają formułę „odporność na stres” lub „odporność w pracy na presję czasu”. Z badań Koalicji Bezpieczni w Pracy „Bezpieczeństwo pracy w Polsce<sup>1</sup>”, wynika, iż częściej stresują się osoby z wyższym wykształceniem niż z zasadniczym zawodowym, osoby mieszkające w miastach powyżej 500 tys. mieszkań-

ców niż na wsi oraz osoby pracujące umysłowo w porównaniu z pracującymi fizycznie. Tak wskazali respondenci, ważne jednak są również predyspozycje emocjonalne i indywidualna podatność na stres.

Co ciekawe, samo zjawisko stresu jest neutralne<sup>2</sup>. Jest jednym z mechanizmów obronnych organizmu, który pojawia się m.in. w sytuacjach zagrożenia, kiedy zwiększa się wydzielanie hormonów, przyspiesza się akcja serca, wzrasta ciśnienie krwi

<sup>1</sup> Raporty „Bezpieczeństwo pracy w Polsce” to badania dotyczące bezpieczeństwa w miejscu pracy, przeprowadzane cyklicznie z inicjatywy Koalicji Bezpieczni w Pracy. Koalicja Bezpieczni w Pracy powstała w 2014 r. w celu promocji kultury bezpieczeństwa w miejscu pracy z inicjatywy firm CWS Polska, PW Krystian oraz TenCate Protective Fabrics.

<sup>2</sup> Michał Gólc, *Stres w pracy. Poradnik dla przedsiębiorcy*, Warszawa 2015, s. 5.



i wydolność fizyczna. Stres powoduje efekty psychiczne, takie jak trudności w koncentracji, pobudzenie, niecierpliwość. W jednostkowych sytuacjach zagrożenia są to zjawiska potrzebne i pożądane. Dlatego stres, również w pracy, może być motywujący. Problem pojawia się wtedy, kiedy jest on długotrwały i silny lub pojawia się tzw. reakcja stresowa, która działa na pracownika w sposób wyniszczający.

### Polacy coraz bardziej zestresowani

Polacy są jednym z najbardziej zestresowanych narodów w Europie. Dane z raportu „Workforce View in Europe 2019” pokazują, że znajdujemy się na pierwszym miejscu na Starym Kontynencie, a najbardziej stresogennym czynnikiem jest praca<sup>3</sup>.

Z badań Koalicji Bezpieczni w Pracy wynika, że w 2020 r. co trzeci pracownik skarżył się na to, że stres zmniejszał efektywność pracy<sup>4</sup>. Jednocześnie od czasu wybuchu pandemii więcej osób niż w poprzednich latach zaczęło doświadczać niepokoju, lęku, zaburzeń nastroju oraz snu.

### Stres to również konsekwencje dla firmy

Stres, który wpływa na efektywność pracy jednostki, może spowodować gorsze funkcjonowanie całego zakładu pracy. Nadmiernie zestresowani pracownicy oraz kadra zarządzająca są wyczerpani fizycznie i psychicznie, zaczynają popełniać błędy, chorować. Zwiększa się absencja. Spadek motywacji do pracy umniejsza również wagę przykładaną do dbania o zasady bezpieczeństwa. Co więcej, ma negatywne konsekwencje dla życia prywatnego i osobistego pracowników.

Badania pokazują, że zestresowani pracownicy częściej ulegają wypadkom przy pracy<sup>5</sup>. Dla

tego zarówno w interesie pracowników, jak i pracodawców, jest odpowiednia profilaktyka.

### Koronawirus ma duży wpływ na poczucie bezpieczeństwa

Pandemia COVID-19 naruszyła dotychczasowy model organizacji pracy, a przez to przeorganizowała listę czynników wpływających na jej efektywność. Dowody na taką tezę daje porównanie wyników badań Koalicji Bezpieczni w Pracy z dwóch lat: 2019 i 2020.

W obydwu badaniach zapytano pracowników o czynniki, które mogą wpływać na efektywność pracy i pośrednio na stres. W 2020 r. na pierwszym miejscu znalazły się czynniki związane z pandemią, a więc obawa przed zakażeniem oraz konieczność pracy w maseczce lub przyłbicy ochronnej. Z kolei w badaniu z 2019 r. najczęściej wskazywano na atmosferę w pracy, na którą rok później zwróciło uwagę 33 proc. ankietowanych. Na skalę obowiązków i przepracowanie w 2019 r. uskarżało się 47 proc. pracowników, a rok później już tylko 27 proc. Można się domyślać, że różnica wynika z dwóch przyczyn. Po pierwsze wiele firm miało niestety dużo mniej pracy, co wpłynęło na mniejsze obciążenie pracowników. Po drugie pracujący w trybie home office nie byli poddani bezpośredniej presji, z jaką mogli się spotykać w biurze. Wydaje się więc, że praca zdalna pomaga ograniczać stres wywołany koniecznością pracy pod presją czasu.

W czasie pandemii pracownicy mniej uskarżali się na nadmiar obowiązków, za to stresująca zaczęła być kondycja firmy i niepewność jutra. Respondentów zapytano o schorzenia, których doświadczają w czasie pandemii. Obok „tradycyjnie” występujących efektów nadmiernej ekspozycji na stres: uczucia lęku (33 proc.), zaburzeń nastroju (31 proc.), kłopotów ze snem (26 proc.) pojawiły się ból głowy (26 proc.) i pleców

<sup>3</sup> <https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/polacy-najbardziej-zestresowanym-spolesctwem-w-europie-przez-prace,70391.html>

<sup>4</sup> Raport Koalicji Bezpieczni w Pracy, *Bezpieczeństwo pracy w Polsce 2020. Wpływ pandemii koronawirusa na bezpieczeństwo pracownika*, Warszawa 2020.

<sup>5</sup> Michał Gólc, *op.cit.*, Warszawa 2015, s. 8.

(25 proc.), ale także otyłość i depresja (po 13 proc.), palenie tytoniu lub papierosów elektronicznych (9 proc.) czy nadużywanie alkoholu (7 proc.)<sup>6</sup>. Pandemia stanowi zatem wyzwanie dla firm nie tylko z punktu widzenia gospodarczego i biznesowego, ale również zdrowia fizycznego i psychicznego swoich pracowników.

### Jak walczyć ze stresem w pracy?

Nie ma prostej odpowiedzi na to pytanie. Na pewno konieczny jest obowiązek oceny i dokumentowania ryzyka zawodowego, wynikającego z określonych prac. Po przeprowadzeniu takiej analizy pracodawca zobowiązany jest do wprowadzania działań zaradczych. Na przykład, gdy nadmiar obowiązków zmniejszyć mogą częstsze przerwy w pracy, zmiana harmonogramu pracy czy zwiększenie zatrudnienia. Ważna jest także postawa kadry zarządzającej. szefowie powinni wspierać pracowników, a nie zwiększać ich stres.


Szczególne powinności wynikają z pandemii.

Sposobem na niwelowanie stresu pracowników jest po pierwsze zapewnienie odpowiednich środków higieny i – jeśli to wymagane – środków ochrony indywidualnej (ŚOI). Po drugie zaś istotnym elementem walki z „koronawirusowym” stresem jest odpowiednia polityka komunikacyjna firmy. Ważne, by pracownicy byli poinformowani o zmianach, wprowadzanych obostrzeniach, zaleceniach, środkach zapobie-

gawczych czy – o ile to możliwe – kondycji finansowej firmy. Tego typu komunikacja, wykraczająca nieco poza rolę służb BHP w firmie, będzie miała znaczący wpływ na poczucie bezpieczeństwa pracownika, a tym samym na ograniczenie odczuwania stresu.

### Profilaktyka stresu jako istotny czynnik

Przedsiębiorstwo powinno zadbać o odpowiedni dobór kadr, czyli pracowników o określonych kompetencjach, dostosowanych do rodzaju wykonywanej pracy. Ważne są również: dobra organizacja wraz z takim podziałem zadań, by pracownicy mieli poczucie samodzielności i odpowiedzialności. Z organizacją pracy związana jest również potrzeba ustalenia ram czasowych, czyli zgodnych z prawem norm czasu pracy, zmniejszanie czasu pracy na stanowiskach o wysokiej ekspozycji na stres czy dbanie o korzystanie przez pracowników z urlopów wypoczynkowych. Istotny jest również system szkoleń, zarówno dla pracowników, jak i kadry zarządzającej.

Ograniczanie występowania stresu i jego przyczyn wymaga zaangażowania i wysiłku od wszystkich stron: pracodawców, pracowników, służb BHP, a czasem również lekarzy i specjalistów, w tym psychologów, których o pomoc proszą pracodawcy. Ważne jest to, by działania niwelujące występowanie stresu w pracy wpisane były w DNA firmy, stanowiły część strategii firmy. 

<sup>6</sup> Raport Koalicji Bezpieczni w Pracy, Bezpieczeństwo pracy w Polsce 2020. Wpływ pandemii koronawirusa na bezpieczeństwo pracownika, Warszawa 2020.

# Świadczenia zdrowotne w firmach w Polsce i na świecie

ZDROWIE PRACOWNIKÓW JEST ZAGROŻONE OD WIELU MIESIĘCY NA SKUTEK PANDEMII COVID-19. JEDNOCZEŚNIE NAJPRAWDOPODOBNIJ PO RAZ PIERWSZY W HISTORII, PRACODAWCY NA CAŁYM ŚWIECIE SĄ ZMUSZENI, BY TRAKTOWAĆ ZDROWIE JAKO JEDEN Z NAJWAŻNIEJSZYCH CZYNNIKÓW FUNKCJONOWANIA FIRMY. TO MOŻE BYĆ PRZEŁOMOWY MOMENT, W KTÓRYM PROBLEMATYKA ZDROWIA STAJE SIĘ IMMANENTNĄ CZĘŚCIĄ DŁUGOTERMINOWEJ STRATEGII ROZWOJU W WIELU PRZEDSIĘBIORSTWACH.



*Aleksandra Karger*  
dyrektor Działu Ubezpieczeń  
Zdrowotnych i Benefitów  
Willis Towers Watson Polska

Niezbędnym elementem budowania i realizacji takiej strategii jest wykorzystanie odpowiednich benefitów prozdrowotnych. Stworzenie katalogu podstawowych świadczeń wydaje się proste. Dużo bardziej wymagającym zadaniem jest zarządzanie kapitałem zdrowia – dobranie benefitów w taki sposób, aby odpowiadały realnym potrzebom poszczególnych grup pracowników, monitorowanie ich skuteczności oraz racjonalne finansowanie świadczeń.

## Stąły wzrost kosztów opieki medycznej

Badania realizowane przez Willis Towers Watson (WTW) wśród pracodawców i dostawców opieki medycznej wykazały, że kierunki rozwoju benefitów oraz wyzwania związane z ich funkcjo-

nowaniem w firmach i instytucjach są podobne na całym świecie. Jednym z poważniejszych wyzwań dla pracodawców jest **stały wzrost kosztów opieki medycznej**. Oczywiście różni się on w zależności od regionu. Z badania WTW *Global Medical Trends Survey* z 2020 r. wynika, że średni wzrost kosztów opieki medycznej w 2021 r. wyniesie w Europie blisko 5,8 proc., w USA – 7,3 proc., a w skali globalnej – 8,1 proc. Dla Polski na 2021 r. współczynnik wzrostu kosztów prognozowany jest na poziomie 7,33 proc.

## Wzrost znaczenia koncepcji wellbeing w Polsce i na świecie

Z ostatniego badania *Benefits Trends Survey* przeprowadzonego przez WTW w 2019 r. wy-

nika, że **wspólnym i rosnącym trendem w rozwoju benefitów na świecie jest koncentracja na dobrostanie pracowników**. 62 proc. pracodawców z Polski stwierdziło, że włączenie koncepcji *wellbeing* (dobrostanu) do ogólnej strategii świadczeń jest najwyższym priorytetem w organizacji benefitów. Pracodawcy wskazali, że szczególnie ważne są i zwracają na nie uwagę: **dobrostan fizyczny** (62 proc. w Polsce, 54 proc. w regionie EMEA) oraz **dobrostan emocjonalny pracowników** (60 proc. w Polsce i 49 proc. w regionie EMEA). Badanie zrealizowane zostało jeszcze przed wybuchem pandemii, jednak aktualne działania firm, zarówno w Polsce, jak i za granicą, potwierdzają ten trend. W okresie pandemii, w szczególności **samopoczucie psychiczne pracowników** znalazło się w centrum zainteresowania pracodawców. Dane WTW z krajów, w których dbałość o dobrostan pracowników jest bardziej rozwinięta niż w Polsce, wskazują, że jest to ważny kierunek myślenia o pracowniku, a nie koncepcja niszowa.

### Niedostateczne wykorzystywanie analizy danych w budowaniu programów prozdrowotnych

Z informacji WTW zawartych w *Benefits Data Source* (globalna, cyklicznie aktualizowana baza danych o praktykach pracodawców na temat benefitów) wynika, że obecnie ok. 90 proc. pracodawców biorących udział w badaniu w Polsce zapewnia programy prywatnej opieki medycznej, a około 60 proc. oferuje również dodatkowe świadczenia prozdrowotne. Są to przede wszystkim badania profilaktyczne i przeglądy zdrowia, karty sportowe, programy promocji zdrowia i edukacji prozdrowotnej oraz szczepienia. Część pracodawców deklaruje również, że organizuje programy wsparcia pracowników w trudnych sytuacjach (Employee Assistance Program). **Pracodawcy niestety rzadko analizują dane dotyczące świadczeń**. Z tego samego badania wynika, że 80 proc. pracodawców oferujących prywatną opiekę medyczną nie wie, dlaczego pracownicy z niej korzystają, np. z jakimi problemami zdrowotnymi się borykają. Podobna grupa

pracodawców nie jest informowana o łącznych kwotach świadczeń medycznych. Dodatkowo 65 proc. firm, które finansują dodatkowe programy prozdrowotne, nie zbiera informacji służących do dalszego rozwoju benefitów. I wreszcie, aż 84 proc. potwierdza, że nie motywuje pracowników do udziału w organizowanych programach prozdrowotnych.

W Polsce w odróżnieniu od krajów Europy Zachodniej czy Ameryki Północnej nie wypracowano dotychczas standardów zbierania i analizy danych dotyczących korzystania z prywatnych programów opieki medycznej. Utrudnia to projektowanie skutecznych i systemowych rozwiązań. **Najbardziej efektywne programy konstruowane są bowiem na podstawie analizy kompleksowych informacji** – statystycznych i finansowych, danych dotyczących populacji, preferencji pracowników i aktualnych praktyk rynkowych.

### Wzrastająca rola technologii w dostarczaniu benefitów

Warto również zauważyć, że przy promocji zdrowia na świecie **w coraz większej skali wykorzystywane są platformy internetowe i aplikacje mobilne**. Pozwalają one na łatwe dotarcie do dużej grupy osób, ale również na personalizowanie komunikatów i dużą elastyczność w dostosowaniu przekazu do potrzeb konkretnego odbiorcy. Dodatkowo umożliwiają gromadzenie i przetwarzanie danych, które można wykorzystywać do oceny skuteczności określonego świadczenia.

### Wpływ pracowników na zakres świadczeń

W najbliższej przyszłości istotnym wyzwaniem dla pracodawców w Polsce i na świecie będzie również **podnoszenie świadomości pracowników na temat oferowanych benefitów** – umożliwienie im współprojektowania programów prozdrowotnych, wyrażania opinii na ich temat oraz motywowanie do korzystania z nich. Ogromny wysiłek i pieniądze inwestowane przez pracodawców w kapitał zdrowia powinny oznaczać realne **zwiększanie satysfakcji pracowników oraz efektywne i mierzalne rozwiązania**. ●●

# Benefity w dobie pandemii a najlepsze praktyki HR

PANDEMIA KORONAWIRUSA PRZYNIOSŁA NIE TYLKO PRZEWARTOŚCIOWANIE POTRZEB PRACOWNIKÓW, ALE TAKŻE WPŁYNĘŁA NA ZMIANĘ PRIORYTETÓW ZWIĄZANYCH Z ZARZĄDZANIEM KAPITAŁEM LUDZKIM. NA PIERWSZY PLAN WYSUNĘŁO SIĘ BEZPIECZEŃSTWO PRACUJĄCYCH ZARÓWNO STACJONARNIE, JAK I ZDALNIE.



*Małgorzata Zachorowska*  
prezes Polskiego Stowarzyszenia HR

## Bezpieczeństwo pracy zdalnej

Już w pierwszych tygodniach pandemii w wielu przedsiębiorstwach działy personalne skoncentrowały się na przeniesieniu osób, których praca nie wymagała codziennej obecności w firmie, na tzw. home office.

Liderzy rynkowi (czyli firmy, które stosują zaawansowane praktyki zarządzania kapitałem ludzkim) dokonali tego zaledwie w kilka dni, mimo dużej liczby zatrudnionych osób (Capgemini, Dentsu Aegis Network). Kolejnym wyzwaniem stało się zapewnienie tym pracownikom urządzeń do pracy zdalnej (sprzętu komputerowego, telefonów). Niektóre z firm, rozumiejąc znaczenie ergonomii w pracy, zaproponowały pracownikom udogodnienia związane z pracą zdalną. W Danone wprowadzono program „Miejsce, gdzie pracujesz, jest ważne”, w ramach którego każdy z pracowników mógł

wypożyczyć z biura fotel profilowany oraz monitor komputerowy. W ten sposób zwiększał komfort pracy wykonywanej w domu. W firmach, w których nie było możliwości zapewnienia wszystkim pracownikom służbowych komputerów, przystosowano prywatne laptopy do pracy zdalnej (Amica). Przedsiębiorstwa przeszkoliły pracowników w zakresie zasad organizacji pracy zdalnej, a menedżerów przygotowały do zarządzania rozproszonym zespołem (Amica, Capgemini, Dentsu Aegis Network). Wprowadzono elastyczny czas pracy, tak aby pracownicy, którzy mają w domu dzieci, mogli wykonywać obowiązki o różnej porze (Capgemini, Dentsu Aegis Network). W niektórych firmach wprowadzono program „zdalnej niani”, która przez godzinę dziennie realizowała zajęcia on-line dla dzieci w wieku przedszkolnym, tak aby w tym czasie odciążyć ich rodziców (Dentsu Aegis Ne-

wtork). Innym rozwiązaniem dla pracujących zdalnie rodziców, np. w Nationale Nederlanden, było wprowadzenie zajęć on-line z animatorami. Dzięki temu rodzice mogli skupić się na pracy, a dzieci miały okazję do aktywnego spędzania czasu i kontaktu z rówieśnikami. Powstało też forum przeznaczone dla rodziców, na którym pracownicy dzielili się pomysłami na spędzanie czasu z całą rodziną w czasie kwarantanny.

**REKOMENDACJE:** Z rozmów z ekspertami HR wynika, że w przyszłości niektóre firmy planują pracę hybrydową – częściowo stacjonarną, a częściowo zdalną. Już teraz myślą o tym, w jaki sposób zapewnić pracownikom ergonomiczne biurko czy fotel, dobre oświetlenie oraz inne sprzęty i urządzenia ułatwiające pracę zdalną, tak aby nie pogłębiać schorzeń układu kostnego. Warto już dziś zorganizować szkolenia, w czasie których zostaną omówione: optymalne ustawienie biurka względem źródeł światła, wymagana wysokość krzesła w stosunku do biurka, przerwy w pracy poświęcone prostym ćwiczeniom rozluźniającym mięśnie kręgosłupa. Ta wiedza jest dostępna w internecie, nie każdy jednak po nią sięga.

### Bezpieczeństwo pracy stacjonarnej

W fabrykach, magazynach, centrach logistycznych i biurach działy personalne zadbały o przeszkolenie pracowników pracujących stacjonarnie w zakresie zasad DDM (dezynfekcja, dystans społeczny, maseczki). W niektórych firmach zapewniono każdemu pracownikowi dostęp do wielorazowych maseczek (DHL) czy przyłbic (Amica). W wielu biurach, stołówkach czy w halach produkcyjnych firmy zastosowały przesłony z pleksi między osobami pracującymi czy siedzącymi blisko siebie (Amica, DHL, Nestle Polska), przykleiły na podłodze taśmy informujące o zachowaniu 1,5 m dystansu oraz zapewniły możliwość dezynfekcji rąk przed wejściem do firmy (Amica, DHL, Nestle Polska, OBI Centrala Systemowa). Część przedsiębiorstw wyposaża także przedstawicieli handlowych w środki ochrony osobistej i dezynfekcyjne. Po zakończeniu każdej zmiany stosowano dezynfekcję stanowisk pracy, pomieszczeń wspólnych

(łazienek, kantin, sal konferencyjnych, szatni), aby zagwarantować bezpieczne warunki pracy. W fabrykach wprowadzone zostały różne godziny pracy zmian dla wyznaczonych grup po to, aby uniknąć tworzenia się skupisk. Zmiana organizacji pracy dotyczyła także pracowników biurowych (Amica, Danone, DHL, OBI Centrala Systemowa).

W wielu firmach umieszczono także termometry naścienne lub kamery termowizyjne tak, aby każdy pracownik mógł sprawdzić temperaturę. Wprowadzono procedury opisujące działania, co trzeba robić w przypadku stwierdzenia zachorowania na COVID-19 przez pracownika (Amica, Dentsu Aegis Network, Nestle Polska).

Niektóre firmy zaczęły promować dojazd do pracy własnymi samochodami czy rowerami, zamiast korzystać ze środków komunikacji publicznej. Inne wprowadziły testowanie pracowników, którego koszt ponosił pracodawca (Alight Solutions, Amica, DHL, Nestle Polska, OBI Centrala Systemowa).

W Danone wprowadzono program „Paczka na wzmocnienie odporności”. Każda osoba z pozytywnym wynikiem testu na COVID-19 otrzymuje do domu paczkę z produktami wzmacniającymi odporność wraz z życzeniami szybkiego powrotu do zdrowia.

### Odporność psychiczna pracowników

Wielu dyrektorów HR potwierdza, że niektórzy pracownicy nie radzą sobie z wysokim poziomem stresu. Wynika on z obaw o siebie, swoich bliskich czy pracę. W odpowiedzi na to wyzwanie, liderzy rynkowi wprowadzili programy wspomagające dobrostan („mental health”). Odbyły się na przykład webinaria, podczas których rozmawiano o pandemii i o charakterystyce COVID-19. Prostawano nieprawdziwe informacje, które można znaleźć w internecie, tak by pracownicy poznali fakty i wyniki badań (Capgemini, Dentsu Aegis Network, OBI Centrala Systemowa). W Dentsu Aegis Network przygotowano tzw. COVID-book, czyli zestaw praktycznych porad, informacji czy linków do tekstów w internecie na temat koronawirusa. W tym dokumencie można przeczy-

tać, jak organizować sobie czas i miejsce pracy, o wsparciu psychologicznym oferowanym przez firmę, jak zarządzać zespołami hybrydowymi i rozproszonymi. Podobnie jest w firmie Danone. Raz na kwartał organizuje ona dla pracowników spotkania z ekspertami specjalizującymi się w problematyce zdrowia, którzy omawiają tematy ważne dla pracowników (np. zagrożenia i środki bezpieczeństwa związane z COVID-19, szczepienia przeciw COVID-19). Relacje z tych spotkań udostępniono w firmowym intranecie.

Realizowano także webinaria uczące pracowników, jak mogą poradzić sobie ze stresem, emocjami, jak się relaksować i regenerować siły. Firmy udostępniły pracownikom, często także ich rodzinom pomoc psychologiczną – infolinię gwarantującą anonimowość (Capgemini, Danone, Dent-su Aegis Network, Nationale Nederlanden, OBI Centrala Systemowa). Niestety, okazało się, że z takich porad skorzystało niewiele osób. Jedną z przyczyn może być to, że w Polsce korzystanie z takiej pomocy jest stygmatyzowane społecznie.

**REKOMENDACJE:** Warto rozważyć wprowadzenie warsztatów grupowych z psychologiem, aby „oswoić” pracowników ze wsparciem psychologicznym i namówić ich do kontaktów indywidualnych. W czasie takich warsztatów psycholog może omówić z grupą typowe sytuacje, z którymi trudniej sobie radzić w czasach COVID-19, i metody sprostania im.

### Profilaktyka zdrowia

Firmy z najbardziej rozwiniętymi praktykami dotyczącymi kapitału ludzkiego przeprowadzają cykliczne wewnętrzne ankiety, aby się upewnić, że ich oferta prywatnej opieki medycznej jest dopasowana do potrzeb pracowników. Niektóre w ramach współpracy z podmiotami leczniczymi otrzymują raporty na temat zdrowia pracowników. Oczywiście są to dane statystyczne pogrupowane według profesji, miejsca wykonywania pracy czy wieku, nie ma w nich danych osobowych dotyczących poszczególnych osób. Na podstawie takich raportów, firmy tworzą programy, które pomagają złagodzić istniejące problemy zdrowotne oraz zapobiegają powstawaniu

kolejnych (np. nowotworów piersi, jąder, chorób kręgosłupa). Są to kompleksowe działania, których celem jest także edukacja pracowników, a nie jednorazowe akcje. Taki program „Stay Well” funkcjonuje w Capgemini (obecnie „Stay Well at Home”). Kiedy firma otrzymała raport o stanie zdrowia pracowników, stworzyła dla nich „onkopakiety” w ramach diagnostyki zdrowia oraz możliwość korzystania z większej liczby zabiegów rehabilitacyjnych. Firma udostępniła pracownikom cykl reportaży, w których pacjenci onkologiczni opowiadają o tym, jak sobie poradzili z chorobą oraz jakie są związane z nią lęki.

Podobne badania stanu zdrowia zostały przeprowadzone na początku pandemii w Nationale Nederlanden. „Health Check” pozwolił na zebranie informacji, które stanowiły podstawę do stworzenia w firmie kompleksowej i efektywnej strategii dobrego samopoczucia (wellbeing) odpowiadającej na potrzeby pracowników.

Nationale Nederlanden zorganizowała dla pracowników zdalne warsztaty dotyczące profilaktyki zdrowotnej, a także uruchomiła platformę „Well Being”. Platforma składa się z czterech głównych bloków: HelloWork@Home (zakładka z informacjami i wskazówkami, jak pracować z domu w najzdrowszy sposób), HelloFysio (baza wiedzy na temat możliwych dolegliwości bólowych oraz o sposobach radzenia sobie z nimi), HelloLive (webinaria m.in. o sposobach radzenia sobie ze stresem), HelloEnergy (test na poziom energii oraz wskazówki, jak zwiększyć własny poziom energii). W ten sposób pracownicy dowiadują się więcej na temat: zasad profilaktyki, możliwości poprawienia kondycji fizycznej i psychicznej. Mogą uczestniczyć w specjalistycznych warsztatach on-line i spotkaniach z ekspertami.

Z kolei w firmie Amica pracownicy mają lekarza internistę, który kieruje na badania, testy oraz na wizyty u specjalistów.

### Ubezpieczenia zdrowotne

W czasie pandemii, niektóre firmy zwiększyły ofertę ubezpieczeń zdrowotnych dla pracowników. Nationale Nederlanden udostępniła pracownikom nowy produkt – polisę „Pande-

nia pod kontrolą”. Dzięki niej pracownicy są zabezpieczeni na wypadek zachorowania na COVID-19. Także Alight Solutions finansuje wszystkim pracownikom ubezpieczenia NNW i na życie.

### Budowanie odporności poprzez wzmacnianie kondycji fizycznej

W wyniku pandemii zamknięte zostały siłownie i inne obiekty sportowe. Jednak wiele firm, które wcześniej wykupiły dla pracowników pakiety sportowe, przeniosło zajęcia do świata on-line. Niektóre wprowadziły stałe godziny wspólnych ćwiczeń (np. jogi, ćwiczeń rozciągających czy wzmacniających kręgosłup), aby zachęcić pracowników do aktywności fizycznej (Capgemini, Dentsu Aegis Network).

Jedna z firm zaproponowała pracownikom aplikację, która pomaga realizować różne aktywności fizyczne od rana do wieczora przez cały tydzień. Pracownik otrzymuje program ćwiczeń, a następnie raporty z realizacji tych ćwiczeń.

**REKOMENDACJE:** wydaje się, że oprócz treningów on-line, konsultacji z trenerami i aplikacji wspierającej aktywność fizyczną, można też zastosować inne rozwiązania. Na przykład wprowadzić wygaszacze ekranów, które nie pozwalają pracownikowi kontynuować swoich zajęć zawodowych i zmuszają go do odejścia od komputera. Można się umówić w firmie, żeby o określonych porach przez 15 minut nie planować spotkań ani realizować rozmów telefonicznych. Ma być to przerwa na relaks lub ćwiczenia.

### Budowanie odporności poprzez zdrowe odżywianie

Część firm przed pandemią oferowała pracownikom zdrowe przekąski w firmie (soki, warzywa,

owoce), porady dietetyków, tygodnie zdrowego odżywiania. Od kiedy pracownicy pracują zdalnie tylko nieliczne firmy dostarczają im zdrowe przekąski do domów.

Inne starają się promować zdrowe odżywianie przez wspólne gotowanie on-line, wspólne lunchy, wymienianie się przepisami na zdrowe posiłki (Capgemini).

### Komunikacja i integracja

W czasach COVID-19 wiele firm wzmocniło komunikację z pracownikami. Są na bieżąco informowani o tym, jak wygląda sytuacja firmy w dobie pandemii oraz o planach na przyszłość (Nationale Nederlanden). Część firm zmieniła dotychczasowe formy komunikacji tak, aby informacje otrzymywali wszyscy pracownicy prawie równocześnie (OBI Centrala Systemowa). Częściej organizowano spotkania wirtualne dla menedżerów oraz spotkania zarządu ze wszystkimi pracownikami (Amica).

W celu wzmocnienia integracji niektóre firmy zaproponowały pracownikom wspólne oglądanie on-line przedstawień teatralnych, filmów czy rozmowy on-line z kubkiem kawy albo w czasie lunchu. Ten czas nazwały „chill out”. W Capgemini, w ramach programu „Stay Well at Home” uruchomione zostały społeczności pracownicze po to, by wzmocnić poczucie przynależności do grupy w czasach pracy zdalnej. Na spotkaniach takich grup promowano także zdrowy tryb życia. Dla tych, którzy lubią podróżować, zorganizowano spotkania on-line z pracownikami podróżnikami, którzy „zabierali” kolegów i koleżanki w swoje ulubione miejsca.

Przykładów dobrych praktyk jest więcej niż tylko te opisane. Mam nadzieję, że te posłużą jako inspiracja dla innych. 🌱



# Potrzebujemy śmiałej wizji przedsiębiorców i regulatorów

ŚWIATOWY KRYZYS ZWIĄZANY Z COVID-19 SPOWODUJE ZMIANĘ MODELI I SCHEMATÓW FUNKCJONOWANIA KAŻDEGO OBSZARU ŻYCIA.

**A**ministracyjny zakaz lub ograniczenie działalności wielu sektorów gospodarki, powszechne zastosowanie pracy zdalnej i drastyczne ograniczenia relacji społecznych spowodowały wystąpienie licznych problemów, z którymi do tej pory nie mieliśmy do czynienia. Ta wyjątkowa sytuacja ujawniła wiele słabości rozwiązań legislacyjnych dotyczących prawa pracy. Przepisy nie pomagają w zaspokajaniu potrzeby zachowania kapitału, jakim jest zdrowie pracowników.

Rekomendujemy rozwiązania dotyczące prawa pracy i organizacji pracy, które powinny wesprzeć rodzinnych przedsiębiorców w inwestowaniu w kapitał zdrowia:

- uregulowanie zagadnień dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy w przypadku pracy zdalnej oraz kosztów, które musi ponieść pracodawca na organizację pracy zdalnej,
- zmniejszenie wysokości odpisu podstawowego na zakładowy fundusz świadczeń socjalnych oraz zwiększenie możliwości wydatkowania pieniędzy z tego funduszu, np. na prywatną opiekę medyczną dla pracowników,
- promocja inwestycji mających zwiększyć komfort pracy,
- promocja dobrych praktyk w postaci zachęt i nagród (np. korzyści podatkowych) dla pracodawców popularyzujących i wdrażających zdrowy styl życia wśród pracowników.



*Agnieszka Szpara*  
główny ekspert  
w dziedzinie ochrony  
zdrowia ZPP

Bez wątplenia po okresie kryzysu związanego z pandemią koronawirusa, gospodarka, społeczeństwo i polityka będą funkcjonowały w innej rzeczywistości. Będziemy świadkami przemian gospodarczych, innego wykorzystania technologii, nowych modeli społecznych i kulturowych. Wyniki badań przeprowadzonych w ramach projektu „Kapitał zdrowia” pokazują, że już inaczej postrzegamy kwestie zdrowotne, aktywności fizycznej oraz zdrowego odżywiania.

Najprawdopodobniej wirus zostanie z nami na długie lata, pomimo że istnieją szczepionki i zminimalizowane zostanie ryzyko zdrowotne. Jednak należy wykorzystać dzisiejsze zjawiska do przeprowadzenia gruntownych reform w firmach i rynku pracy, które spowodują, że zdrowie pracowników i ich rodzin będzie stałym priorytetem. Można postawić tezę, że jest to warunek konieczny do przetrwania przez nasze społeczeństwo kolejnego kryzysu, który na pewno nadejdzie. ●●

