

Raport 2026

FINANCIAL WELLNESS W POLSKICH FIRMACH

**Świadomość, dojrzałość organizacyjna
i priorytety na lata 2026–2028**

WPROWADZENIE

Gdyby oceniać kondycję finansową Polaków wyłącznie po wskaźnikach makroekonomicznych, wnioski byłyby optymistyczne. Inflacja od połowy 2025 roku utrzymuje się w paśmie odchyień od celu NBP, a gospodarka i wynagrodzenia rosną. Suche liczby nie pokazują jednak rzeczywistości pojedynczych gospodarstw domowych.

Żyjemy w kraju z inflacją „w celu” i rosnącymi płacami, a jednocześnie 14% dorosłych Polaków nie ma żadnych oszczędności. Kolejne 7% dysponuje środkami, które wystarczyłyby na mniej niż trzydzieści dni. Co czwarty badany, po utracie głównego źródła dochodu utrzymałby się od jednego do trzech miesięcy.

Właśnie dlatego podjęliśmy (**HR espresso** i **Up Bonus**) wspólną decyzję o realizacji badania, które pokaże, w jaki sposób polskie firmy rozumieją i dbają o obszar financial wellness pracowników.

Nasze badanie pokazuje, że Financial Wellness w Polsce to temat, który wszyscy uznają za ważny, a prawie nikt nie robi z nim nic konkretnego. 84% badanych zgadza się, że dobrostan finansowy jest w polskich firmach słabo rozumiany, a 73% przewiduje wzrost jego znaczenia. Jednocześnie tylko 23% określa go jako ważny lub bardzo ważny we własnej organizacji, a jedynie 11% ma jakiegokolwiek plany rozwoju tego obszaru na lata 2026–2028.

Zapraszamy serdecznie do zapoznania się ze szczegółowymi wynikami.

Badanie wśród 82 osób z obszaru HR i benefitowych – głównie decydentów i doradców · **czerwiec–lipiec 2026**

Zamawiający i wydawca: **Bonus Systems Polska S.A. (Up Bonus)**

Badanie, analiza i odpowiedzialność merytoryczna: **HR Espresso**

STAN FINANSÓW W DOMOWYCH BUDŻETACH POLAKÓW

Kondycja finansowa Polaków wobec dobrych wskaźników makroekonomicznych

Inflacja w paśmie celu NBP (3% lipiec 2026) i rosnące płace nie przekładają się na odporność finansową gospodarstw domowych.

14%

dorosłych Polaków nie ma żadnych oszczędności

7%

ma środki wystarczające na mniej niż 30 dni

26%

utrzymałoby się 1–3 miesiące po utracie dochodu

9,1 / 20

ocena dobrostanu finansowego Polaków, poniżej średniej OECD

Problemem najczęściej nie jest wysokość pensji, lecz to, co się z nią dzieje:
brak bufora na nieprzewidziane wydatki, brak nawyku odkładania i brak planu długoterminowego.

CZYM JEST DOBROSTAN FINANSOWY

Model czterowymiarowy według definicji CFPB (2015) spopularyzowany między innymi przez CIPD.

Dobrostan finansowy nie jest prostą funkcją wysokości dochodu.
Składają się na niego 4 obszary.

1 KONTROLA

Panowanie nad bieżącym przepływem pieniędzy

Edukacja budżetowa,
transparentny pasek
wynagrodzeń

2 ODPORNOŚĆ

Zdolność zaabsorbowania nieprzewidzianego wydatku

Fundusz kryzysowy,
zapomogi,
oszczędności

3 PERSPEKTYWA

Realna możliwość realizacji celów długoterminowych

PPK i PPE, programy
oszczędzania,
doradztwo

4 WOLNOŚĆ DECYZYJNA

Możliwość wyborów podnoszących jakość życia

Kafeteria, elastyczne
formy wynagradzania,
dofinansowania

DLACZEGO TO SPRAWA PRACODAWCY

Wpływ stresu finansowego na efektywność pracy
na różnych rynkach

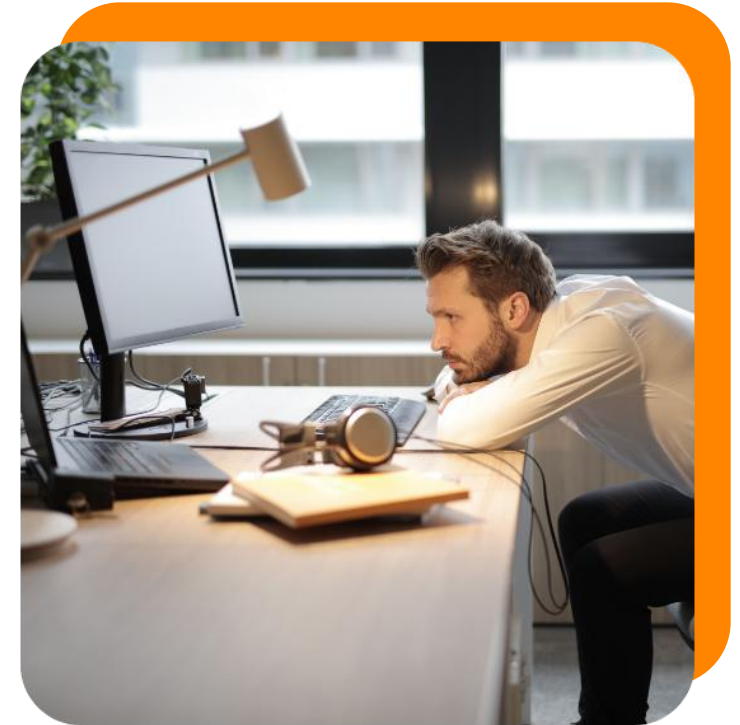
**Problemy
finansowe
pracownika nie
zostają w domu.**

28%

pracowników przyznaje się
do spadku efektywności
z powodu zmartwień
finansowych · Wielka
Brytania

71%

młodych pracowników
potwierdza wpływ
stresu finansowego na
produktywność · USA



**Najczęściej wskazywanym warunkiem wdrożenia są „dowody skuteczności”,
a jednocześnie nawet 59% firm nie mierzy efektywności własnych benefitów lub mierzy sporadycznie.**

METODOLOGIA W PIGUŁCE

Badanie na próbie 82 osób mających wpływ lub związanych z polityką benefitową w organizacjach.

WYMIAR	DOMINUJĄCA KATEGORIA	% PRÓBY
Rola zawodowa	HR / people / employee experience	72%
Poziom stanowiska	Manager lub wyżej	65%
Wpływ na decyzje	Decyzyjny lub doradczy	80%
Wielkość organizacji	50–999 osób	66%
Charakter organizacji	Firma międzynarodowa z oddziałem w PL	52%
Struktura zatrudnienia	Głównie white collar	61%
Branże (top 3)	Produkcja 21% · IT 20% · handel 12%	53%

Jak zbieraliśmy dane

Ankieta internetowa (CAWI)
25 czerwca – 25 lipca 2026
Rekrutacja otwarta na LinkedIn
58 pytań

82 kompletne odpowiedzi

Dodatkowe wywiady pogłębiające
oraz komentarze eksperckie

94% respondentów pracuje w organizacji zatrudniającej w Polsce w pełnym wymiarze.

CZEGO TO BADANIE NIE MÓWI

Ograniczenia, które trzeba znać przed interpretacją wyników

To obraz świadomej części polskiego HR, a nie całego rynku pracy.

Samoselekcja

Odpowiedziały osoby, które temat interesuje. Realny poziom świadomości na rynku jest prawdopodobnie niższy niż 63% deklarowanych w próbie.

Obciążenie platformowe

LinkedIn to kanał korporacyjny i wielkomiejski. Handel w małym formacie, gastronomia, opieka i mikrofirmy są nieobecne.

Brak reprezentatywności

Dobór nielosowy, bez marginesu błędu. Różnice poniżej 10 punktów procentowych mieszczą się w granicach szumu.

Odpowiedzi proxy

Respondenci opisują postawy pracowników z perspektywy HR. To nie jest pomiar postaw samych pracowników.

PIĘĆ RZECZY, KTÓRE WARTO ZAPAMIĘTAĆ

Temat, który wszyscy uznają za ważny, a prawie nikt nie robi z nim nic konkretnego

1

Bariera nr 1 to nie budżet

78% wskazuje niską świadomość tematu,
46% brak budżetu, 44% brak właściciela

2

Dwie warstwy zbudowane, trzeciej nie ma

Fundament i doraźna pomoc stoją. Warstwa,
która buduje dobrostan, ma maksimum 35%,
a poza wsparciem psychologicznym
wszystko poniżej 15%

3

Priorytet numer jeden najczęściej tylko na papierze

Edukację finansową umieszcza we własnym
TOP 3 aż 49% firm, ale realnie prowadzi ją
tylko 18% z nich, a 42% ani jej nie prowadzi,
ani nie rozważa.

4

Napięcie dotyczy wszystkich grup wiekowych

Działania powinny objąć wszystkich,
niezależnie od wieku, czy pozycji
zawodowej

5

Ryzyko reputacyjne jest realne

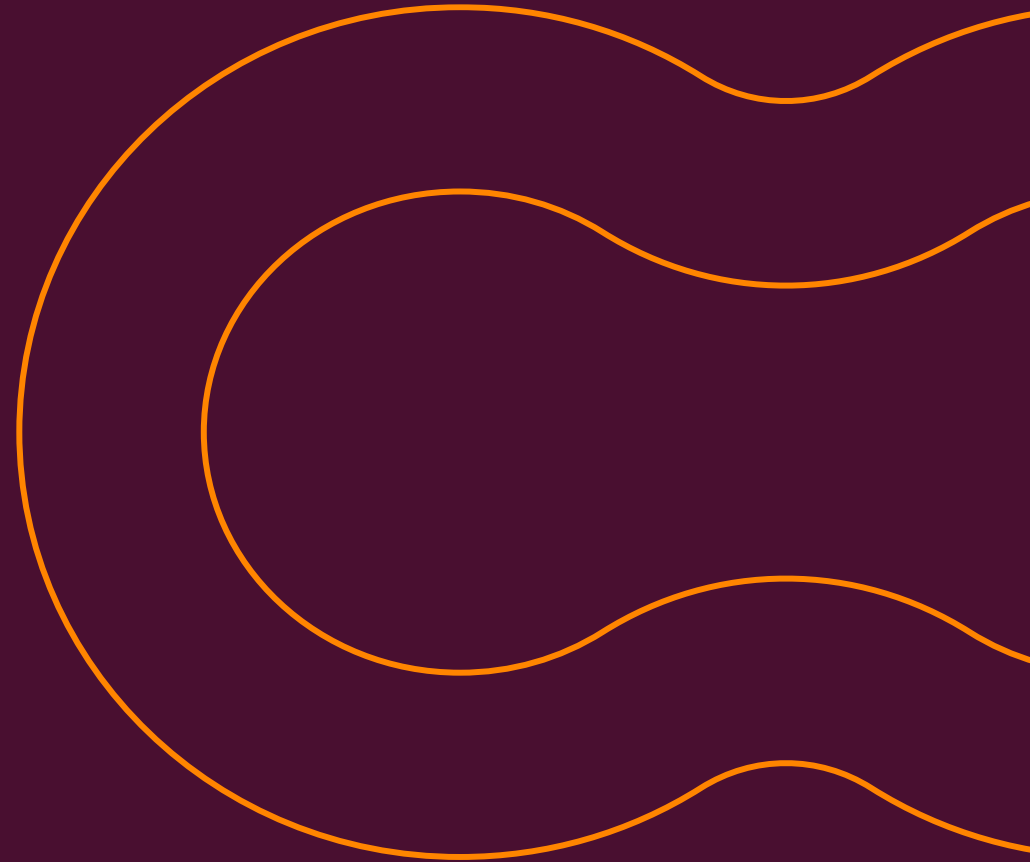
79% obawia się odbioru jako substytutu
podwyżki



1

ŚWIADOMOŚĆ I ROZUMIENIE POJĘCIA

Co polskie firmy wiedzą o financial wellness
i jak go definiują



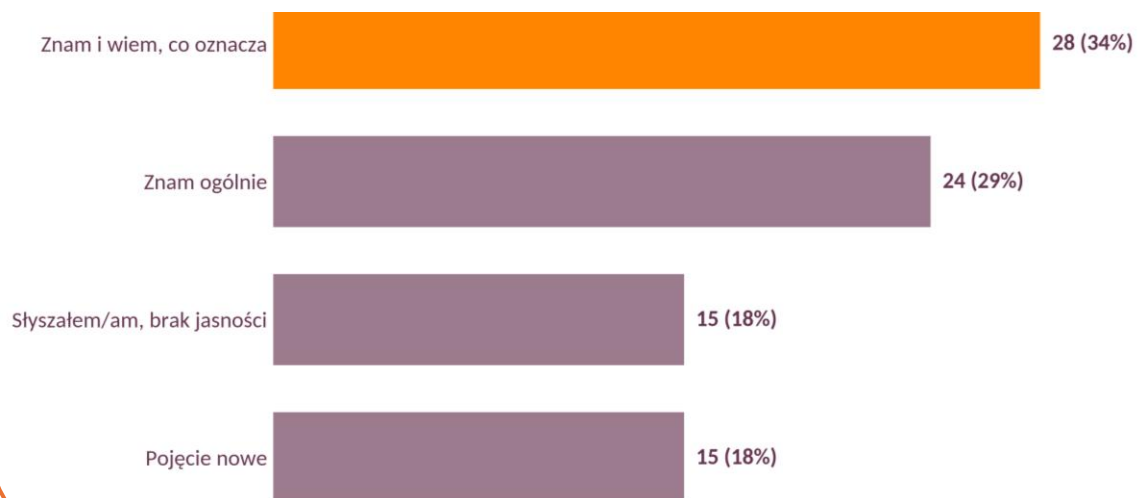
LUKA ŚWIADOMOŚCIOWA

Znajomość pojęcia wobec jego wagi w organizacji
(N = 82)

Temat dość znany ekspertom, marginalny w organizacjach.

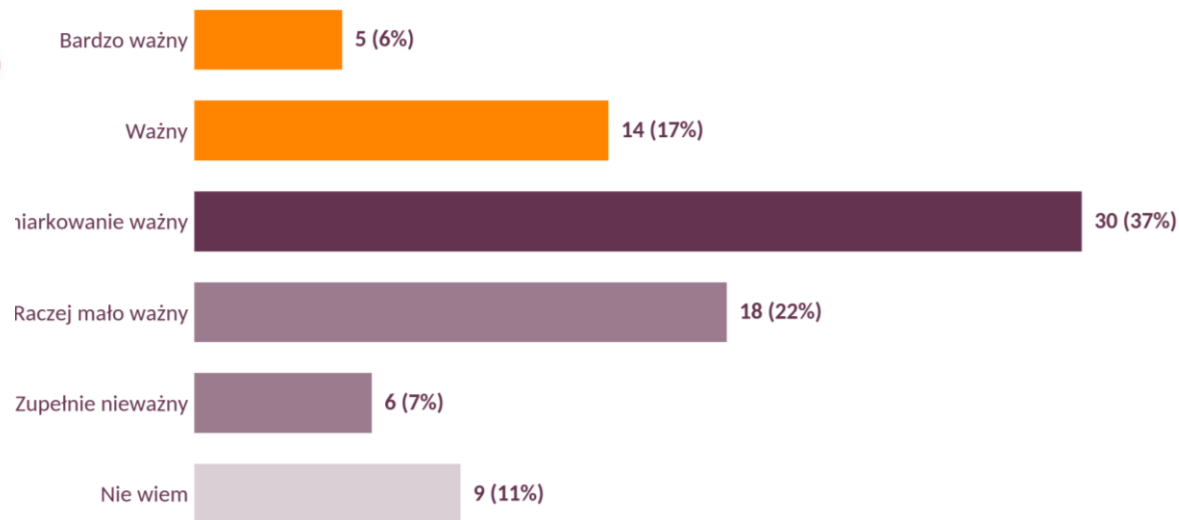
Znajomość pojęcia „financial wellness”

Tylko co trzecia osoba wie dokładnie, co oznacza. Liczba odpowiedzi, N = 82.



Waga tematu w mojej organizacji

Za ważny uznaje go 23% badanych, za mało ważny lub nieważny 29%. Liczba odpowiedzi, N = 82.



63%

deklaruje znajomość pojęcia,
ale tylko 34% wie dokładnie, co oznacza

23%

uznaje temat za ważny we własnej firmie;
29% za mało ważny lub nieważny

Najliczniejsza odpowiedź „umiarkowanie ważny” (37%)
w praktyce może oznaczać „nie zajmujemy się tym”.

JAK POLSKI HR ROZUMIE DOBROSTAN FINANSOWY

CIPD definiuje Financial Wellness jako zdolność pracownika do maksymalnego wykorzystania pieniędzy na co dzień, przy jednoczesnej zdolności poradzenia sobie z nieprzewidzianym wydatkiem oraz planowania przyszłości.

Skojarzenia respondentów przypisane do czterech wymiarów (N = 82)

WYMIAR	NAJCZĘSTSZE SKOJARZENIA	WAGA
Odporność	Poczucie bezpieczeństwa 80% · nieprzewidziane wydatki 35%	dominujący
Kontrola	Ograniczenie stresu 56% · edukacja finansowa (jako skojarzenie) 56%	silny
Perspektywa	Stabilność finansowa 43% · wsparcie w oszczędzaniu 27%	umiarkowany
Wolność decyzyjna	Elastyczne formy wypłaty 11% · dostęp do benefitów 24%	marginalny

Definicja obronna, nie rozwojowa - financial wellness jako amortyzator.

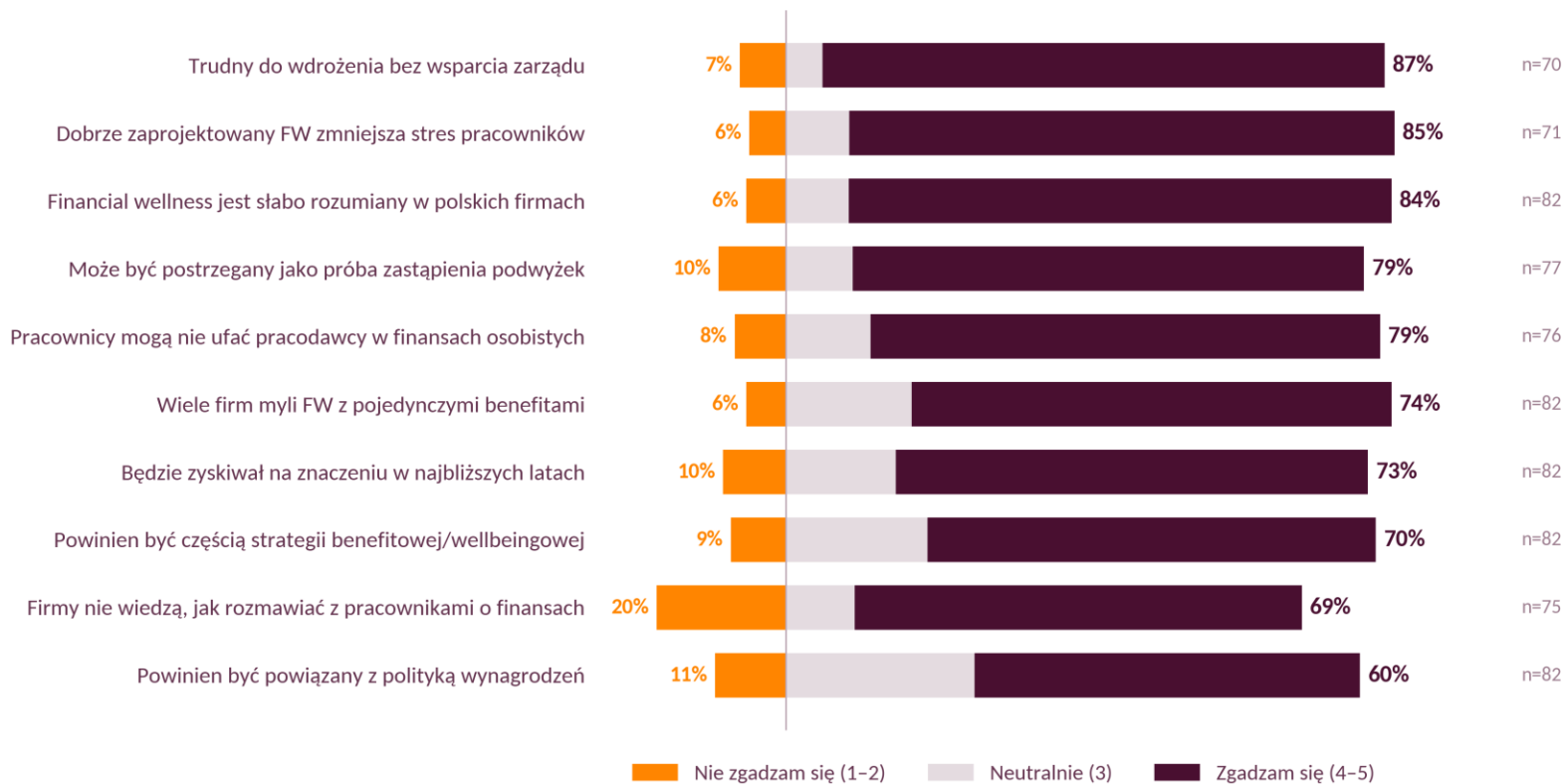
Wymiar wolności decyzyjnej, obecny w ujęciach zachodnich, praktycznie nie występuje.

Uczciwe wynagrodzenie kojarzy z dobrostanem finansowym 30% badanych, transparentność płac 21%. Większość nie łączy więc automatycznie tego obszaru z poziomem pensji.

SCEPTYCZNA JEDNOMYŚLNOŚĆ POSTAW

Postawy wobec financial wellness — rozkład zgody

Skala 1–5. Odsetki liczone od odpowiedzi merytorycznych, bez „nie wiem”; podstawa n po prawej.



87%

uważa, że bez wsparcia zarządu wdrożenie będzie trudne – najwyższy poziom zgody wśród pięciu stwierdzeń o barierach i skutkach financial wellness (n=70, 12 osób nie wyraziło zdania)

79%

obawia się odczytania financial wellness jako substytutu podwyżek

85%

zgadza się, że dobrze zaprojektowane rozwiązania zmniejszają stres pracowników

CIEN PODWYŻKI

Największe ryzyko reputacyjne całej kategorii

79%

decydentów HR obawia się, że program financial wellness zostanie odebrany jako próba zastąpienia podwyżek benefitami

Obawa jest trafna także merytorycznie.

Literatura przedmiotu określa zastępowanie realnych podwyżek dodatkami pozapłacowymi jako błąd konstrukcyjny, a nie oszczędność.

30% kojarzy dobrostan finansowy z uczciwym wynagrodzeniem.

60% zgadza się, że powinien być powiązany z polityką płacową — najniższy wynik ze wszystkich stwierdzeń o roli financial wellness.

Środowisko HR stara się traktować ten obszar rozdzielnie od wynagrodzeń, obawiając się jednocześnie, że pracownicy tego rozdzielenia nie zaakceptują.

PERSPEKTYWA PRODUKCJI

HR Manager · branża produkcyjna
ok. 70–80% zatrudnienia
to pracownicy produkcyjni



*„Ludzie tego po prostu nie robią.
Nie ma czasu.”*

Idea jest słuszna, ale brakuje dowodu biznesowego,
a przy ograniczonym budżecie wygrywa automatyzacja.

Wellbeing bywa w regresie, nie tylko w stagnacji. W ciągu dwóch lat stanowisko dedykowane wellbeingowi przekształcono w rolę ogólnokadrową, a aktywności przeniesiono poza godziny pracy. Priorytetem stała się optymalizacja kosztów.

Konkurencja o budżet jest konkretna. Środki idą w automatyzację i rozwój, jako rozwiązania o wymiernym zwrocie. Programy wellbeingowe przegrywają nie z brakiem przekonania, lecz z brakiem policzalnego efektu.

Kanał dotarcia jest realną barierą. Pracownicy produkcyjni nie mają służbowych adresów e-mail. Z webinarów korzystają z domu albo wcale. Lepiej działają indywidualne konsultacje i aktywności realizowane na terenie zakładu.

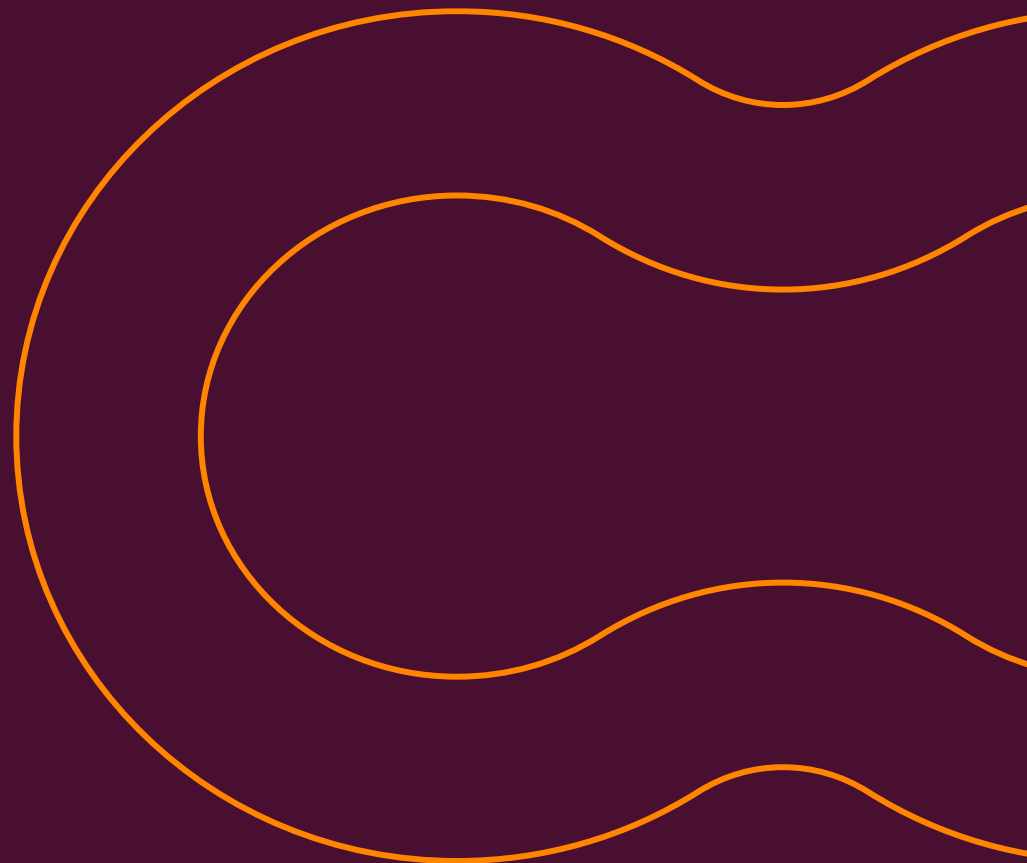
Paradoks edukacji finansowej. Pracownik świadomy finansowo jest spokojniejszy i efektywniejszy, ale może też dojść do wniosku, że nie chce pracować w korporacji. Firma nie widzi w tym jednoznacznego interesu.

Skala problemu. W zakładach produkcyjnych 70–80% załogi zarabia 5–8 tys. zł brutto. W tej grupie regularne oszczędzanie jest raczej wyjątkiem, niż normą.

2

CO FIRMY NAPRAWDĘ OFERUJĄ

Dojrzałość organizacyjna, struktura pakietu
i lekcja z PPK



DOJRZAŁOŚĆ ORGANIZACYJNA

Samooceń poziomu zaawansowania
w obszarze financial wellness (N = 82)

62%

nie prowadzi
uporządkowanych
działań lub oferuje
pojedyncze benefity

59%

nie mierzy
efektywności benefitów
lub analizuje dane
sporadycznie

11%

ma jakiegokolwiek
plany rozwoju obszaru
na lata 2026–2028



Dominująca odpowiedź o plany na lata 2026–2028 to „nie mamy planów, ale temat może się pojawić” (38%). To postawa wyczekująca. Kolejne 21% nie potrafi odpowiedzieć na to pytanie w ogóle. Zapytani osobno o konkretne działania, 30% nie potrafi wskazać żadnego kierunku – a w organizacjach bez strategii wellbeingowej odsetek ten sięga 45%.

TRZY WARSTWY PAKIETU, TRZECIA PRAWIE PUSTA

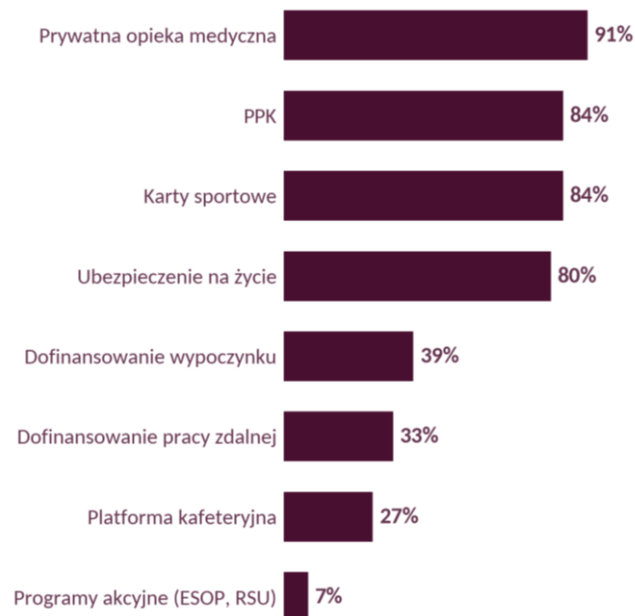
Co firmy oferują dziś, w podziale na fundament, płynność i dobrostan finansowy (N = 82)

Polskie firmy zbudowały fundament i dokładają doraźną pomoc. Warstwy, która buduje dobrostan, prawie nie ma.

Fundament

Higiena pakietu.

Pracownicy oczekują tego jako standardu.



Płynność

Pomoc, gdy zabraknie.

Poza fundamentem to najgrubsza warstwa.



Dobrostan

Edukacja, doradztwo, oszczędzanie.

Maksimum 35%, reszta poniżej 15%.



% organizacji oferujących dane rozwiązanie.
Wspólna skala 0–100% we wszystkich trzech kolumnach. N = 82.

Dofinansowanie posiłków i karty lunchowe liczone łącznie: 37 organizacji, 45%. PPK w fundamencie jako obowiązek ustawowy, PPE w warstwie dobrostanu jako dobrowolne rozwiązanie oszczędnościowe. Pominięto odpowiedzi „Inne” (9%) i „Nie oferujemy żadnych z powyższych” (4%).

ZFŚS: BAZA, ALE NIE DŹWIGNIA

Organizacje z funduszem socjalnym wobec organizacji bez niego

**Dla 51% próby posiadającej ZFŚS
to najtańsza dostępna baza pod program financial wellness.**

WSKAŹNIK	BEZ ZFŚS (N=40)	Z ZFŚS (N=42)
Liczba benefitów (średnia)	5,4	8,7
Oferuje edukację finansową lub doradztwo finansowe	10%	36%
Oferuje wsparcie psychologiczne	20%	50%
Dojrzałość FW (skala 1–5)	2,14	2,56

ZFŚS nie zwalnia z działania

Firmy z ZFŚS oferują edukację lub doradztwo finansowe ponad trzykrotnie częściej, a to rozwiązanie, którego fundusz nie finansuje.

Ale nie daje dojrzałości

ZFŚS zwiększa liczbę dostępnych narzędzi, nie przekłada się jednak na uporządkowanie ich w strategię.

CO DECYDUJE O DOJRZAŁOŚCI PODEJŚCIA?

Więcej benefitów można dołożyć. Dojrzałość oznacza jednak działanie zgodnie ze strategią.

Ile benefitów

Średnia liczba rozwiązań z listy 24

Posiadanie ZFŚS **8,7** wobec 5,4

Mierzenie efektywności **9,8** wobec 6,4

Powyżej 1000 pracowników **9,5** wobec 6,3

Zasoby i skala przekładają się na wielkość pakietu.

Czy układają się w całość

Odsetek firm z podejściem zintegrowanym lub strategicznym

Formalna strategia wellbeingowa

52%

wobec 4%
w pozostałych organizacjach

To jedyna cecha, która różnicuje dojrzałość po uwzględnieniu pozostałych. Ani ZFŚS, ani pomiar, ani wielkość firmy same z siebie jej nie dają.

Zasoby dają więcej benefitów, ale dopiero organizacje, które posiadają strategię częściej oceniają się, jako dojrzałe.

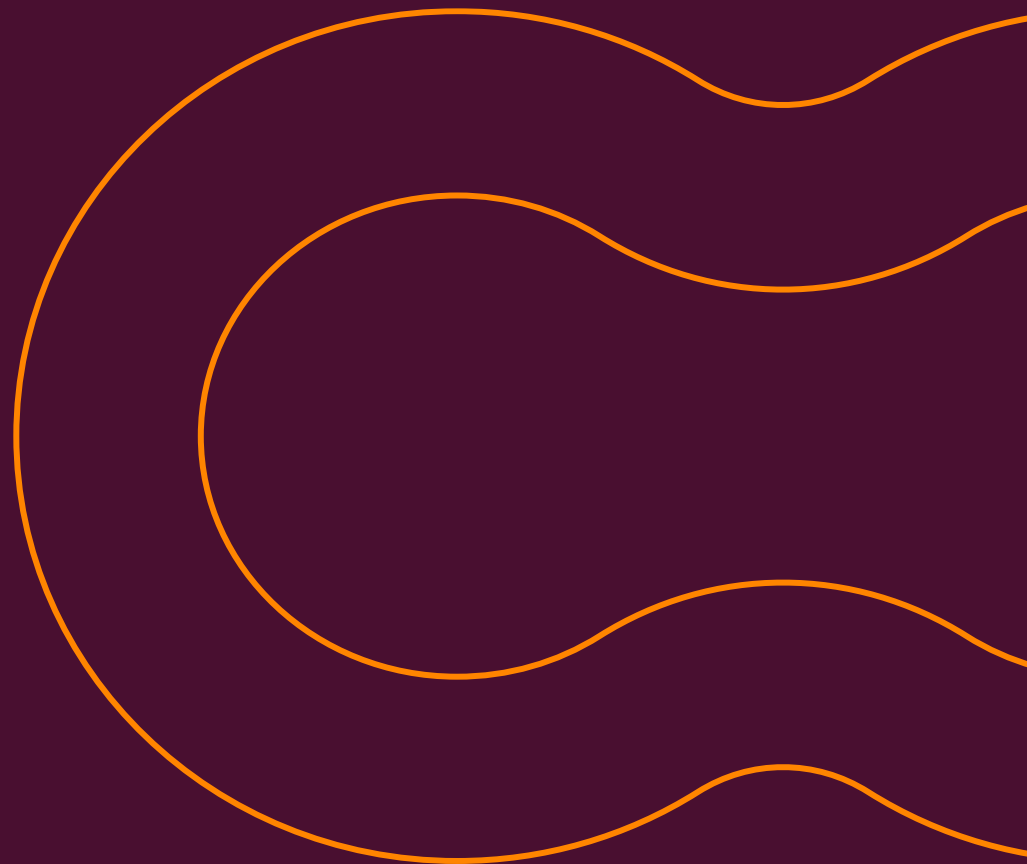
Dojrzałość to samoocena respondenta na skali pięciostopniowej.

„Ma ZFŚS”, „mierzy efektywność”, „ma formalną strategię” = odpowiedź twierdząca w badaniu; pojedyncze działania bez strategii i sporadyczna analiza danych liczą się jako brak. · Badanie własne, N = 82.

3

BARIERY I TO, CZEGO NIE WIDAĆ

Co blokuje wdrożenia i gdzie polski HR ma lukę w perspektywie



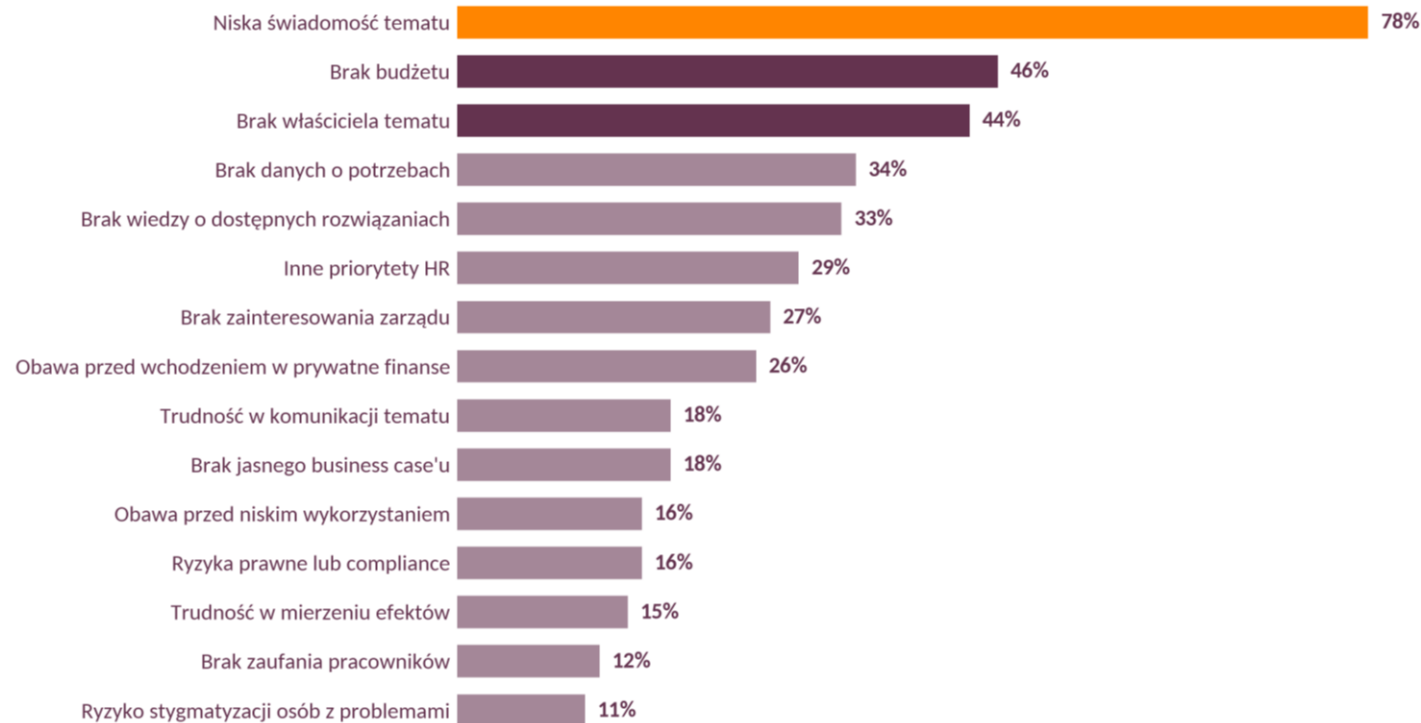
BARIERA NR 1 TO NIE BUDŻET

Najczęściej wskazywane przeszkody we wdrażaniu (N = 82)

Organizacje czekają przede wszystkim na argument.

Największe bariery wdrażania financial wellness

Pytanie wielokrotnego wyboru, % respondentów, N = 82.



78%

niska świadomość tematu

46%

brak budżetu

44%

brak właściciela tematu

Najczęstszy warunek konieczny wdrożenia: „dowody skuteczności takich rozwiązań” (24%) — przed poparciem zarządu (21%) i budżetem (17%).

NIE WIADOMO, KTO MA SIĘ TEMATEM ZAJMOWAĆ

Financial wellness nie ma w polskich organizacjach jednoznacznego właściciela.

32%

uważa, że właścicielem
powinno być
„wspólnie kilka funkcji”



30%

wskazuje HR lub payroll
jako właściciela



87%

twierdzi, że bez zarządu
wdrożenie się nie uda
(n=70)



PERSPEKTYWA HR

HR Manager ·

branża farmaceutyczna,

obszar handlowy



„Nawet sam HR bardzo często tego nie rozumie, więc ciężko, żeby był właścicielem tematu.”

Temat nie ma właściciela, bo HR sam często nie wie, czym jest — a na rynku brakuje neutralnych dostawców.

Brak zrozumienia po stronie funkcji, która ma prowadzić temat.

Większość firm nie rozumie, czym jest financial wellness i czym może być. Dotyczy to również działów HR.

Nowa bariera: brak neutralnych dostawców. Nie da się zaprosić banku do prowadzenia edukacji finansowej, bo skończy się to promocją produktu.

Fundusz socjalny jako gotowy, zaufany kanał. Pracownicy zgłaszali się w sytuacjach skrajnych, bo wiedzieli, że informacje nie wypłyną. To mechanizm wyuczony pokoleniowo.

Dwie oddzielne linie budżetowe. Podwyżki zależą od wyników, financial wellness to wsparcie w zarządzaniu tym, co się ma.

Business case buduje się na wskaźniku. Argumenty kierowane do Zarządu powinny być budowane na liczbowych wskaźnikach. Można wykorzystać zarówno dane od dostawców, jak i dane populacyjne, np. Pokazujące jak stres przekłada się na absencje chorobowe.

NAPIĘCIE FINANSOWE DOTYCZY WSZYSTKICH GRUP WIEKOWYCH

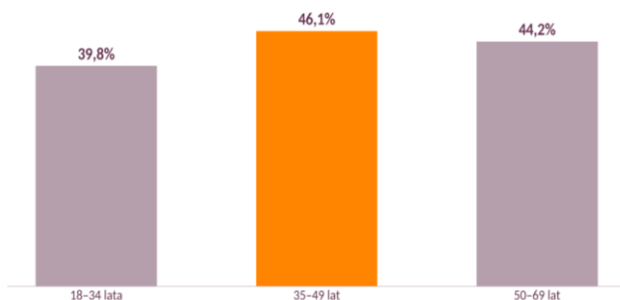
Rozkład napięcia w Polsce wobec grup wskazywanych przez respondentów

Każda grupa ma własne źródło napięcia.

Ślepa plama wiekowa: HR patrzy na młodych, stres siedzi w środku kariery

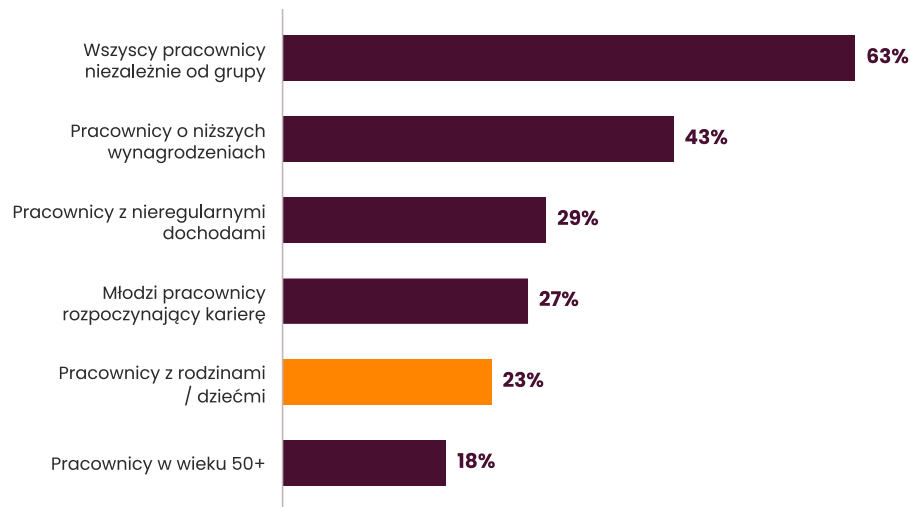
Gdzie naprawdę jest stres finansowy

Odsetek osób odczuwających napięcie finansowe w Polsce.
Źródło: Raisin Confidence Index 2026



Kogo widzi polski HR

„Jakie grupy pracowników mogą najbardziej potrzebować wsparcia?”
Badanie własne, N=82. Pomarańczowy = najbliższy odpowiednik grupy 39-49



Odpowiedź „potrzebują wszyscy” (63%) jest trafna, ale nie prowadzi do żadnej decyzji projektowej.
Sprawdzić może się segmentacja oferty, na podstawie własnych danych, nie wybór grupy priorytetowej.

Dane zewnętrzne

18-34 lata — 39,8%

35-49 lat — 46,1%

50-69 lat — 44,2%

Grupa 35-49 lat nie występowała wprost w naszym kwestionariuszu jako osobna kategoria.

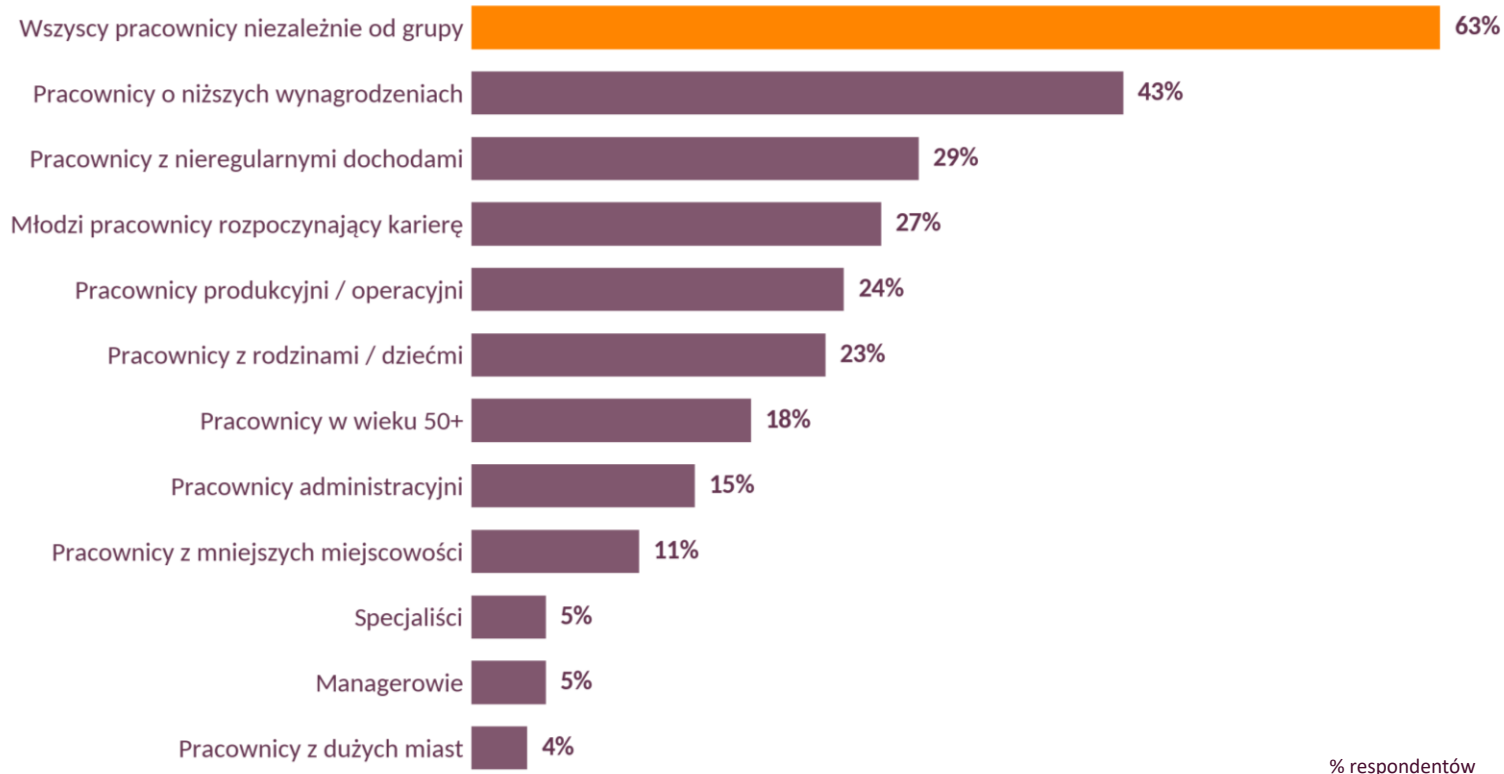
Panele nie są porównywalne wprost, lewy to dane populacyjne, prawy wskazania respondentów HR

Eksperti branżowi

Każda grupa ma odmienne przyczyny napięcia: 30-latek z kredytem potrzebuje płynności, 20-latek nawyków, pracownik po pięćdziesiątce zabezpieczenia emerytalnego.¹

UNIWERSALIZACJA JAKO MECHANIZM OBRONNY

Kto zdaniem respondentów najbardziej potrzebuje wsparcia
(N = 82)



% respondentów

Skoro potrzebują wszyscy,
nie trzeba diagnozować
nikogo konkretnie?

63%

uważa, że wsparcia potrzebują wszyscy
pracownicy niezależnie od grupy

34%

zgłasza brak danych o potrzebach jako barierę

21%

zamierza te potrzeby zbadać

Odpowiedź uniwersalizująca chroni przed
stygmatyzacją, ale jednocześnie utrudnia
projektowanie oferty pod realne potrzeby.

ZŁUDZENIE EDUKACJI

Edukacja finansowa – najczęściej wskazywana, a najrzadziej dostępna

Wskazuje ją 40 organizacji – więcej, niż jakiekolwiek inne rozwiązanie, a oferuje tylko 12. Jednocześnie 42% wskazujących nie deklaruje jej nawet jako kierunku na lata 2026–2028.

Wskazuje jako jeden z trzech priorytetów



Rozważa jako kierunek 2026–2028



Z 40 „priorytetowych”: prowadzi ją dziś



Oferuje dziś (cała próba)



Z 40 „priorytetowych”: ani nie ma, ani nie rozważa



To nie jest problem zasobów: łatwość wdrożenia edukacji finansowej badani oceniają powyżej średniej dla wszystkich jedenastu rozwiązań, a 49% uznaje ją za łatwą lub bardzo łatwą.

POPYT WOBEĆ PODAŻY – PARALIŻ DOTYCZY CAŁEGO PORTFELA

Liczba organizacji oferujących wobec liczby wskazujących rozwiązanie jako jedno z trzech do wdrożenia w pierwszej kolejności.

Trzydzieści firm chce programów oszczędzania. Ma je jedna firma w całej próbie.

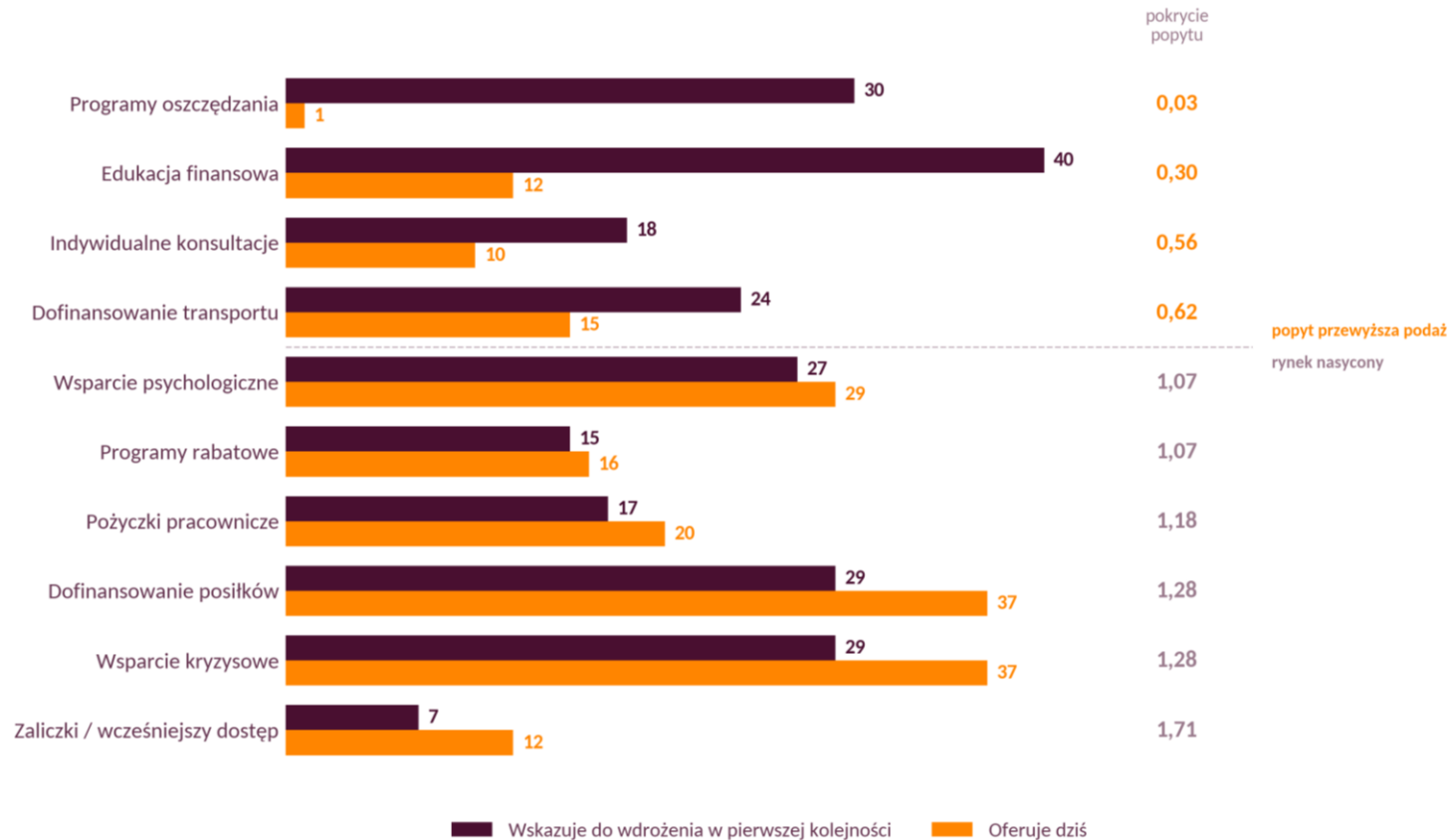
Wzorzec jest systematyczny.

Firmy domykają deklaracje w warstwie płynności, bo tam nie trzeba tworzyć nowej kategorii. Nie domykają ich w warstwie dobrostanu.

Wsparcie psychologiczne (41% wskazało w TOP3 i już oferuje) to usługa dostępna na rynku.

Dofinansowanie posiłków liczone łącznie z kartami lunchowymi (34% wskazało w TOP3 i już oferuje) mieści się w utartej praktyce benefitowej.

Najniższy mają rozwiązania wymagające zbudowania czegoś od zera: konsultacje finansowe (11% wskazało w TOP3 i już oferuje) i programy do regularnego oszczędzania (nikt nie oferuje mimo wskazania w top3).

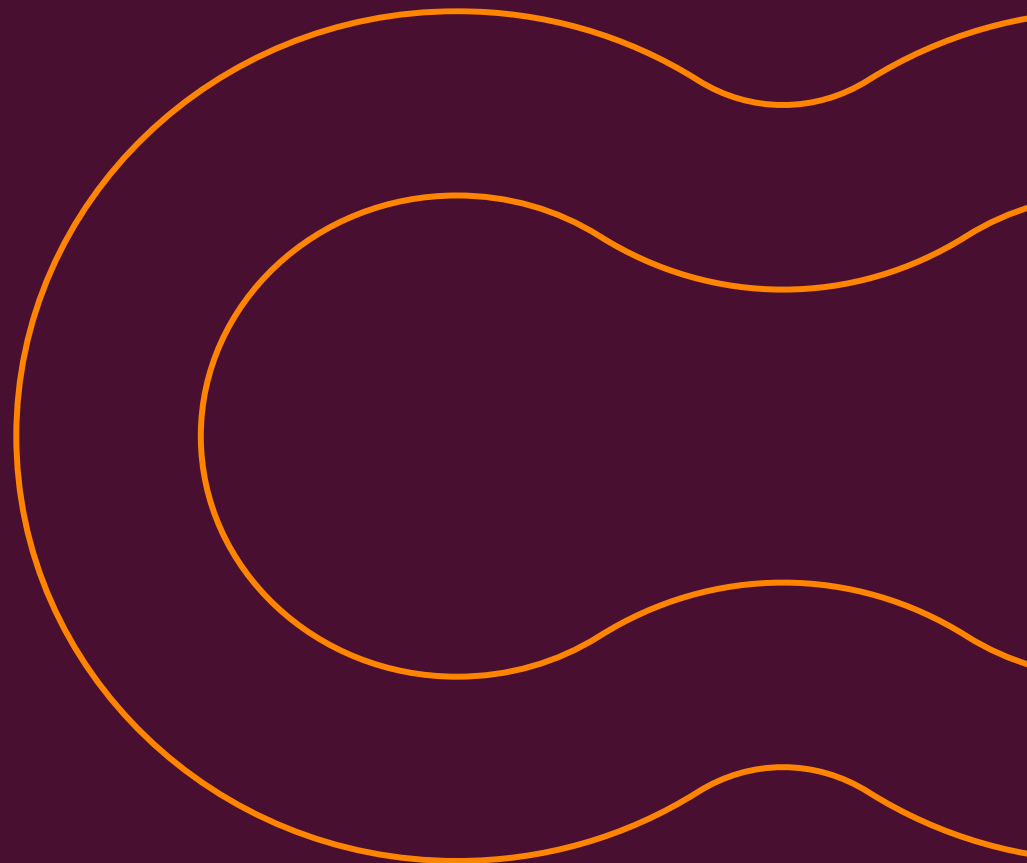


Pokrycie - Liczba organizacji oferujących rozwiązanie podzielona przez liczbę wskazujących je do wdrożenia w pierwszej kolejności.
Poniżej 1,0 = popyt przewyższa podaż na rynku.

4

DOKĄD ZMIERZA RYNEK

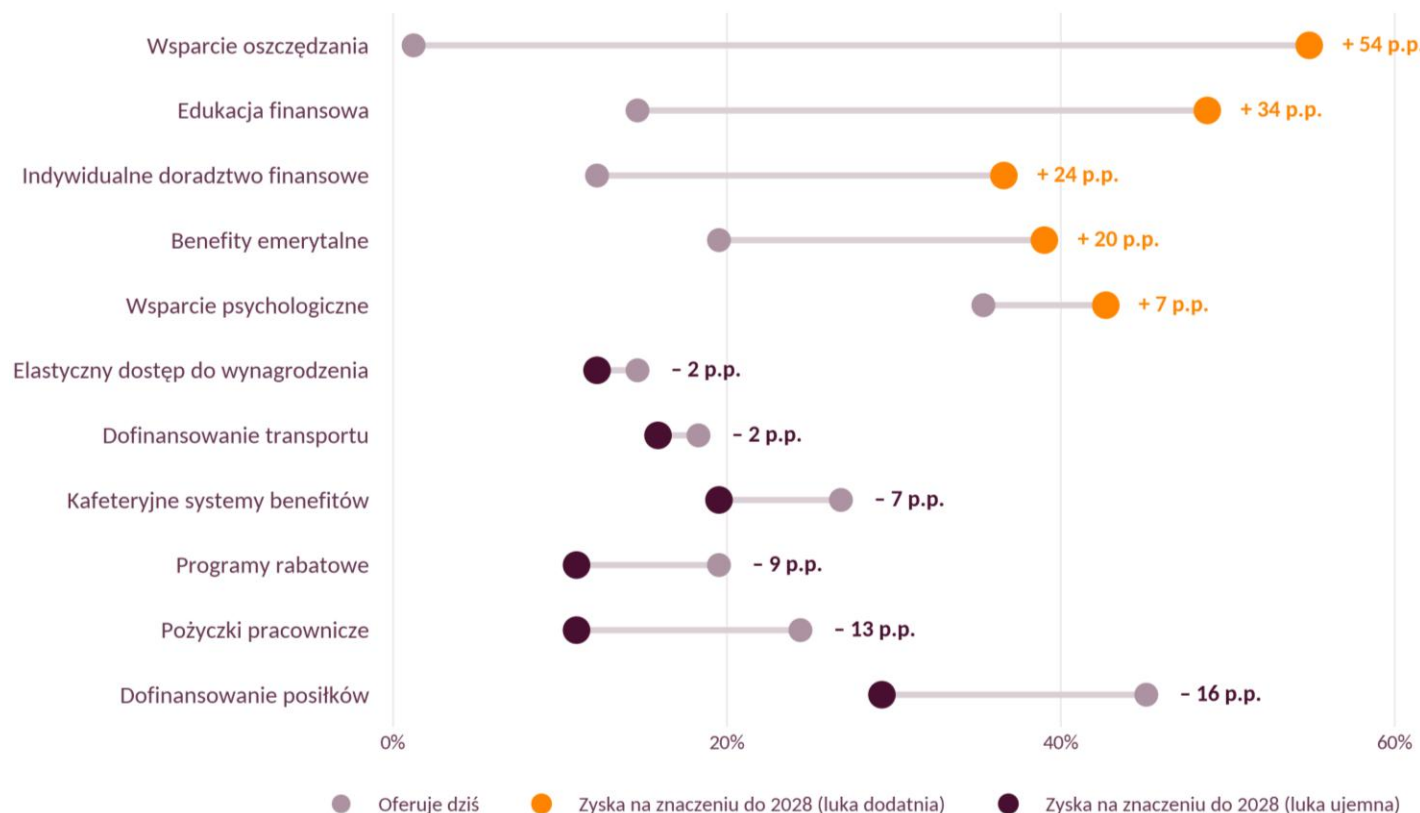
Luki, priorytety i kierunek zmian
do 2028 roku



BIAŁA PLAMA RYNKU

Co firmy oferują dziś wobec tego, co ich zdaniem zyska na znaczeniu

Biała plama rynku: czego firmy nie mają, a uznają za przyszłość



Narzędzia oszczędnościowe
ma jedna organizacja na 82.
Ponad połowa uznaje ten obszar
za przyszłość.

Jak czytać lukę

Zestawiamy tu dwa poziomy: lewy punkt to odsetek organizacji, które dane rozwiązanie oferują dziś, prawy — odsetek respondentów przewidujących, że obszar zyska na znaczeniu **na polskim rynku** do 2028 roku. Luka pokazuje więc rozbieżność między obecnym stanem a oczekiwaniami wobec rynku, nie deklarację wdrożenia we własnej firmie.

Luka dodatnia = więcej firm widzi w danym obszarze przyszłość, niż faktycznie go dziś oferuje. To niezaspokojona potrzeba rynku.

Luka ujemna = rozwiązanie jest już rozpowszechnione, ale mniej firm wskazuje je jako obszar wzrostu. Nie oznacza zamiaru wycofania.

Benefity emerytalne = PPE lub program emerytalne poza PPK

Edukacja finansowa: oferowane dziś = webinary/szkolenia (15%); obszar rosnący = wskazanie w pytaniu o obszary zyskujące na znaczeniu (49%)

UJEMNA LUKA NIE OZNACZA SCHYŁKU

Trzy kategorie z ujemną luką znajdują się w różnych sytuacjach

Warstwa płynności nie umiera — zmienia funkcję.

KATEGORIA	LUKA	POTENCJAŁ	ŁATWOŚĆ	W TOP 3	ODCZYT	WARSTWA
Dofinansowanie posiłków	-16 p.p.	3,79 (3.)	3,61 (2.)	35% (4.)	pozostaje quick winem	płynność
Kafeteria	-7 p.p.	—	—	—	marker dojrzałości, nie wzrostu	płynność
Programy rabatowe	-9 p.p.	3,04 (10.)	3,41 (5.)	18% (9.)	spadek potwierdzony	płynność

Forma dostarczenia jest markerem dojrzałości

Samo dofinansowanie posiłków nie różnicuje organizacji dojrzałych od reszty (23% wobec 28%). Ale karty lunchowe ma 52% firm ze strategią wellbeingową wobec 20% bez strategii, a kafenię 48% wobec 20%.

Czego dane nie rozstrzygają

Nie wiemy, czy to przesunięcie funkcji, czy stopniowe wygasanie. Za pierwszą interpretacją przemawia to, że 45% wskazuje co najmniej jeden obszar kosztów życia jako zyskujący na znaczeniu.

PERSPEKTYWA PRAKTYKA

Krzysztof Walczak,
Head of Financial Wellbeing Network –
centrum usług wspólnych sektora
finansowego, 1500–1800 pracowników



„Prosty program, z którego ostatecznie skorzystała większość osób w organizacji – sesje webinarowe i szkoleniowe z ekspertami, skupione na obszarze świadomości finansowej i nie tylko.”

Działający program financial wellness powstał oddolnie i kosztował mniej niż jedna licencja platformy kafeteryjnej. W praktyce zrealizowany przez zespół 5-10 osób po 0,1- 0,2 etatu, pracujących z własnej inicjatywy obok swoich podstawowych obowiązków / ról.

Program kosztował 5–10 tys. zł rocznie. Zespół 5–10 osób po 0,1–0,2 etatu. Program otwarty dla wszystkich uczestników. Aktywne uczestnictwo w sesjach: ok. 25% pracowników, czyli 375–450 osób. Natomiast w trakcie roku prawie każdy pracownik skorzystał przynajmniej z jednej aktywności.

Niska świadomość nie zależy od stanowiska ani wieku. W sesjach uczestniczyli pracownicy wszystkich poziomów, w tym kadra zarządzająca najwyższego szczebla.

Podstawowe benefity nie są już przewagą. Opieka medyczna, ubezpieczenie grupowe i karty lunchowe to w korporacjach standard. Różnicę robi to, co na nich zbudowane.

Granica, której firma nie powinna przekraczać. Pracodawca nie powinien udzielać doradztwa inwestycyjnego ani mówić pracownikom, co robić z pieniędzmi.

Co nie zadziało. Ubezpieczenia grupowe (niska adopcja) i wypłata na żądanie — w Polsce zbyt skomplikowana.

RYNEK KIERUJE SIĘ W STRONĘ PREWENCJI

Obecna oferta wobec własnych planów organizacji
rozważanych na lata 2026–2028

Z modelu „pożyczmy,
gdy zabraknie” w stronę
„pomożemy, żeby nie zabrakło”.

Edukacja finansowa



+21 p.p.

Wsparcie oszczędzania



+20 p.p.

Zaliczki / wcześniejszy dostęp



-10 p.p.

Pożyczki pracownicze



-17 p.p.

To migracja z warstwy płynności do warstwy dobrostanu. Zmiana filozoficzna, nie tylko produktowa: z interwencji na prewencję. Widać ją w dwóch różnych pytaniach, o rynek i o własne plany.

MACIERZ PRIORYTETÓW

Oceniany potencjał wobec ocenianej łatwości wdrożenia
(skala 1–5), kolor według warstwy pakietu

Obie inwestycje to warstwa dobrostanu.
Wśród quick winów trzy z pięciu to warstwa płynności.



Quick winy

**Wsparcie kryzysowe · wsparcie psychologiczne ·
dofinansowanie posiłków · edukacja finansowa ·
dofinansowanie transportu**

Trzy z nich to warstwa płynności — firmy mogły je
wdrożyć bez tworzenia nowej kategorii.

Inwestycje

Programy oszczędzania · indywidualne konsultacje

Obie należą do warstwy dobrostanu i obie wymagają
zbudowania czegoś od zera.

Niski priorytet

**Narzędzia cyfrowe · pożyczki · programy rabatowe ·
zaliczki**

Trzy z czterech to warstwa płynności, która jest już
nasycona.

APLIKACJA CZY CZŁOWIEK

Narzędzia cyfrowe do wspierania financial wellness wobec indywidualnych konsultacji
– Polski HR świadomie ceni wyżej opcję z człowiekiem po drugiej stronie.

	POTENCJAŁ	OCENA „WYSOKI”	ŁATWOŚĆ	OCENA „ŁATWE”	W TOP 3
Indywidualne konsultacje	3,59	62%	3,01	36%	22%
Narzędzia cyfrowe	3,45	51%	3,44	46%	11%

Łatwe i niechciane

Narzędzia cyfrowe są jedynym rozwiązaniem, które są oceniane jako względnie łatwe i dość wysokim potencjałem, a mimo tego rzadziej są wskazywane jako TOP 3 działań.

Jak wygląda rzeczywistość?

Z cyfrowych narzędzi do zarządzania budżetem korzysta niespełna 8% dorosłych Polaków. Decydenci odczytują realny stan gotowości rynku.

**Jak to pogodzić? automatyzować proces, personalizować kontakt.
Technologia po stronie mechanizmu, człowiek po stronie rozmowy.**

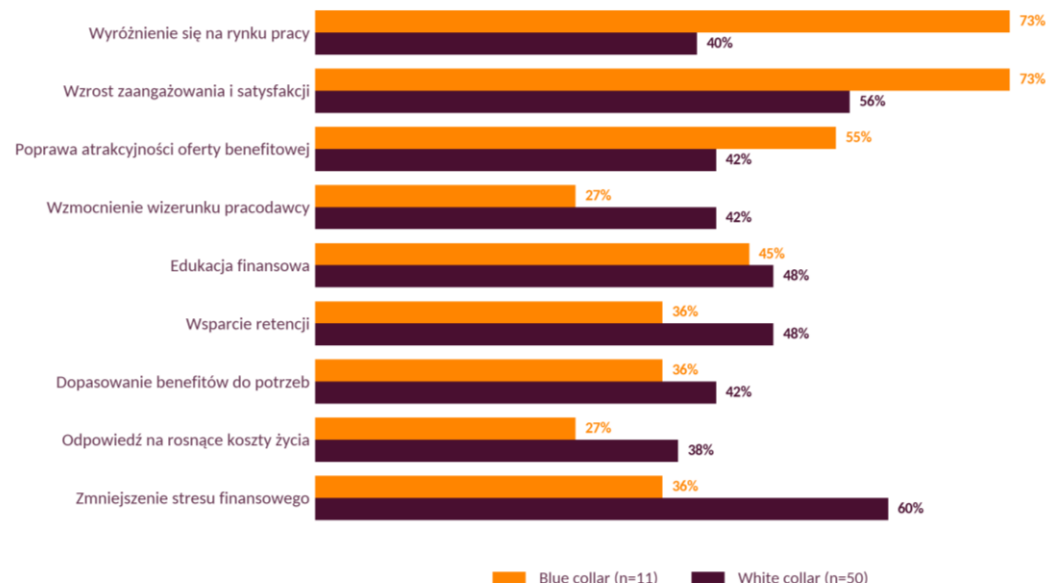
DWIE LOGIKI BIZNESOWE

Powody wdrażania według struktury zatrudnienia

Blue collar chce pieniędzy na dziś,
white collar narzędzi na jutro.

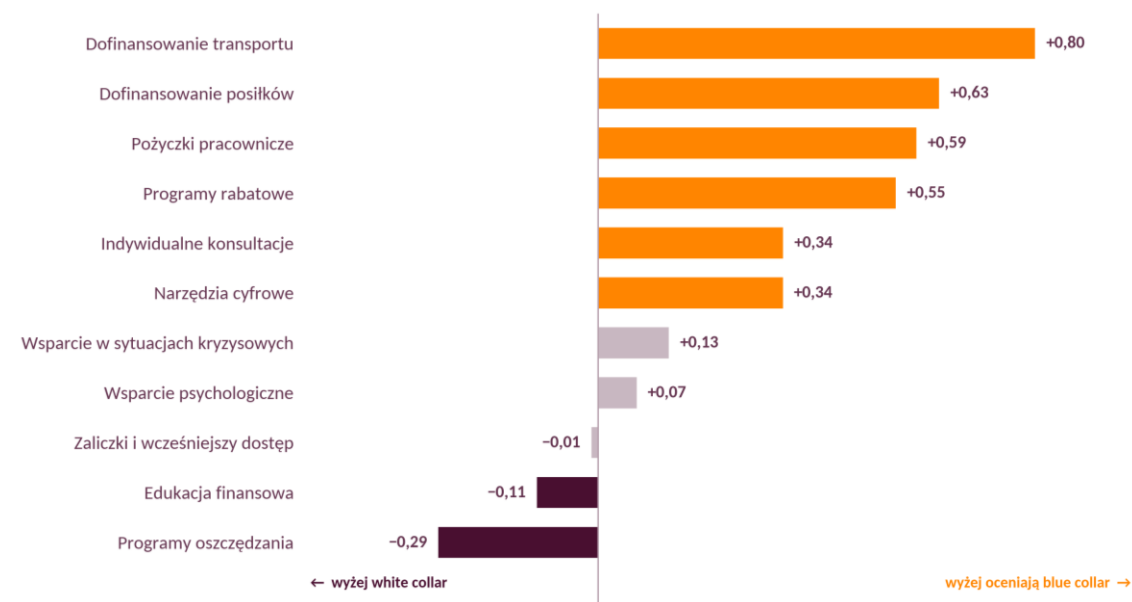
Po co wdrażać financial wellness?

Blue collar chce pieniędzy na dziś, white collar narzędzi na jutro. % wskazań w danej grupie.



Różnica w ocenie potencjału: blue collar minus white collar

Średnie ocen potencjału w skali 1-5. Wartość dodatnia: organizacje blue collar oceniają wyżej.



Kluczowa jest różnica horyzontu planowania wynikająca z przewidywalności dochodu.

Wzorzec potwierdzają dwa różne pytania.
Uwaga: blue collar n = 11, wynik poglądowy.

Blue collar

Wyróżnienie się na rynku pracy 73%

Priorytety: transport, posiłki, wsparcie kryzysowe

White collar

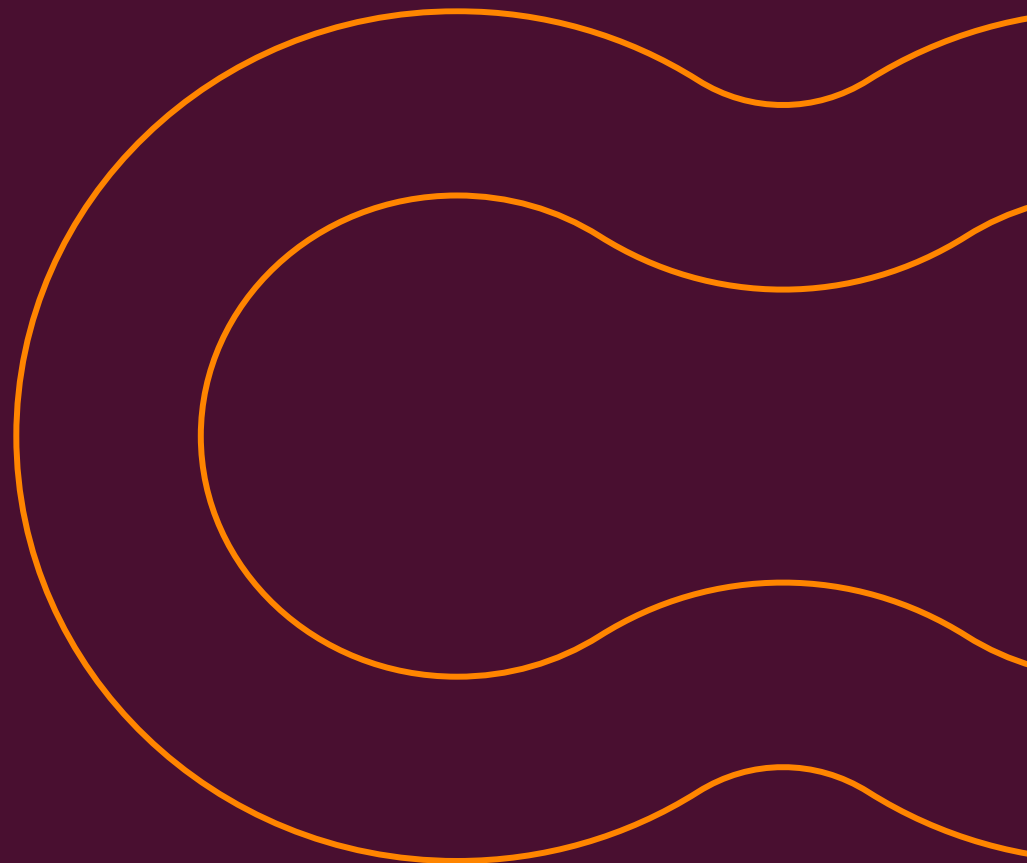
Zmniejszenie stresu finansowego 60%

Priorytety: edukacja, oszczędzanie, wsparcie psychologiczne

5

REKOMENDACJE DLA HR

**Siedem kroków, ścieżka minimum i zasady
sprawdzone na rynkach dojrzałych**



SIEDEM REKOMENDACJI – MAPA

Sekwencja wdrożeniowa wynikająca z danych

Najpierw mandat i komunikacja. Potem quick wins. Na końcu inwestycje.

#	REKOMENDACJA	HORYZONT	NAKŁAD
1	Wyznacz właściciela i przenieś temat na poziom zarządu	0–3 mies.	niski
2	Zacznij od komunikacji tego, co już masz	0–6 mies.	niski
3	Wdróż pakiet startowy z kwadrantu quick wins	6–12 mies.	średni
4	Zaplanuj programy oszczędzania i architekturę wyborów	12–24 mies.	wysoki
5	Zbadaj potrzeby, mierz i segmentuj według etapu życia	3–9 mies.	niski
6	Rozdziel narrację o FW od narracji o wynagrodzeniach	ciągle	zero
7	Dopasuj komunikację do struktury zatrudnienia i branży	ciągle	zero

REKOMENDACJA 1: WŁAŚCICIEL I MANDAT

Temat bez nazwiska nie istnieje

Zarząd jest warunkiem wdrożenia dla 87% osób, które zajęły stanowisko, 44% wskazuje brak właściciela tematu, a 32% opowiada się za “wspólną odpowiedzialnością kilku funkcji”

WYZNACZ JEDNĄ OSOBĘ

Najlepiej z obszaru Compensation & Benefits lub Total Rewards.

Mandat obejmujący benefity, payroll i komunikację wynagrodzeniową.

PRZYGOTUJ BUSINESS CASE NA JEDNEJ STRONIE

Z danych własnych: rotacja w grupach najniżej wynagradzanych, wnioski o zaliczki i zapomogi, wykorzystanie ZFŚS.

UZUPEŁNIJ LICZBAMI Z RYNKU

28% pracowników w Wielkiej Brytanii i 71% młodych w USA potwierdza wpływ stresu finansowego na efektywność.

Miara sukcesu: temat ma nazwisko i pozycję w kalendarzu spotkań zarządu w ciągu jednego kwartału.

REKOMENDACJA 2: KOMUNIKUJ TO, CO JUŻ MASZ

Najtańsze działanie i najczęściej rozważane (lepsz komunikacja istniejących benefitów) — 40% firm

Firmy mają PPK, ubezpieczenia, zapomogi i pożyczki – często niewystarczająco komunikowane.

Mapa wsparcia finansowego

Co pracownik ma do dyspozycji w sytuacji nagłego wydatku, choroby, utraty dochodu w rodzinie, planowania emerytury. Jeden dokument, język korzyści, konkretne kwoty i ścieżki.

Przemianuj PPK

Z „obowiązku ustawowego” na „program budowania oszczędności z dopłatą pracodawcy i państwa”. Masz je w 84% organizacji i nie kosztuje to nic.

Total Rewards Statement

Coroczne, personalizowane zestawienie pełnej wartości pakietu. To bezpośrednia odpowiedź na 79% obaw o postrzeganie benefitów jako substytutu podwyżki.

PAMIĘTAJ!

Pracownicy produkcyjni często nie mają służbowych adresów e-mail. Mapa musi trafić także na tablicę i przez przełożonego.



REKOMENDACJA 3: PAKIET STARTOWY

Cztery rozwiązania łączące wysoki potencjał z akceptowalną łatwością

Zacznij od tego, co można wdrożyć bez tworzenia nowej kategorii.

ROZWIĄZANIE	PIERWSZY KROK
Wsparcie kryzysowe	Sformalizowany fundusz, dyskretny regulamin, decyzja w 5 dni roboczych
Wsparcie psychologiczne	Rozszerz istniejący EAP o moduł stresu finansowego bez nowego dostawcy jeśli to możliwe
Edukacja finansowa	Cztery webinary rocznie z datami w kalendarzu, nazwiskiem i wskaźnikiem frekwencji
Dofinansowanie posiłków	Karta żywieniowa lub podwyższenie istniejącego dofinansowania

WARUNEK DLA CAŁEGO PAKIETU

Dostępność bez ujawniania trudnej sytuacji finansowej.
Domyślnie anonimowo, z zewnętrznym operatorem
w każdym typie organizacji.

BEZ DATY EDUKACJA NIE POWSTANIE

49% umieszcza ją we własnym TOP 3, 18% z nich prowadzi, 42% nie prowadzi i nie rozważa. Jeśli naprawdę jest to priorytet, to wpisz od razu daty, nazwisko odpowiedzialnego i jeden wskaźnik.

REKOMENDACJA 4: OSZCZĘDZANIE I ARCHITEKTURA WYBORÓW

Największa niezagospodarowana przestrzeń w całym badaniu

Sposób wdrożenia jest tu ważniejszy niż sam produkt.

1

ZACZNIJ OD PPK

2

ROZWAŻ PPE POWYŻEJ 250 OSÓB

3

**NA KOŃCU NARZĘDZIA POZA
SYSTEMEM EMERYTALNYM**

PAMIĘTAJ!

Pracodawca nie powinien udzielać doradztwa inwestycyjnego ani mówić pracownikom, co robić z pieniędzmi.

Zbadaj partycypację i odsetek pracowników finansujących wpłatę dodatkową. Rynkowy punkt odniesienia jest bardzo niski: w I kwartale 2026r. Wpłatę dodatkową finansowało około 1,25% wszystkich oszczędzających w PPK. Na koniec czerwca 2026 r. partycypacja wynosiła 61,43%, w sektorze prywatnym 70,61%, w firmach powyżej 1000 pracowników 90,5%, a w firmach 10-49 osób 33,39%. Jeśli w Twojej firmie odsetek jest wyraźnie wyższy, masz dowód, że pracownicy chcą oszczędzać.

Ma je 15% rynku i 38% organizacji dojrzałych, a 39% wskazuje benefity emerytalne jako obszar rosnący.

Rynek dostawców jest młody, a jedna trzecia badanych nie wie, co jest dostępne. Zrób przegląd rynku przed rozmową o budżecie.

REKOMENDACJE 5, 6 i 7

Pomiar, komunikacja i dopasowanie do struktury zatrudnienia

Bez danych nie ma business case'u. Bez rozdzielenia narracji nie ma zaufania.

5. Mierz i segmentuj

Dodaj 3–5 pytań o stres finansowy do najbliższego badania zaangażowania (nie uruchamiaj osobnej ankiety).

Segmentuj po wieku i etapie życia, nie tylko po poziomie wynagrodzeń.

Uruchom kwartalny raport wykorzystania benefitów finansowych.

6. Rozdziel narrację

Nigdy nie komunikuj programu w tym samym cyklu co decyzje płacowe, odstęp minimum kwartał.

Wyprzedź zarzut: „To nie zastępuje podwyżek. Podwyżki omawiamy w [termin]”.

Jeśli płace są niekonkurencyjne, rozwiąż to najpierw.

Pamiętaj, że od wejścia dyrektywy o równości płac rozmowa o płacach jest w zasadzie narzucona prawnie.

7. Dopasuj do struktury

Blue collar: język konkretnego finansowego, kanał fizyczny, (większe) ryzyko odbioru jako substytut podwyżki.

White collar: język kontroli i spokoju, kanał cyfrowy, ryzyko niskiego wykorzystania.

W organizacjach mieszanych nie uśredniać: wspólna infrastruktura, dwie ścieżki.

ŚCIEŻKA MINIMUM: BEZ DZIAŁU HR I BEZ BUDŻETU

Dla organizacji, w której benefitami zajmuje się jedna osoba

Trzy pierwsze kroki zajmują mniej niż dwa dni robocze i nie kosztują nic.

KROK	CO ZROBIĆ	CZAS	KOSZT
1	Wypisz wszystko, co firma już daje w sprawach pieniędzy: PPK, ubezpieczenie, zapomogi, zaliczki, ZFŚS. Nazwij tę listę „wsparcie finansowe”.	2 godz.	zero
2	Wyślij ją pracownikom z konkretnymi: ile wynosi dopłata do PPK, kto może dostać zapomogę, do kogo się zgłosić.	1 dzień	zero
3	Sprawdź partycypację w PPK i wpłaty dodatkowe. Dane masz w systemie kadrowo-płacowym.	2 godz.	zero
4	Dodaj dwa pytania o stres finansowy do najbliższej ankiety pracowniczej.	1 godz.	zero
5	Zorganizuj jeden webinar o finansach w roku — z datą wpisaną do kalendarza już teraz.	pół dnia	niski

W firmach do 249 osób PPK ma 91%, opiekę medyczną 91%, ubezpieczenie 72%, ZFŚS 42%.
Fundament FW już jest, ale często brakuje mu nazwy i komunikacji.

CZTERY ZASADY SPRAWDZONE NA RYNKACH DOJRZAŁYCH

Każda ma odpowiednik w wynikach tego badania

Ramy wdrożeniowe wypracowane tam, gdzie kategoria istnieje od lat.

1

**Zacznij od diagnozy,
nie od produktu**

Analizuj wnioski o zaliczki i absencje, nie tylko ankiety zadowolenia. U nas: 34% nie ma danych, 21% zamierza je zebrać.

2

**Nie buduj zbioru produktów
zamiast strategii**

Rozproszone benefity to nie jest financial wellness. U nas: 45% organizacji jest na poziomie „pojedyncze rozwiązania”.

3

**Bądź gotów na wzrost
zgłaszanych problemów**

Na starcie liczba zgłoszeń wzrośnie, bo ludzie zaczną mówić. To sukces, nie porażka — uprzedź o tym zarząd.

4

**Rozważ grupowanie wokół
momentów życiowych**

Zakup mieszkania, narodziny dziecka, nagły wydatek, emerytura - czytelniej niż podział na filary benefitowe.

TRANSPARENTNOŚĆ WYNAGRODZEŃ

Rynek spodziewa się wzrostu znaczenia transparentności, ale jeszcze nie włączył jej do definicji dobrostanu.

41%

wskazuje transparentność
wynagrodzeń
jako obszar rosnący do 2028

21%

kojarzy transparentność
z pojęciem dobrostanu
finansowego

54%

pracujących Polaków
odróżnia brutto od netto

Co zmienia dyrektywa 2023/970

Etap 1 obowiązuje od 24 grudnia 2025r. – nowelizacja Kodeksu pracy nakłada obowiązek podania wynagrodzenia lub jego przedziału już w procesie rekrutacji. Etap 2 to projekt ustawy, wdrażający dyrektywę w pełni – prawo do zapytania o średnie stawki kobiet i mężczyzn wykonujących pracę tej samej wartości oraz raportowanie luki płacowej. Termin transpozycji minął, prace legislacyjne trwają

Dlaczego to zmienia status edukacji

Edukacja finansowa przestaje być opcją, a staje się warunkiem prowadzenia rozmowy o płacy. Webinary i konsultacje oferuje dziś 15% i 12% firm.

PERSPEKTYWA HR BUSINESS PARTNERA

HR Business Partner · branża finansowa,
organizacja sprzedażowa o strukturze
wynagrodzenia podstawa plus premia



*„W Polsce mentalnie nauczeni
jesteśmy, żeby nie rozmawiać
o finansach.”*

Poczucie bezpieczeństwa finansowego
zależy od przewidywalności
wynagrodzenia, nie od jego wysokości.

Zmienną jest przewidywalność, nie poziom dochodu. Przy strukturze podstawa plus premia sprzedażowa pracownicy realizujący cele czują się bezpiecznie; przy wysokich wymaganiach i brakach kadrowych obawy stają się realne.

Brak strategii wynika z etapu rozwoju. Firma dopiero domyka pakiet podstawowy, który gdzie indziej jest już standardem.

Trzy przyczyny braku strategii: brak wiedzy po stronie HR o dostępnych rozwiązaniach i dostawcach, świeżość tematu na polskim rynku, aspekt kulturowy.

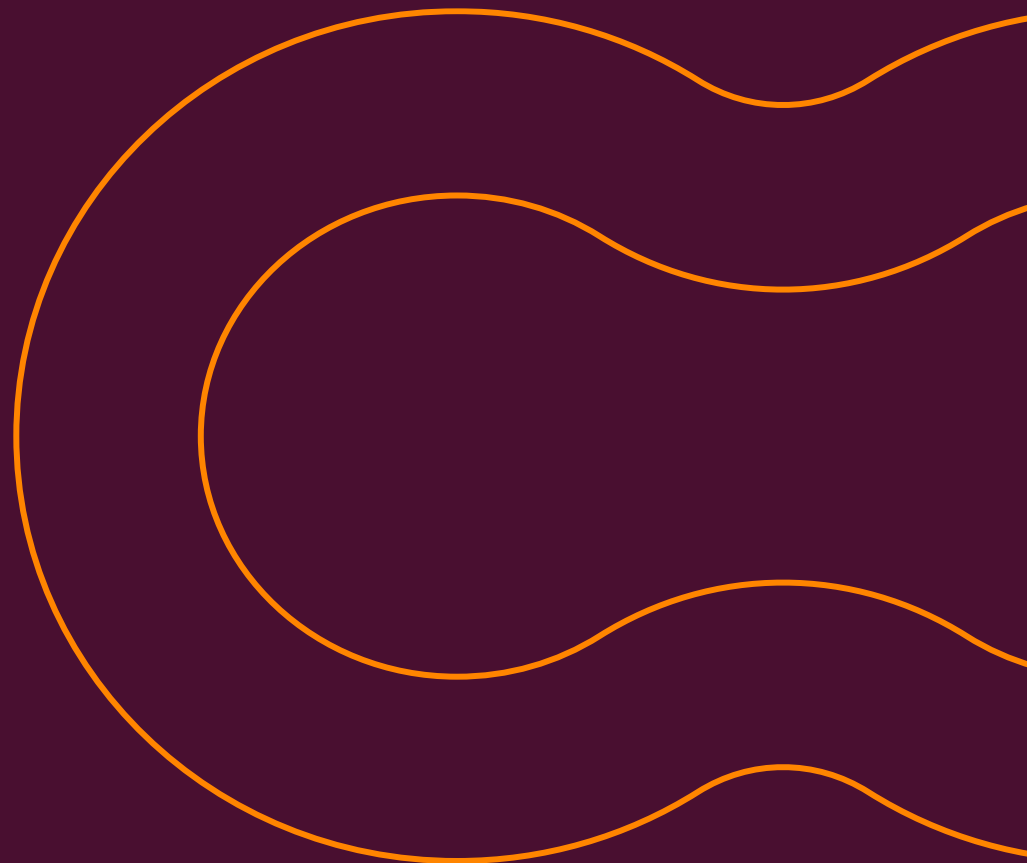
Co przekonałoby zarząd: nie liczba użytkowników, lecz rotacja, zaangażowanie i wykorzystanie narzędzi wraz z feedbackiem.

Zaufanie do zewnętrznych wyżej niż do wewnętrznych. Pracownicy ufają specjalistom spoza organizacji bardziej niż wewnętrznym działom HR.

6

KOMENTARZE EKSPERTÓW

**Cztery głosy: wynagrodzenia, doradztwo
płacowe, prawo pracy i rynek HR**



Jak pracodawcy mogą w pełni legalnie i z maksymalną korzyścią podatkową wykorzystać Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych, aby realnie wesprzeć domowe budżety najmniej zarabiających pracowników?

W przypadku świadczeń ulgowych kluczowym warunkiem zgodnego z przepisami wykorzystywania Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych jest stosowanie kryterium socjalnego. Jego prawidłowe stosowanie ma również istotne znaczenie dla możliwości korzystania z przewidzianych przez przepisy preferencji podatkowych i składkowych.

To oznacza, że przy przyznawaniu świadczeń pracodawca powinien uwzględniać sytuację życiową, rodzinną i materialną pracowników, różnicując odpowiednio poziom wsparcia. Upraszczając, osoby znajdujące się w trudniejszej sytuacji powinny móc otrzymać wyższe świadczenia. Takie podejście jest zgodne z przepisami i pozwala kierować pomoc do osób, które faktycznie najbardziej jej potrzebują.

Realną wartością dla najmniej zarabiających mogą mieć zapomogi, dofinansowanie wypoczynku, a także pomoc mieszkaniowa. Szczegółowe warunki przyznania danego rodzaju wsparcia powinny wynikać z regulaminu ZFŚS.

Pracodawcy chcą czasem wypłacić dodatki inflacyjne lub jednorazowe zapomogi. Jak skonstruować takie wsparcie finansowe, aby nie narazić się na zarzut nierównego traktowania ze strony Państwowej Inspekcji Pracy?

Pracodawca może różnicować poziom wsparcia finansowanego ze środków obrotowych lub przyznać pracownikowi jednorazowe wsparcie pod warunkiem, że jego działanie opiera się na obiektywnych kryteriach. Ryzyko pojawia się, gdy o przyznaniu świadczenia lub różnicowaniu zakresu wsparcia decydują przesłanki niezwiązane z jego celem (np. rodzaj umowy czy poziom absencji) albo stosowane w sposób niekonsekwentny.

Przy świadczeniach związanych z inflacją pracodawca powinien stosować przejrzyste zasady, najlepiej uregulowane w przepisach wewnątrzzakładowych. Największe znaczenie mają jasne zasady przyznawania świadczeń, konsekwentne stosowanie tych samych kryteriów, odpowiednia dokumentacja oraz przejrzysta komunikacja z pracownikami. To właśnie możliwość wykazania, dlaczego wsparcie w określonej sytuacji zostało skierowane do danej osoby lub grupy najczęściej decyduje o tym, czy przyjęte rozwiązanie będzie można skutecznie obronić w przypadku kontroli lub sporu.

AGNIESZKA SZARY-TRELA

**Radca prawny, Manager,
Olesiński i Wspólnicy**



Ekspertka w obszarze prawa pracy, która na co dzień współpracuje z działami HR polskich i zagranicznych organizacji. Doradza w zakresie wynagrodzeń, czasu pracy, polityk HR oraz modeli zatrudniania, pomagając przekładać wymagania prawne na praktyczne rozwiązania wspierające zarządzanie personelem. Wspiera organizacje w podejmowaniu decyzji dotyczących zatrudnienia i wynagradzania pracowników, uwzględniając zarówno aspekty prawne, jak i biznesowe.

Podstawą financial well-being jest... edukacja.

Polskie firmy nie uznają dbania o pracownicze financial wellness za temat istotny — więcej respondentów ocenia go jako mało ważny lub nieważny niż jako ważny. Możliwe, że ta ocena zmieniłaby się, gdyby firmy wiedziały, że zaledwie 54% pracujących Polaków odróżnia brutto od netto, a 46% nie potrafi poprawnie wskazać, o ile różnią się te kwoty (za raportem ileMogeZarabiac.pl).

Przy tak niskim poziomie wiedzy wsparcie pracowników powinno zaczynać się u samych podstaw: z czego składa się wynagrodzenie i dlaczego na konto trafia niemal połowa tego, co pracodawca wydaje na umowę o pracę. Poczucie bezpieczeństwa finansowego, wskazane przez 80% respondentów jako pierwsze skojarzenie z dobrostanem finansowym, nie jest osiągalne bez tej wiedzy — a skomplikowany system składkowy i podatkowy w tym nie pomaga.

Zrozumiała jest przy tym obawa, że edukacja finansowa zostanie odebrana jako substytut podwyżki, szczególnie gdy około 40% pracowników uważa, że zarabia mniej niż inni. Ale wyjaśnienie, skąd te pieniądze się biorą, jest fundamentem wszystkiego, co dalej: planowania budżetu, świadomego oszczędzania, rozmowy o podwyżce. Wdrożenie dyrektywy 2023/970 o jawności wynagrodzeń postawi przed pracodawcami wyzwanie, które zaopiekować może wyłącznie rzetelna komunikacja i edukacja.

Pracownicy zyskają prawo do otwartej rozmowy o płacach i do zapytania o średnie stawki kobiet i mężczyzn wykonujących pracę tej samej wartości. Tymczasem brutto od netto i od pełnego kosztu pracy odróżnia 21% Polaków, a tylko 37% nigdy nie skłamało ani nie odmówiło odpowiedzi o zarobki. Iloczyn tych warunków daje 8% osób, które będą wiarygodnym źródłem do porównania płac — i niewiele więcej takich, które zrozumieją odpowiedź pracodawcy, podaną w kwocie innej niż wpływ na konto i możliwie różnej od PIT-11. Na tle tych danych financial wellness i edukacja przestają być modą postępowych organizacji, a stają się podstawą rozmowy o płacy.

Webinary o finansach i konsultacje finansowe, oferowane dziś przez 15% i 12% firm, staną się z dniem wejścia przepisów o równości wynagrodzeń narzędziem obowiązkowym. Widać to już w prognozach: edukację finansową jako obszar rosnący wskazuje 49% respondentów, doradztwo finansowe 37%, a transparentność wynagrodzeń 41%. To wciąż za mała skala wobec tego, co czeka pracodawców.

ANNA MORAWIEC-BARTOSIK

Ekspertka wynagrodzeń



Ania Morawiec-Bartosik to ekspertka HR i założycielka marki HRrebels, która od ponad dekady rewolucjonizuje podejście do danych w zarządzaniu ludźmi. Jest autorką książek: „Liczby w HR” – HR-owego bestsellera, „Wynagrodzenie odczarowane” – w której tłumaczy zawiłości płac, oraz współautorką podręcznika „Równość i przejrzystość wynagrodzeń. Praktyczny poradnik dla pracodawców i działów HR” – prowadzącego krok po kroku przez proces wdrożenia dyrektywy. Inicjowała pierwsze w Polsce badania nad analityką HR oraz świadomością wynagrodzeniową Polaków. W pracy stawia na praktyczne rozwiązania, które wspierają sprawiedliwość organizacyjną. Jej podejście do danych HR pomaga firmom optymalizować struktury wynagrodzeń, dbając jednocześnie o ich efektywność biznesową, przejrzystość, sprawiedliwość oraz zrozumiałość dla menedżerów i pracowników.

MAJA GOJTOWSKA

Ekspertka rynku HR



Mam wrażenie, że największym błędem, jaki popełniają organizacje, jest traktowanie dobrostanu finansowego jak kolejnego benefitu, a nie elementu doświadczenia pracownika. Efekt? Raz w roku webinar o oszczędzaniu, dostęp do platformy z rabatami. Te inicjatywy mogą być wartościowe, ale wcale nie tworzą strategii.

Dojrzała strategia zaczyna się od odpowiedzi na trzy pytania.

Po pierwsze: jaki problem chcemy rozwiązać? Zadłużenie pracowników? Rosnący stres związany z kosztami życia? Niskie wykorzystanie programów emerytalnych? Trudności młodych pracowników z budowaniem poduszki finansowej? Bez diagnozy łatwo inwestować w rozwiązania, które są atrakcyjne marketingowo, ale nie odpowiadają na realne potrzeby.

Po drugie: czy patrzymy na dobrostan finansowy przez pryzmat całego cyklu życia pracownika? Inne wyzwania ma osoba rozpoczynająca karierę, inne rodzic małych dzieci, inne pracownik przygotowujący się do emerytury. Jedna oferta dla wszystkich rzadko będzie skuteczna.

Po trzecie: czy mierzymy efekty? Sama liczba osób, które zalogowały się do aplikacji lub wzięły udział w webinarze, niewiele mówi o zmianie. Znacznie ciekawsze są pytania o poziom stresu finansowego, poczucie bezpieczeństwa czy wykorzystanie benefitów.

Warto też pamiętać, że dobrostan finansowy nie kończy się na edukacji. Pracownik może doskonale wiedzieć, jak zarządzać budżetem, a jednocześnie nie mieć przestrzeni, by wykorzystać tę wiedzę. Dlatego strategia powinna obejmować również sposób wynagradzania, komunikację benefitów, elastyczność świadczeń, dostęp do wsparcia w trudnych sytuacjach oraz kompetencje menedżerów w prowadzeniu rozmów o potrzebach pracowników.

Najbardziej dojrzałe organizacje nie pytają: „Jaki benefit dodać w tym roku?”. Pytają raczej: „Jak sprawić, aby przez kolejne 3–5 lat pracownicy czuli większe bezpieczeństwo finansowe na różnych etapach życia?”. To zupełnie inny sposób myślenia i właśnie od niego zaczyna się prawdziwa strategia.

Od ponad 2008 roku doradzam i wspieram firmy w zakresie budowy wizerunku i komunikacji. Specjalizuję się w budowie doświadczeń kandydatów i pracowników. Projektuje działania wizerunkowe z obszaru HR i employer brandingu. Współtworzyłam i zrealizowałam kilkanaście kampanii z zakresu komunikacji zewnętrznej, wewnętrznej i employer brandingowej. Prowadzę konsultacje, szkolenia oraz warsztaty strategiczne dla firm.

Czy firmy w Polsce stać na dbanie o dobrostan finansowy?

Dobrostan finansowy coraz częściej pojawia się w strategiach firm, nie tylko tych z branży finansowej. W praktyce był obecny od zawsze, ale rzadko znajdował się w centrum uwagi. Organizacje częściej inwestowały w rozwiązania, które były prostsze do wdrożenia i szybciej poprawiały wyniki badań zaangażowania.

Wprowadzenie regulacji dotyczących transparentności wynagrodzeń zmienia postrzeganie dobrostanu finansowego. Badania wskazują, że dobrostan finansowy jest już dziś jednym z istotnych czynników wpływających na zaangażowanie, produktywność i retencję pracowników, a regulacje dotyczące transparentności wynagrodzeń mogą dodatkowo zwiększyć jego znaczenie (szczególnie w okresie przejściowym, gdy pracownicy i organizacje będą oswajać się z nowymi zasadami). Firmy powoli dostrzegają, że bez konkurencyjnych, rynkowych wynagrodzeń, wprowadzenia jasnych zasad podwyżek, awansów i transparentnego opisu innych zdarzeń wpływających na wynagrodzenia pracowników nie będą w stanie przyciągnąć i utrzymać najlepszych. A bez nich trudno będzie osiągnąć sukces rynkowy. Coraz częściej też w strategiach dobrostanu finansowanego przez organizacje pojawiają się rozwiązania związane z zachowaniem dobrostanu nie tylko w trakcie zatrudnienia, ale także po zakończeniu aktywności zawodowej, czyli PPK, PPE i inne rozwiązania emerytalne, które pokazują, że dobrostan finansowy to nie chwilowa moda, ale niezbędny element dobrego życia.

Znaczenie dobrostanu finansowego wykracza daleko poza poczucie sprawiedliwości i transparentności płacowej. Coraz więcej badań pokazuje, że sytuacja finansowa pracowników ma bezpośredni wpływ na ich zaangażowanie i efektywność w pracy. Według badania PwC Employee Financial Wellness Survey aż 60% pracowników deklaruje stres związany z finansami, a osoby odczuwające taki stres są znacznie mniej zaangażowane w wykonywane obowiązki. Tylko 44% pracowników znajdujących się pod presją finansową deklaruje, że czuje energię do pracy, podczas gdy wśród pozostałych pracowników odsetek ten wynosi 68%. Jednocześnie osoby doświadczające problemów finansowych są dwukrotnie częściej skłonne poszukiwać nowego zatrudnienia.

Nie powinno więc dziwić, że dobrostan finansowy jest dziś uznawany za jeden z kluczowych filarów dobrostanu pracowników. Gallup zalicza go do pięciu podstawowych wymiarów wpływających na ogólną ocenę jakości życia. Organizacje, które w sposób systemowy i autentyczny dbają o swoich pracowników, obserwują niższy poziom wypalenia zawodowego, wyższe zaangażowanie oraz większą lojalność zespołów. Już te korzyści pokazują, że inwestowanie w dobrostan nie jest dziś dodatkowym benefitem, lecz elementem odpowiedzialnego i efektywnego zarządzania organizacją.

KRZYSZTOF WIŚNIAK

Dyrektor Departamentu Wynagrodzeń i Relacji Pracowniczych

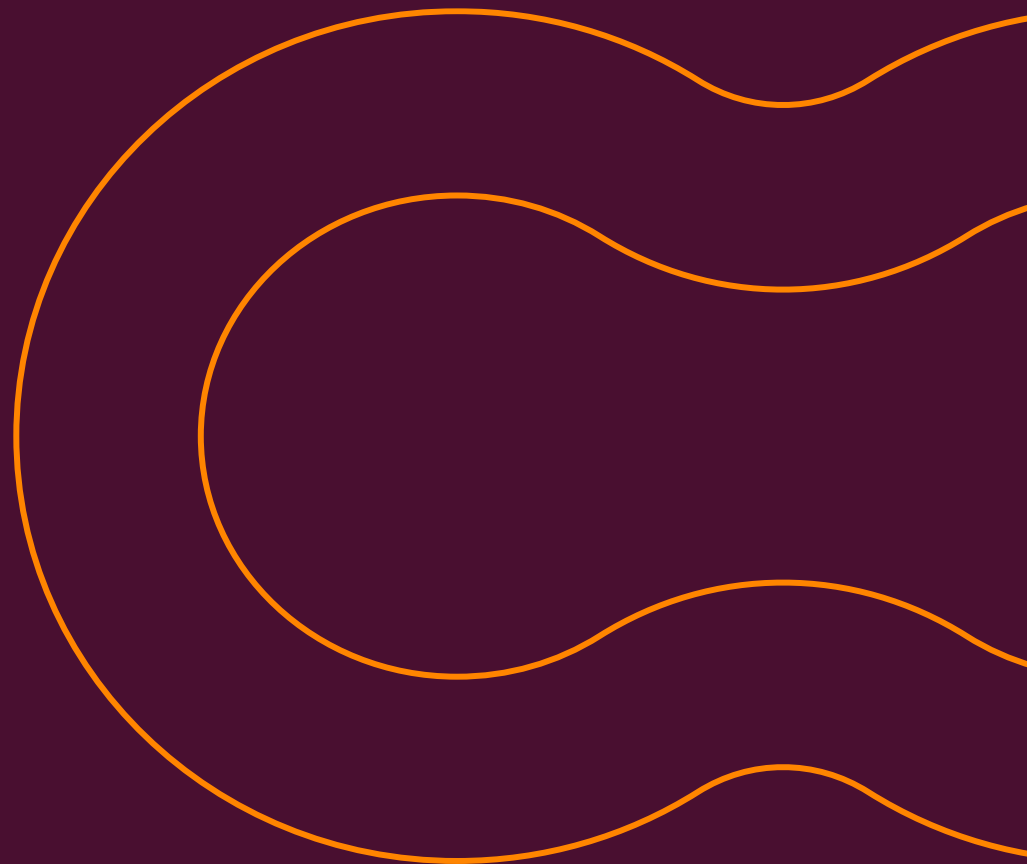


Krzysztof Wiśniak – Dyrektor Departamentu Wynagrodzeń i Relacji Pracowniczych w Alior Banku, absolwent Politechniki Opolskiej oraz Uniwersytetu Łódzkiego/Robert H. Smith School of Business Uniwersytetu w Maryland, gdzie ukończył studia Executive MBA. Członek założyciel #HRodNowa oraz Polskiego Stowarzyszenia HR. Posiada ponad 25 letnie doświadczenie zawodowe, zdobyte w działach sprzedaży i HR firm z branży FMCG, e-commerce, budowlanej i bankowości (Unilever, SSL Healthcare, Grupa Żywiec, Żywiec Zdrój, Danone, Allegro, Owens Corning). Przeszedł bogatą ścieżkę kariery w obszarze sprzedaży: od roli Przedstawiciela Handlowego po rolę Regionalnego Kierownika Sprzedaży, odpowiadającego za teren ¼ Polski. W latach 2007-2014 pracował w Dziale Personalnym Grupy Żywiec S.A., gdzie pełnił rolę Trenera, Kierownika Personalnego, a następnie Dyrektora ds. Rozwoju Organizacji. Z grupą spółek Danone był związany w latach 2014-2021, gdzie zarządzał HR w obszarze operacyjnym Żywiec Zdrój S.A., następnie odpowiadał za Dział Personalny w fabryce Danone w Bieruniu (śląskie) po czym odpowiadał za HR w obszarze Operacyjnym w Regionie obejmującym Polskę, kraje Europy Centralnej oraz kraje nordyckie. W Allegro odpowiadał za HR w obszarze Corporate Development, Smart oraz Delivery Experience. W latach 2022-2024 Regionalny Lider Personalny na Europę w obszarze operacyjnym Izolacje w Owens Corning. W Alior Banku, jest odpowiedzialny za strategię wynagrodzeń i benefitów oraz współpracę z partnerem społecznym, wspierając wdrażanie strategii Banku. Interesuje się transformacją zwinną, lean management, neuroroznorodnością i dostosowaniem środowiska pracy do osób neuroatypowych. Wykłada na Coventry University we Wrocławiu

7

PODSUMOWANIE

Podsumowanie, metodologia i źródła



CO ZAPAMIĘTAĆ

◆ **Pakiet ma trzy warstwy i tylko dwie są zbudowane.**

Fundament stoi, doraźna pomoc też. Brakuje warstwy, która buduje dobrostan: edukacji, doradztwa i oszczędzania.

◆ **Typ organizacji nie decyduje jednoznacznie o tym, jak firma dba o financial wellness.**

Nie decyduje wielkość, branża, ani ilość benefitów. Organizacje oceniają wysoko dojrzałość, kiedy posiadają strategię.

◆ **Największa luka rynku to wsparcie oszczędzania. Największy paraliż dotyczy edukacji.**

Narzędzia oszczędnościowe oferuje tylko 1% firm. Edukację finansową umieszcza we własnym TOP 3 49% firm, ale prowadzi ją tylko 15% próby.

◆ **Pierwsze kroki do financial wellness nie są związane z budżetem.**

Właściciel tematu, mapa istniejącego wsparcia, dwa pytania w badaniu zaangażowania.

METODOLOGIA I ŹRÓDŁA

Raport ekspercko-sondażowy

BADANIE

Ankieta internetowa (CAWI), 82 odpowiedzi,
25 czerwca – 25 lipca 2026,
rekrutacja otwarta na LinkedIn, 58 pytań.

Różnice między podgrupami interpretujemy ostrożnie. Ze względu na liczebność próby i dobór nielosowy prezentujemy je jako obserwowane wzorce, a nie jako wyniki wnioskowania statystycznego. Tam, gdzie liczebność podgrupy jest niska, zaznaczamy to przy wyniku.

Źródła zewnętrzne: [1] dane makro NBP i GUS · [2][3] Santander Consumer Bank / IBRiS · [4] CIPD · [5] OECD 2020 · [6] Financial Wellness Index · [7] Raisin Confidence Index 2026 · [8] dane o PPK · [9][10] zadłużenie i wiedza finansowa młodych · [11] PwC · [12] ramy wdrożeniowe rynków dojrzałych · [13] dane o kompetencjach finansowych Polaków · [14] dyrektywa 2023/970