

RAPORT

# ZDROWY COMMERCE



Autor raportu:



Wykonawca:



Partnerzy merytoryczni:



Patronat honorowy:



# Spis Treści

03

## Wstęp

Prezes e-Izby  
Patrycja Sass-Staniszevska  
o kluczowych założeniach  
projektu

04

## Najważniejsze wyniki

Kluczowe liczby  
i wnioski dla rynku  
płynące z badania

05

## Percepcja zdrowia

Jak internauci i menedżerowie  
oceniają swoje zdrowie  
i samopoczucie

22

## Stan zdrowia

Na co chorują badani  
internauci  
i menedżerowie  
e-commerce

47

## Zdrowy styl życia

Jakie zwyczaje i praktyki  
stosują Polacy, aby wesprzeć  
swoje zdrowie

67

## Praca

Wpływ życia zawodowego na  
zdrowie i samopoczucie  
badanych internautów  
i e-menedżerów

86

## Profilaktyka

Czy i w jaki sposób  
Polacy monitorują swoje  
zdrowie

104

## Opieka zdrowotna

Jak się leczą i z jakich  
usług zdrowotnych  
korzystają Polacy

125

## Relacje

Jak obecność i jakość  
relacji wpływa na  
zdrowie

130

## Otoczenie

Jak najbliższe środowisko  
wpływa na zdrowie  
e-menedżerów

135

## Krok do zmiany

Zobacz jak działać, aby  
poprawić sytuację

142

## Metodologia

Kto został przebadany  
i w jaki sposób, definicje  
i źródła wykorzystywane  
w raporcie

# Szanowni Państwo,

Oddaję w Wasze ręce raport, który - jestem o tym przekonana - jest jednym z ważniejszych dokumentów, jakie Izba Gospodarki Elektronicznej opublikowała w ostatnich latach. Nie dlatego, że zawiera imponującą liczbę danych i analiz - choć i to jest prawdą - ale dlatego, że mówi o czymś, o czym nasza branża rzadko pamięta i wypowiada się głośno - o zdrowiu. O nas samych.

Kiedy kilka miesięcy temu zaczęliśmy rozmowy o projekcie Zdrowy E-commerce, intuicyjnie czułam, że dotykamy czegoś ogromnie istotnego, kluczowego dla przyszłości sektora e-commerce. Widziałam wokół siebie - i widzę każdego dnia - ludzi, którzy pracują z pasją i zaangażowaniem, ale często kosztem własnego zdrowia i dobrostanu. Chciałam, żebyśmy opowiedzieli o tym wprost, opierając się na rzetelnych danych.

Wyniki badania, które przeprowadziliśmy na reprezentatywnej próbie polskich internautów, w tym ponad 200 menedżerach branży e-commerce, są poważnym sygnałem alarmowym. Menedżerowie e-commerce osiągają wynik dobrostanu WHO-5 na poziomie zaledwie 46,7 punktu wobec 57,0 dla ogółu internautów. Blisko 20% menedżerów z naszej branży znajduje się w strefie ryzyka depresji, a tylko co piąty cieszy się dobrym dobrostanem psychicznym. Ponad 60% regularnie doświadcza problemów ze snem, a niemal dwie na trzy osoby zmagają się z wyczerpaniem w pracy. Wskaźnik wypalenia zawodowego wśród menedżerów e-commerce jest ponad dwukrotnie większy niż wśród wszystkich badanych internautów.

To jest pierwsze badanie tego rodzaju w Polsce i pierwsze, które tak kompleksowo i rzetelnie przygląda się kondycji zdrowotnej i psychicznej osób tworzących nasz sektor. Cieszę się, że mogliśmy je zrealizować w ramach projektu „Zdrowy E-commerce” - inicjatywy, która wychodzi poza ramy typowego raportu branżowego i staje się głosem na rzecz realnej zmiany - zmiany, której potrzebujemy jako ludzie, jako liderzy i jako branża. Wiem, że w codziennym pędzie, między kolejnym wdrożeniem, kampanią, wynikami kwartału, trudno zatrzymać się i zapytać: jak się czujesz? Jak się czujesz naprawdę? Ale dane, które zebraliśmy, pokazują wyraźnie: jeśli chcemy budować silną, innowacyjną branżę e-commerce w Polsce, musimy zadbać o jej najważniejszy zasób, czyli o ludzi. O nas samych.

Projekt Zdrowy E-commerce to nie tylko badanie - to zaproszenie do rozmowy, której jeszcze nie prowadziliśmy w naszym środowisku. Raport, który trzymacie w rękach (a raczej pewnie wyświetlacie na ekranie), jest jej początkiem. Mam nadzieję, że stanie się impulsem do refleksji w Waszym miejscu pracy, do konkretnych działań i - przede wszystkim - do tego, żebyście zadbałi o siebie. Branża e-commerce w Polsce jest silna i dynamiczna. Jesteśmy jednym z liderów innowacji w Europie, ale prawdziwą siłą każdej organizacji są ludzie - ich energia, kreatywność i zdrowie. Dlatego wierzę, że troska o dobrostan menedżerów i pracowników to nie koszt - to inwestycja w przyszłość naszego sektora i nie tylko naszego.

Projekt tak naprawdę dotyczy Wszystkich aktywnych zawodowo biznesów oraz pracowników administracji publicznej. Dziękuję wszystkim, którzy wzięli udział w tym badaniu, którzy zaufali nam ze swoją historią i odpowiedziami. Dziękuję też całemu zespołowi Izby Gospodarki Elektronicznej, wykonawcy badania - Mobile Institute oraz naszym Partnerom: Medicover, Medistore, Bluerank, Mastercard oraz ORLEN Paczka, bez których ten projekt nie mógłby powstać. Ogromne podziękowania kieruję również do Przewodniczącego Sejmowej Komisji Cyfryzacji Innowacyjności i Nowoczesnych Technologii Bartłomieja Pejo, który objął publikację Patronatem honorowym.

Zapraszam Państwa do lektury z nadzieją, że stanie się ona nie tylko źródłem wiedzy, ale i inspiracją do zmiany, czego życzę sobie i Państwu z całego serca!



## Patrycja Sass-Staniszevska

Prezes Zarządu  
Izba Gospodarki Elektronicznej

# Najważniejsze wyniki

Kluczowe wskaźniki na 2026 rok

3,78

Tak swoje samopoczucie ocenili menedżerowie e-commerce. To znacznie niżej niż ogół internautów, którzy w tym samym momencie dali swojemu samopoczuciu notę 4.04. Podobna zależność występuje w obszarze jakości i zadowolenia z życia.

11%

menedżerów (zaledwie tyle) czuje się docenionych w pracy o podobnie - zaledwie 11% - odczuwa radość z przyścia do pracy. Deficyt uznania i sensu to nie miękki problem HR, lecz udokumentowany czynnik ryzyka zdrowotnego.

34%

menedżerów ma dla siebie mniej niż godzinę dziennie wobec 10% ogółu. Chroniczny deficyt czasu dla siebie jest 3x powszechniejszy w tej grupie i bezpośrednio koreluje z gorszymi wskaźnikami zdrowotnymi.

19%

Co piąty menedżer e-commerce jest w strefie ryzyka depresji, czyli przekracza próg WHO-5  $\leq 50$  wskazujący na potrzebę diagnostyki, wobec 8% wśród ogółu internautów.

38%

menedżerów ma zdiagnozowaną chorobę przewlekłą wobec 21% w ogóle populacji, choć jednocześnie 85% z nich ocenia swoje zdrowie fizyczne jako dobre.

27%

menedżerów robi badania profilaktyczne (-15p.p.), czyli grupa z najgorszymi wskaźnikami zdrowia w badaniu rzadziej niż przeciętny internauta inwestuje w ich monitorowanie.

62%

menedżerów e-commerce ma problemy ze snem, z czego 16% bardzo często wobec 44% i 7% w ogóle populacji.

2%

Tylko tylu menedżerów e-commerce potrafi samodzielnie pewnie oderwać się od pracy. 78% potrzebuje do tego zewnętrznego bodźca: przypomnienia od bliskich lub zalecenia lekarza.

35%

e-menedżerów regularnie przynosi zły nastrój z pracy do domu, a 28% przyznaje, że nerwy z pracy przekładają się na niecierpliwość wobec bliskich. To oznacza, że koszty zawodowe tej grupy są kosztami rodzinnymi.

+16p.p.

Pracoholizm podnosi ryzyko chorób przewlekłych o +16p.p. Osoby bez wzorców pracoholizmu to 11% zdiagnozowanych chorób przewlekłych, a osoby z chronicznym stresem w domu: 27%.

2

hobby to optimum zdrowotne. Każde kolejne nie poprawia już wyników, ale posiadanie chociaż dwóch hobby wiąże się z najlepszym dobrostanem WHO-5 i najniższym obciążeniem symptomami chorób.

-11p.p.

Relacje w pracy to mierzalny czynnik zdrowotny: środowisko wspierające to o -11p.p. mniej chorób przewlekłych niż toksyczne oraz 13% vs 24% zachorowań na choroby przewlekłe.



01

# Percepcja zdrowia

Jak internauci i menedżerowie oceniają  
swoje zdrowie i samopoczucie



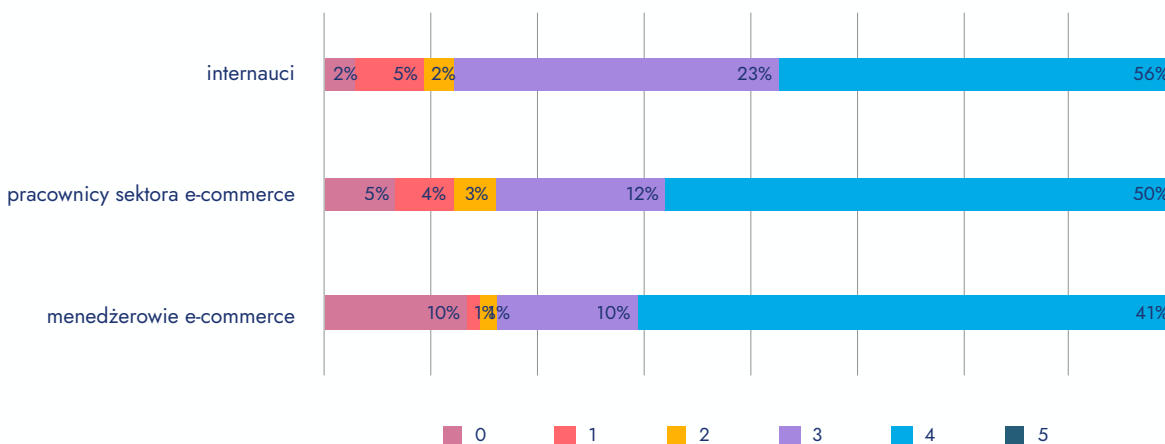
# Percepcja zdrowia

## Ocena samopoczucia i zdrowia na dziś

Sposób, w jaki ludzie oceniają własne zdrowie i samopoczucie, jest jednym z najlepiej zbadanych predyktorów rzeczywistego stanu zdrowia - zarówno w perspektywie krótko-, jak i długoterminowej. Subiektywna ocena zdrowia koreluje z obiektywnymi wskaźnikami klinicznymi i wyprzedza diagnozę chorób przewlekłych, stanowiąc tym samym cenny instrument wczesnego rozpoznawania ryzyka zdrowotnego. Dla kategorii e-commerce - zatrudniającej coraz więcej osób w gospodarce - to także miara przyszłego sukcesu budowanego na silnych (lub nie) pracownikach, liderach i ekspertach. Zaczniemy zatem naszą analizę od wskaźników najprostszych, od tego jak się czujemy w dniu dzisiejszym.

Na pytanie „Jak się dziś czujesz? A czy możesz ocenić to na skali 0-5, gdzie 5 oznacza świetne samopoczucie, a 0 zupełnie złe?” - odpowiedź Polaków to „tak sobie”, czyli właściwie ani źle ani dobrze, chociaż z lekkim wskazaniem na raczej dobrze (na lepszej połowie skali). Ocena bowiem, jaką średnio badani internauci dali w odpowiedzi na to pytanie to 3,81. Pracownicy e-handlu ocenili swoje obecne samopoczucie na 3,80, natomiast menedżerowie e-commerce, czyli osoby kluczowe dla rozwoju tego sektora (menedżerowie średniego i wyższego szczebla, właściciele i współwłaściciele e-biznesów, osoby na stanowiskach zarządczych i prezesi) swoje samopoczucie ocenili jeszcze nieco niżej, bo na 3,78.

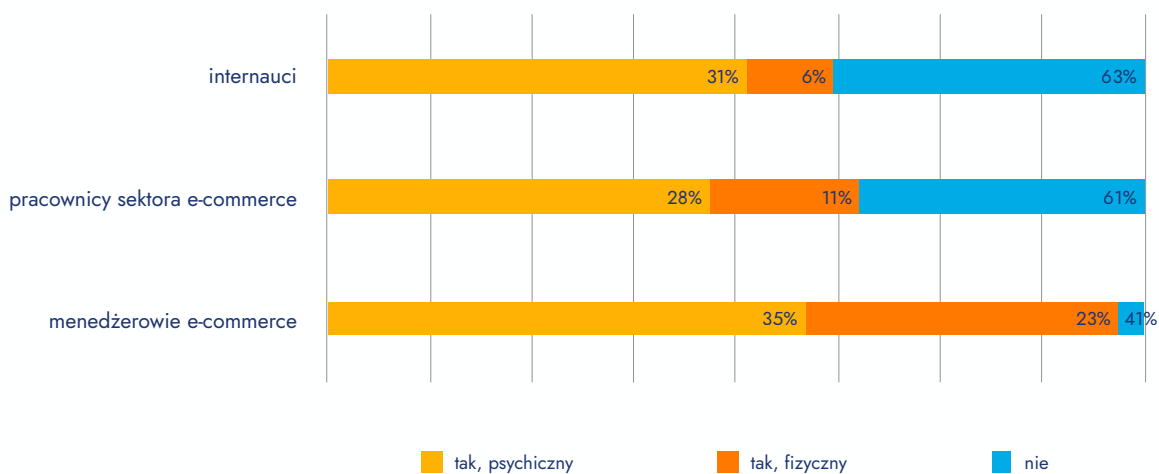
Wykres nr 1 - Jak się dziś czujesz? Oceń swoje dzisiejsze samopoczucie w skali 0-5, gdzie 5 oznacza, że czujesz się świetnie, a 0 - bardzo źle.  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212



W dniu badania dodatkowo internauci odpowiedzieli, czy czują jakiś ból. Okazuje się, że żadnego bólu nie odczuwało 63% badanych Polaków i 61% pracujących w branży e-commerce, ale już tylko 41% e-menedżerów (czyli o 20p.p. mniej niż wśród ogółu). Menedżerowie wskazali przede wszystkim, że odczuwają ból psychiczny (35%, +4p.p. w stosunku do wszystkich badanych). Fizyczny ból zadeklarowało 23% w porównaniu do 6% ogółu, czyli aż o 17p.p. więcej, albo inaczej - prawie 4-krotnie więcej. Co istotne, wyniki nie mają związku ze zmiennymi demograficznymi, takimi jak dojrzały wiek lub aglomeracje jako miejsce zamieszkania, które mogłyby wskazywać na większą zachorowalność, czy odczuwanie bólu. Te wyniki są pierwszymi, które już niepokoją jeśli chodzi o stan zdrowia osób zarządzających branżą cyfrową w Polsce. W tym kontekście - wracając do kwestii samopoczucia - to badani menedżerowie najczęściej ocenili je na 5, czyli dali maksymalną ocenę w skali 0-5. O czym może to świadczyć? Wydaje się, że to bardzo istotne „napięcie” i można je interpretować na kilka nakładających się sposobów. Być może nastąpiła już w tej grupie normalizacja stresu. Menedżerowie funkcjonują w środowisku wysokiego napięcia na co dzień - być może po jakimś czasie mózg „przekalibrował” punkt odniesienia. Dzień, który dla ogółu populacji byłby „trudny”, dla menedżera staje się „normalny” lub wręcz „niezły”.



Wykres nr 2 - Czy odczuwasz dziś jakiś ból?  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce,  
N=426, menedżerowie e-commerce, N=212



Może to być też efekt radzenia sobie przez działanie. Osoby na stanowiskach kierowniczych częściej identyfikują się z aktywnością i sprawczością. W dniach "roboczych", gdy mają poczucie kontroli i realizują zadania, samopoczucie skacze w górę - nawet jeśli obiektywnie mało śpią i mają wyższy poziom kortyzolu, to tzw. eustres (pozytywny stres) - mobilizuje, a nie depresjonuje. Kolejna hipoteza to dysocjacja między nastrojem a zdrowiem. Samopoczucie "dzisiejsze" mierzy nastrój chwilowy, a nie stan zdrowia. Menedżerowie deklarują, że czują się dziś świetnie, a jednocześnie mogą mieć nadciśnienie, problemy ze snem i ból pleców (o czym dalej w raporcie) - bo te dolegliwości bywają "tłumione" przez wysoki poziom dopaminy z aktywności zawodowej. I jeszcze jedna hipoteza - społeczna pożądanosc odpowiedzi. Menedżerowie mogą być bardziej skłonni do prezentowania siebie jako "w dobrej formie", zarówno przed innymi, jak i przed samymi sobą. Przyznanie się do złego samopoczucia może być sprzeczne z tożsamością osoby skutecznej i odpornej. To nie jest świadome kłamstwo, ale raczej filtr samooceny.

Reasumując, ta różnica między oceną samopoczucia a odczuciem bólu w dniu dzisiejszym może być dowodem na coś niepokojącego - menedżerowie e-commerce mogą być grupą, która nie zauważa pogarszania się własnego zdrowia, bo codzienny nastrój daje im mylący sygnał zwrotny. Wysoka ocena samopoczucia w dniu dzisiejszym przy jednocześnie wyższych wskazaniach na ból, to może być klasyczny profil osoby, która "nie wie, że jest chora" albo wie, ale to racjonalizuje. Z perspektywy prewencji to jest ważny wzorzec, bo motywacja do zmiany pojawia się dopiero przy poważnym kryzysie zdrowotnym. Zobaczmy zatem jak oceniane jest zdrowie wszystkich badanych i menedżerów w okresie dłuższym - przez pryzmat ostatnich tygodni, a także całościowo.

# Percepcja zdrowia

## Ocena samopoczucia i zdrowia w ostatnim czasie

W ostatnich 2 tygodniach badani internauci w większości byli radosni i w dobrym nastroju. Takie samopoczucie towarzyszyło większości czasu (cały czas, większość czasu lub więcej niż połowę czasu) 2/3 internautów. Podobne wskaźniki internauci uzyskali jeśli chodzi o uczucie spokoju i odprężenia (69%), a w przypadku poczucia bycia energicznym i wypoczętym były one jeszcze lepsze i przewyższyły poziom 70%. Pracownicy sektora e-commerce okazali się być w jeszcze lepszej kondycji. Niestety nie można tego powiedzieć o kadrze menedżerskiej e-commerce, gdzie po pierwsze odnotowano znacznie mniej wskazań na odczuwanie wymienionych pozytywnych emocji większość czasu - odpowiednio 43% (-24p.p.) jeśli chodzi o bycie radosnym, 54% (-15p.p.) w zakresie odczuwanego spokoju i odprężenia i 45% (-30p.p) w zakresie budzenia się wypoczętym. Dodatkowo wskazania „cały czas” praktycznie w tej grupie nie występowały, a znacząco wyższe (prawie 2-krotnie) były wskazania na odpowiedź „ani razu”.

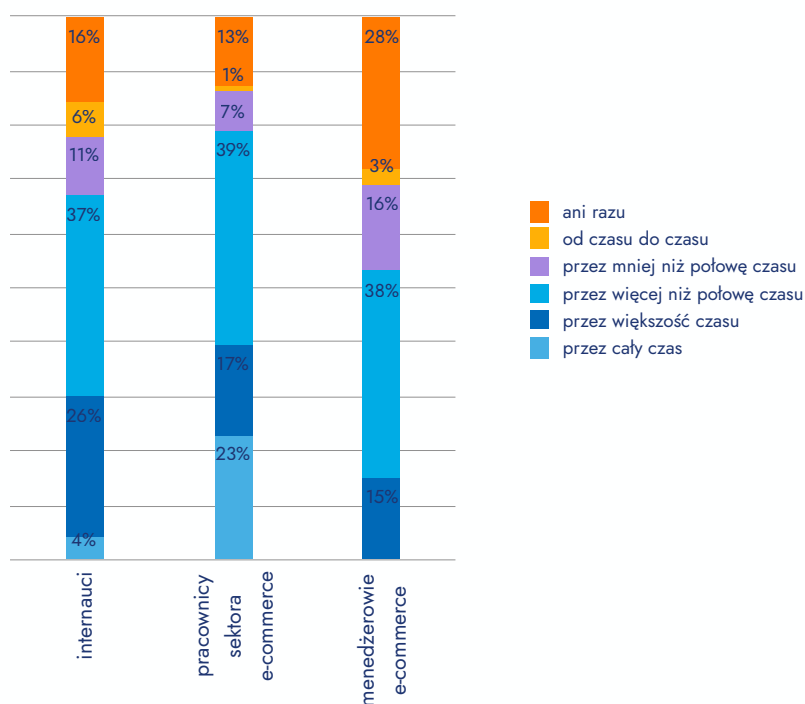
6%

menedżerów e-commerce w ciągu ostatnich 2 tygodni nie czuło się nigdy radosnymi, spokojnymi i odprężonymi, energicznymi i wypoczętymi. 1/4 spośród nich nie miała cały ten czas poczucia spokoju, podobnie 1/4 nie była radosna.

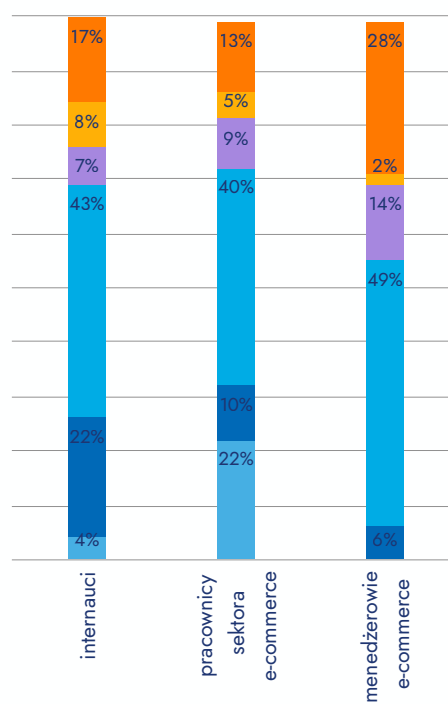
Wykres nr 3 - Czy w ostatnich 2 tygodniach czułaś/e się...

Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212

radosna/y i w dobrym nastroju

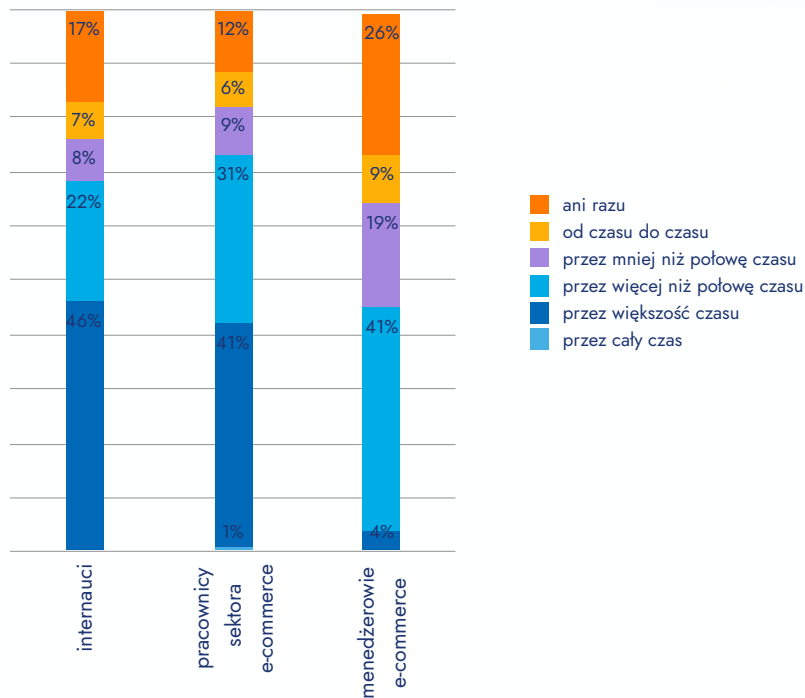


spokojna/y i odprężona/y

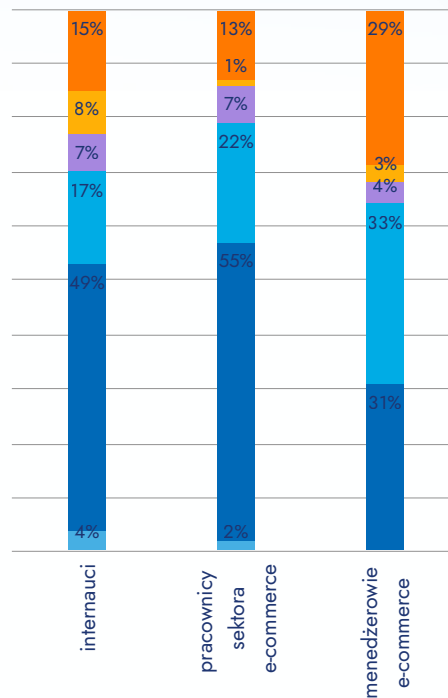




### aktywna/y i energiczna/y

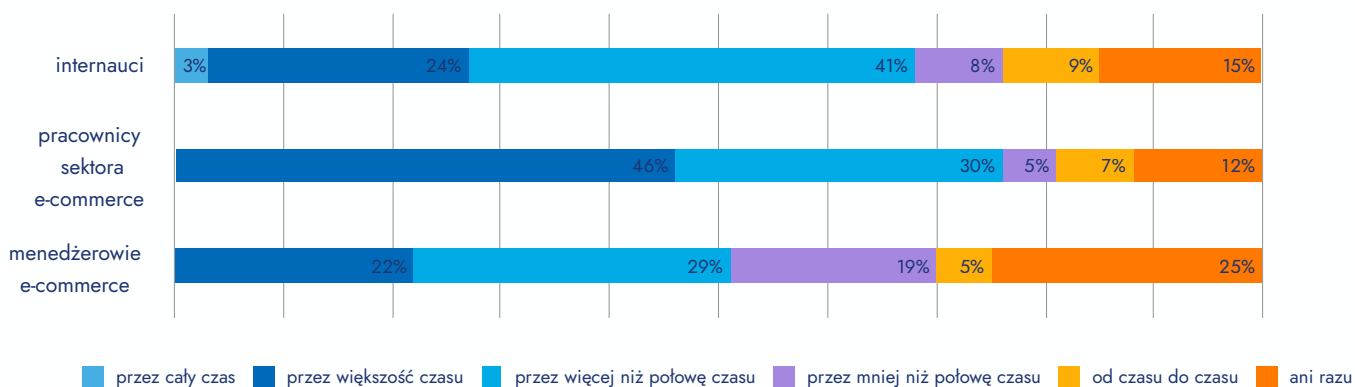


### obudzona/y z uczuciem świeżości i wypoczęcia



Warto też zaznaczyć, że znacznie mniej menedżerów e-commerce odczuwa, że ich życie w ostatnim czasie (analizowanych 2 tygodni) jest wypełnione rzeczami, które ich interesują. Wydaje się, życie zawodowe i działanie w branży - mimo, że jest bardzo dynamiczna - nie daje im poczucia, że odpowiada to ich zainteresowaniom. Oczywiście rozwiązaniem tego problemu mogłoby być hobby, pasja, czy sport, ale w tych wymiarach e-menedżerowie również nie wypadają najlepiej. Dla siebie w ciągu dnia mają najczęściej 1-2 godziny, 33% nie uprawia w ogóle sportu, a czasu na żadne hobby nie ma co 5. e-menedżer.

Wykres nr 4 - Czy w ostatnich 2 tygodniach Twoje życie było wypełnione rzeczami, które Cię interesują?  
 Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212



# Percepcja zdrowia

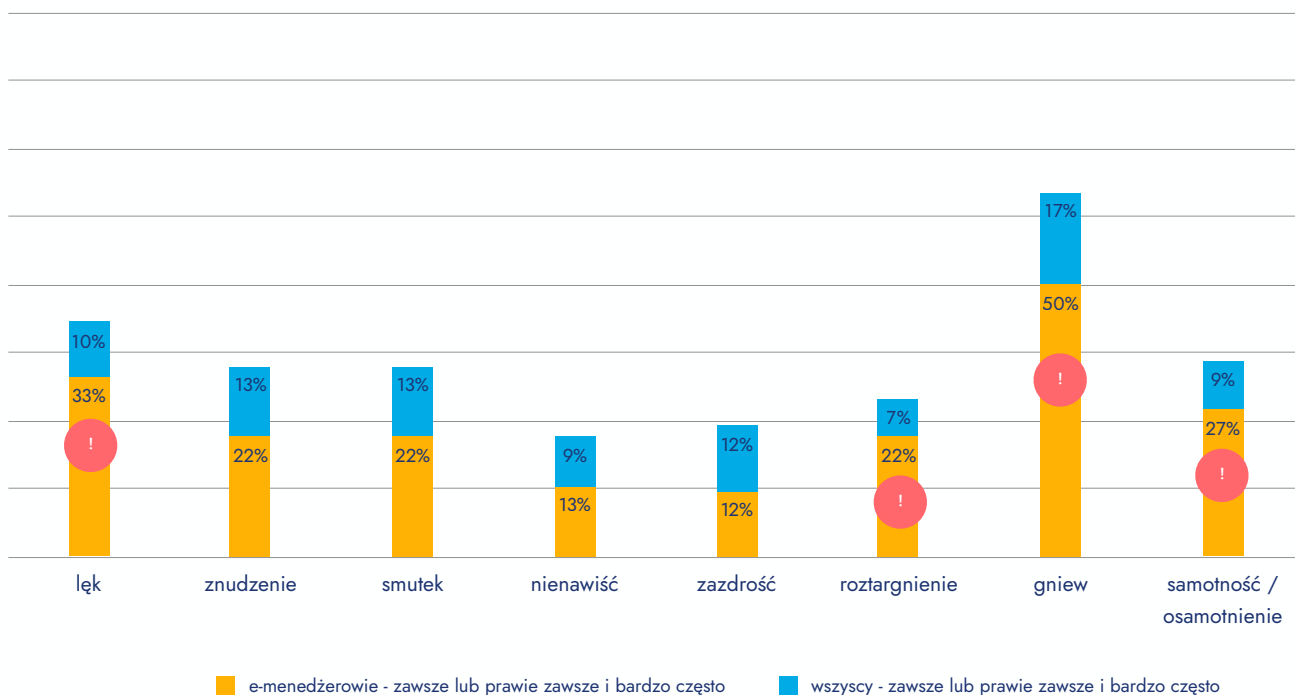
## Uczucia w ostatnim czasie

Generalnie w ostatnim czasie Polakom towarzyszą - według deklaracji - raczej pozytywne odczucia. Zdecydowanie negatywne są udziałem 17% badanych. W przypadku menedżerów e-commerce jest nieco mniej pozytywnie. Głównie pozytywne uczucia towarzyszyły w ostatnim czasie 48% badanych e-zarządzających. Jest to najpopularniejsza odpowiedź, podobnie jak w przypadku wszystkich badanych, ale wskazań jest o -8p.p. mniej. Odsetek osób, które w grupie menedżerskiej wskazują, że ich odczucia są raczej negatywne jest praktycznie taki sam jak wśród ogółu badanych. Najciekawsze jest jednak to, jakie konkretnie uczucia towarzyszą Polakom w ostatnim czasie. Okazuje się, że generalnie wśród Polaków najczęstszym jest (zaskakująco) optymizm i dumę, a dalej spokój. Z kolei wśród negatywnych są to gniew i zazdrość, aczkolwiek skala ich odczuwania jest 2-krotnie mniejsza. W przypadku menedżerów e-commerce, jeśli chodzi o odczucia pozytywne, na pierwsze miejsce wskakuje zdecydowanie dumę, potem radość (odczuwane 2-krotnie częściej niż generalnie przez wszystkich badanych). Z kolei w przypadku negatywnych są to lęk, znudzenie i roztargnienie odczuwane nawet 3-krotnie częściej niż w grupie wszystkich badanych Polaków.

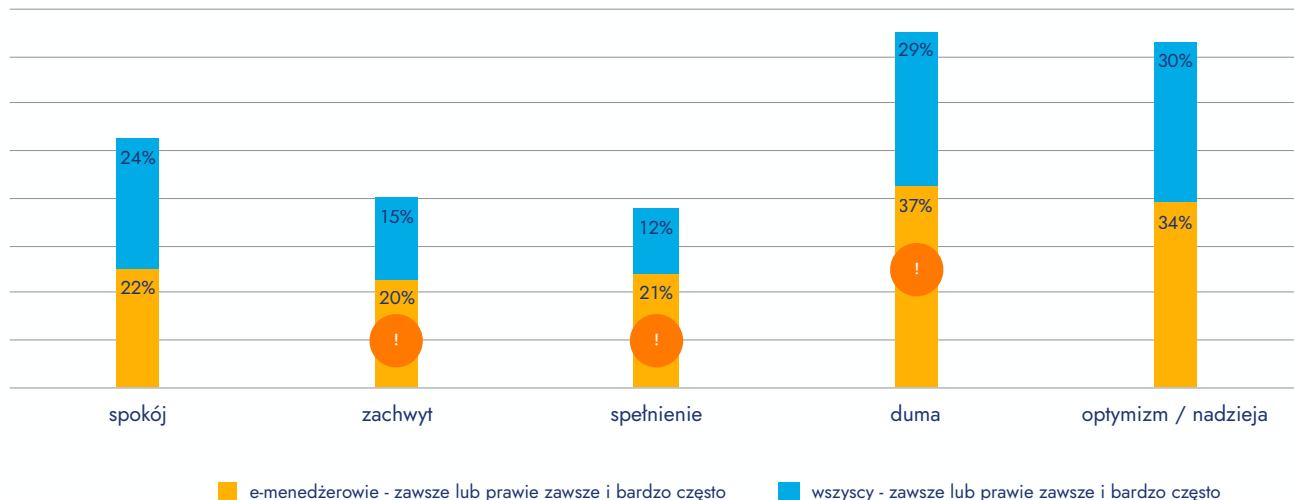


**Menedżerom e-commerce w znacznie większym stopniu towarzyszą zarówno pozytywne, jak i negatywne emocje. W związku z tym grupa ta nie odczuwa praktycznie spokoju i odprężenia, a to może wpływać na podejmowanie trafnych decyzji biznesowych. Taka huśtawka emocji jest też uznawana za stan negatywny dla zdrowia w średnim i dużym okresie czasu.**

Wykres nr 5 - Przypomnij sobie jeszcze raz te ostatnie kilka tygodni. Jakież uczucia Ci towarzyszyły i jak często? (Uczucia negatywne, odpowiedź „zawsze lub prawie zawsze”)  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212



Wykres nr 5 - Przypomnij sobie jeszcze raz te ostatnie kilka tygodni. Jakie uczucia Ci towarzyszyły i jak często? (Uczucia pozytywne, odpowiedź „zawsze lub prawie zawsze”)  
 Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212



Zagłębmy się jeszcze w analizę odczuwanych emocji i uczuć deklarowanych przez e-menedżerów. Czemu to, że są one tak silne może być niepokojące?

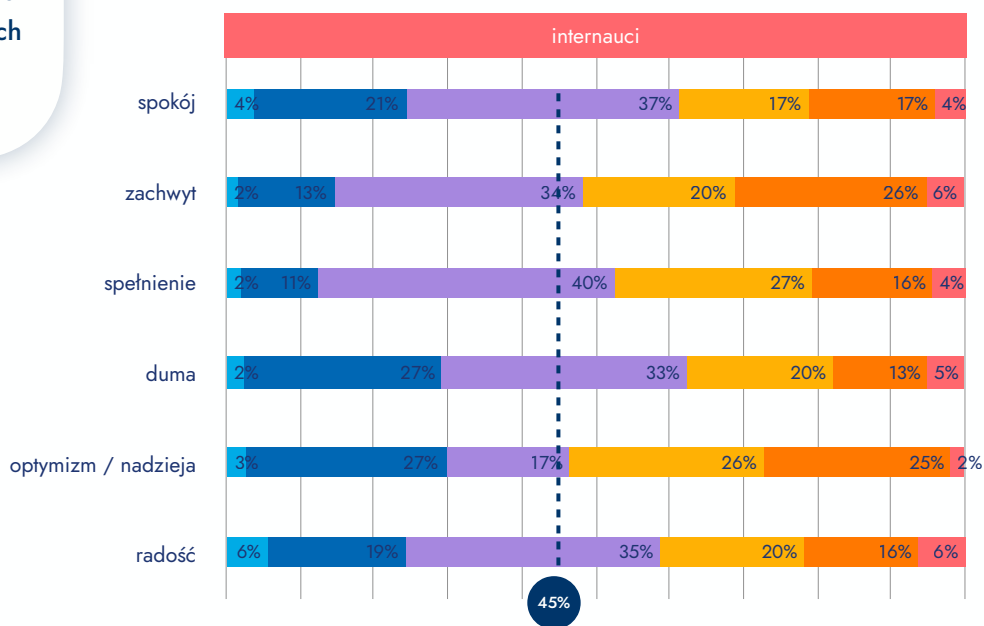
- Dane pokazują wyraźnie, że grupa menedżerska nie jest bardziej wewnętrznie zróżnicowaną grupą. Odchylenia standardowe dla menedżerów e-commerce są porównywalne lub nawet nieznacznie niższe niż dla ogółu (np. dla smutku: 1,41 vs 1,52). Gdyby to był efekt heterogeniczności grupy - część bardzo szczęśliwych, część bardzo nieszczęśliwych - zobaczylibyśmy znacząco wyższe odchylenia. Tak nie jest.
- Co istotne, u ogółu badanych emocje pozytywne wyraźnie dominują nad negatywnymi (+0,71). U menedżerów e-commerce emocje negatywne przewyższają pozytywne (-0,20). Widać wyraźnie, że większość menedżerów doświadcza jednocześnie wysokich emocji pozytywnych i negatywnych - to nie jest sprzeczność statystyczna, lecz własność indywidualna.
- Gniew jest wyjątkowo podwyższony - to osobny sygnał. U ogółu badanych 28% odczuwa gniew bardzo często lub zawsze. U menedżerów e-commerce ten odsetek wynosi 77%. To trzykrotna różnica i jeden z najbardziej skrajnych wyników w całym badaniu. Gniew może być tu odpowiedzią na frustrację z braku wpływu pomimo wysokiej pozycji, lub na chroniczny stres bez możliwości regeneracji.

Co z tego wynika? Na podstawie tych wyników można wysnuć wniosek, że to, co obserwujemy u kadry kierowniczej e-commerce, to ambiwencja emocjonalna przy wysokim pobudzeniu - stan znany z badań nad burnoutem w jego wczesnej i środkowej fazie. Nie jest to grupa "wewnętrznie podzielona" (niektórzy szczęśliwi, inni nie), lecz raczej grupa, w której wiele osób funkcjonuje jednocześnie na bardzo wysokim poziomie zarówno pozytywnego zaangażowania, jak i negatywnego napięcia. To podwyższone pobudzenie emocjonalne we wszystkich kierunkach - przy czym negatywne emocje zaczęły dominować - jest jednym z najbardziej wiarygodnych predyktorów wypalenia zawodowego.

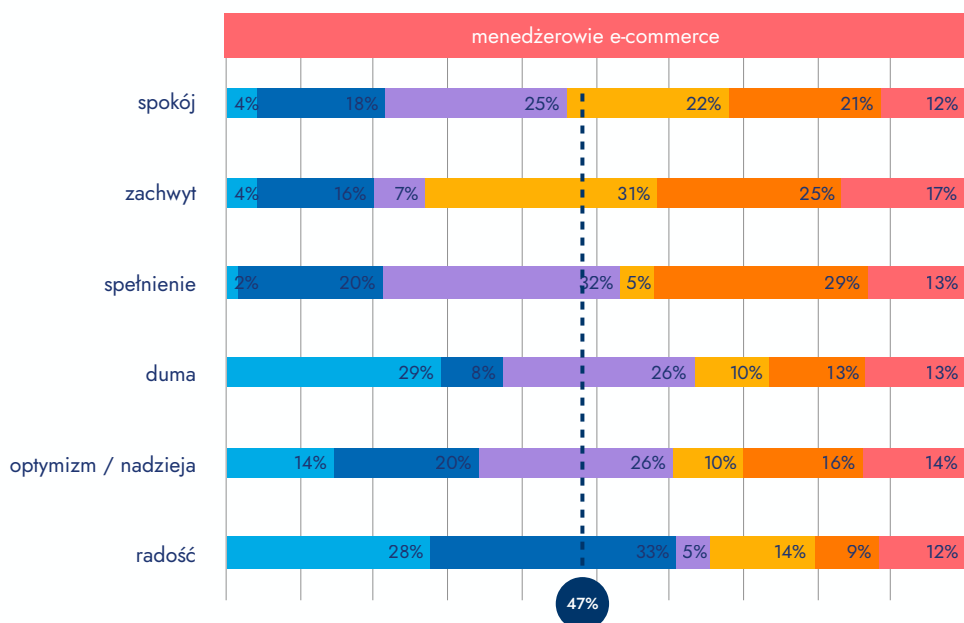


Menedżerowie e-commerce znacznie częściej niż generalnie konsumenci czują pozytywne emocje, szczególnie dumę, spełnienie, ale jednocześnie co 8. nie odczuwa poszczególnych pozytywnych uczuć w ogóle.

Wykres nr 6 - Przypomnij sobie jeszcze raz te ostatnie kilka tygodni. Jakie uczucia Ci towarzyszyły i jak często? (Uczucia pozytywne, Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212)



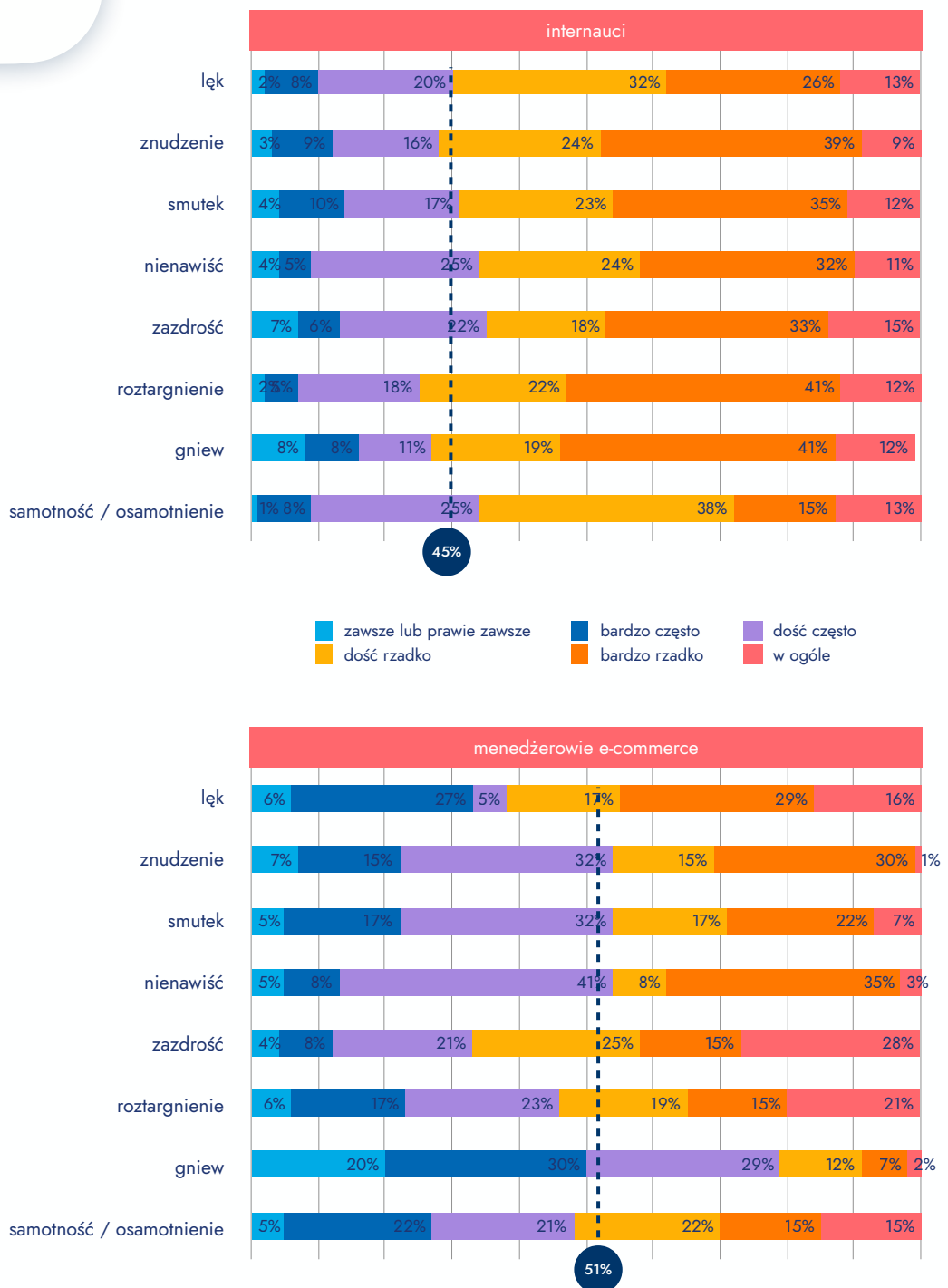
■ zawsze lub prawie zawsze   
 ■ bardzo często   
 ■ dość często  
■ dość rzadko   
 ■ bardzo rzadko   
 ■ w ogóle

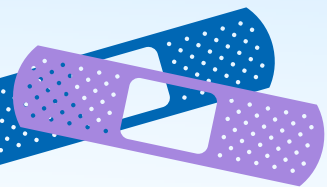




Średnio 30% internautów i aż 51% menedżerów e-commerce odczuwa emocje negatywne zawsze, prawie zawsze, bardzo lub dość często.

Wykres nr 7 - Przypomnij sobie jeszcze raz te ostatnie kilka tygodni. Jakie uczucia Ci towarzyszyły i jak często? (Uczucia negatywne, Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212)

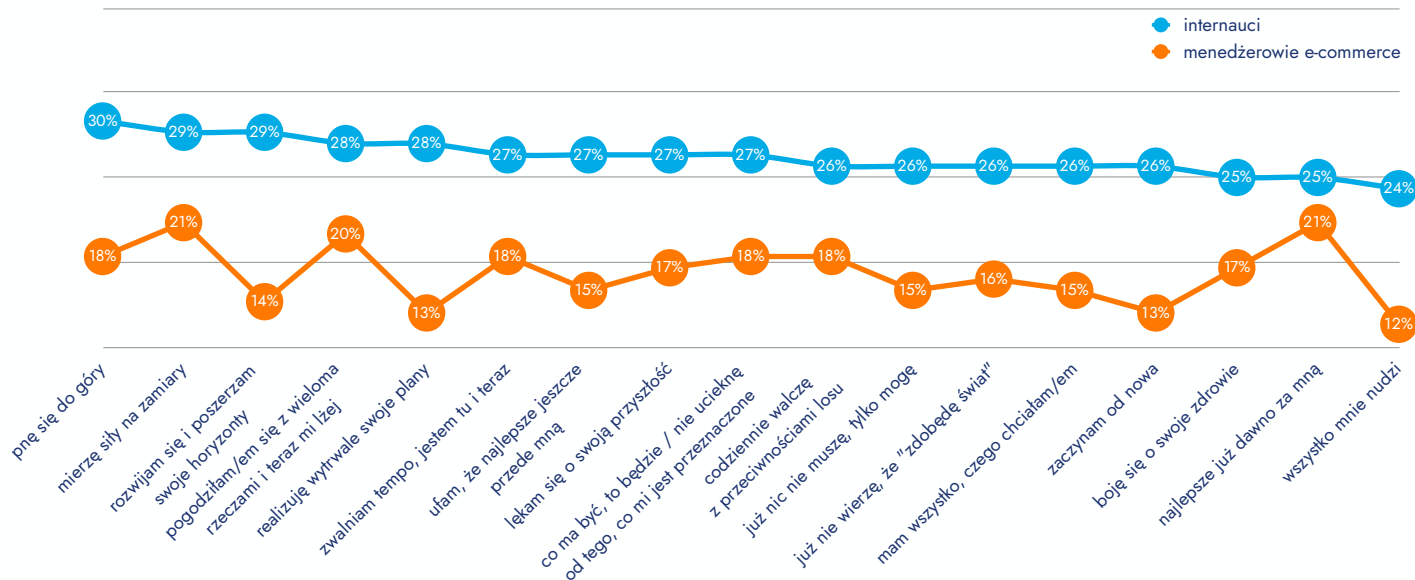




Zobaczmy jeszcze, co więcej o swoich odczuciach wobec życia i przemyśleniach mówią Polacy i osoby pełniące funkcje kierownicze w branży e-commerce. Czy wierzą / my wszyscy wierzymy, że najlepsze jeszcze przed nami, czy raczej poddajemy się uczuciom rezygnacji i już nie ufamy, że zdobędziemy świat i wbiegniemy po szczeblach kariery na sam szczyt? Otóż okazuje się, że badani internauci generalnie są dość optymistycznie nastawieni do tego, co jeszcze przed nimi. Najwięcej osób zgodziło się ze stwierdzeniami, że „pną się do góry” i „rozwijają się i poszerzają swoje horyzonty”. Na kolejnym miejscu znalazła się postawa „mierzę siły na zamiary” i ona z kolei jest topową dla menedżerów e-commerce, którzy dalej wskazali, że „najlepsze już dawno za nimi” i „pogodzili się z wieloma rzeczami i teraz im lżej”, a jeszcze na kolejnych miejscach „co ma być, to będzie” i „nie ucieknę od tego, co mi jest przeznaczone”. Skąd taki marazm i negatywizm u kadry zarządzającej w jednym z najdynamiczniej rozwijających się środowisk?

Wykres nr 8 - Z którymi ze wskazanych stwierdzeń się zgadzasz i tak czujesz? U szereguj te, z którymi się zgadzasz w kolejności od najbardziej pasujących do Ciebie obecnie

Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212



**Najważniejszy alarmujący sygnał: "najlepsze już dawno za mną".** To stwierdzenie menedżerowie e-commerce wskazują dramatycznie częściej niż ogół internautów - zarówno w samym wyborze (+12p.p.), jak i w TOP 3 najsilniejszych identyfikacji (+11p.p.). Co czwarty menedżer (24%) umieszcza je w swojej trójce wiodących przekonań, wobec 12% wśród wszystkich badanych. To niemal dwukrotnie częściej. Czwórka najbardziej pesymistycznych sygnałów dla e-menedżerów to: „najlepsze już dawno za mną” (+11p.p.), „już nic nie muszę, tylko mogę” (+7p.p.), „pogodziłam/em się z wieloma rzeczami (+6p.p) i „lękam się o swoją przyszłość” (+6p.p.). Równocześnie menedżerowie wyraźnie rzadziej identyfikują się z pozytywnymi orientacjami (średnio -12p.p.). Menedżer e-commerce widzi siebie jako kogoś, kto "już wie, jak jest" - nie oczekuje przełomów, pogodził się z tym, że szczyt jest za nim, a przyszłość budzi raczej lęk niż ekscytację. Co istotne, to nie jest tylko zmęczenie - to zmiana orientacji czasowej: z przyszłościowej na wsteczną. Badania nad dobrostanem pokazują, że ten właśnie kierunek (utrata wiary w lepsze jutro) może być silniejszym predyktorem depresji i chorób przewlekłych niż sam poziom stresu.



## Aleksandra Leksińska

Kardiolog prewencyjny  
Ekspert medycyny stylu życia i długowieczności  
Centrum Damiana

**Wśród pacjentów na stanowiskach menedżerskich rzadko widzę jedną chorobę, którą można zamknąć w jednym konkretnym rozpoznaniu. Zdecydowanie częściej widuję powtarzalny wzorzec przeciążenia organizmu.** Szczególnie w środowisku e-commerce - szybkie tempo decyzji, praca siedząca, ciągła dostępność i bardzo rozmyta granica między pracą a odpoczynkiem. To jest grupa funkcjonująca w trybie ciągłej gotowości: dużo bodźców, dużo odpowiedzialności i za mało realnej regeneracji.

Najbardziej podstępne jest to, że przez długi czas wygląda to „jeszcze normalnie”. Taki pacjent nie przychodzi z chorobą. Przychodzi z sygnałami: „jestem ciągle zmęczony”, „gorzej śpię”, „mam problem z koncentracją”, „często boli mnie głowa”. W tej grupie często zaczyna się od gorszego snu, braku regeneracji i życia w trybie: jeszcze dociągnę ten kwartał.

I dokładnie to pokazują dane - ponad połowa menedżerów doświadcza lęku i obniżonego nastroju, a problemy ze snem są istotnie częstsze niż w populacji ogólnej. To nie są jeszcze rozpoznania, ale to już moment, w którym organizm zaczyna tracić zdolność adaptacji. W praktyce oznacza to bardzo konkretne procesy: rosnące ciśnienie tętnicze, insulinooporność, wzrost trzewnej tkanki tłuszczowej, przeciążony układ nerwowy.

Problem polega na tym, że menedżerowie trafiają do gabinetu lekarskiego wtedy, gdy zaczyna to wpływać na ich efektywność - a nie wtedy, gdy proces się zaczyna. A organizm nie psuje się nagle. Najpierw przestaje nadążać.

Bardzo ciekawy jest też paradoks widoczny w danych: osoby, które częściej monitorują swoje zdrowie, częściej mają już rozpoznane choroby przewlekłe. To pokazuje, że wciąż działamy reaktywnie - zaczynamy mierzyć, gdy pojawia się problem. Nie wcześniej.

**Jednocześnie wiemy, że nie potrzeba rewolucji. Dwa systematyczne nawyki potrafią ponad dwukrotnie zmniejszyć ryzyko chorób przewlekłych.** Tymczasem tylko niewielki odsetek menedżerów deklaruje regularną aktywność fizyczną, a zdrowe odżywianie często pozostaje „opcją, kiedy znajdzie się czas”.

Dlatego profilaktyka w tej grupie nie powinna być dodatkiem do życia zawodowego, tylko jego elementem. To nie jest kwestia „dbania o zdrowie”. To jest kwestia utrzymania wydolności - fizycznej, poznawczej i decyzyjnej.

Najbardziej nowoczesna profilaktyka nie polega dziś na robieniu większej liczby badań, tylko na wcześniejszym wychwytywaniu momentu, w którym organizm przestaje się adaptować. Bo zanim pojawi się choroba, wcześniej psują się fundamenty, na których stoi nasze zdrowie: pogarsza się sen, regeneracja, tolerancja wysiłku, stabilność metaboliczna. Ale to jest ten moment, w którym można jeszcze wszystko odwrócić.

To, co powiedziałabym menedżerom e-commerce najprościej: nie czekajcie, aż ciało „się zepsuje”. Ono się nie psuje nagle. Ono przez długi czas próbuje nadążyć - aż w końcu przestaje.

# Percepcja zdrowia

## Ocena globalna stanu zdrowia i jakości życia

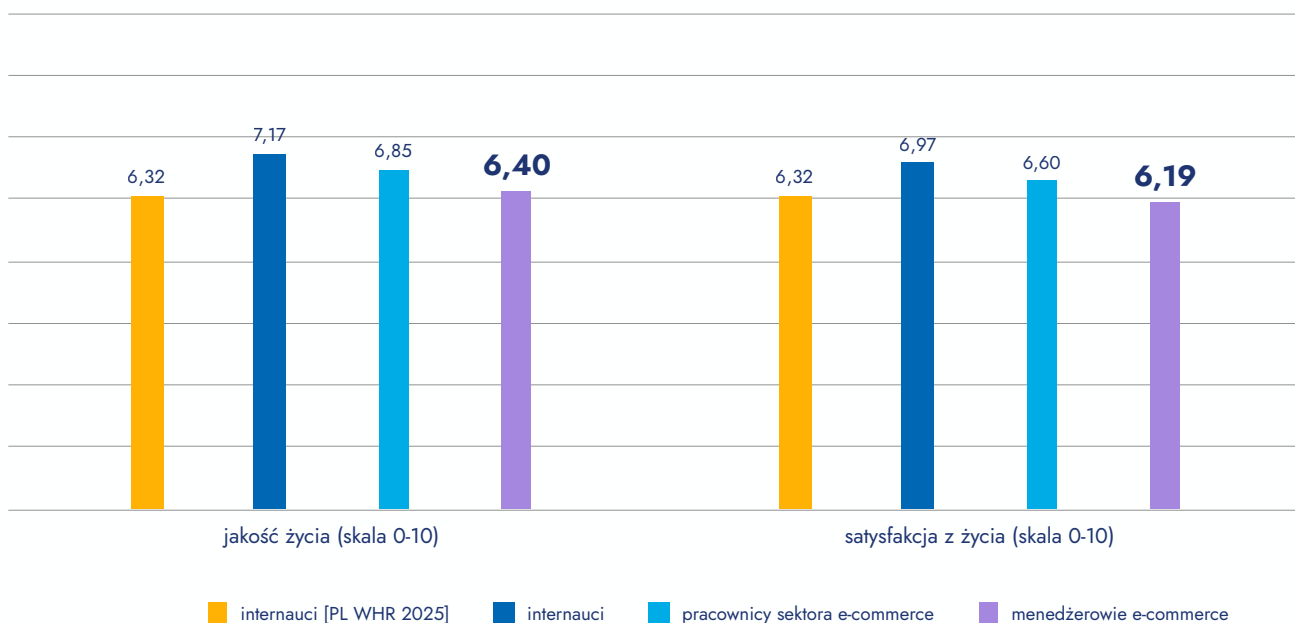
Ocena jakości życia i zadowolenia z życia to jedne z najważniejszych i najpowszechniej stosowanych międzynarodowo miar zdrowia. Dane dla World Happiness Report obejmują ludność 143-147 krajów w zależności od roku badania. Polska w tym rankingu całościowo zajmuje obecnie 26. miejsce z wynikiem 6,67/10 punktów. A jak wypadamy w kontekście konkretnie oceny jakości życia i poziomu zadowolenia z życia? Okazuje się, że wyniki w tym zakresie są dość dobre. Jakość życia internauci, którzy wzięli udział w badaniu „Zdrowy E-commerce 2026” ocenili na 7,16. Oznacza to, że w odniesieniu do badania WHR edycji 2025 wypadli lepiej niż średnia (5,66) i jednocześnie tu uzyskali jeszcze lepszy wynik niż we wspomnianym badaniu WHR (7,17 vs 6,32). Podobnie jest w przypadku oceny poziomu zadowolenia z życia. Według raportu WHR 2025, globalna średnia ocena zadowolenia z życia (life satisfaction, w skali 0-10) to 5,66, a Polska uzyskała w tym badaniu wynik - 6,32. W badaniu „Zdrowy E-commerce 2026” wynik dla Polski jest jeszcze lepszy, bo na poziomie 6,97. Jednocześnie zarówno jakość życia, jak i zadowolenie z życia zatrudnieni w e-commerce, a szczególnie menedżerowie e-commerce oceniają znacznie gorzej (choć i tak lepiej niż wynik Polski w badaniu WHR). Ocena jakości życia to w przypadku pracowników sektora e-commerce to 6,85, a menedżerów e-commerce - znacząco niżej, bo jedynie 6,40. W przypadku zadowolenia z życia poszczególne oceny obu grup wyniosły odpowiednio: 6,60 i 6,19 (!).



Wyniki Polaków jeśli chodzi o jakość życia i satysfakcję z życia są na wysokim poziomie, jednym z wyższych globalnie (26 miejsce na ponad 140 krajów), jednakże oceny e-menedżerów są znacznie niższe niż ogółu badanych internautów (-0,79 i -0,76).

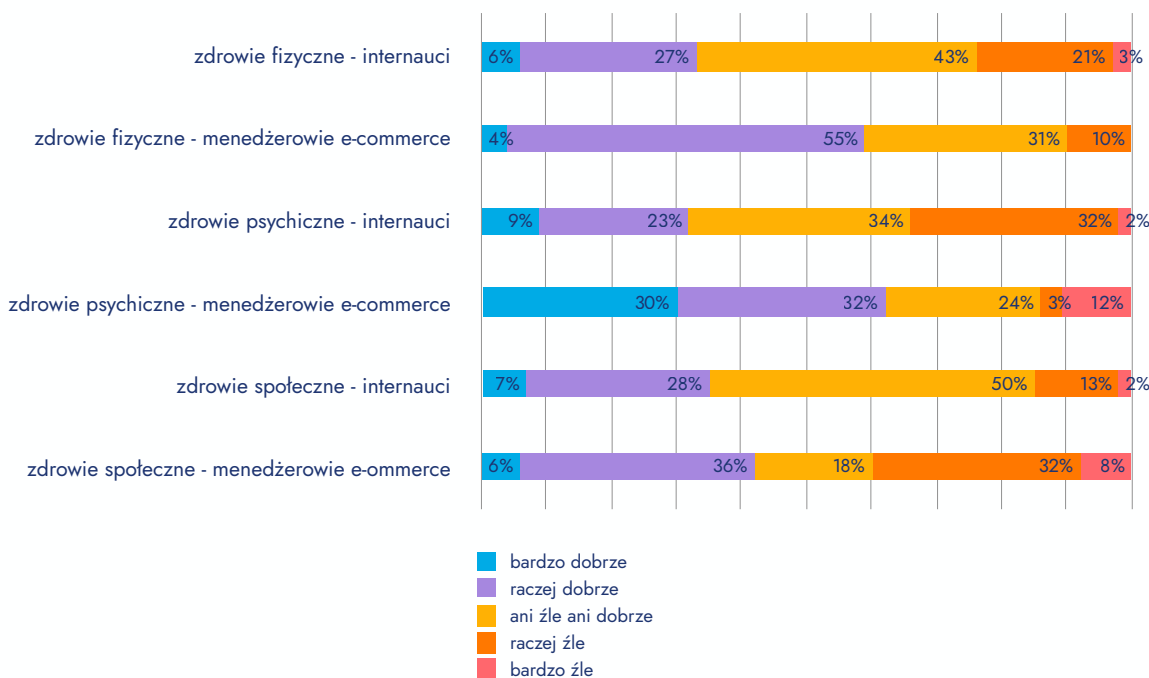
Wykres nr 9 - Jak oceniasz jakość swojego życia? / Jak bardzo jesteś zadowolona/ny ze swojego życia?

Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212, badanie i raport World Happiness Report 2025



Przejdźmy zatem do kluczowego pytania - jak Polacy generalnie oceniają poziom swojego zdrowia w pełni wymiarów, czyli fizycznego, psychicznego i społecznego (zgodnie z definicją WHO), gdzie zdrowie fizyczne to stan, w którym organizm funkcjonuje poprawnie, wszystkie układy pracują efektywnie, brak przewlekłych dolegliwości, jest wysoka sprawność ruchowa, odpowiedni poziom energii, zdrowie psychiczne - to stan równowagi psychicznej, zdolność do efektywnego radzenia sobie ze stresem i przetwarzania emocji, utrzymywanie pozytywnych relacji ze sobą samym, dobre samopoczucie emocjonalne, wysoka samoocena i odporność psychiczna na wyzwania życiowe), a zdrowie społeczne - to stan harmonijnego funkcjonowania w środowisku społecznym, umiejętność budowania i utrzymywania satysfakcjonujących relacji międzyludzkich, efektywne uczestnictwo w grupach społecznych oraz zdolność do wsparcia i współpracy, poczucie przynależności i integracji ze społecznością. Analizując te dane, warto zauważyć po pierwsze, że Polacy ogółem stosunkowo najgorzej oceniają swoje zdrowie psychiczne. Co prawda w tym obszarze ocen pozytywnych jest - podobnie jak w dwóch pozostałych - około 1/3, ale źle ocenia swoje zdrowie psychiczne aż 34% badanych Polaków (vs 24% w przypadku zdrowia fizycznego in 16% w kontekście zdrowia społecznego). A jak na tym tle wyglądają oceny menedżerskie? Dane pokazują, że percepcja menedżerów e-commerce jest znacząco różna, przede wszystkim znacznie lepiej oceniają swoje zdrowie na wszystkich wymiarach (nawet 2-krotnie lepsze oceny). Jednocześnie zdecydowanie najgorzej ocenili swoje zdrowie społeczne, czyli harmonijne funkcjonowanie w środowisku społecznym. W tym wymiarze 40% oceniło je bardzo dobrze lub dobrze, ale podobnie - 40% - źle lub bardzo źle. Wydaje się zatem, że - przynajmniej deklaratorynie - badani e-menedżerowie oceniają swoje zdrowie znacznie lepiej niż ogół społeczeństwa.

Wykres nr 10 - Jak oceniasz swój stan zdrowia?  
 Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące  
 w sektorze e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212, badanie  
 i raport World Happiness Report 2025





Z najnowszego World Happiness Report kraje z najwyższymi ocenami „life ladder” (średnia samoocena zadowolenia z życia w skali 0-10) to kraje nordyckie. Finlandia prowadzi z wynikiem ~7.74-7.8. Ranking oparty jest na ankietach Gallup (ocena życia + czynniki jak PKB, wsparcie społeczne, wolność). Polska jest na ~24. miejscu (~6.37).



# Kluczowe wnioski

Menedżerowie e-commerce potrzebują systemu wsparcia zdrowia

01

**Wysoka samoocena zdrowia fizycznego menedżerów e-commerce nie chroni ich przed niską jakością życia, bólem i deficytem radości.**

Organizacje i instytucje zdrowia publicznego, które opierają monitoring zdrowia pracowników wyłącznie na subiektywnej samoocenie kondycji, mogą systematycznie przeoczać problem wyczerpania emocjonalnego. Niezbędne jest uzupełnienie screeningu o wskaźniki afektywne i miary satysfakcji.

02

**Lęk i gniew to wskaźniki ryzyka organizacyjnego.**

Wysoka intensywność gniewu (4,88/6) i lęku (4,12/6) w połączeniu z deficytem radości (34%) to profil korespondujący z wysokim ryzykiem wypalenia zawodowego i rotacji kadrowej w środowiskach menedżerskich. Środowisko e-commerce powinno traktować te miary jako „early warning indicators” kondycji organizacyjnej - analogicznie do wskaźników finansowych czy NPS.


03

**Amplifikacja emocjonalna jako cecha środowiska, nie jednostki**

Fakt, że wzorzec wysokiej intensywności emocji (zarówno pozytywnych, jak i negatywnych) jest wyraźnie skoncentrowany w grupie e-commerce i jeszcze narasta wśród kadry menedżerskiej, sugeruje, że jest to właściwość środowiska zawodowego - a nie indywidualna cecha osobowości respondentów. Kultura organizacyjna branży, jej tempo, niepewność i nagradzanie intensywności mogą być bezpośrednią przyczyną tego wzorca. Interwencje powinny być zatem kierowane do organizacji, nie wyłącznie do jednostek.



## Bartłomiej Pejo

Przewodniczący Sejmowej Komisji  
Cyfryzacji, Innowacyjności  
i Nowoczesnych Technologii 



### Patronat Honorowy Bartłomiej Pejo

Posel na Sejm RP | Przewodniczący Komisji Cyfryzacji,  
Innowacyjności i Nowoczesnych Technologii

Raport „Zdrowy E-commerce 2026” pokazuje rzecz bardzo poważną. Polska gospodarka cyfrowa rośnie, ale zbyt często odbywa się to kosztem zdrowia ludzi, którzy ten wzrost napędzają.

W badaniu kadra menedżerska e-commerce wyraźnie gorzej ocenia jakość życia i zadowolenie z życia niż ogół badanych, częściej doświadcza lęku, obniżonego nastroju, problemów ze snem i chorób przewlekłych. Szczególnie alarmujące są dane o przeciążeniu pracą, niedoborze ruchu, słabej profilaktyce oraz skali stresu przenoszonego z pracy do domu.

**Jako przewodniczący sejmowej Komisji Cyfryzacji, Innowacyjności i Nowoczesnych Technologii traktuję te wnioski jako ważny sygnał ostrzegawczy. Nowoczesna gospodarka nie może być budowana na modelu permanentnego przeciążenia. Technologia ma służyć człowiekowi, a nie człowieka zużywać.** Potrzebujemy państwa, które usuwa bariery, a nie mnoży kolejne obowiązki. Dlatego potrzebne są prostsze i bardziej dostępne rozwiązania w profilaktyce, szersze wykorzystanie technologii cyfrowej w ochronie zdrowia, większa elastyczność badań oraz realne zachęty dla firm, by inwestowały w zdrowie pracowników zamiast tonąć w biurokracji.

Ten raport pokazuje też, że zdrowie nie poprawia się od samych deklaracji. Poprawia się wtedy, gdy pracownik ma czas na sen, ruch, życie rodzinne i odpoczynek, a przedsiębiorca ma warunki, by organizować pracę rozsądnie i odpowiedzialnie. Naszym zadaniem nie jest centralne sterowanie każdym aspektem rynku, lecz tworzenie reguł, które premijują odpowiedzialność, efektywność i długofalowe, partnerskie myślenie.

**Cyfrowa Polska musi być nie tylko innowacyjna i konkurencyjna, ale również zdrowa. Bo bez silnych ludzi nie będzie silnej gospodarki.**



# TAKI SAM START

## KAMPANIA IZBY GOSPODARKI ELEKTRONICZNEJ

Taki Sam Start to kampania Izby Gospodarki Elektronicznej poświęcona problematyce równych ram prawnych i konkurencyjnych dla azjatyckich oraz europejskich przedsiębiorców e-commerce, ze szczególnym uwzględnieniem e-przedsiębiorców działających na terenie Polski. Podejmowane przez e-Izbę, wraz z podmiotami w niej zrzeszonymi, aktywności skierowane są do biznesu, konsumentów oraz organów administracji rządowej. W zakres kampanii wchodzi:

- ✓ Działania mające na celu podwyższenie skuteczności polskich i unijnych instrumentów prawnych względem platform spoza UE:
  - zapewnienie skutecznego egzekwowania przepisów służących ochronie konsumentów;
  - zagwarantowanie konsumentom możliwości łatwego i sprawnego kontaktu z platformami;
  - sankcjonowanie zachowań naruszających zasady uczciwej konkurencji;
  - wprowadzenie rozwiązań dających możliwość realnej egzekucji orzeczeń.
- ✓ Prowadzenie stałego dialogu z Ministerstwem Finansów oraz Ministerstwem Rozwoju i Technologii - [Stanowiska, postulaty, opinie](#)
- ✓ Prowadzenie dialogu z Ecommerce Europe pod kątem analizy rynków - [Legislacja Ecommerce-Europe](#)
- ✓ Odbywające się cyklicznie spotkania grupy Taki Sam Start
- ✓ E-Izba Dialog Biznesu z Administracją Publiczną Taki Sam Start, który odbył się 23 stycznia 2025 r.
- ✓ Europejski Szczyt e-Commerce, 23 maja 2024 r. w Warszawie - [Relacja z wydarzenia](#)
- ✓ Całoroczna kampania skierowana do biznesu - [Materiały dla biznesu](#)
- ✓ Współpraca z Federacją Konsumentów, mająca na celu edukację konsumentów - [Materiały dla konsumenta](#)
- ✓ Sporządzanie analiz i raportów - [Analizy rynku chińskiego sporządzone przez eksperta e-Izby ds. Chin](#)
- ✓ Całoroczna kampania medialna.

Zainteresowanych członkostwem w Izbie Gospodarki Elektronicznej oraz kampanią Taki Sam Start zapraszamy do kontaktu: [biuro@eizba.pl](mailto:biuro@eizba.pl).



02

# Stan zdrowia

Na co chorują badani internauci  
i menedżerowie e-commerce



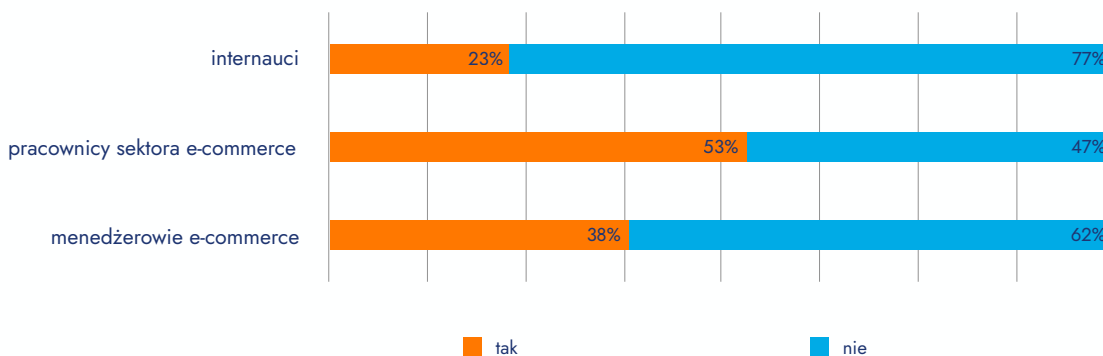
# Stan zdrowia

## Choroby przewlekłe i długotrwałe problemy zdrowotne

W tym rozdziale analizujemy obiektywne i subiektywne wskaźniki stanu zdrowia respondentów, ze szczególnym uwzględnieniem chorób przewlekłych, zdrowia psychicznego oraz jakości snu. Analiza przeprowadzona została ponownie w podziale na trzy grupy: internautów ogółem, pracowników branży e-commerce oraz menedżerów e-commerce. Zestawienie tych trzech perspektyw ujawnia niepokojące wzorce obciążenia zdrowotnego, które nasilają się wraz ze wzrostem pozycji zawodowej w e-handlu.

Występowanie długotrwałych problemów ze zdrowiem lub chorób przewlekłych deklaruje na dziś co 4. badany internauta. Niestety w przypadku osób zawodowo związanych z e-commerce widzimy jeszcze wyższe liczby wskazań. Osoby zatrudnione w e-handlu aż w ponad połowie przypadków potwierdzają, że na coś chorują przewlekłe. W przypadku menedżerów e-commerce jest to 38%. Gdyby przeanalizować, na jakich stanowiskach w e-commerce występuje najwięcej problemów zdrowotnych, to będą przede wszystkim osoby na stanowiskach zarządczych (prezesi i tzw. c-level, ponad 70%), a także przedsiębiorcy cyfrowi - współwłaściciele firm działających w e-commerce i pojedyncze działalności gospodarcze zajmujące się e-handlem w różnych kategoriach (ponad 70%).

Wykres nr 11 - Czy występują u Ciebie długotrwałe problemy zdrowotne / choroby przewlekłe?  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce,  
N=426, menedżerowie e-commerce, N=212



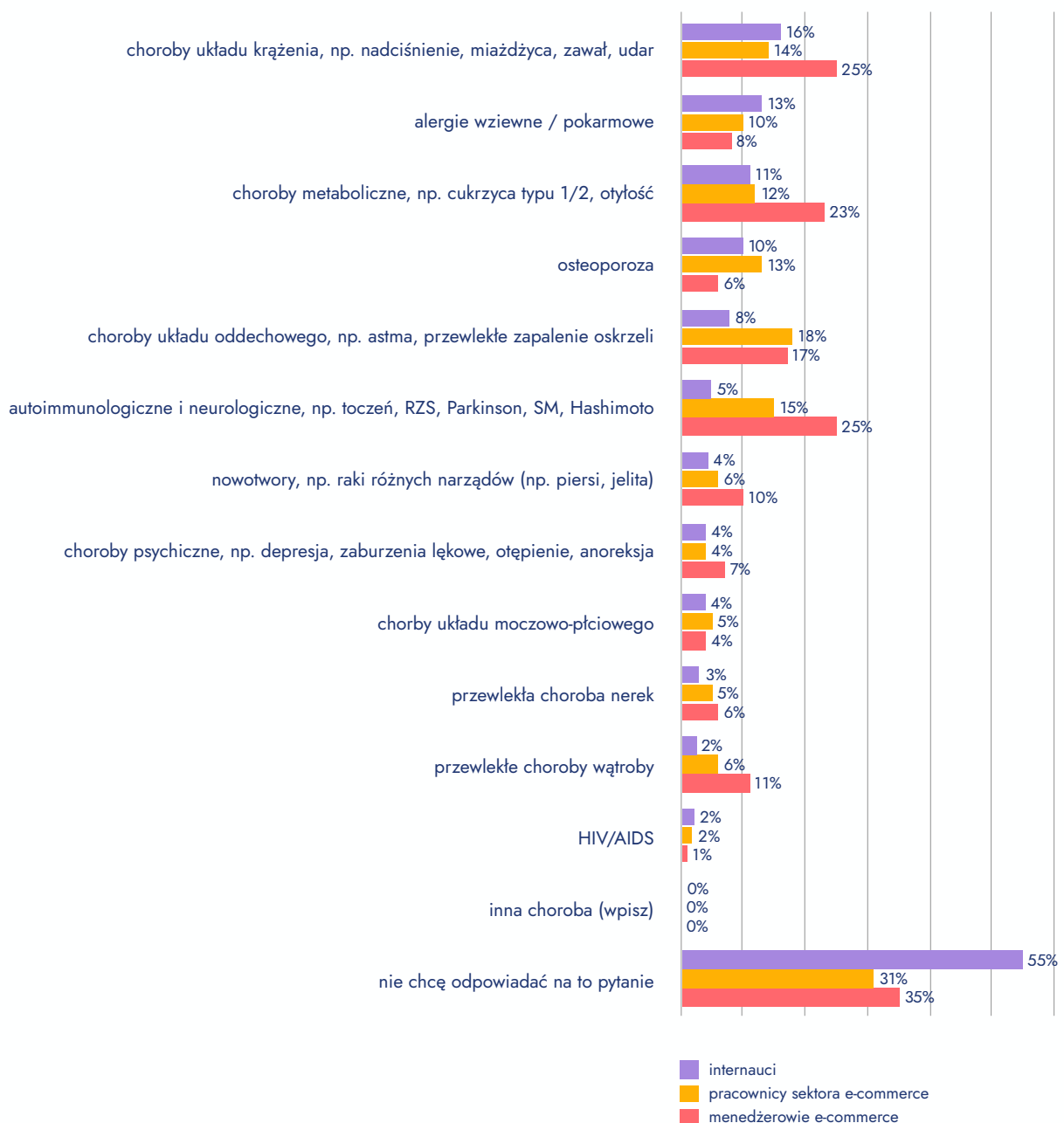
Choroby stanowiące problem dla największej części badanego społeczeństwa to kolejno choroby układu krążenia, alergie wziewne i pokarmowe, choroby metaboliczne, osteoporoza, choroby układu oddechowego, autoimmunologiczne, z których każda została wskazana przez ponad 5% badanych. Nowotwory potwierdziło 4%. Niestety wśród osób związanych ze środowiskiem e-commerce, w szczególności pracujących w sektorze e-handlu na stanowiskach wyższego szczebla lub odpowiedzialnych za własne firmy oraz prowadzące działalność gospodarczą, liczba wskazań na praktycznie większość badanych typów chorób przewlekłych jest wyższa. Szczególnie różnice widać w przypadku chorób autoimmunologicznych i neurologicznych (np. np. toczeń, RZS, Parkinson, SM, Hashimoto), gdzie liczba deklaracji w grupie e-menedżerów to 25% (+5p.p. w stosunku do ogółu badanych), a dalej najpowszechniejsze wśród badanych internautów i mające jeszcze większy zasięg wśród menedżerów - choroby układu krążenia (np. nadciśnienie, miażdżyca, zawał, udar) - 25%, +9p.p. wskazań, i kolejno choroby metaboliczne (np. cukrzyca typu 1/2, otyłość) - 23% wskazań (+12p.p.), choroby układu oddechowego, (np. astma, przewlekłe zapalenie oskrzeli) - 17% wskazań (+9p.p.) i nowotwory (raki różnych narządów, np. piersi, jelita) - 10% wskazań, +6p.p.



Branża e-commerce generuje nieproporcjonalnie wysokie obciążenie zdrowotne. 38% menedżerów e-commerce choruje na choroby przewlekłe. To niemal dwukrotnie więcej niż w grupie ogólnej. Nie jest to efekt demograficzny, lecz środowiskowy. Najbardziej niepokoją też liczby zachorowań na choroby układu krążenia, autoimmunologiczne i nowotwory, gdzie liczba wskazań menedżerskich jest znacząco wyższa.



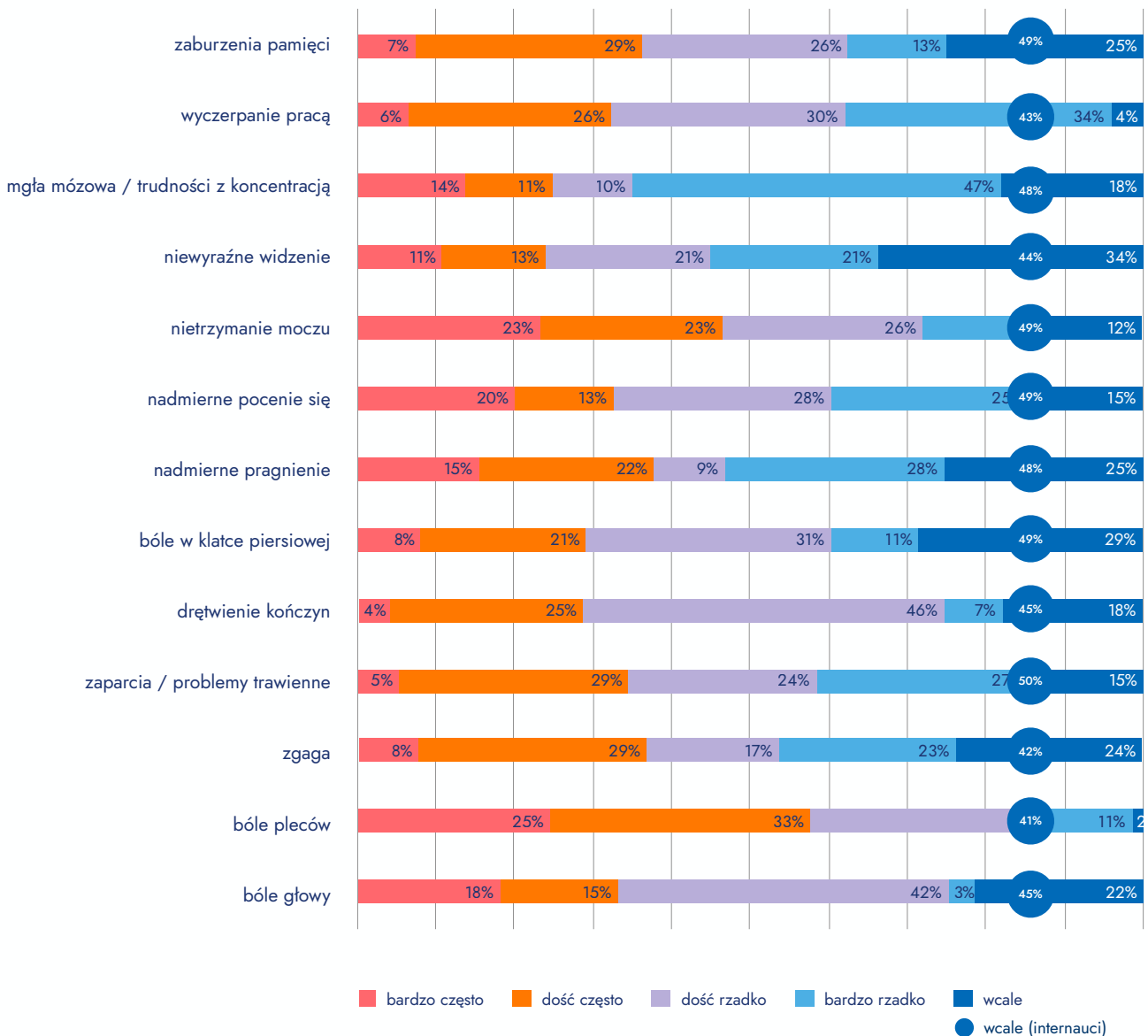
Wykres nr 12 - Jakie to choroby?  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci,  
N=546, osoby pracujące w sektorze e-commerce,  
N=228, menedżerowie e-commerce, N=148





Polacy dość często odczuwają też inne objawy chorobowe, niekoniecznie zdiagnozowane jako choroba przewlekła, ale mogące wskazywać na jej istnienie i bardzo dokuczliwe w życiu codziennym. Żadnej z badanych przez nas takich dolegliwości nie miało 33% wszystkich badanych, ale już tylko 20% pracowników sektora e-commerce i 2% (!) e-menedżerów. Średnia liczba odczuwanych objawów to wśród internautów to 7, wśród pracowników branży e-commerce - 9, a wśród kadry zarządzającej e-commerce - 12. Jedynie 4% e-menedżerów nie jest wyczerpanych pracą (vs 43% wszystkich badanych). Trudności z koncentracją i mgły mózgowej nie doświadcza jedynie 18% (vs 48% wśród generalnie internautów). To wszystko także pokazuje, z jakim ogromem problemów zdrowotnych boryka się na co dzień ta grupa zawodowa.

Wykres nr 13 - W jakim stopniu odczuwasz poniższe problemy zdrowotne?  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426,  
menedżerowie e-commerce, N=212





## Lek. Inga Długoń

Internista  
Zastępca Dyrektora Regionu ds. Medycznych,  
Region Mazowsze  
Medicover

### Czy widzi Pani Doktor jakieś konkretne, charakterystyczne dla managementu czynniki ryzyka, które sprawiają, że rozwijają się w tej grupie konkretne schorzenia lub choroby przewlekłe? Jak to czynniki?

”

W praktyce lekarskiej dość często spotykam się z trudnościami, jakie zgłaszają pacjenci w przeprowadzeniu zmiany stylu życia z powodu trybu pracy. Dotyczy to w szczególności diety - tu pacjenci będący menedżerami wskazują na częstą konieczność uczestniczenia w spotkaniach/obiadach/kolacjach/wyjazdach służbowych, na których trudniej im zadbać o zdrową dietę. Dodatkowo spotkania odbywają się również w późniejszych porach dnia co zaburza rytm funkcjonowania. Istotnym elementem są tu też częste podróże służbowe, które w znaczącym stopniu zaburzają sfery prawidłowego funkcjonowania: rytm snu i czuwania (głównie podróże za granicę), odpowiednią dietę (często zależną od standardu/oferty hotelu) czy regularną aktywność fizyczną (w przypadku częstych podróży służbowych utrzymanie regularnej aktywności fizycznej wymaga bardzo dużego wysiłku i motywacji, dlatego też niewiele osób zdobywa się na taką aktywność).

Zatem w tej grupie pacjentów często obserwuję nadwagę/otyłość, hiperlipidemię i podwyższony poziom glukozy.

### Jak zwykle menedżerowie opisują swoje objawy? Czy przychodzą z objawami „na czas”, czy raczej zwykle „za późno”?

”

Z mojej praktyki wynika, że jeśli menedżerowie trafiają już do lekarza, to najczęściej mają jakieś niepokojące ich dolegliwości. Im dolegliwości silniejsze i bardziej niepokojące, tym szybciej pacjenci trafiają do gabinetu. Ale może się zdarzyć, że np. łagodne bóle głowy powtarzają się od wielu miesięcy i dopiero kiedy bliska osoba zmotywuje menedżera - zdecyduje się on na wizytę, na której dowiaduje się, że ma np. nadciśnienie tętnicze.

Mam też grupę pacjentów, bardzo świadomych menedżerów, którzy nie czekają na rozwój dolegliwości tylko regularnie realizują wizyty i badania profilaktyczne oraz prowadzą zdrowy styl życia. Często wskazują na współpracę w tym zakresie z najbliższymi członkami rodziny - tak więc tu chciałabym też podkreślić korzystną rolę partnerek/partnerów menedżerów w świadomym dbaniu o dobrostan w imię zdrowia całej rodziny.



## Lek. Inga Długoń

Internista  
Zastępca Dyrektora Regionu ds. Medycznych,  
Region Mazowsze  
Medicover



### Czy menedżerowie chętnie słuchają Pani i ogólnie lekarskich zaleceń? Czy są raczej „oporni”, zdystansowani?



Menedżerowie zwykle chętnie słuchają moich zaleceń i na wizycie wspólnie ustalamy najmniejsze kroki, jakie mogą podjąć w celu poprawy swojego zdrowia. Oczywiście te ustalenia uwzględniają trudności, jakie są związane z wykonywaną pracą. Następnie umawiamy się na kolejną wizytę, analizujemy na ile udaje się wprowadzić ustalone działania i- jeśli to dobrze funkcjonuje - ustalamy kolejne kroki.

Czasem są to bardzo podstawowe ustalenia, jak np. zamiana używania windy na schody czy parkowanie samochodu w nieco dalszej odległości od miejsca pracy tak, aby stworzyć sobie okazję do spaceru.

I tu osiągnięcia pacjentów są bardzo różne, część krok po kroku poprawia swoje funkcjonowanie i stan zdrowia, a część się poddaje i wraca do lekarza po upływie wielu miesięcy.





## Justyna Walczewska

Fizjoterapeutka stomatologiczna

### Czy wśród Pani pacjentów osoby na stanowiskach menedżerskich stanowią duży odsetek? A może przychodzą ze specyficznymi problemami zdrowotnymi i czy diagnozuje się w tej grupie jakieś konkretne schorzenia?

”

Nie prowadziłam nigdy dokładnych statystyk ale jak się tak zastanowię myślę, że 10% moich pacjentów to osoby na stanowiskach menedżerskich. Są to osoby które bardzo często trafiają do gabinetu z powodu bruksizmu dziennego bądź nocnego. Zazwyczaj są one wysyłane do mnie przez stomatologa lub ortodontę nie zdając sobie w ogóle sprawy z tego, że borykają się z zaciskaniem bądź zgrzytaniem zębami. Najczęściej to właśnie lekarze ich uświadamiają że prawdopodobnie to się dzieje ponieważ ich zęby są starte, mają problemy z recesjami dziąsłowymi czyli odsłonymi dziąsłami, często ich wypełnienia czyli plomby się odkruszają. Część osób też zmaga się z dysfunkcją w stawach skroniowo-żuchwowym - przeskokiem, klikaniem, zablokowaniem. Bardzo często towarzyszy temu również ból głowy którzy pacjenci opisują jako migrenowy, jednak bardzo często jest to ból napięciowy wynikający z zbyt dużych napięć w okolicy barków, ramion, szyi, karku i głowy. Specyficzny ból głowy, który się pojawia wynikający z bruksizmu to ból w skroniach po nocy i sztywność / napięcie twarzy. Często pacjenci również zgłaszają szum, piski, zatykania w uszach, konsultują to z laryngologiem okazuje się że laryngologicznie wszystko jest w porządku, a pacjenci nadal się zmagają z problemem. Pacjenci również często się skarżą na bóle kręgosłupa szyjnego obręczy barkowej czy między łopatkami. Bardzo często osoby na stanowiskach menedżerskich przebywają w ciągu dnia w pozycji siedzącej, przed komputerem, najczęściej przed laptopem, gdzie ergonomia prawidłowej postawy ciała jest niezachowana. Często dużo czasu spędzają za kółkiem i towarzyszy im również ból w kręgosłupie lędźwiowym.

### Czy widzi Pan jakieś konkretne, charakterystyczne dla managementu czynniki ryzyka, które sprawiają, że rozwijają się w tej grupie konkretne schorzenia lub choroby przewlekłe? Jak te czynniki?

”

Czynnikiem ryzyka jest długotrwały stres, który nie jest wyrzucany z ciała tylko kumulowany, a także brak czasu na odpoczynek, zresetowanie się. Nieprawidłowa higiena snu, zbyt późne kładzenie się spać, zbyt krótki sen - to kolejne czynniki. Dalej mamy: brak wyciszenia przed pójściem spać, brak sposobów na pracę z ciałem i wyrzucenia napięć z ciała. Pacjenci, którzy są wystawieni na długotrwały stres, często również nieprawidłowo oddychają - oddech jest stresowy, odbywa się przy uruchomieniu górnej klatki piersiowej zamiast tak zwany oddech 3D, czyli w dolne żebra, który nas dotlenia. Niestety bardzo dużo osób również nie zdaje sobie sprawy z tego, że często oddycha przez usta zamiast przez nos. Nos jest takim naszym filtrem dla powietrza. Dzięki prawidłowemu oddechowi dotleniamy ciało i taki oddech powinien się odbywać tylko i wyłącznie przez nos. Oddech odbywający się przez usta i jest niewystarczający, i niedotleniający dla naszego organizmu. Kolejny czynnik ryzyka to brak czasu na aktywność fizyczną, bądź aktywność, która jest niedostosowana do danej osoby. Według mojej opinii pacjenci, którzy zmagają się z długotrwałym stresem, powinni mieć aktywność fizyczną dobraną w taki sposób, żeby ciało się zresetowało, odprężyło, odpoczęło. Natomiast bardzo często jest wybierana aktywność fizyczna, która jeszcze bardziej stresuje ciało na przykład trening siłowy, CrossFit, tenis, bieganie.



## Justyna Walczewska

Fizjoterapeutka stomatologiczna

### Jak temu zapobiec? Czy ma Pani jakieś rady dla tej grupy zawodowej?

”

Zacząć małymi krokami. Po pierwsze słuchać swojego ciała. To ciało bardzo często daje mam małe sygnały, które trzeba już dostrzegać. Dysfomfort, ciągnięcie to takie w ciele „pomarańczowe światło”. Niestety najczęściej reagujemy dopiero wtedy, kiedy pojawia się ból. Ból to jest już z kolei stan zapalny w organizmie. Ciało wtedy krzyczy o pomoc!

Zadbać o prawidłowy sen, odpoczynek, zbilansowane dietę, oddech nos, przegryzki ruchowe W trakcie pracy, spokojny oddech nosem. Nie doceniamy oddechu, oddech to takie nasze domowe SPA i do tego za darmo!

### A czy menedżerowie chętnie słuchają Pani ogólnie lekarskich zaleceń? Czy są raczej oporni?

”

Podczas wizyt, ja parzę na pacjenta holistycznie, całościowo. Oglądam jego postawę od stóp do praktycznie czubka głowy. Pomimo tego, że specjalizuję się w fizjoterapii stomatologicznej, wiem jaki każdy element w naszym ciele ma wpływ na to, co się dzieje w naszej jamie ustnej. Zdaję sobie sprawę, że przyczyny mogą być wstępujące, czyli wynikające z naszej postawy ciała, jak również zstępujące - czyli to co się dzieje w jamie ustnej może mieć wpływ na nasze ciało.

Podczas wizyty również wykonuję pacjentom zdjęcia ich postawy ciała, języka, nagrywam filmy jak pacjent otwiera i zamyka jamę ustną - jak funkcjonują jego stawy skroniowo-żuchwowe i jaki ma zakres ruchu otwierania jamy ustnej. Dzięki wdrożeniu takich standardów wizyty, zdecydowanie łatwiej pokazać mi pacjentowi, na czym polega problem. W końcu zdjęcie jest warte 1000 słów. W medycynie też się to sprawdza. Wtedy pacjenci sobie uświadamiają, z jakiego powodu trafili do mnie do gabinetu i raczej nie mam problemów z wdrożeniem zaleceń. Zaznaczam również pacjentom, że praca ze mną jest współpracą, pacjent jest ważnym elementem planu leczenia i 70% sukcesu to jest świadomość i autoterapia.



## Barbara Gajewska

Magister psychologii  
Specjalność kliniczno-sądowa

### Gdyby miała Pani Psycholog wymienić 3 główne choroby przewlekła, na jakie cierpi kadra zarządcza, co by to było?

”

Wśród kadry zarządzającej najczęściej diagnozowane są choroby naczyniowo-sercowe (zawały, choroba niedokrwienna serca, nadciśnienie), co może prowadzić również do udaru, a wtedy wszystko zależy od organizmu jednostki - na ile zostanie uszkodzony. Od tego zależy powodzenie leczenia i oczywiście czas ma tu duże znaczenie oraz specjaliści i szybka diagnostyka. Dlaczego są najczęstsze u kadry zarządzającej - otóż przewlekły stres, długie godziny w pracy, brak ruchu, niesystematyczne posiłki oraz jakość jedzenia przyczyniają się do rozwijania takich chorób. Pojawiają się zaburzenia metaboliczne związane ze stylem życia - może to być cukrzyca typu 2, otyłość, dieta wysokokaloryczna niekiedy prowadzi do podwyższenia cholesterolu, a co za tym idzie może wystąpić np. miażdżycza tętnic lub wspomniany wcześniej udar. Trzeba wspominać również o zaburzeniach psychicznych związanych ze stresem (poczucie odpowiedzialności), w tym coraz częstsze wśród menadżerów wysokiego szczebla wypalenie zawodowe, depresja, zaburzenia lękowe. Czynniki ryzyka to presja czasu i wyników, brak równowagi między pracą a życiem prywatnym. Warto również powiedzieć o jakże powszechnym kortyzolu, a tak rzadko zlecanym do badania. To badania hormonalne, które sygnalizują nam o brakach w naszym ciele. Pamiętajmy, że ciało pierwsze daje nam znać i ostrzega, ale w dzisiejszych czasach jest mało uważności na siebie brakuje nam przestrzeni na czas tylko dla nas, choć tak naprawdę to my powinniśmy decydować o naszym czasie. W momencie choroby wszystko się zmienia, często jest za późno, a jak już mamy szansę, to szybko zapominamy i wracamy w tryby pracy.

### Jak zwykle menedżerowie opisują swoje objawy? Czy przychodzą z objawami „na czas” czy raczej zwykle „za późno”?

”

Pacjenci opisują najczęściej swoje objawy w sposób ogólny i niesprecyzowany. Często używają subiektywnych określeń typu: jest mi słabo, coś mnie kłuje w klatce, mam dziwne bóle brzucha. Objawy są opisywane emocjonalnie lub bardzo potocznie, np. nie mogę spać, szybko się męczę, nie mam siły pracować. Pacjenci często pomijają wstydliwe problemy, np. jelitowe, uznawane za nieistotne. Zgłaszają się z opóźnieniem, tłumaczą to strachem przed diagnozą, brakiem czasu, małą dostępnością specjalistów. Leczą się domowo, co często tylko odwleka diagnozę i możliwość podjęcia szybkiego leczenia. Dlatego dobra integracja pracowników w tle z warsztatami i ekspertami o zdrowiu może zwiększyć świadomość, jak również pomocna byłaby prośba do uczestników o anonimowe ankiety dotyczące problemów kadry, relacji oraz dla chętnych - superwizja.

# Stan zdrowia

## Problemy ze snem i deprawacja snu

Sen jest jednym z filarów zdrowia i kluczowym modulatorem zarówno zdrowia fizycznego, jak i psychicznego. Jego dwa wymiary, tj. jakość snu i jego ilość to - zgodnie z danymi - najważniejszy predykat zachorowań na choroby przewlekłe. Niestety wyniki badania „Zdrowy E-commerce 2026” wskazują na dramatyczny deficyt snu wśród menedżerów e-commerce.



Sen a ryzyko zdrowotne - gdzie jest próg? Kluczowe odkrycie: próg alarmowy to już problemy ze snem występujące "czasami", nie dopiero "bardzo często". Przeskok ze "śpię dobrze" → "czasami" to już +25p.p. dla chorób przewlekłych i brutalny +54p.p. dla odczuwanego bólu. Innymi słowy: nawet okazjonalne problemy ze snem wiążą się z 4,4x wyższym ryzykiem choroby przewlekłej niż u dobrze śpiących. To nie jest kwestia wyłącznie chronicznych niedoborów. Przeskok w drugą stronę ("czasami" → "bardzo często") dokłada kolejne +35p.p. jeśli chodzi o występowanie chorób przewlekłych i dobija do 68% odsetka z tymi chorobami, czyli 2 na 3 osoby z chronicznymi problemami ze snem mają diagnozę chorób przewlekłych. Wiek nie wyjaśnia tej różnicy. Nawet w grupie 30-49 lat (kontrola demograficzna): brak problemów ze snem to 4% chorych przewlekłe, czasami - 33%, bardzo często - 64%. Różnica utrzymuje się więc wśród młodych w pełnej sile - sen jest czynnikiem niezależnym od wieku. Wśród menedżerów e-commerce kontrast jest wyjątkowo ostry: ci, którzy śpią dobrze, mają prawie zerową zachorowalność (1% - poniżej ogółu), ale już „czasami” mam problemy katapultuje ich do 41%, a "bardzo często" do 73%. Ta grupa ma potencjał do bardzo dobrego zdrowia, ale problemy ze snem niszczą je nieproporcjonalnie. Ponadto w tym segmencie aż 62% ma problemy ze snem, podczas gdy wśród wszystkich badanych 43%. Menedżerowie e-commerce śpią znacznie gorzej niż przeciętny Polak i ma to swoje konsekwencje.

W grupie ogólnej zdrowy sen deklaruje ponad połowa respondentów (57%). Wśród menedżerów e-commerce - zaledwie 37%. Co szósty menedżer (16%) ma problemy ze snem bardzo często - ponad dwukrotnie częściej niż ogół (7%). Łącznie niemal dwie trzecie menedżerów e-commerce (63%) zgłasza trudności ze snem.

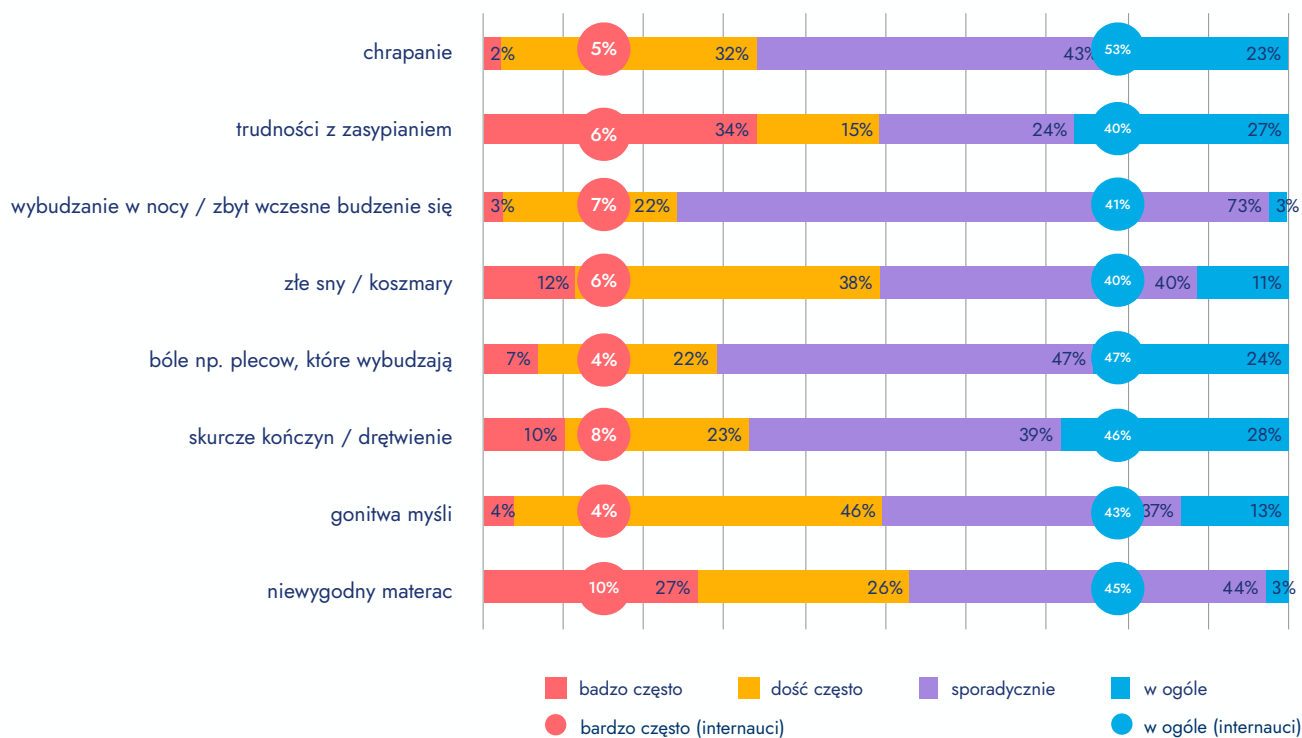
Tabela nr 1 - Problemy ze snem

Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212

Problemy ze snem	internauci	pracownicy sektora e-commerce	menedżerowie e-commerce
Nie, śpię bardzo dobrze	57%	51%	37%
Tak, czasami mam problemy	36%	38%	47%
Tak, bardzo często mam problemy	7%	12%	15%
Problemy ze snem łącznie	43%	50%	62%

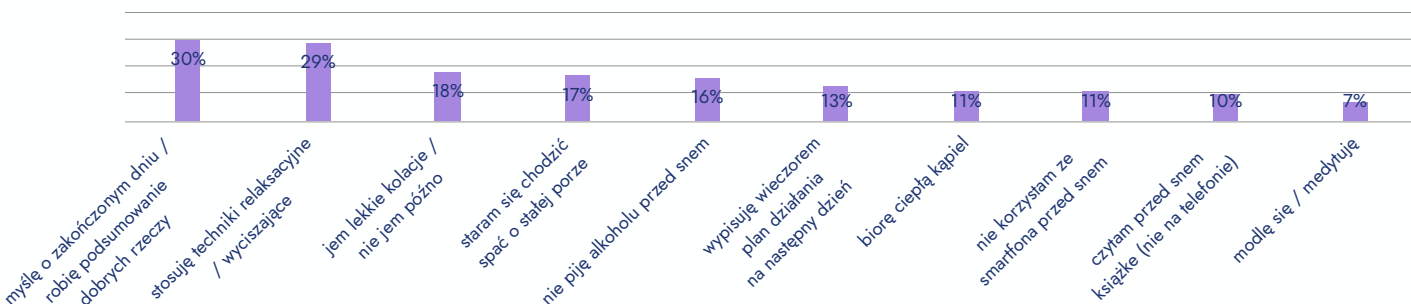
Odczuwane problemy ze snem są rozmaite, przy czym w przypadku e-menedżerów ich skala jest znacznie większa, szczególnie jeśli chodzi o trudności z zasypianiem (bardzo często odczuwane przez 34%, +28p.p.), złe sny i koszmary (12%, +6p.p.) i - co ciekawe - niewygodny materac, który może też być wskazaniem na problemy ze stawami czy kręgosłupem (27%, +17p.p.). Ogromną różnicę w jakości snu pomiędzy grupą menedżerską a wszystkimi badanymi ujawnia też odpowiedź „w ogóle nie mam takich problemów”, gdzie wskazania internautów są kilkakrotnie większe.

Wykres nr 14 - Jakiej miewasz problemy ze snem?  
 Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212



Problemy ze snem są na tyle dokuczliwe dla menedżerów, że w zasadzie prawie każdy z nich próbuje je minimalizować (90%). Najczęstsze sposoby to: podsumowania rzeczy zrealizowanych z całego dnia (30%, +18p.p. w stosunku do wszystkich badanych), techniki relaksacyjne i wyciszające (29%, +23p.p.), lekkie kolacje (18%, +12p.p.), chodzenie spać o stałej porze (17%, +6p.p.) i ograniczanie alkoholu przed snem (16%, +4p.p.).

Wykres nr 15 - Jakiej działania podejmujesz, aby poradzić sobie z zaburzeniami snu? (TOP 10 technik)  
 Raport Zdrowy E-commerce 2026, menedżerowie e-commerce, N=212





Dane dotyczące ilości snu także nie wyglądają dobrze. Szczególnie jeśli chodzi o grupę menedżerów w cyfrowym sektorze gospodarki, ujawniają bardzo alarmujący wynik. Praktycznie połowa menedżerów e-commerce (50%) śpi zaledwie 6-7 godzin, a optymalny próg 7-8 godzin osiąga w tym segmencie jedynie 4% wobec 24% wśród wszystkich badanych Polaków. Zgodnie z aktualnym stanem wiedzy naukowej, regularny sen krótszy niż 7 godzin jest powiązany z wyższym ryzykiem chorób sercowo-naczyniowych, obniżoną odpornością i zaburzeniami metabolicznymi\*. Niepokoi także bardzo wysoki odsetek odpowiedzi „nie wiem” jeśli chodzi o ilość snu w grupie e-menedżerów (25%), co może świadczyć o całkowitym braku regularności snu, bo osoby te nie potrafią określić nawet przybliżonej liczby godzin, jakie przesypiają.

\* Badania nad chronotypem i deprivacją snu wskazują, że regularny sen 6-7h przez okres >3 miesięcy prowadzi do deficytów poznawczych i podwyższonego kortyzolu porównywalnych z 24h bez snu. Źródło: Walker M. (2017), 'Why We Sleep', Scribner.

Tabela nr 2 - Ilość snu

Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212

Ilość snu na dobę	internauci	pracownicy sektora e-commerce	menedżerowie e-commerce
Poniżej 5 godzin	0%	0%	0%
5-6 godzin	12%	14%	15%
7-8 godzin (optymalny)	31%	22%	50%
Powyżej 8 godzin	24%	22%	4% (!)
Nie wiem	15%	20%	25%



**Efekt kumulatywny: krótki sen + częste problemy z zasypianiem to kombinacja, która u niemal połowy menedżerów e-commerce prowadzi do chronicznej deprivacji sennej - ze wszystkimi jej konsekwencjami dla zdrowia fizycznego i psychicznego.**



## Dr hab. n. med. Michał Michalik

Założyciel Centrum Medycznego MML  
Specjalista otorynolaryngologii, chirurgii głowy  
i szyi oraz medycyny lotniczej

W ostatnich latach wśród pojawiających się w moim gabinecie Pacjentów coraz wyraźniej obserwuję trend wzrostu liczby osób zajmujących stanowiska menedżerskie, którzy zgłaszają problemy zdrowotne związane z zaburzeniami oddychania podczas snu. W tej grupie coraz częściej diagnozuję obturacyjny bezdech senny (OBS), a także inne formy zaburzeń oddychania, które pozostają przez długi czas nierozpoznane, a ich konsekwencje znacząco wpływają zarówno na zdrowie, jak i efektywność zawodową.

Kadry menedżerskie, w tym osoby pracujące w branży e-commerce, funkcjonują w środowisku wysokiej dynamiki, presji wyników i ciągłej dostępności. Styl pracy oparty na wielogodzinnym korzystaniu z urządzeń elektronicznych, częstych zmianach rytmu dnia oraz ograniczonej regeneracji sprzyja rozwojowi zaburzeń snu, w tym właśnie problemów z oddychaniem. W praktyce oznacza to, że wielu menedżerów funkcjonuje na co dzień z przewlekłym niedotlenieniem organizmu w nocy, nie mając tego świadomości.

Obturacyjny bezdech senny polega na powtarzających się epizodach zatrzymania lub spłycenia oddechu podczas snu, spowodowanych zapadaniem się górnych dróg oddechowych. Każdy taki epizod prowadzi do chwilowego spadku poziomu tlenu we krwi oraz mikrowybudzeń, które zaburzają ciągłość snu. Pacjent często nie pamięta tych wybudzeń. W efekcie sen, choć pozornie wystarczająco długi, nie spełnia swojej funkcji - nie regeneruje organizmu.

Jednym z najbardziej charakterystycznych objawów jest przewlekłe zmęczenie w ciągu dnia. Menedżerowie opisują je jako „ciągłe niewyspanie”, trudność w koncentracji czy spadek efektywności.

Pamiętajmy, że przewlekłe zmęczenie wynikające z zaburzeń oddychania jest jakościowo inne niż zwykłe przemęczenie. Nie ustępuje po weekendzie czy krótkim urlopie, a nawet po dłuższym śnie. Pacjenci często próbują kompensować je zwiększonym spożyciem kofeiny, co dodatkowo pogarsza jakość snu i tworzy błędne koło. Pacjenci, którzy do mnie trafiają przez lata funkcjonują w takim stanie, traktując go jako „normalny koszt” pracy na wysokim stanowisku.

Dodatkowo nieleczony bezdech senny zwiększa ryzyko rozwoju nadciśnienia tętniczego, chorób sercowo-naczyniowych, cukrzycy typu 2 oraz zaburzeń metabolicznych. W kontekście kadry menedżerskiej oznacza to, że osoby znajdujące się w szczytowym okresie aktywności zawodowej mogą stopniowo rozwijać przewlekłe choroby, które w dłuższej perspektywie ograniczają ich zdolność do pracy.

Szczególnie istotny jest także wpływ zaburzeń oddychania na funkcje poznawcze. Niedotlenienie mózgu w trakcie snu prowadzi do pogorszenia pamięci, koncentracji i zdolności analitycznych. W tym kontekście menedżerowie mogą zauważać, że potrzebują więcej czasu na wykonanie zadań, częściej popełniają błędy lub mają trudności z przetwarzaniem dużej ilości informacji.



## Dr hab. n. med. Michał Michalik

Założyciel Centrum Medycznego MML  
Specjalista otorynolaryngologii, chirurgii głowy  
i szyi oraz medycyny lotniczej

Nie można również pominąć aspektu psychicznego. Zaburzenia snu i oddychania są silnie powiązane z występowaniem stanów lękowych oraz depresyjnych. Chroniczne zmęczenie obniża nastrój, zmniejsza motywację i może prowadzić do wypalenia zawodowego. W praktyce często obserwuję, że Pacjenci trafiają najpierw do specjalistów zdrowia psychicznego, podczas gdy pierwotnym problemem jest niezdiagnozowany bezdech senny.

Uważam, że jednym z największych wyzwań jest jednak to, że zaburzenia oddychania podczas snu są często bagatelizowane lub pozostają niezauważone. Objawy takie jak chrapanie, przerwy w oddychaniu czy uczucie niewyspania są traktowane jako coś powszechnego. Tymczasem są to kluczowe sygnały ostrzegawcze, które powinny skłonić do diagnostyki.

W kontekście profilaktyki ogromne znaczenie ma edukacja. Moją rolą jest uświadamianie Pacjentów, że jakość snu jest jednym z fundamentów efektywności zawodowej, a nie luksusem.

Zapobieganie zaburzeniom oddychania i ich konsekwencjom obejmuje kilka kluczowych obszarów.

1. Po pierwsze, styl życia. Nadwaga i otyłość są jednym z głównych czynników ryzyka bezdechu sennego, dlatego utrzymanie prawidłowej masy ciała ma fundamentalne znaczenie. Regularna aktywność fizyczna nie tylko wspiera kontrolę masy ciała, ale także poprawia jakość snu i funkcjonowanie układu oddechowego.
2. Po drugie, higiena snu. Stałe godziny zasypiania i budzenia się, ograniczenie ekspozycji na światło niebieskie przed snem oraz stworzenie odpowiednich warunków w sypialni (cisza, ciemność, odpowiednia temperatura) mogą znacząco poprawić jakość snu. Warto również unikać alkoholu i ciężkich posiłków przed snem, ponieważ mogą one nasilać epizody bezdechu.
3. Po trzecie, organizacja pracy. W środowisku e-commerce szczególnie ważne jest wyznaczanie granic między pracą a odpoczynkiem. Ciągła dostępność, praca wieczorami i korzystanie z urządzeń elektronicznych tuż przed snem negatywnie wpływają na rytm dobowy i jakość snu.

Jednak nawet najlepsza profilaktyka nie zastąpi właściwej diagnostyki. Szybkie i precyzyjne rozpoznanie zaburzeń oddychania jest kluczowe dla wdrożenia skutecznego leczenia. Współczesna medycyna dysponuje narzędziami, które umożliwiają nam dokładną ocenę snu. Możemy do nich zaliczyć polisomnografię, czy badanie w trakcie snu farmakologicznego. Dzięki nim możliwe jest nie tylko potwierdzenie diagnozy, ale także określenie nasilenia problemu i dobrane odpowiedniej terapii.

Wczesna diagnostyka ma ogromne znaczenie, ponieważ pozwala zapobiec długofalowym konsekwencjom zdrowotnym.

Podsumowując, zaburzenia oddychania podczas snu, w tym obturacyjny bezdech senny, stanowią ogromny, choć wciąż niedoceniany problem zdrowotny wśród kadry menedżerskiej. Kluczowe znaczenie ma zwiększenie świadomości, wdrażanie działań profilaktycznych oraz - przede wszystkim - szybka i precyzyjna diagnostyka. W realiach branży e-commerce, gdzie tempo pracy i presja są szczególnie wysokie, dbanie o jakość snu i zdrowie układu oddechowego powinno stanowić priorytet.

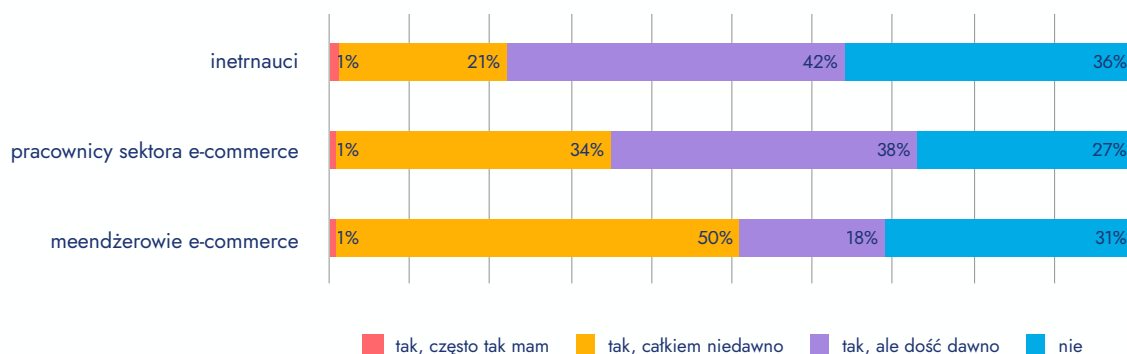
# Stan zdrowia

## Zdrowie psychiczne, obniżony nastrój, lęki, depresja

Kondycja psychiczna respondentów mierzona była trzema niezależnymi pytaniami: o obniżony nastrój, lęk oraz zdiagnozowaną depresję. Łącznie (plus dominujące uczucia z rozdziału o samopoczuciu) tworzą one złożony obraz obciążenia psychicznego, który - jak pokazują dane - jest nieproporcjonalnie duży w grupach związanych z sektorem e-commerce.

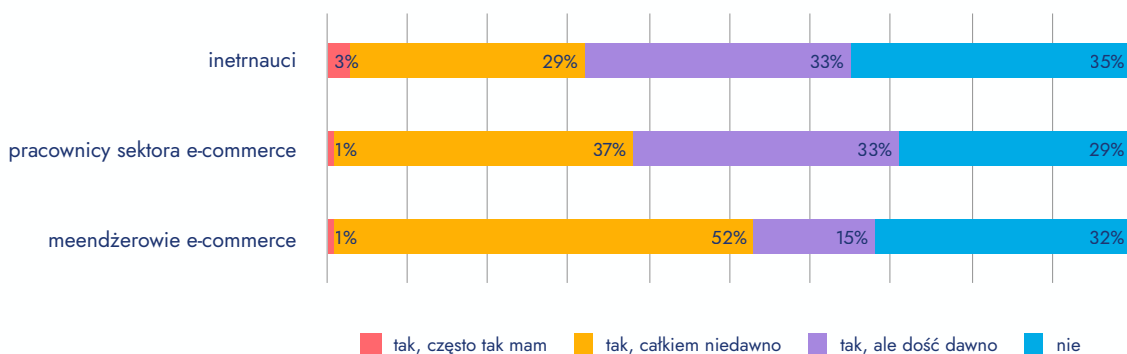
Zaczynając od obniżonego nastroju, można wskazać, że ponad dwie trzecie pracowników i menedżerów e-commerce (około 69%) deklaruje, że doświadczyło obniżonego nastroju. To o blisko +12p.p. więcej niż w grupie ogólnej. Wśród menedżerów szczególnie uderzający jest też odsetek odpowiedzi „całkiem niedawno” - 50% (!) vs 21% wśród wszystkich badanych, co świadczy o aktualności, a nie wyłącznie historyczności problemu. Dodatkowo - według danych z badania - radość w ostatnim czasie odczuwało jedynie 34% cyfrowych menedżerów w porównaniu do 53% wszystkich badanych Polaków.

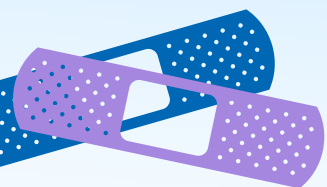
Wykres nr 16 - Jakież miewasz problemy ze snem?  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212



Lęk odczuwało dość niedawno lub generalnie często go odczuwa aż 53% menedżerów e-commerce. Dla porównania generalnie wśród badanych internautów jest to 32% (-21p.p.), a w przypadku pracowników sektora e-commerce zajmujących różne stanowiska i sprawujących różne funkcje - 40%. Lęk nie jest też aż tak wysoki wśród menedżerów średniego+ poziomu ogólnie. W tej (szerszej) grupie odczuwało go dość niedawno lub zwykle odczuwa „jedynie” 26%.

Wykres nr 17 - Czy w ostatnim czasie odczuwałaś/eś lęk?  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212





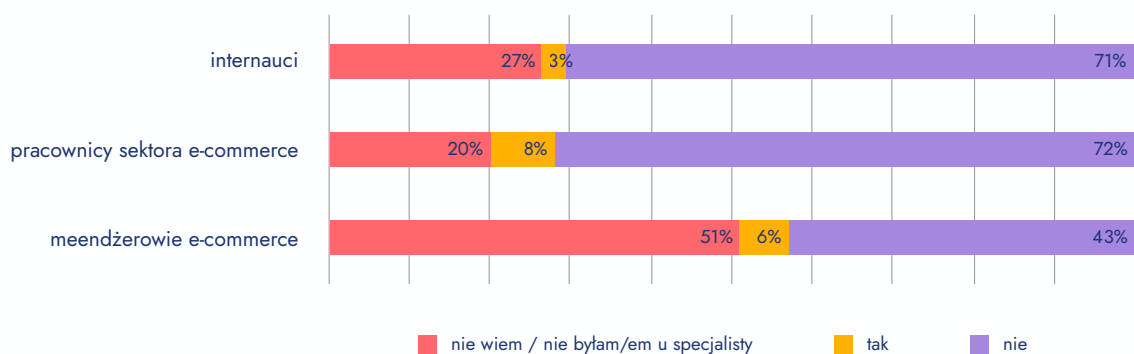
Można domniemywać na podstawie danych, że lęk e-menedżera jest produktem strukturalnym, nie osobowościowym. Menedżerowie e-commerce nie są z natury bardziej lękliwi. To raczej kategoria e-commerce wytworzyła środowisko pracy, które systematycznie produkuje lęk jako efekt uboczny swojego normalnego funkcjonowania.

1. Generacji stanów lękowych zapewne sprzyjają ambitne cele sprzedażowe, które nie uległy obniżeniu nawet przy spowolnieniu dynamiki rozwoju sektora (z ponad 20% w czasie COVID-u do szacowanych obecnie 11-12%).
2. Dodatkowo branżę cechuje permanentna mierzalność. E-commerce jest jedną z nielicznych kategorii, gdzie niemal każda decyzja menedżerska może być natychmiast kwantyfikowalna: konwersja, ROAS, CTR, zwroty, czy wskaźnik poleceń NPS. To środowisko, w którym wyniki są widoczne w czasie rzeczywistym, porównywalne z konkurencją i dostępne dla przełożonych bez opóźnień. Dla mózgu, który ewoluował jako detektor zagrożeń, ciągła ekspozycja na mierzalne ryzyko porażki może aktywować odpowiedź lękową, nawet gdy wyniki są dobre. Dobry wynik dzisiaj nie redukuje lęku, bo jutro trzeba go powtórzyć lub pobić.
3. Wydaje się też, że e-commerce to sektor gospodarczy, gdzie występuje tzw. paradoks sprawczości: dużo władzy, a mało kontroli. Menedżer e-commerce ma formalną sprawczość (podejmuje decyzje, zarządza budżetami), ale realną kontrolę nad wynikami ograniczają: algorytm Google/Meta, zachowania konsumentów, logistyka, globalna konkurencja. To klasyczny wzorzec "wysokie wymagania + niska kontrola" (opisany w modelu Karaska) - naukowo jeden z najbardziej niezawodnych predyktorów lęku i wypalenia zawodowego.
4. Poczucie odpowiedzialności bez pełnej kontroli nad wynikami generuje przewlekłe napięcie. Wzmacniać lęk może też - omawiana wcześniej - deprawacja senna. Tylko 4% menedżerów e-commerce śpi optymalnie. Związek między snem a lękiem jest neurologicznie dobrze udokumentowany. Dane mówią, że już po dwóch tygodniach regularnego snu poniżej 7 godzin ciało migdałowe (centrum reakcji lękowej) wykazuje nadreaktywność. W naszych danych menedżerowie śpią 6-7 godzin i mają problemy z jakością snu - to warunki, które farmakologicznie wzmacniają każdy istniejący lęk. Sen nie jest tu skutkiem lęku, lecz jego wyzwalaczem w pętli zwrotnej.
5. Kolejny aspekt to brak czasu na deaktywację układu stresu. Styl życia menedżerów zostanie omówiony w kolejnym rozdziale, tu wskażemy tylko, że 34% menedżerów ma mniej niż godzinę dziennie dla siebie. Z kolei układ współczulny (walcz-lub-uciekaj) wymaga aktywnej deaktywacji - poprzez sen, ruch, relaks, kontakt społeczny. Bez przestrzeni na regenerację kortyzol nie opada, a organizm funkcjonuje w trybie ciągłego alertu. Lęk staje się wtedy stanem bazowym, a nie reakcją na konkretne zagrożenie.



Depresja to kolejny analizowany aspekt kondycji psychicznej Polaków i menedżerów w sektorze e-commerce. Jest to kluczowy element analizy, gdyż oficjalnie depresja dotyczy ok. 1,3-1,5 mln Polaków (badanie EZOP II, 2018-2021: 3,85% dorosłych), choć szacunki uwzględniające przypadki niezdiagnozowane sięgają nawet 4 mln. Kluczową miarą jest jednak dynamika. W 2024 roku refundowane leki przeciwdepresyjne wykupiło prawie 2 mln osób - o 97% więcej niż w 2013 roku. To podwojenie w dekadę. W tym samym roku wystawiono ponad 30 mln dni zwolnień lekarskich z powodu zaburzeń psychicznych (co ósmy przypadek absencji w Polsce), z czego 418 tys. zwolnień dotyczyło samej depresji. Paradoksalnie Polska oficjalnie wypada poniżej europejskiej średniej - 2,8% vs ponad 4% dla UE ogółem. Kraje z najwyższymi wskaźnikami to Holandia, Francja, Niemcy; z najniższymi - Czechy i Słowacja (2,6%). Nie zgadza się to jednak dla Polski jeśli zestawimy to z danymi o lekach i absencji. Badacze wskazują w tym kontekście dwa wyjaśnienia: po pierwsze, wyższe wskaźniki w Europie Zachodniej częściowo odzwierciedlają lepszy dostęp do diagnostyki i mniejszą stygmatyzację, a nie realnie wyższe rozpowszechnienie. Po drugie, Polska może być krajem, w którym depresja jest systematycznie niedodiagnozowana - co doskonale koresponduje z wynikami naszego badania: 6-7% badanych e-menedżerów wskazało, że mają depresję (7% we pytaniu o występujące u danej osoby choroby przewlekłe i 6% w pytaniu o to, czy ma się zdiagnozowaną depresję), z kolei aż 51% badanych menedżerów i 27% (również ogromnie dużo) Polaków ogółem zaznaczyło odpowiedź „nie wiem / nie byłem/em u specjalisty”, co może świadczyć, że potencjalnie te osoby mają jakieś wątpliwości co do stanu swojego zdrowia psychicznego.

Wykres nr 18 - Czy chorujesz na depresję / masz zdiagnozowaną depresję?  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce,  
N=426, menedżerowie e-commerce, N=212



Potwierdzają to w dużej mierze także odpowiedzi badanych na pytanie o korzystanie z internetowych platform oferujących wsparcie psychologiczne lub psychoterapeutyczne. Okazuje się, że nie skorzystało z nich nigdy jedynie 36% spośród wszystkich badanych i 31% menedżerów e-commerce, przy czym w tej drugiej grupie 12% zadeklarowało, że zamierza to wkrótce zrobić. Pozostali skorzystali raz lub dwa (30%), korzystają rzadko (33%), a regularnie używa takich platform 6%.

# Stan zdrowia

## Choroby technologiczne

Terminy takie jak FOMO, doomscrolling czy nomofobia brzmią jak żargon internetowy, ale za każdym z nich stoi precyzyjnie udokumentowane zjawisko psychologiczne z datą narodzin, literaturą naukową i rosnącą liczbą diagnoz. Ich historia jest zaskakująco krótka i jednocześnie spójna z historią e-commerce jako branży.

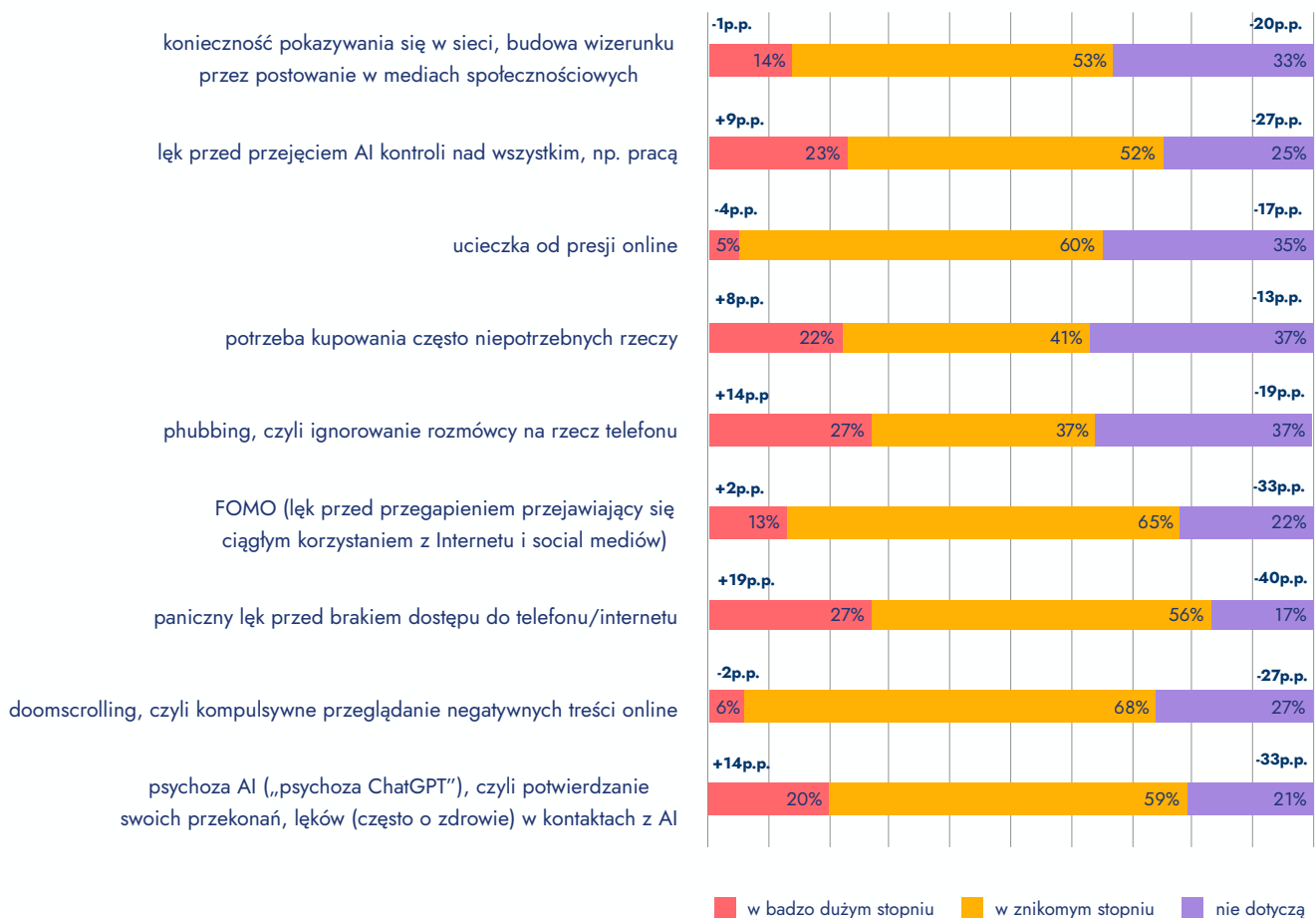
- **FOMO** (Fear of Missing Out) po raz pierwszy pojawiło się w akademickim tekście marketingowym Dana Hermana w 2000 roku, choć jako akronim ukuł je w 2004 roku Patrick McGinnis - student Harvard Business School, w artykule dla uczelnianej gazety, opisującym obsesję środowiska na punkcie niekończących się networkingowych imprez. Symboliczny zbieg okoliczności: Facebook wystartował w tym samym roku. Pierwsze badania kliniczne FOMO jako zjawiska psychiatrycznego pojawiły się w 2013 roku - wtedy też termin trafił do Oksfordzkiego Słownika Języka Angielskiego - a kluczowe odkrycie brzmiało tak: FOMO negatywnie wpływa na nastrój, samoocenę i poczucie sensu życia nawet wtedy, gdy człowiek obiektywnie nic nie traci. Lęk jest autonomiczny wobec rzeczywistości.
- **Nomofobia** (no-mobile-phone phobia) pojawiła się równie nagle: termin wymyśliło w 2008 roku brytyjskie biuro pocztowe Royal Mail, zlecając firmie YouGov badanie zachowań użytkowników telefonów. Badanie miało charakter rynkowy, nie medyczny - ale wyniki były na tyle niepokojące, że środowisko psychiatryczne szybko przejęło pojęcie. Dziś badania wskazują, że nomofobia dotyczy od 15% do niemal 100% użytkowników smartfonów w różnych populacjach, w zależności od definicji i narzędzia pomiarowego - rozpiętość, która sama w sobie mówi coś o tym, jak trudno granicę między normą a zaburzeniem wyznaczyć w cyfrowym świecie.
- **Phubbing** - ignorowanie rozmówcy na rzecz telefonu - jest najnowszym z tej trójki pod względem nazwy. Termin powstał w 2012 roku w australijskiej agencji reklamowej McCann na zlecenie producenta słownika Macquarie Dictionary jako neologizm roku. Wyglądało to na chwyt PR-owy, ale sformułowanie trafiło w czuły punkt: już pierwsze badania psychologiczne z 2016 roku pokazały, że phubbing obniża jakość relacji partnerskich, poczucie przynależności i satysfakcję z życia - niezależnie od tego, ile czasu zajmuje.
- **Doomscrolling** ma metrykalnie najkrótszą historię. Termin pojawił się około 2018 roku w mediach społecznościowych jako opis zachowania ludzi nieustannie scrollujących negatywne wiadomości, ale popularność zyskał wybuchowo w 2020 roku podczas pandemii COVID-19 - i wtedy też stał się przedmiotem pierwszych poważnych badań naukowych. Merriam-Webster dodał go do słownika w 2020 roku, a badania z 2022 roku z APA wykazały, że doomscrolling jest silnie powiązany z lękiem, depresją i pogorszoną jakością snu, tworząc pętlę: negatywne treści wzmacniają lęk, lęk napędza potrzebę śledzenia zagrożeń.
- **Compulsive Buying Disorder (CBD)** jest paradoksalnie najstarszym zjawiskiem w tej grupie - oniomania, czyli przymusowe kupowanie, była opisywana już przez Emila Kraepelina w 1909 roku. Ale dopiero rozwój e-commerce zmienił jej skalę i mechanizm. Dostępność 24/7, personalizacja algorytmiczna, płatności jednym kliknięciem i gamifikacja zakupów przeniósły zaburzenie z obszaru niszowego w kierunku zjawiska masowego: szacuje się, że CBD dotyka dziś 5-8% dorosłych w krajach rozwiniętych, a badania z 2021 roku sugerują, że zakupy online tworzą specyficzny podtyp zaburzenia - z szybszą eskalacją i głębszą izolacją społeczną niż zakupy stacjonarne.
- **Psychoza AI** to zjawisko bardzo świeże i najtrudniejsze do skategoryzowania. Pierwsze udokumentowane przypadki pojawiły się w literaturze psychiatrycznej w 2024 roku - opisując pacjentów, u których interakcje z chatbotami wzmacniały urojenia, bo AI - zaprojektowane do odpowiadania potwierdzająco i empatycznie - nie kwestionowało nieprawdziwych przekonań, lecz je walidowało. Badanie duńskiego Aarhus University z 2025 roku, obejmujące blisko 54 000 pacjentów z zaburzeniami psychicznymi, wykazało, że intensywne korzystanie z chatbotów istotnie nasila objawy urojeń i manii. Termin jest wciąż przedmiotem debaty diagnostycznej - ale zjawisko, które opisuje, jest już klinicznie udokumentowane.



Ze względu na tak daleko idące konsekwencje wspomnianych zjawisk z pogranicza psychologii i technologii, również w naszym badaniu ujęliśmy je i postawiliśmy zmierzyć, w jakim stopniu dotyczą społeczeństwo, a w szczególności menedżerów e-commerce, czyli grupę mającą kontakt z internetem i nowymi technologiami na pewno zawodowo (a jak się okazuje i w czasie prywatnym) praktycznie przez cały czas. Wyniki, jakie otrzymaliśmy są bardzo niepokojące. Okazuje się, że - jeśli chodzi o wszystkich badanych internautów - poszczególne zjawiska nie dotyczą w żadnym stopniu średnio tylko 1/2 z nich. Oznacza to że już połowa w mniejszym lub większym stopniu rozpoznaje u siebie FOMO, potrzebę kupowania zbędnych rzeczy, doomscrolling czy przychodzę AI. Jeśli spojrzymy zaś na menedżerów pracujących w sektorze e-commerce, występowanie praktycznie wszystkich zjawisk jeszcze się nasila, i to w znacznym stopniu. W bardzo dużym wymiarze zjawiska te odczuwa 17% w tej grupie (vs 11% wśród wszystkich badanych). W ogóle wskazanych zjawisk nie odczuwa średnio 28% e-menedżerów w porównaniu do 56% wśród wszystkich badanych. Najbardziej menedżerowie e-commerce odczuwają paniczny lęk przed brakiem dostępu do telefonu / internetu (27% w bardzo dużym stopniu, +19p.p.), lęk przed AI (23%, +9p.p.) oraz phubbing (27%, +14p.p.).

Wykres nr 19 - W jakim stopniu dotyczą Cię poniższe zjawiska?  
(kontekst osobisty)

Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212



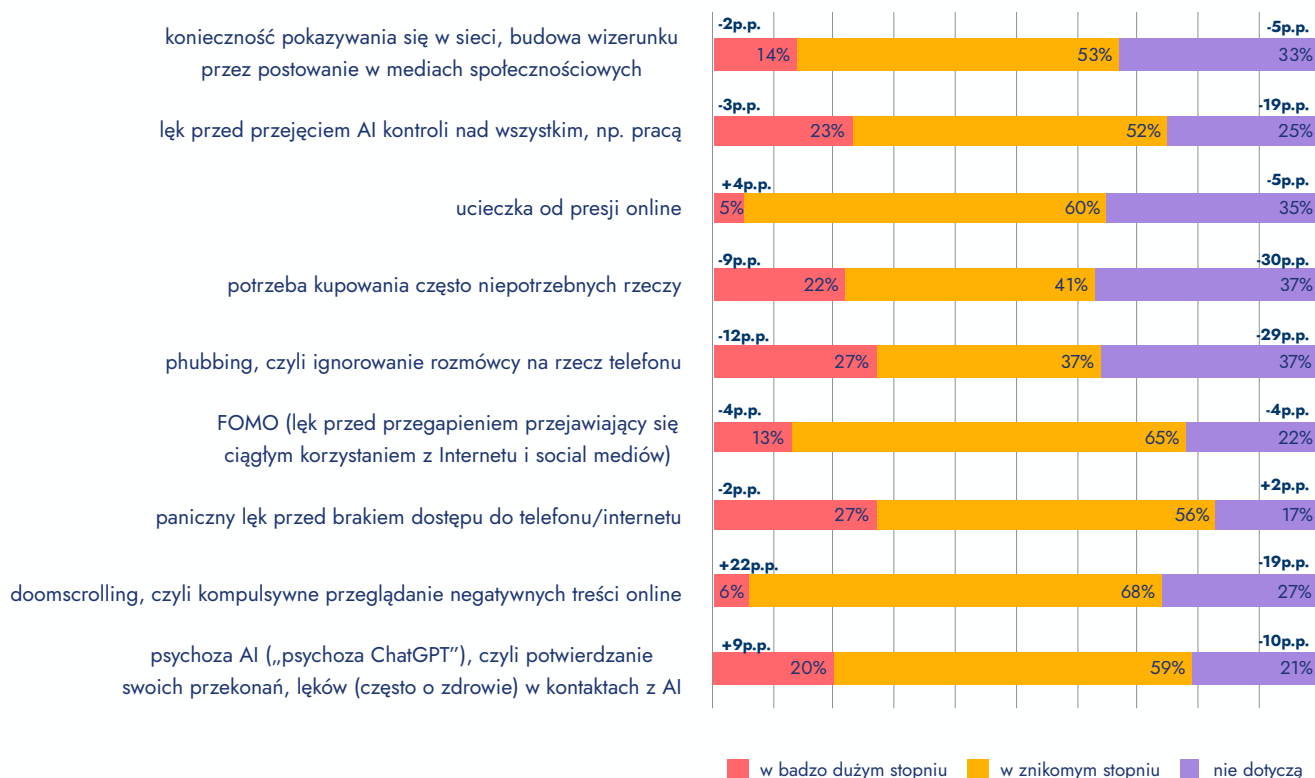


Odsetek osób bez żadnej dolegliwości technologicznej to 37% wszystkich internautów, 22% osób pracujących w sektorze e-commerce i 2% (!) menedżerów e-commerce. Wyniki są niemal identyczne niezależnie od kontekstu (osobisty, zawodowy, relacyjny). Jeżeli weźmiemy wszystkie pod uwagę, praktycznie nie istnieje wśród e-menedżerów ktoś, kto jest "cyfrowo nieobciążony".

Zawodowo skala problemu jest jeszcze większa. W szczególności menedżerowie e-commerce odczuwają psychozę AI, czyli potwierdzanie swoich przekonań i lęków (często o zdrowie) w kontaktach z AI (+9p.p. w stosunku do kontekstu prywatnego), a także FOMO, czyli lęk przed przegapieniem przejawiający się ciągłym korzystaniem z internetu i social mediów. Dodatkowo praktycznie każde z badanych zjawisk ma w kontekście biznesowym jeszcze większą skalę występowania (tj. znacząco niższy jest odsetek osób, które w ogóle nie odczuwają badanych i opisanych objawów).

Wykres nr 20 - W jakim stopniu dotyczą Cię poniższe zjawiska?  
(kontekst osobisty)

Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212



# Stan zdrowia

Menedżerki i menedżerowie i ich zdrowie (she/her kontra him/his)

## Zdrowie menedżerów e-commerce: kobiety vs mężczyźni

Kontekst: kobiety to mniejszość w tej roli. W badaniu na 212 menedżerów e-commerce tylko 48 to kobiety (23%). Sama dysproporcja jest faktem, ale to co ciekawsze, to fakt że kobiety i mężczyźni na tych samych stanowiskach mają zupełnie różne profile zdrowotne, różne wzorce przeciążenia i różne mechanizmy reagowania na stres zawodowy.

01

### Dobrostan psychiczny: kobiety w lepszej kondycji

Mężczyźni mają średnio o -12p.p. niższy wynik dobrostanu i ponad dziesięciokrotnie wyższy odsetek osób w strefie ryzyka depresji. Co więcej, 90% mężczyzn ocenia swoje zdrowie fizyczne jako dobre, a jednocześnie ich obiektywne wskaźniki zdrowotne są gorsze. To klasyczny efekt zdrowotnej dysocjacji: mężczyźni nie "widzą" swojego pogarszającego się stanu zdrowia lub zauważają to z opóźnieniem.

02

### Lęk i depresja: kobiety częściej diagnozowane

45% menedżerek e-commerce vs 27% menedżerów odczuwało lęk niedawno. 4% vs 1% odczuwa lęk często, 9% vs 3% ma zdiagnozowaną depresję. Kobiety trzykrotnie częściej mają zdiagnozowaną depresję i niemal dwukrotnie częściej doświadczyły lęku w ostatnim czasie. Widać, że kobiety częściej szukają pomocy i otrzymują diagnozę, co może oznaczać, że problem u mężczyzn jest podobnie duży, lecz nierozpoznany i ukryty za WHO-5\* w strefie ryzyka.

03

### Choroby przewlekłe: kobiety więcej, ale inaczej

Kobiety częściej mają zdiagnozowaną chorobę przewlekłą (39% vs 30%), ale istotniejszy jest rodzaj chorób: choroby metaboliczne zdiagnozowane u 19% kobiet i 6% mężczyzn, choroby psychiczne (13% vs 4%), alergie (13% vs 9%), choroby układu krążenia (8% vs 14%), choroby autoimmunologiczne (8% vs 11%). Mężczyźni dominują w chorobach sercowo-naczyniowych i neurologicznych. Kobiety - w metabolicznych i psychicznych. To dwa różne szlaki chorobowe tej samej roli zawodowej.

\*WHO-5 Wellbeing Index (Wskaźnik Dobrostanu Psychicznego WHO-5) to walidowane, międzynarodowo stosowane narzędzie przesiewowe opracowane przez światową Organizację Zdrowia. Składa się z 5 pytań oceniających subiektywny dobrostan psychiczny respondenta w ciągu ostatnich dwóch tygodni. Wynik końcowy WHO-5 oblicza się jako sumę punktów z pięciu pytań (zakres 0–25), a następnie mnoży przez 4, co daje skalę 0-100. Wzór:  $WHO-5 = (P02 + P03 + P04 + P05 + P05A) \times 4$ . Przykład: respondent uzyskał sumy  $4+3+4+3+4 = 18 \rightarrow 18 \times 4 = 72$  punktów (dobry dobrostan).

04

## Objawy somatyczne: kobiety mniej dotknięte

Większość symptomów fizycznych jest wyraźnie wyższa u mężczyzn: bóle pleców (82% vs 69% u menedżerek), bóle głowy (66% vs 27%), zgaga (60% vs 33%), bóle klatki piersiowej (55% vs 31%), zaburzenia pamięci (58% vs 33%), mgła mózgowa (53% vs 40%), wyczerpanie pracą (62% vs 69%), problemy trawienne (56% i 56%). Jedyne dwa objawy, gdzie kobiety wyprzedzają lub dorównują mężczyznom, to wyczerpanie i problemy trawienne - oba ściśle związane z przeciążeniem emocjonalnym. Mężczyźni mają więcej symptomów somatyczno-naczyniowych, tj. klasycznych sygnałów długotrwałego stresu kumulowanego w ciele, a nie przetworzonego emocjonalnie.

05

## Sen: mężczyźni w znacząco lepszej sytuacji

Niemal 9 na 10 menedżerek e-commerce ma problemy ze snem - przy 54% u mężczyzn. To jeden z najsilniejszych kontrastów w całym badaniu. Kobiety trudniej "wyłączają" głowę mimo mniejszego formalnego zaangażowania „pracoholicznego” - co sugeruje, że ich przeciążenie ma charakter bardziej emocjonalny i ruminacyjny niż behawioralny.

06

## Workaholizm: zupełnie różne wzorce

Mężczyźni prezentują klasyczny workaholizm behawioralny, czyli długie godziny, stres w domu, agresja rozładowywana na bliskich. Kobiety mają znacznie niższe wskaźniki tych zachowań: praca po godzinach (6% menedżerek vs 40% menedżerów e-commerce), przynoszenie pracy do domu (15% kobiet vs 42% mężczyzn), stresowanie się pracą w domu (19% kobiet vs 38% mężczyzn), negatywnie zmiany stosunku wobec bliskich w odpowiedzi na stres (6% kobiet i 34% mężczyzn), brak umiejętności odpoczynku i relaksu (8% menedżerek vs 29% menedżerów). Paradoksalnie, przy mniejszym widocznym przeciążeniu behawioralnym, kobiety mają więcej lęku, więcej problemów ze snem i więcej chorób psychicznych. Ich mechanizm obciążenia jest wewnętrzny i trudniej mierzalny. Co ważne: kobiety lepiej potrafią się zatrzymać - 6% robi to samodzielnie (vs 1% mężczyzn), a tylko 6% "nie potrafi" (vs 31% mężczyzn). Mimo to ich zdrowie psychiczne ucierpiało bardziej. To wskazuje, że problem kobiet to nie brak granic, lecz jakość środowiska pracy, w którym funkcjonują i jego emocjonalny koszt.

Dla menedżerek e-commerce (kobiet) priorytetem jest sen i prewencja zaburzeń lękowych. Wysoki odsetek problemów ze snem (90%) i lęku (45% niedawno) sugeruje, że przeciążenie kumuluje się w sferze emocjonalnej, nie behawioralnej, stąd same granice czasowe nie wystarczą. Konieczne są techniki regulacji emocjonalnej, świadoma higiena snu (gonitwa myśli to kluczowy problem), regularny kontakt z psychologiem lub psychiatrą i monitorowanie chorób metabolicznych, gdzie wskaźnik 19% jest trzykrotnie wyższy niż u mężczyzn.

Dla menedżerów e-commerce (mężczyzn) priorytetem jest przerwanie cyklu workaholicznego i diagnostyka kardiologiczna. 40% pracuje regularnie 8+ godzin, 42% przynosi napięcie do domu, a 26% jest w strefie ryzyka depresji, mimo że sami oceniają swoje zdrowie jako dobre. Bóle głowy (66%), klatki piersiowej (55%), zgaga (60%) i zaburzenia pamięci (58%) to sygnały, które mężczyźni ignorują lub traktują jako normę zawodową. Konieczne są regularne badania kardiologiczne i metaboliczne, nauka rozpoznawania własnych emocji (mężczyźni rzadziej przyznają się do lęku, co nie znaczy że go nie czują), oraz radykalne ograniczenie pracy po godzinach, nie jako komfort, lecz jako interwencja zdrowotna.

# Stan zdrowia

## Konsekwencje dla branży e-commerce

- ▶ **Menedżer e-commerce jest fizycznie bardziej chory, ale tego nie widzi:** Choroby przewlekłe dotyczą 38% menedżerów e-commerce wobec 23% ogółu internautów, nowotwory występują u nich dwukrotnie częściej, a niemal wszystkich (98%) boli coś lub kilka rzeczy jednocześnie - mediana objawów somatycznych to 13 na 13 badanych. Jednocześnie tylko 27% wykonało jakiegokolwiek badania profilaktyczne w ostatnim roku. **Konsekwencja dla branży: choroby są wykrywane późno, koszty leczenia i absencji spadają na pracodawcę w najmniej spodziewanym momencie - często gdy dana osoba jest kluczowa dla organizacji.**
- ▶ **Zdrowie psychiczne to ukryty kryzys, nie indywidualny problem:** 70% menedżerów e-commerce odczuwa lęk, 69% obniżony nastrój, 66% nie odczuwa radości - przy zaledwie 6% formalnych diagnoz depresji i 51% odpowiedzi "nie wiem, nie byłem u specjalisty". To nie jest kwestia słabości psychicznej jednostek; to systemowy efekt środowiska pracy, które generuje przewlekłe napięcie bez przestrzeni na regenerację. **Konsekwencja: niewidoczny i nieleczone kryzys psychiczny przekłada się na jakość decyzji, rotację kadr i kulturę organizacyjną całej branży.**
- ▶ **Sen jest zasobem, który branża e-commerce konsumuje, nie odtwarza:** Tylko 4% menedżerów e-commerce śpi optymalnie (7-8 godzin), prawie połowa śpi wyłącznie 6-7 godzin, a dwie trzecie ma regularne problemy z jakością snu. Nauka jest tu jednoznaczna: chroniczna deprivacja senna obniża zdolności poznawcze, podejmowanie decyzji i odporność immunologiczną. **Konsekwencja: branża, której model biznesowy wymaga ciągłej analityki, szybkich decyzji i kreatywności, systematycznie pozbawia swoich liderów neurofizjologicznych zasobów potrzebnych do tych właśnie zadań.**
- ▶ **Choroby technologiczne są niemal wszechobecne i wzajemnie się wzmacniają:** 98% menedżerów e-commerce doświadcza przynajmniej jednej cyfrowej dysfunkcji behawioralnej; FOMO zawodowe dotyczy 96% grupy. Te zjawiska nie funkcjonują w izolacji - tworzą pętlę: FOMO napędza nocne sprawdzanie telefonu, to pogarsza sen, sen potęguje lęk, lęk nasila doomscrolling. **Konsekwencja: branża współtworzy i normalizuje patologie cyfrowe, które następnie sprzedaje jako produkty swoim klientom - co rodzi nie tylko ryzyko zdrowotne, ale i etyczne oraz regulacyjne.**
- ▶ **Paradoks maskowania blokuje zmianę na poziomie jednostki i organizacji:** Menedżerowie e-commerce oceniają swoje dzisiejsze samopoczucie najwyżej ze wszystkich grup, a jednocześnie mają najgorsze wyniki we wszystkich obiektywnych wskaźnikach zdrowia. To sprawia, że ani oni sami, ani ich pracodawcy nie identyfikują problemu dopóty, dopóki nie dojdzie do kryzysu - wypalenia, choroby, odejścia. **Konsekwencja: interwencje profilaktyczne trafiają w próżnię, bo grupa, która najbardziej ich potrzebuje, jest subiektywnie najmniej przekonana o tej potrzebie.**
- ▶ **Koszt systemowy jest już dziś mierzalny - i będzie rósł:** Polskie dane pokazują **97% wzrost wykupu antydepresantów w dekadę, 30 mln dni absencji rocznie z powodów psychicznych.** Menedżerowie e-commerce to grupa, która te trendy wyprzedza - i jeśli branża nie zareaguje strukturalnie (kulturą pracy, polityką urlopową, dostępem do wsparcia psychologicznego, normami dotyczącymi dostępności po godzinach), zapłaci za to rosnącą rotacją, niższą produktywnością i deficytem talentów. **Zdrowie pracowników przestało być kwestią HR - stało się zmienną strategiczną.**



## Tomasz Osman

Współwłaściciel i prezes  
firmy SAVICKI

E-commerce jest jedną z najszybciej rozwijających się branż, ale ma swoją cenę, o której mówi się zdecydowanie za rzadko. Wysokie tempo, presja wyników, ciągła dostępność i praca na danych sprawiają, że wielu menedżerów i zespołów funkcjonuje w trybie permanentnego napięcia.

**Z mojej perspektywy największym wyzwaniem nie jest dziś brak wiedzy o zdrowiu, tylko brak realnej zmiany nawyków.** W branży, która opiera się na wynikach, łatwo wpaść w przekonanie, że chwilowe przeciążenie jest czymś naturalnym, a regeneracja może poczekać. Problem w tym, że w dłuższym okresie to podejście prowadzi do spadku efektywności, gorszych decyzji i wypalenia.

Jako lider widzę swoją rolę w tworzeniu środowiska, które pozwala ludziom pracować intensywnie, ale nie destrukcyjnie. To oznacza nie tylko narzędzia czy procesy, ale też sposób zarządzania - jasne priorytety, ograniczenie chaosu decyzyjnego i odpowiedzialność za to, jak wygląda codzienna praca zespołów.

Technologia, która napędza e-commerce, może być jednocześnie częścią rozwiązania. Automatyzacja i dobrze zaprojektowane systemy pozwalają ograniczyć liczbę powtarzalnych zadań i odciążyc zespoły. Warunkiem jest jednak świadome ich wykorzystanie, a nie dokładanie kolejnych warstw pracy.

**Uważam, że zdrowy e-commerce to nie jest kwestia benefitów czy pojedynczych inicjatyw. To efekt dojrzałego podejścia do zarządzania firmą, w którym wydajność i długofalowa kondycja zespołu są traktowane jako element tej samej strategii.**



# Szkoła Gospodarki Cyfrowej

Platforma szkoleniowa i nie tylko!

W erze digitalizacji to umiejętności cyfrowe decydują o przewadze konkurencyjnej.

Dzięki SGC będziesz mógł je pozyskać i rozwijać, a także poznasz praktyczne rozwiązania, które będziesz mógł zastosować w swoim biznesie.



## SZKOLENIA Z 8 OBSZARÓW TEMATYCZNYCH!

- ✓ e-Płatności
- ✓ Logistyka
- ✓ B2B e-commerce
- ✓ Cross-border e-commerce
- ✓ e-Legislacja
- ✓ e-Marketing
- ✓ Nowe technologie
- ✓ Strategia sprzedaży

## DOSTĘP DO NAGRAŃ EDUKACYJNYCH

Poznaj szeroką ofertę szkoleń w ramach Szkoły Gospodarki Cyfrowej!

ZOBACZ NAGRANIA >

Chcesz poprowadzić szkolenie i zostać Masterem Szkoły Gospodarki Cyfrowej?

NAPISZ DO NAS ✉

## PATRONATY HONOROWE SZKOŁY GOSPODARKI CYFROWEJ



**Patronat Honorowy  
Bartłomiej Pejo**

Posel na Sejm RP | Przewodniczący Komisji Cyfryzacji,  
Innowacyjności i Nowoczesnych Technologii



Polska Agencja  
Inwestycji i Handlu  
Grupa PFR

## PATRON MEDIALNY

GAZETA  
**MSP** gazeta-msp.pl  
Praktyczne strony biznesu



03

# Zdrowy styl życia

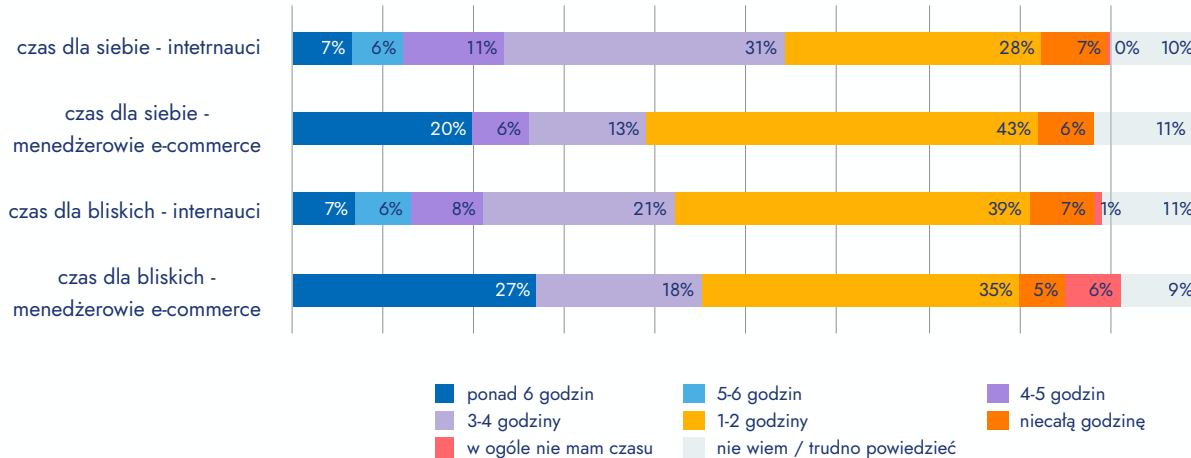
Jakie zwyczaje i praktyki stosują  
Polacy, aby wesprzeć swoje zdrowie

# Zdrowy styl życia

## Zarządzanie czasem wolnym

Prowadzenie zdrowego stylu życia wymaga, aby posiadać jakikolwiek czas dla siebie poza pracą. Czy zatem menedżerowie go mają? Okazuje się, że odpowiedź na to pytanie nie jest jednoznaczna. Jest wśród e-menedżerów dość liczna grupa osób, która w tym segmencie wskazuje, że ma dla siebie ponad 6 godzin, czyli maksymalną zaproponowaną ilość czasu i jest to więcej niż przeciętnie wśród internautów (20% vs 7%). Z drugiej strony, także wśród menedżerów największa grupa (43% vs 28% wśród internautów) ma niecałą godzinę dla siebie lub w ogóle nie ma czasu (6% vs 7%). Podobnie jest gdy popatrzymy na czas spędzany z bliskimi, konieczny dla utrzymania relacji i zachowania dobrego stanu zdrowia społecznego, psychicznego i fizycznego. 27% menedżerów vs jedynie 7% wszystkich badanych wskazuje, że jest to ponad 6 godzin, ale z kolei 6% (vs 0% wśród generalnie internautów) nie ma dla bliskich czasu w ogóle.

Wykres nr 21 - Gdybyś miał(a) ocenić ile czasu w ciągu dnia masz dla siebie (czas wolny, na to by o siebie zadbać, zająć się sobą, realizować swoje pasje) / Ile czasu spędzasz ze swoimi bliskimi, rodziną, przyjaciółmi (czas wspólny na zabawę, posiłki, spotkania, rozmowy, itp.)?  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212



Skąd u menedżerów taki rozrzut? Co odróżnia menedżerów z czasem od tych bez czasu?

To bardzo istotne pytanie, bo dane wskazują, że różnica nie tkwi w liczbie godzin pracy, tylko w zdolności psychologicznego odłączenia się od pracy. Widzimy tu pewien paradoks: menedżerowie mający więcej czasu dla siebie pracują dłużej (39% przekracza 8h vs 24%), ale potrafią psychologicznie wyłączyć się po pracy - 0% z nich mówi, że "nie umie odpoczywać" i 0% przynosi napięcie na bliskich.



Trzy główne źródła rozrzutu to według danych:

1. Pułapka przeciążenia - 93% menedżerów e-commerce bez czasu dla siebie odczuwa overemployment vs 58% z czasem. To sugeruje, że brak czasu jest częściowo strukturalny (zbyt duże obciążenie rolą), a nie tylko kwestia wyboru.
2. Poziom stanowiska - wśród menedżerów z dużą ilością czasu dla siebie jest proporcjonalnie więcej dyrektorów wyższego szczebla (46% vs 16%). Wyższe stanowisko może dawać większą autonomię nad harmonogramem pracy i dnia.
3. Umiejętność odłączenia się - kluczowa zmienna różnicująca. Ci z czasem dla siebie po prostu nie przenoszą pracy do domu emocjonalnie, nawet jeśli pracują wiele godzin. Ci bez czasu - 1 na 3 menedżerów - dosłownie nie wiedzą jak odpocząć.

Rozrzut w tej grupie odzwierciedla więc heterogeniczność roli menedżerskiej w e-commerce - pokazuje, że część osób zarządza swoim czasem bardzo skutecznie (często bardziej doświadczeni dyrektorzy z autonomią), a część tkwi w pętli przeciążenia, gdzie praca całkowicie pochłania ich czas i energię.

Tabela nr 5 - Analiza różnic w zarządzaniu czasem poza pracą przez menedżerów e-commerce  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, menedżerowie e-commerce, N=212

zachowanie	brak czasu dla siebie	dużo czasu dla siebie
Pracuję 8+godzin dziennie	24%	<b>39%</b>
Przynoszę stres z pracy do domu	51%	46%
Przenoszę zdenerwowanie z pracy na bliskich	<b>36%</b>	<b>0%</b>
Nie umiem odpoczywać	<b>33%</b>	<b>0%</b>
Stresuję się pracą w domu	<b>36%</b>	15%
Jestem przeciążona/ny pracą	<b>93%</b>	58%
Nie lubię swojej pracy	<b>63%</b>	54%



Odpowiednia ilość czasu dla siebie istotnie wpływa na wskaźniki zdrowia. Wśród osób, które nie mają w ogóle czasu dla siebie lub mają mniej niż godzinę dziennie, odsetek mających objawy chorobowe to 46%, natomiast w grupie osób, które mają ponad 4 godziny dla siebie jest to 36% (-10p.p.).

# Zdrowy styl życia

## Aktywność fizyczna

Uprawianie sportu to kolejny element silnie korelujący ze stanem zdrowia, samopoczuciem i zapadalnością na choroby przewlekłe. Jednak nie wystarczy uprawiać sportu raz w tygodniu, dane wyraźnie pokazują, że (i jak bardzo) kluczowy jest regularny ruch.

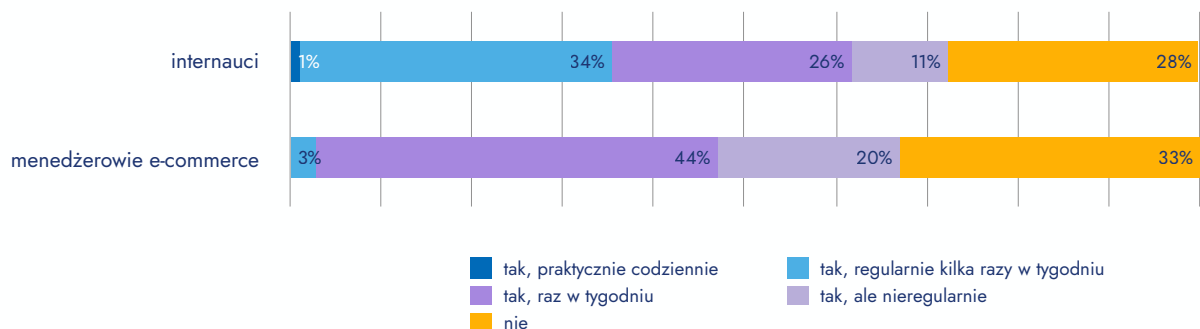


Regularna aktywność niemal podwaja poziom dobrostanu psychicznego - zarówno w populacji ogólnej, jak i wśród menedżerów e-commerce. To największy efekt spośród wszystkich badanych zmiennych stylu życia. Regularne ćwiczenia wyraźnie redukują natężenie objawów zdrowotnych. Interesujące jest, że ćwiczenie raz w tygodniu nie przynosi ulgi - poziom objawów jest niemal identyczny jak u osób nieregularnych lub nawet wyższy niż u nieaktywnych. Efekt pojawia się dopiero przy kilkukrotnej aktywności w tygodniu.

Niestety tylko 4% menedżerów e-commerce ćwiczy regularnie (2+ razy w tygodniu), podczas gdy 33% nie ćwiczy w ogóle. To oznacza, że zdecydowana większość tej grupy funkcjonuje poniżej progu aktywności, przy którym sport realnie poprawia dobrostan i obniża objawy zdrowotne.

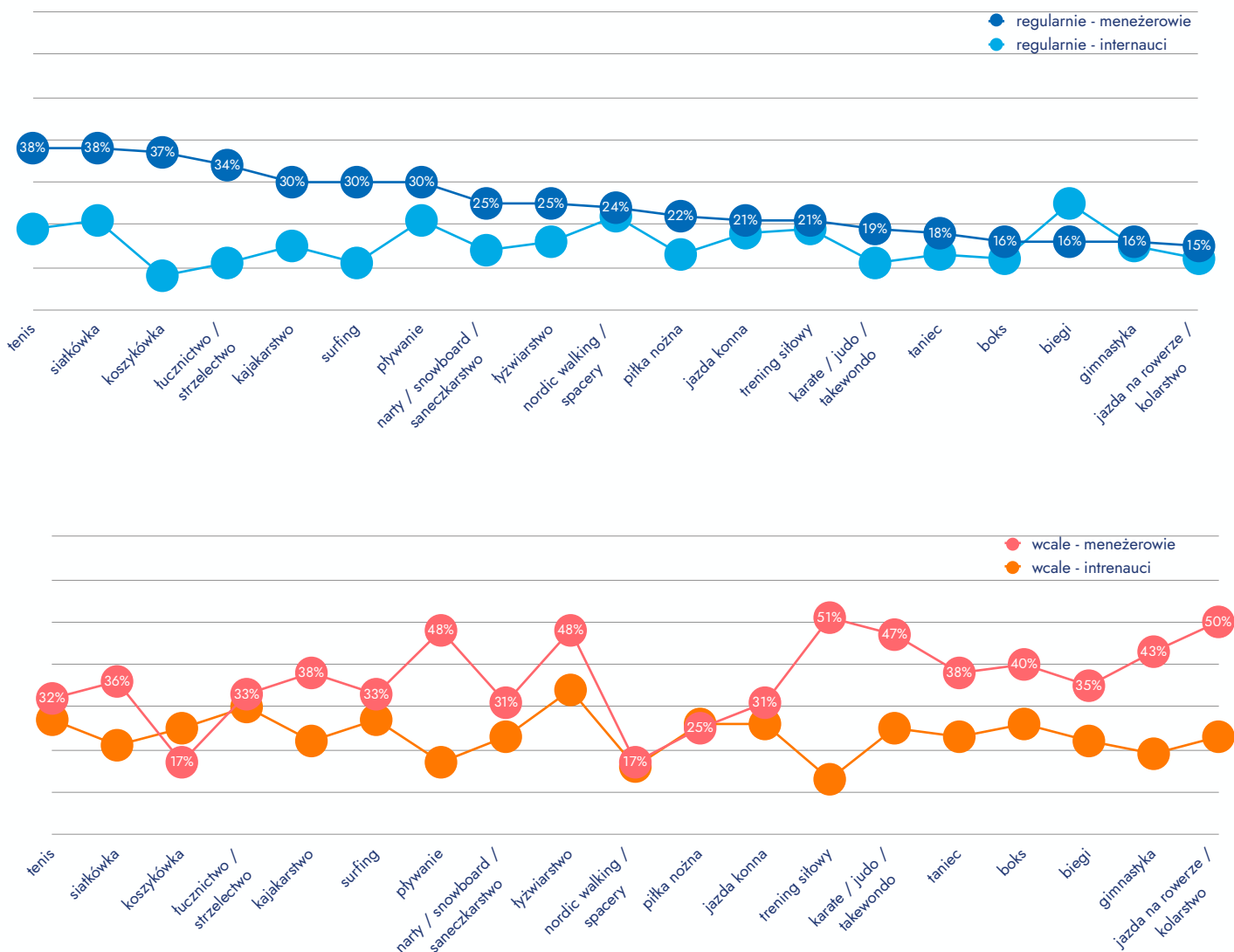
Wykres nr 22 - Czy uprawiasz jakiś sport?

Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212



Menedżerowie e-commerce różnią się też od grupy wszystkich badanych internautów pod kątem tego, jaki sport uprawiają. W tym segmencie widać wyraźnie preferencje w kierunku tenisa i sportów zespołowych - siatkówki, koszykówki, kajakerstwa, a także łucznictwa. Co ciekawe, menedżerowie jak już uprawiają sport, to robią to intensywniej. Znacznie więcej mamy w tym segmencie wskazań na „regularnie”, ale także „wcale”.

Wykres nr 23 - Jaki sport / sporty uprawiasz?  
 Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci uprawiający sport, N=1290, menedżerowie e-commerce uprawiający sport, N=139

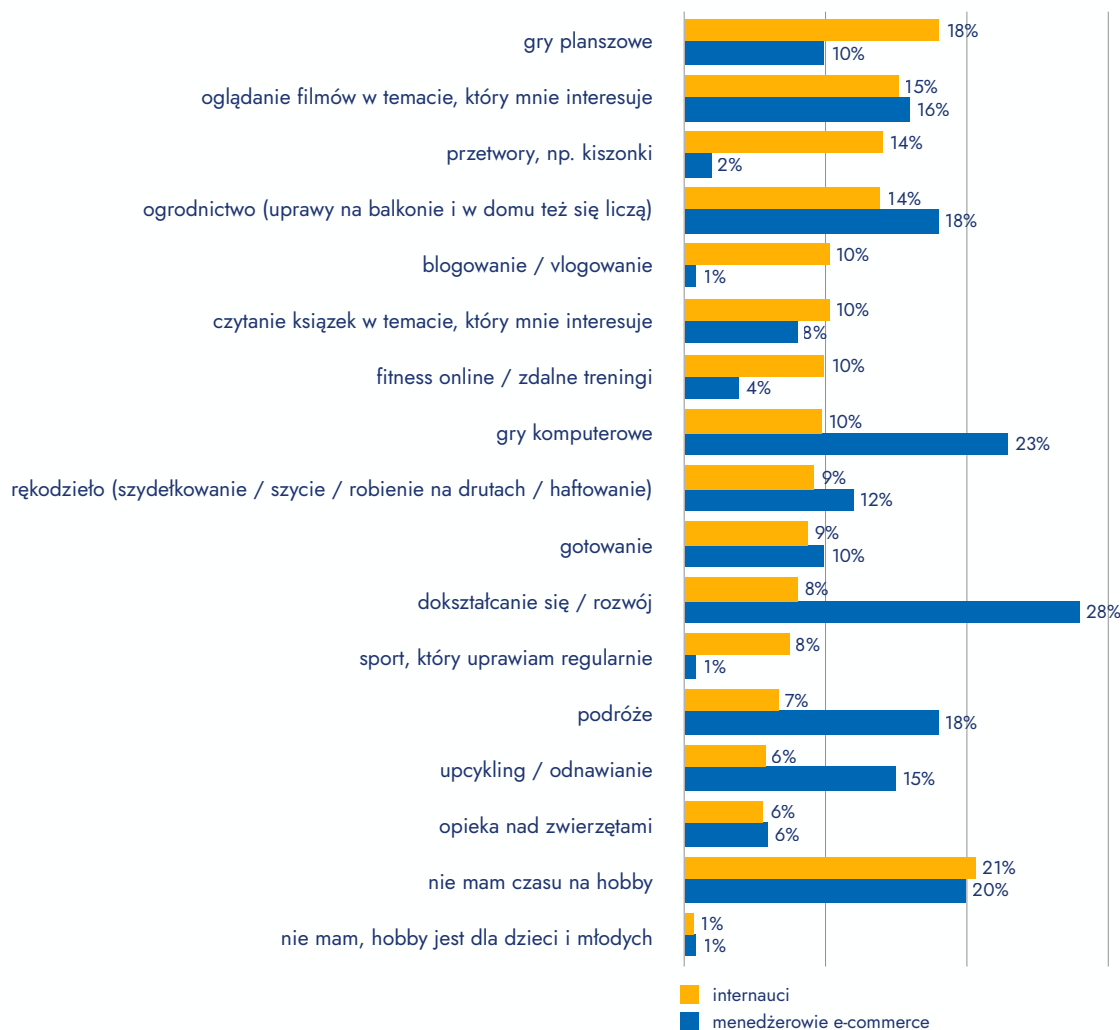


# Zdrowy styl życia

## Hobby i pasje

Na hobby w ogóle nie ma czasu co 5. Polak i co 5. menedżer e-commerce. Jest to dość niepokojące, bo brak hobby (z powodu braku czasu) wiąże się z ponad dwukrotnie niższym dobrostanem psychicznym we wszystkich analizowanych przez nas grupach. Różne objawy zdrowotne jak ból, problemy ze snem itp. są też wyraźnie wyższe u osób bez hobby: 25% vs 16% wśród internautów i 36% vs 30% w grupie menedżerów. Co ciekawe, w przypadku hobby istnieje optimum, które daje najlepsze wskazania zdrowotne (tzw. efekt "sweet spot"). Osoby z dwoma hobby, a w przypadku e-menedżerów z trzema hobby, mają zdecydowanie najwyższy dobrostan (niemal 4x wyższy niż bez hobby) i najniższe objawy zdrowotne. Powyżej tych liczb hobby wynika spada - prawdopodobnie więcej hobby to więcej zobowiązań, które zaczynają generować presję zamiast regeneracji. Warto też zaznaczyć, że najbardziej zdrowiu sprzyjają trzy rodzaje hobby: aktywność fizyczna, podróże i doksztalcanie. W przypadku menedżerów duże są udziały podróżujących i doksztalcających się, niepokoi jednak także duży udział hobby „siedzących” i „ekranowych”, jak gry komputerowe, oglądanie filmów, które zdrowiu nie sprzyjają.

Wykres nr 24 - Czy masz jakieś hobby? Jakiego?  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212





## Dr n. med. Andrzej Lipiński

Okulista, Dom Lekarski

### Czy widzi Pan Doktor jakieś konkretne, charakterystyczne dla managementu czynniki ryzyka, które sprawiają, że rozwijają się w tej grupie konkretne schorzenia bądź choroby przewlekłe? Jakie to czynniki?



Największym problemem dla kadry zarządzającej jest w moim przekonaniu w wielu jednostkach organizacyjnych nadmiar spotkań „on-line”. Jest to znakomite narzędzie do momentu kiedy nie jest nadużywane. Z punktu widzenia okulisty długi okres patrzenia w ekran doprowadza do nadmiernego zmęczenia, rzadsze mruganie powiekami powoduje problemy z tak zwanym suchym okiem, następuje utrata uwagi uczestników spotkań oraz gorsze przyswajanie prezentowanych treści. Spotkania „on-line” nie są naturalnym sposobem komunikacji pomiędzy ludźmi. W rezultacie dochodzi do tego, że kadra zarządzająca nie ma czasu na zajmowanie się swoimi podstawowymi obowiązkami czyli zarządzaniem, a priorytetem są wirtualne spotkania.

Wysoki pułap stresu jest również wyzwaniem, przewlekłe narażenie na endogenne hormony stresu powoduje działanie destrukcyjne - również w zakresie schorzeń okulistycznych. Dobrym przykładem jest Centralna Surowicza Chorioretinopatia związana z okiem występująca u młodych ludzi, z innych dziedzin medycyny - wrzody żołądka, choroby układu sercowo - naczyniowego itd. Z badań wynika, że istotnym czynnikiem wywołującym wysoki pułap stresu jest także niepewność działań jednostki z powodu daleko posuniętej hierarchizacji. Niski i rozmyty pułap „sprawczości” frustrujący na wielu polach działań.

### Co można zrobić? Gdyby miała Pan polecić menedżerom konkret działania, dać konkretne zalecenia dotyczące profilaktyki zdrowia, co by to było?



Przesunąć w większym stopniu decyzyjność na niższe szczeble zarządzania, **zmniejszyć ilość przetwarzanych informacji na poszczególnych poziomach zarządzania**. Zbudować klarowne przekazy - powiązać wyraźniej skutek i przyczynę w podejmowanych działaniach bez frustrującego rozmywania odpowiedzialności. Maksymalnie uprościć zarządzanie na każdym szczeblu - co redukuje możliwości powstania błędów. Rozliczać z efektów a nie deklaracji - co poprawia satysfakcję z wykonywanej pracy. Nie zwalniać z dnia na dzień bez ostrzeżenia - co zmniejsza pułap codziennego stresu.



## Dr n. med. Andrzej Lipiński

Okulista, Dom Lekarski



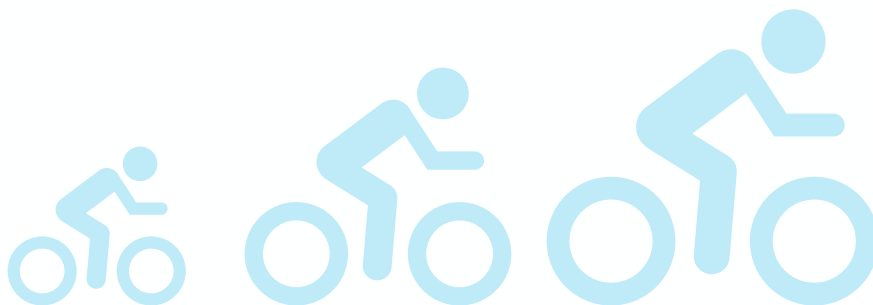
Zalecić każdemu **codzienną porcję ćwiczeń fizycznych** zależnie od preferencji - co zmniejsza poziom hormonów stresu i tym samym redukuje możliwość rozwoju licznych chorób przewlekłych. Brak możliwości rozładowania napięcia jest niefizjologiczny - stres, który przytrafia się antylopie jest momentalnie rozładowywany ucieczką, a w przypadku ludzi bardzo często jedynie wsiadaniem do samochodu lub „odpoczywaniem” na kanapie.

**Promować zdrowe odżywianie**, bowiem - chociażby cukrzyca II typu najczęściej jest spowodowana nadwagą, a ona najczęściej nadmiarem węglowodanów i tłuszczów.

Harmonogram pracy powinien uwzględniać przerwy co 3 godziny na krótki odpoczynek i planowy posiłek pozwalający utrzymać prawidłowy poziom glukozy we krwi.



Wiele zawodów powiązanych jest z podobnym zestawem problemów - nie wiązałbym ich koniecznie tylko z menadżerami, **stres niezależnie od zawodu będzie wiązał się z podobnymi problemami**. Zwierzęta doznają podobnych problemów, można wywoływać u nich sztucznie wrzody żołądka indukowane stresem. Indywidualne różnice w radzeniu sobie z problemami są uwarunkowane genetycznie i do pewnego stopnia niezależne od zawodu i warunków, w których dany człowiek egzystuje.



# Zdrowy styl życia

## Dieta i nawyki żywieniowe

Menedżerowie e-commerce jedzą źle, wiedzą o tym, ale niestety nawyków swoich nie zmieniają. Nawyki żywieniowe zbadaliśmy na dwóch poziomach: ogólnym (jak zdrowo jem?) oraz szczegółowym (jakie konkretne nawyki żywieniowe respondenci stosują?). Wyniki są jednoznacznie niekorzystne dla grupy menedżerów i tworzą spójny obraz zaniedbania żywieniowego, które najwyraźniej nie wynika z braku wiedzy, lecz z braku czasu i przestrzeni. Kontrast jest uderzający: wśród wszystkich badanych zdrowo lub bardzo zdrowo odżywia się 44% respondentów. W grupie menedżerów e-commerce - zaledwie 20%. Co czwarty menedżer e-commerce (25%) deklaruje, że w ogóle nie dba o zdrową dietę. Łącznie niemal 4 na 5 menedżerów e-commerce (80%) ocenia swoją dietę jako niewystarczająco zdrową.

Tabela nr 6 - Wskaźniki zdrowego odżywiania się

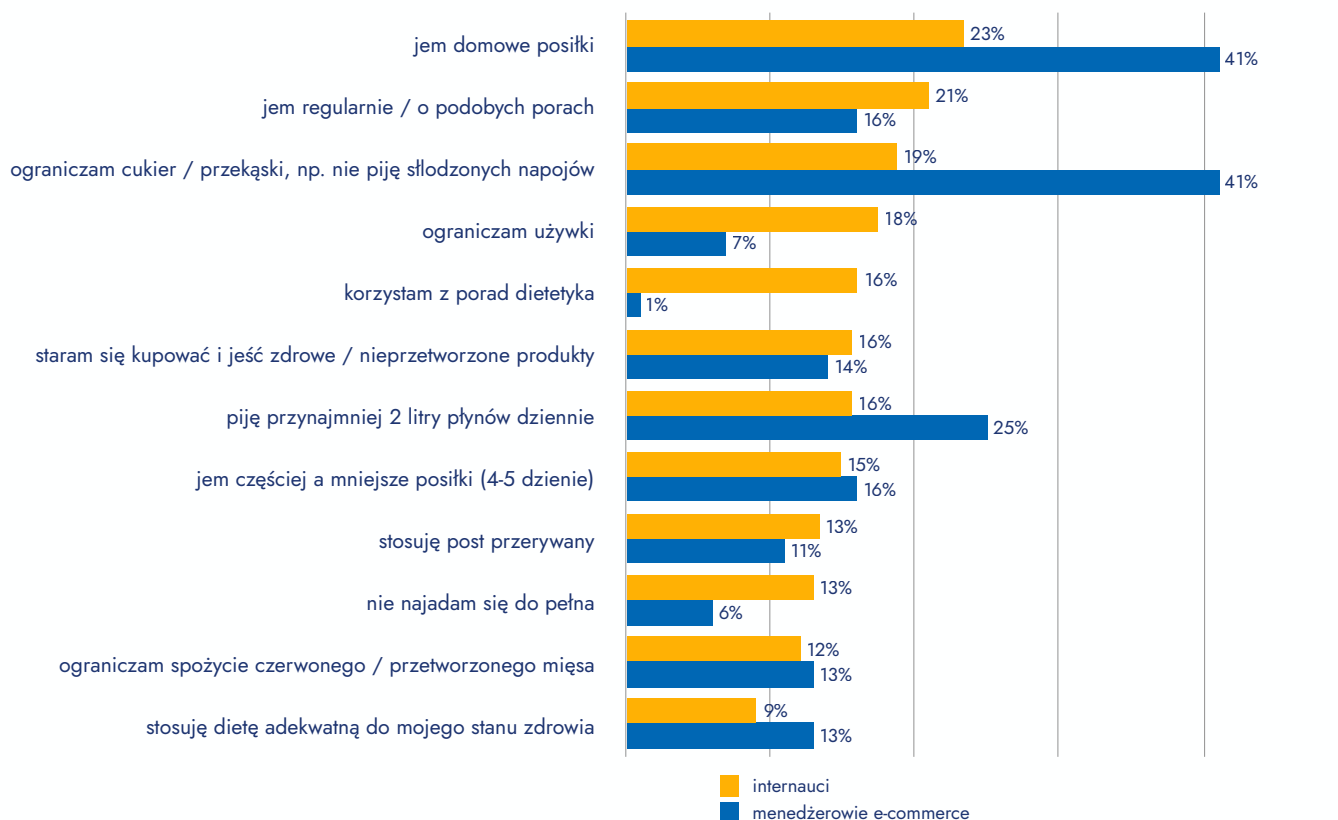
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212

Zdrowe odżywanie się	internauci	pracownicy sektora e-commerce	menedżerowie e-commerce
Zawsze - codziennie, bez wyjątków	10%	3%	2%
Często - znaczna liczba posiłków	34%	33%	18%
Czasem - mniej niż połowa posiłków	33%	40%	49%
Rzadko - kilka posiłków w tygodniu	6%	5%	7%
Wcale nie	18%	20%	25%
Zdrowo (suma)	44%	36%	20%
Niezdrowo (suma)	24%	24%	32%

Jeśli chodzi o konkretne nawyki żywieniowe, szczególnie niepokojące jest zjawisko nieregularności posiłków: tylko 8% menedżerów e-commerce je o stałych porach, wobec 15% w grupie wszystkich badanych internautów. Z kolei nieregularny rytm posiłków jest jednym z bardziej niedocenianych czynników ryzyka metabolicznego - zaburza wydzielanie insuliny, kortyzolu i melatoniny, wpływając jednocześnie na wagę, sen i nastrój. Związek między nieregularnym jedzeniem a ryzykiem otyłości, insulinooporności i chorób metabolicznych jest także dobrze udokumentowany. Nieregularność posiłków zaburza rytm dobowy wydzielania insuliny i kortyzolu.

Z pozytywnych nawyków, e-menedżerom trzeba przyznać, że często starają się jeść domowe posiłki (41%, +18p.p.), a także ograniczają cukier, przekąski i słodkie napoje (41%, +22p.p.) plus piją dużo płynów (25%, +9p.p.). Z kolei ciekawe - i przy okazji niestety negatywne (poza wspomnianą już nieregularnością posiłków) - jest bardzo małe wykorzystanie w tej grupie wsparcia dietetyka (zaledwie 1%, -15p.p.) oraz ograniczanie używek (7%, -11p.p.). Z kolei catering dietetyczny jest 3-krotnie bardziej popularny niż generalnie wśród internautów, co jest prawdopodobnie racjonalną reakcją na brak czasu na gotowanie. Warto jednak zestawić ten wynik z ogólną oceną diety: pomimo wyższego udziału cateringu, menedżerowie ma najgorszą ocenę własnego odżywiania. Catering zastępuje najwidoczniej jeden z aspektów zdrowego jedzenia (dostęp do zbilansowanych posiłków), ale nie rozwiązuje nieregularności ani braku świadomości żywieniowej.

Wykres nr 25 - Które zasady zdrowego odżywiania stosujesz?  
 Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci odżywiający się zdrowo, N=1569,  
 menedżerowie e-commerce odżywiający się zdrowo, N=159



Wykres nr 26 - Czy korzystasz z diet pudełkowych / cateringu dietetycznego?  
 Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, menedżerowie e-commerce,  
 N=212





## Prof. dr hab. n. med. Ewa Mojs

Neuropsycholog,  
Kierownik Katedry i Zakładu Psychologii Klinicznej na Wydziale Medycznym  
Uniwersytetu Medycznego im. K. Marcinkowskiego w Poznaniu,  
Członek Rady Naukowej MindHealth

### Czy widzi Pani Profesor jakieś konkretne, charakterystyczne dla managementu czynniki ryzyka, które sprawiają, że rozwijają się w tej grupie konkretne schorzenia bądź choroby przewlekłe? Jakże to czynniki?



Tak - w grupie osób pełniących funkcje kierownicze można wskazać szereg dobrze udokumentowanych czynników ryzyka, które sprzyjają rozwojowi chorób przewlekłych. Czynniki te mają charakter zarówno psychospołeczny, jak i behawioralny. Głównym czynnikiem, który należy rozpatrywać w kategoriach obciążenia jest stres. Stres krótkotrwały mobilizuje zasoby odpornościowe jednostki, uruchamia strategię radzenia sobie, ale stres przewlekły rozregulowuje mechanizmy zaradcze, obniża poziom funkcjonowania, przyczynia się do powstawania chorób serca, depresji, lęków, nadciśnienia tętniczego, obniżenia odporności itp. Do czynników stresotwórczych działających przewlekłe zaliczyć można:

- ➔ stałą presję decyzyjną, odpowiedzialność finansową i personalną
- ➔ przeciążenie pracą i brak regeneracji (osoby zarządzające najczęściej mają nienormowany czas pracy, co prowadzi do utraty równowagi praca–życie,
- ➔ ograniczony sen i odpoczynek (sytuacje nieprzewidywalne, problemy ostatecznie „trafiają” do kadry zarządzającej, co może zakłócać sen i odpoczynek),
- ➔ przewlekłe zmęczenie (nadmiarowość zadań, zbyt dużo obowiązków, trudności w delegowaniu zadań i przekonanie, że tylko „szef jest w stanie zrobić coś najlepiej”
- ➔ niekorzystne nawyki zdrowotne (zachowania antyzdrowotne), w tym
  - ➔ nieregularne posiłki
  - ➔ dieta wysokoprzetworzona (często „on the go”)
  - ➔ niska aktywność fizyczna
- ➔ zachowania kompensacyjne (osoby zarządzające dość często regulują emocje, obniżają napięcie stresowe poprzez korzystanie z używek, np. alkohol, palenie tytoniu czy nadużywanie leków na bezsenność, psychostymulantów itp.
- ➔ siedzący tryb pracy (wielogodzinne spotkania, praca przy komputerze może prowadzić do zwiększonego napięcia w ciele rozpoznawanego przez organizm jako stres), następstwem mogą być przewlekłe bóle,
- ➔ czynniki psychospołeczne (wysoka kontrola pracy i pracowników a także wysoka odpowiedzialność, często towarzyszy temu izolacja decyzyjna („samotność lidera”),
- ➔ osamotnienie i poczucie niezrozumienia przez bliskich, długie spędzanie czasu w pracy, zmęczenie, brak sił do dzielenia się problemami organizacji powoduje ograniczenie „dostępności emocjonalnej” i wycofanie się z ról prywatnych, osamotnienie, narastające konflikty ale też brak sił do rozwiązania owych konfliktów,
- ➔ opóźnione korzystanie z opieki zdrowotnej (brak czasu na badania profilaktyczne i z drugiej strony, zaprzeczanie występowaniu problemów zdrowotnych z obawy przed chorobą.

Podsumowując: w grupie managementu kluczowe czynniki ryzyka chorób przewlekłych wiążą się przede wszystkim z doświadczaniem przewlekłego stresu i jego konsekwencjami. To połączenie sprzyja rozwojowi przede wszystkim chorób sercowo-naczyniowych, zaburzeń psychicznych, chorób metabolicznych i zespołów bólowych.



## Prof. dr hab. n. med. Ewa Mojs

Neuropsycholog,  
Kierownik Katedry i Zakładu Psychologii Klinicznej na Wydziale Medycznym  
Uniwersytetu Medycznego im. K. Marcinkowskiego w Poznaniu,  
Członek Rady Naukowej MindHealth

### Co jest takim triggerem, który sprawia lub może sprawić, że menedżerowie zaczynają zmieniać swoje życie, nawyki, profilaktykę?



Bazując na aktualnych modelach zachowań zdrowotnych, decyzja o zmianie modelu życia na bardziej prozdrowotny nie dzieje się pod wpływem zdobywanej wiedzy dotyczącej zdrowia. Zazwyczaj bowiem wiedza rośnie, ale człowiek buduje przekonanie o swojej nieśmiertelności, żelaznym zdrowiu, nietykności. Zatem decyzja o zmianie musi być powiązana z innymi czynnikami oprócz zdrowia, na przykład emocjami czy też narastającym przekonaniem o własnej skuteczności. Z badań nad zdrowiem kadry menedżerskiej i zachowaniami zdrowotnymi wynika kilka najczęstszych czynników i mechanizmów uruchamiających zmianę:

1. „Moment zdrowotny” - doświadczenie zagrożenia zdrowia bądź życia. Osoba, która w sposób nagły zachorowała, może podjąć decyzję o zmianie w swoim życiu dotyczącą stylu życia i podejmowaniu zachowań prozdrowotnych. Wiąże się to z faktem, że zdrowie jako wartość staje się niesłychanie ważna, bo bez tej wartości to „nic”. Tą chorobą może być np. incydent sercowo-naczyniowy (u siebie lub bliskich), nieprawidłowe wyniki badań (np. nadciśnienie, hiperglikemia). Wówczas także dochodzi wzrostu subiektywnej percepcji ryzyka, a zmiana w kierunku zdrowia przestaje być abstrakcyjna dla wszystkich, staje się raczej osobista i pilna.
2. Utrata równowagi funkcjonalnej - osoba zarządzająca zaczyna zauważać swoje przeciążenie i zmęczenie, a tym samym spadek wydolności psychofizycznej, w tym problemy z koncentracją, rozproszenie, rozdrażnienie, mniejszą efektywność pracy itp. Wówczas możliwe jest spostrzeżenie, że nadmiar pracy zakłóca jej efektywność koło się zamyka, gdyż aby dogonić wyniki trzeba więcej pracować, a to powoduje zmęczenie i obniżenie poziomu funkcjonowania. Może to być jednak impuls do zmiany.
3. Kryzys życiowy lub punkt zwrotny w życiu, zmiana roli, może nawet awans czy też ważne wydarzenia rodzinne, które emocjonalnie angażują mogą stanowić dobry moment do zmiany, zmiana owa może uruchomić autorefleksję co do własnego miejsca w życiu, tego, co pozostało, przyszłości, wartości. Owa refleksja egzystencjalna może prowadzić do przewartościowania celów do zmiany w dłuższej perspektywie, perspektywie życia, które ma się jedno tylko.
4. Wzrost samoświadomości i refleksyjności, u części osób zmiana wynika ze świadomej pracy nad sobą podczas psychoterapii, uświadomienia sobie hierarchii ważności wartości, zdrowia jako wartości. Często niektórzy menedżerowie po psychoterapii kontynuują pracę nad sobą, doskonaląc się w zakresie zdrowia, psychologii, profilaktyki, longevity. To poszukiwanie wiedzy już staje się aktywnością, podmiot nie poddaje się biernie zmianom, tylko zaczyna coś robić dobrego dla siebie i swojego zdrowia. Zdrowie zaczyna być traktowane jako zasób strategiczny.
5. Wpływ środowiska i norm organizacyjnych, to obecnie najrzadszy motyw zmiany, kiedy to kultura organizacyjna „wymusza” zmianę stylu życia na bardziej prozdrowotny. Niekiedy presja rodziny, stawiane „ultimatum” może być impulsem do zmiany lub też obserwacja innych liderów dbających o „work and life balance” może być impulsem do zmiany. Warto jednak dodać, że jest to jeden najrzadszych pozytywnych motywatorów pozytywnej zmiany, aczkolwiek może się pojawić.
6. Poczucie utraty kontroli, kontrola to jedno z ważniejszych narzędzi w pracy menedżera, jeśli zatem zdrowie zaczyna wymykać się spod kontroli zaczyna się psuć, może to stanowić impuls do zmiany, pojawia się potrzeba odzyskania wpływu a zdrowie staje się obszarem, który można „zarządzić”.

Działania prozdrowotne u menedżerów mają najczęściej charakter reaktywny (po zdarzeniu), a nie prewencyjny. Są uruchamiane w związku z negatywnymi doświadczeniami w obszarze zdrowia. Wiedza o zdrowiu stanowi niewystarczający czynnik modulujący zmiany prozdrowotne.



## Prof. dr hab. n. med. Ewa Mojs

Neuropsycholog,  
Kierownik Katedry i Zakładu Psychologii Klinicznej na Wydziale Medycznym  
Uniwersytetu Medycznego im. K. Marcinkowskiego w Poznaniu,  
Członek Rady Naukowej MindHealth

### Czy obserwuje Pani Profesor wzrost świadomości społecznej na temat prewencji onkologicznej, chorób psychicznych? Jak to zmienia podejście menedżerów e-commerce do swojego zdrowia i wizyt lekarskich?



Tak - w ostatnich latach obserwuje się wyraźny wzrost świadomości ludzi w zakresie prewencji onkologicznej oraz zdrowia psychicznego, co znajduje potwierdzenie zarówno w danych epidemiologicznych, jak i w badaniach nad zachowaniami zdrowotnymi. Oczywiście nadal jednak choroby onkologiczne wiążą się z silnym lękiem, co powoduje blokowanie zachowań prozdrowotnych. Mimo wszystko widać jednak zmianę, zmiana ta wynika z kilku równoległych procesów: intensyfikacji kampanii zdrowia publicznego, większej dostępności wiedzy (w tym cyfrowej), destygmatyzacji zaburzeń psychicznych oraz rosnącej roli medycyny stylu życia i profilaktyki wtórnej.

Wzrost świadomości prozdrowotnej zaczyna przekładać się na stopniową zmianę postaw wobec zdrowia, obniżenie leków i zmianę nawyków, chociażby częstsze korzystanie z badań profilaktycznych. Rośnie także gotowość i korzystanie z konsultacji psychologicznych czy psychiatrycznych.

Co warto jest podkreślić, dla coraz większej liczby menedżerów zdrowie traktowane jest jako zasób strategiczny, warunkujący efektywność decyzyjną, wydolność, zdolność do adaptacji do trudnych warunków, rezylencję.

W kontekście menedżerów sektora e-commerce - grupy funkcjonującej w środowisku wysokiej dynamiki, presji czasowej i obciążenia poznawczego też należy zauważyć zmianę w opisywanym obszarze, choć z pewnością ma ona jeszcze stosunkowo niewielki zasięg.

Pomimo wzrostu świadomości, nadal utrzymuje się istotny dysonans między wiedzą a zachowaniem. W praktyce oznacza to, że decyzje o zgłoszeniu się na badania czy wizytę lekarską często mają charakter reaktywny i są podejmowane dopiero w odpowiedzi na pojawienie się objawów chorobowych, często w sposób nagły lub w obliczu wyraźnego spadku wydolności. Barrierami nadal pozostają m.in. ograniczenia czasowe, wysoki poziom zaangażowania zawodowego, tendencja do priorytetyzowania obowiązków nad zdrowiem, przekonanie o konieczności utrzymania ciągłej dyspozycyjności, przekonanie o własnej „niezastępowalności”.

W sektorze e-commerce dodatkowym czynnikiem, który wpływa na zachowania zdrowotne jest cyfrowy charakter pracy, który sprzyja zarówno zwiększeniu dostępu do wiedzy i usług (np. telemedycyna), jak i czynnikiem który pogarsza zdrowie. Z jednej strony dostęp do wiedzy o zdrowiu jest bardzo wysoki, z drugiej siedzący tryb życia, przeciążenie informacyjne czy rozmycie granic między pracą a życiem prywatnym utrudniają dbanie o zdrowie. W rezultacie obserwuje się pewien paradoks: rosnącą świadomość zdrowotną przy jednoczesnych trudnościach w implementacji trwałych zmian behawioralnych.

Podsumowując - wzrost świadomości w zakresie prewencji onkologicznej i zdrowia psychicznego wpływa na zmianę narracji wokół zdrowia wśród menedżerów e-commerce - od podejścia reaktywnego do bardziej proaktywnego - jednak proces ten jest nadal w fazie początkowej czy przejściowej. Wzmocnienie tego procesu wymaga wsparcia systemowego, organizacyjnego oraz indywidualnego, wtedy dopiero możliwa jest zmiana w behawiorze, która ma realne znaczenie



## mgr Marta Warzocha-Szkupińska

Dietetyk, zajmuje się dietoterapią i dietoprofilaktyką u dzieci i dorosłych, Certyfikowany członek Zespołów Żywieniowych, Ekspert Modulife, Prelegentka z zakresu dietetyki w Szkole Nauki o Laktacji

Patrząc na wyniki badania „Zdrowy E-commerce”, dotyczącego menedżerów, widzę przede wszystkim ich silne przełożenie na codzienne nawyki żywieniowe i zdrowotne tej grupy. **W praktyce gabinetowej wyraźnie obserwuję, że osoby na stanowiskach menedżerskich, obciążone nadmiarem pracy, mierzą się z trudnością w organizacji regularnych posiłków.** Często podkreślają, że intensywny tryb pracy i liczne spotkania uniemożliwiają im zaplanowanie jedzenia w ciągu dnia. W efekcie dochodzi do długich przerw bez posiłków, co później skutkuje utratą kontroli nad apetytem w godzinach wieczornych.

Warto podkreślić temat dotyczący powiązania emocji z zachowaniami żywieniowymi. **Negatywne napięcie emocjonalne bardzo często przekłada się na jedzenie emocjonalne, co znajduje odzwierciedlenie w obserwacjach pacjentów.** W takich sytuacjach jedzenie przestaje pełnić wyłącznie funkcję odżywczą, a zaczyna być sposobem radzenia sobie ze stresem. Jeśli dodatkowo pojawiają się problemy ze snem - które, jak pokazuje badanie, są w tej grupie częste - ryzyko niekontrolowanego jedzenia może jeszcze wzrastać. Niewyspanie wpływa bowiem na regulację apetytu i sprzyja spożywaniu większej ilości kalorii.

Kolejnym istotnym aspektem jest niski poziom aktywności fizycznej oraz brak systematycznej profilaktyki zdrowotnej. W połączeniu z nieregularnym jedzeniem i przewlekłym stresem tworzy to środowisko sprzyjające rozwojowi nadwagi, otyłości oraz zaburzeń metabolicznych. Obserwuję, że wiele pacjentów zgłasza się na konsultację dopiero w momencie pojawienia się nieprawidłowych wyników badań lub pierwszych objawów choroby.

**Z mojego doświadczenia wynika, że kluczowe znaczenie mają proste, możliwe do wdrożenia rozwiązania. Jednym z nich jest świadome planowanie posiłków - nawet poprzez wpisanie ich w kalendarz dnia pracy.** Nie wymagają one dużych zmian organizacyjnych, a mogą znacząco poprawić regularność jedzenia. Pomocne jest również przygotowywanie posiłków lub przekąsek z wyprzedzeniem oraz posiadanie pod ręką szybkich, wartościowych opcji, takich jak np. orzechy z owocami liofilizowanymi czy koktajle białkowe uzupełnione świeżymi produktami.

W kontekście przewlekłego stresu, który jest nieodłącznym elementem pracy menedżera, szczególnego znaczenia nabiera także jakość diety. Odpowiednio zbilansowane posiłki, bogate w składniki o działaniu przeciwzapalnym i antyoksydacyjnym, mogą stanowić realne wsparcie dla organizmu funkcjonującego pod dużym obciążeniem.

# Zdrowy styl życia

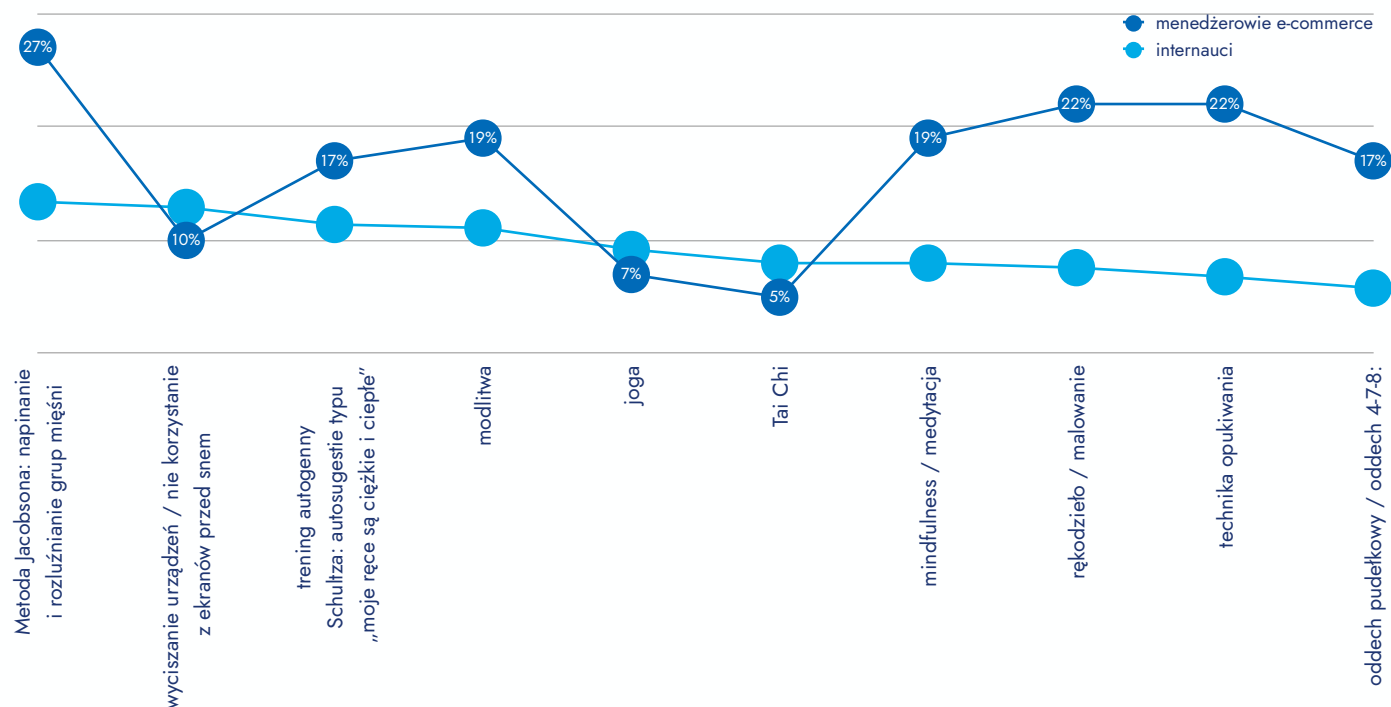
## Techniki relaksacji

Odsetek osób niestosujących żadnych technik relaksacyjnych jest w grupie e-menedżerów niższy niż wśród internautów ogółem (21% vs 32%). Na poziomie deklaratywnym menedżerowie e-commerce sięgają po narzędzia radzenia sobie ze stresem częściej niż przeciętny internauta. Mimo to ich poziom lęku, obniżonego nastroju i somatycznych objawów stresu jest najwyższy ze wszystkich grup. To wskazuje, że same techniki - bez eliminacji strukturalnych źródeł przeciążenia - nie wystarczają. Menedżerowie też stosują tych technik więcej (1,7 vs 0,9 wśród wszystkich badanych). Najczęściej stosowaną techniką wśród menedżerów jest metoda Jacobsona (21%) - progresywna relaksacja mięśniowa polegająca na świadomym napinaniu i rozluźnianiu grup mięśni. To technika klinicznie walidowana, stosunkowo łatwa do wdrożenia bez zewnętrznej pomocy i skuteczna w redukcji napięcia mięśniowego wynikającego z przewlekłego stresu. Jej popularność wśród menedżerów e-commerce może być odpowiedzią na specyficzny profil dolegliwości tej grupy - bóle pleców i napięcie mięśniowe jako skutki długiej pracy siedzącej. Inne popularne metody - i znacznie częściej stosowane niż generalnie wśród Polaków - to w grupie menedżerów trening autogenny, medytacja i modlitwa, rękodzieło, technika opukiwania i oddech pudełkowy.



**Paradoks relaksacji: menedżerowie e-commerce stosują techniki radzenia sobie ze stresem - ale nie mają czasu, by eliminować jego źródła. To leczenie objawów bez leczenia przyczyny, które może dawać chwilową ulgę, ale nie przerywa cyklu przeciążenia.**

Wykres nr 27 - Czy stosujesz jakieś techniki relaksacji? Jakiej?  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, menedżerowie e-commerce, N=212





## Jan Banaś

Przedsiębiorca i ekspert e-commerce.  
Założyciel i dyrektor zarządzający firmy  
Koceo oraz twórca marek Red Lychee  
i Koceo Hotel Line.

Raport „Zdrowy E-commerce” bardzo trafnie nazywa zjawisko, które wielu z nas w branży odczuwa od dawna, ale rzadko ubiera w konkretne wnioski.

**E-commerce to środowisko o ogromnej dynamice, wysokiej odpowiedzialności i ciągłej presji wyniku - co przez długi czas jest równoważone satysfakcją, sprawczością i tempem rozwoju. Problem zaczyna się w momencie, gdy ten balans się odwraca.**

Szczególnie istotny jest dla mnie wniosek, że wśród e-menedżerów coraz wyraźniej widać oznaki przeciążenia. Aż 71% deklaruje nadmiar pracy, 58% ma skłonności do pracoholizmu, a 34% ma dla siebie mniej niż 2 godziny dziennie. To już nie jest kwestia indywidualnych przypadków, ale pewnego modelu funkcjonowania branży.

**Z perspektywy praktyka widzę, że przez lata premiowaliśmy dostępność, szybkość reakcji i nieustanną optymalizację.** To działa biznesowo, ale nie jest neutralne dla zdrowia. Co ważne, raport jasno pokazuje, że problem nie wynika z wieku czy demografii, ale ze stylu życia - przeciążenia, braku regeneracji i zaburzonego balansu między pracą a odpoczynkiem.

Pojawia się tu też pewien paradoks - e-commerce daje ogromne poczucie kontroli nad biznesem i danymi, a jednocześnie często odbiera kontrolę nad własnym czasem, energią i zdrowiem. Widać to również w danych dotyczących zdrowia psychicznego - ponad połowa menedżerów deklaruje odczuwanie lęku (53%) oraz obniżonego nastroju (51%).

W moim przypadku dużą rolę odgrywa sport - tenis, z którym jestem związany od lat jako były zawodnik. To nie tylko aktywność fizyczna, ale realne narzędzie do redukcji stresu i „resetu” głowy. To również ważna część mojego życia poza światem e-commerce - dzielę się tym doświadczeniem, prowadząc treningi na korcie, co pozwala mi całkowicie wyjść z trybu operacyjnego i spojrzeć na wiele rzeczy z innej perspektywy.

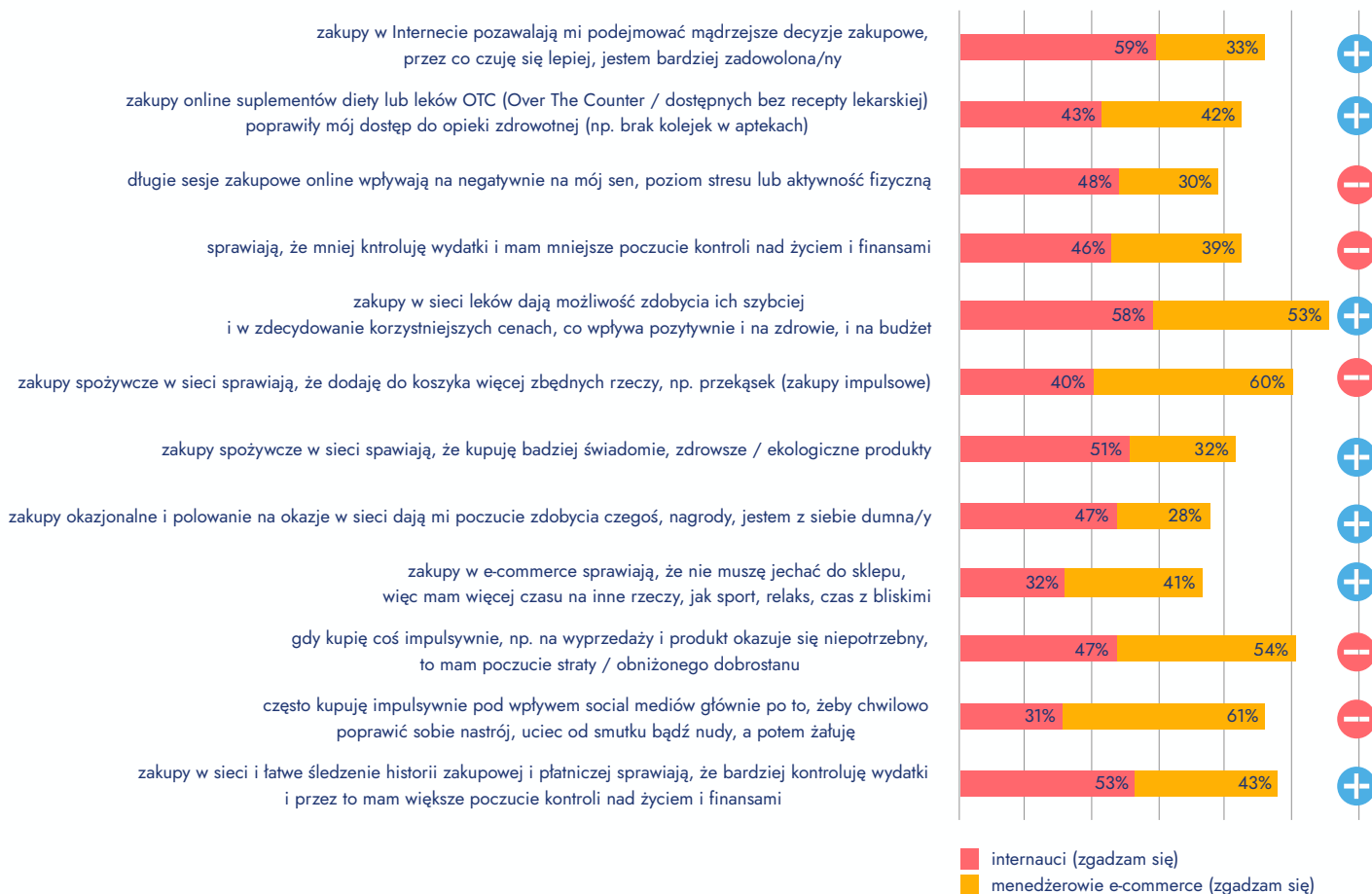
**I to jest kierunek, który widzę dla całej branży - nie tylko więcej świadomości, ale konkretne działania: realne granice pracy, regeneracja traktowana jako element efektywności, a nie luksus oraz świadome zarządzanie czasem i energią, które pozwala realnie odzyskać dystans wobec codziennej presji.**

# Zdrowy styl życia

## Zakupy jako element stylu życia

E-commerce jest zjawiskiem powszechnym. W corocznym badaniu e-Izby „Omni-commerce. Kupuję wygodnie” od 3 lat odsetek osób, które kiedykolwiek kupiły coś przez Internet utrzymuje się na poziomie 100%. Z kolei udział osób, które dokonały zakupu w ciągu ostatnich 6 miesięcy systematycznie rośnie i osiągnął już poziom 93%. Rośnie liczba zakupów regularnych, kilka razy w miesiącu, a w grupie e-menedżerów zakupy 6-10 razy w miesiącu to już najczęstsze stwierdzenie. Odsetek osób robiących zakupy spożywcze w sieci wzrósł do 56%. Internauci co roku - mimo przyzwyczajenia do kanału cyfrowego - wskazują nie mniej, a coraz więcej atutów zakupów w sieci. Zdaniem badanych e-commerce m.in. daje szansę na zakupy przemyślane, bezpieczne, a także pozwala śledzić finanse, korzystać z szybkich dostaw, atrakcyjnych promocji i optymalizować budżet domowy. E-commerce to także mniejsze ryzyko zakupowe ze względu na większe możliwości zwrotów bez podawania przyczyny i możliwość odłożenia płatności w czasie (BNPL), co zwiększa zdolność zakupową. Jednocześnie te dwa ostatnie elementy stwarzają ryzyko większej konsumpcji i zakupu być może nie do końca potrzebnych rzeczy. To z kolei negatywnie wpływa na samopoczucie.

Wykres nr 28 - A teraz przeczytaj kilka stwierdzeń z obszaru zakupów i korzystania z Internetu i daj znać, w jakim stopniu one Ciebie dotyczą  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212



Analizując postawy e-menedżerów, można zobaczyć ciekawy i dość paradoksalny obraz. Rzadziej zgadzają się z pozytywnymi aspektami zakupów w sieci, wskazywanymi często przez polskich konsumentów, jak np. to, że zakupy w internecie pozwalają podejmować mądrzejsze decyzje zakupowe. Za to częściej przyznają, że kupują impulsywnie np. produkty modowe, kosmetyki czy elektronikę, a zakupy spożywcze w sieci sprawiają, że dodają do koszyka więcej zbędnych (i często niezdrowych) rzeczy, np. przekąsek.



**Paradoks e-ekspertyzy: menedżerowie e-commerce są grupą najstabilniej przekonaną do tego, że zakupy w sieci przekładają się na mądrzejsze decyzje i większe zadowolenie - różnica wobec ogółu internautów wynosi aż -9p.p.**

Zawodowcy z branży są wobec jej obietnic najbardziej sceptyczni. Zestawienie wszystkich badanych stwierdzeń ujawnia wyraźny wzorec, a mianowicie menedżerowie e-commerce znacznie częściej niż generalnie internauci zgadzają się, że:

- impulsywne zakupy przez social media poprawiają nastrój: 88% vs 53% wśród internautów (+35p.p.) - największa różnica w całym badaniu dotycząca zakupów
- wrzucają zbędne rzeczy do koszyka podczas zakupów spożywczych online: 67% vs 48% (+19p.p.).

Grupa menedżerska rzadziej niż internauci przyznaje też, że:

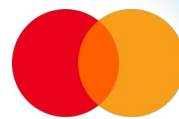
- zakupy online pomagają im mądrze decydować i dają satysfakcję: -9p.p.
- długie sesje zakupowe negatywnie wpływają na ich sen i poziom stresu: 45% vs 52% wśród internautów (-8p.p.)
- łąpią się na czytaniu kolejnych informacji w sieci, tracąc cenny czas: -7p.p. vs internauci.

Co to oznacza? Wyłania się tu spójny i trochę niepokojący portret: menedżerowie e-commerce kupują najbardziej impulsywnie ze wszystkich badanych grup - niemal 9 na 10 przyznaje, że zakupy przez media społecznościowe służą poprawie nastroju, a 2 na 3 wrzuca do koszyka rzeczy, których nie planowało. Jednocześnie są najmniej przekonani, że te zakupy rzeczywiście poprawiają jakość ich decyzji lub dają trwałą satysfakcję. Wygląda to jak klasyczny mechanizm kompensacji emocjonalnej - zakup jako szybka ulga od stresu, nie jako przemyślana decyzja. Paradoks jest tym wyraźniejszy, że mówimy o osobach, które zawodowo budują mechanizmy zachęcające do takich właśnie zakupów. Znają kulisy tej branży - i mimo to (a może właśnie dlatego) pozostają na nią podatni.



## Daria Auguścik

Dyrektorka ds. rozwoju biznesu  
i ecommerce w polskim oddziale  
Mastercard Europe



E-commerce to jedna z najszybciej rozwijających się branż w Polsce i na świecie, która co roku osiąga imponujące wzrosty. Ma to również nieodczony wpływ na dynamikę pracy oraz samopoczucie pracowników i e-menedżerów, co potwierdzają wyniki badania przedstawione w raporcie przygotowanym dla Izby Gospodarki Elektronicznej. Gros specjalistów z branży e-commerce cechuje impulsywność cyfrowa i nadmierne używanie Internetu, co może wynikać z faktu, że większość z nich musi być nieustannie „w sieci” ze względu na charakterystykę zawodu. Co niepokojące, 92% ankietowanych e-menedżerów przyznaje się także do impulsywnych zakupów online.

Kupowanie pod wpływem emocji to problem, z którym mierzy się wielu konsumentów. Badanie Mastercard z 2025 roku pokazało, że młodzi internauci - z pokolenia Z - traktują zakupy jako emocjonalne doświadczenie. 55% ankietowanych „zetek” przyznało, że czuje radość i ekscytację z tego powodu, a 4 na 10 potwierdziło, że ich ostatni zakup był zachcianką. To niepokojące zjawisko nie tylko ze względu na napędzający się konsumpcjonizm. Wskazuje również na to, że większość konsumentów spędza mnóstwo czasu w sieci poszukując ciągle nowych produktów - idealnie dopasowanych do coraz to większych wymagań, a przy tym w najlepszej ofercie cenowej. Potwierdzają to również wyniki naszego badania - co czwarty respondent stwierdził, że zamawia od razu więcej produktów, z myślą o zwróceniu tych, które nie spełnią oczekiwań, a 77% przyznało, że polują na najlepsze możliwe promocje. Czy to oznacza, że uwielbiamy spędzać godziny na zakupach internetowych? Niekoniecznie. 97% kupujących online uważa, że możliwość szybkiego i łatwego znalezienia produktu w e-sklepie jest kluczowa, a brak takiej funkcji często skutkuje porzuceniem strony <sup>[1]</sup>. Polacy - zarówno konsumenci jak i specjaliści branży e-commerce - są przeciążeni ilością czasu spędzonego w sieci. Nie chcą przeglądać setek ofert e-sklepów, ale chcą znaleźć ten najlepiej dopasowany do nich produkt, spełniający oczekiwania - pod każdym względem, a przy tym w atrakcyjnej (najlepiej promocyjnej) cenie. Czy można pogodzić te kwestie? Okazuje się, że tak.

Na polskim rynku e-commerce już pojawiają się cyfrowi agenci, którzy prawdopodobnie zrewolucjonizują branżę zakupów internetowych oraz odciążą zarówno konsumentów, jak i sprzedawców. Są to wirtualni doradcy zakupowi, którzy mogą rozpoznać potrzeby klienta, porównać oferty tysięcy e-sklepów z wielu krajów i wybrać najlepiej dopasowany produkt, w odpowiednim rozmiarze i budżecie, a następnie zrealizować jego zakup w imieniu użytkownika (np. za pomocą bezpiecznej metody płatności kartą w internecie - Click to Pay). W ten sposób uwalniają czas konsumentów, a przy tym poprawiają ich doświadczenia zakupowe, minimalizując presję i stres związany z poszukiwaniem produktu oraz eliminując czynnik emocjonalnych i nietrafionych wyborów. Z perspektywy pracowników i e-menedżerów natomiast, cyfrowi agenci wykonują część pracy za nich, skracając listę ich codziennych obowiązków oraz dając szansę na to, aby przebić się z ofertą „skrojoną na miarę” potrzeb klienta, co oznacza lepsze dopasowanie, poprawę UX, wzrost konwersji.

Badanie Mastercard pokazało, że już 42% ankietowanych używa narzędzi AI do kupowania prezentów. Czy narzędzia oparte na sztucznej inteligencji pozwolą zatem przeciwstawić się nieograniczonemu konsumpcjonizmowi i skrócić czas poświęcany na poszukiwanie produktów w sieci? Tego jeszcze nie wiemy, ale z pewnością mogą ułatwić zakupy konsumentom i pracę specjalistom ds. e-commerce, a dla wielu e-sklepów być również szansą na dotarcie do nowych klientów z jeszcze lepiej spersonalizowaną i dopasowaną ofertą.

Wirtualni agenci zakupowi bez wątpienia odciążą pracowników branży e-commerce, przejmując niektóre rutynowe działania oraz zdejmując z ich barków część presji związanej z efektywnością sprzedażową i płynnością procesów. To z pewnością może również wpłynąć na zmniejszenie poziomu stresu i zwiększenie zadowolenia z pracy, a zarazem z życia. Mamy nadzieję, że kolejne edycje badania Mobile Institute pokażą poprawę wskaźników percepcji zdrowia i samopoczucia wśród specjalistów i e-menedżerów branży e-commerce.

[1] The Commerce Shop. (n.d.). Top 5 Predictive Search Functionalities for CRO. Retrieved April 15, 2024,

# To DO's & Not TODO's

Jak zmienić **styl życia**, aby być zdrowym? Zrób to małymi krokami!



01

**Uprawiaj sport minimum 2-3 razy w tygodniu** - nie raz! Dopiero regularność 2+ $\times$  tygodniowo daje realny skok dobrostanu i obniżenie objawów zdrowotnych o blisko 30%. Minimalna dawka to dwa treningi tygodniowo - jedno wyjście na siłownię w poniedziałek nie chroni przed niczym.

02

**Miej dwa hobby i zadbaj o to, żeby przynajmniej jedno było aktywne lub poznawcze.** Dwa hobby dają w populacji ogólnej najwyższy dobrostan i najniższe objawy chorobowe ze wszystkich konfiguracji. Najsilniej z dobrostanem psychicznym korelują: podróże, regularny sport jako hobby i doksztalcanie / samorozwój. Jeśli masz wybierać: podróże + coś aktywnego intelektualnie to statystycznie najlepsza kombinacja.

03

**Naucz się psychologicznie wyłączać po pracy - nawet jeśli pracujesz długo.** Menedżerowie z dużym czasem dla siebie ( $\geq 4h$ ) w rzeczywistości pracują dłużej niż ci bez czasu, a mimo to mają ponad dwukrotnie wyższy dobrostan i znacząco mniej objawów zdrowotnych.



01

**Nie używaj zakupów online jako mechanizmu regulacji nastroju** 88% menedżerów e-commerce kupuje impulsywnie przez social media, żeby poprawić sobie humor - to najwyższy wynik ze wszystkich grup i o +35p.p. więcej niż w ogóle internautów.

02

**Nie traktuj jednorazowego wysiłku fizycznego w tygodniu jako wystarczającego.** Raz w tygodniu na basenie może sprawiać, że czujesz się, jakbyś "odhaczył" zdrowie, a realnie poziom lęku i objawów zdrowotnych jest niemal taki sam jak u osoby całkowicie nieaktywnej. Nawet dwa treningi więcej w tygodniu to skokowa poprawa - od 76% lęku do 50%.

03

**Nie zastępuj normalnego jedzenia cateringiem i nie jedz przypadkowo.** E-menedżerowie najrzadziej ze wszystkich badanych grup stosują jakiegokolwiek zasady żywieniowe. Jednocześnie aż 30% korzysta z cateringu. Problem nie leży w samym cateringu, ale w tym, że zastępuje on myślenie o jedzeniu zamiast je ułatwić. Jedna zmiana z największym przełożeniem na codzienną praktykę to regularne pory posiłków.



04

# Praca

Wpływ życia zawodowego  
na zdrowie i samopoczucie  
badanych internautów  
i e-menedżerów



# Praca

## Równowaga między pracą a życiem osobistym

Pojęcie work-life balance (równowaga między życiem zawodowym a osobistym) weszło do języka zarządzania w latach 80. XX wieku jako odpowiedź na rosnące napięcie między wymaganiami zawodowymi a potrzebami życia prywatnego. Cztery dekady później termin ten jest obecny w niemal każdej strategii HR, a jednocześnie coraz częściej kwestionowany - nie dlatego, że równowaga przestała być ważna, lecz dlatego, że sama metafora wagi sugeruje, iż praca i życie to dwa oddzielne, porównywalne ciężary. Dla wielu ludzi - a szczególnie dla menedżerów w dynamicznych branżach - granica między nimi dawno przestała być wyraźna. E-commerce jest branżą, która tę granicę rozmywa wyjątkowo skutecznie. Działa w trybie ciągłym: zamówienia spływają o każdej porze, kampanie reklamowe trwają przez całą dobę, a sezonowość - Black Friday, święta, wyprzedaże - generuje skokowe przeciążenia, które nie uznają weekendów ani urlopów. Menedżer e-commerce zarządza procesami, które w sensie dosłownym nigdy nie śpią. Technologia, która miała ułatwić pracę, stała się jednocześnie narzędziem permanentnej dostępności: smartfon z powiadomieniami, pulpit analityczny dostępny z każdego miejsca, kanały komunikacji, które rzadko milkną po godzinie 18. Badanie „Zdrowy E-commerce” pokazuje, że ta specyfika branży ma mierzalne konsekwencje zdrowotne i społeczne.



**Siedmiu na dziesięciu menedżerów e-commerce odczuwa przeciążenie pracą - pracuje więcej niż chciałoby lub powinno, co definiujemy jako overemployment. Ponad dwie trzecie e-menedżerów deklaruje, że nie lubi swojej pracy. Co trzeci menedżer ma dla siebie mniej niż godzinę czasu wolnego dziennie, a niemal połowa spędza ze swoją rodziną lub bliskimi nie więcej niż godzinę na dobę.**

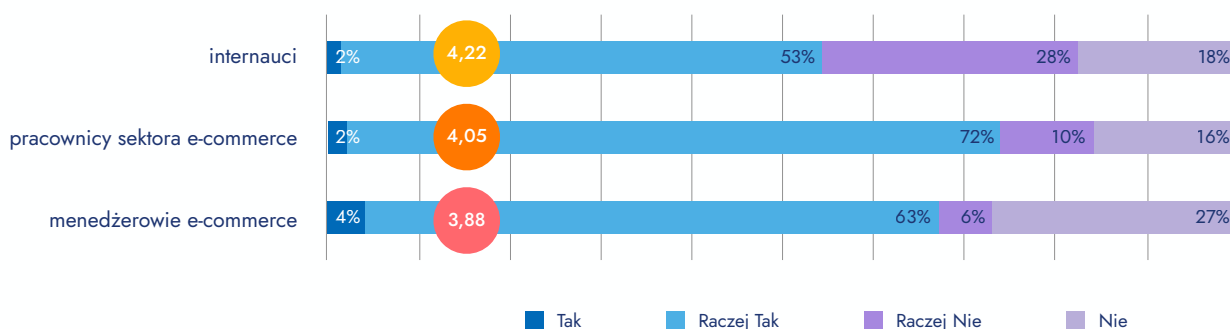
To liczby, które trudno czytać bez refleksji: mówimy o grupie, która z zawodowego punktu widzenia odnosi sukcesy - zarządza, decyduje, kształtuje rynek - a prywatnie funkcjonuje na granicy wytrzymałości. Istotne jest to, że problem nie leży wyłącznie w liczbie przepracowanych godzin. Dane wskazują na coś głębszego: trudność psychologicznego wyłączenia się z trybu pracy nawet poza jej godzinami. Co trzeci menedżer bez czasu dla siebie przyznaje, że nie umie odpoczywać - dosłownie nie wie, co zrobić w wolnym czasie. Tyle samo przenosi napięcia z pracy na relacje z bliskimi. To nie jest problem organizacji dnia - to symptom długotrwałego zatarcia się granicy między rolą zawodową a tożsamością osobistą.

Work-life balance w klasycznym rozumieniu zakłada, że obydwie strony równania są autonomiczne i że można je świadomie wyważać. Współczesna psychologia organizacji proponuje inne ujęcie: zamiast równowagi - integrację i granice. Nie chodzi o to, żeby praca i życie miały równe udziały w czasie, ale o to, żeby człowiek zachował zdolność do przetaczania się między nimi - i żeby praca, choćby absorbująca, nie kolonizowała przestrzeni, której potrzebuje regeneracja.

Z perspektywy zdrowia kluczowa okazuje się nie długość czasu pracy, lecz jakość czasu poza nią. Wyniki tej części badania są niepokojące ale nie beznadziejne. Pokazują też, że menedżerowie, którzy potrafią zarządzać granicą między pracą a resztą życia, osiągają istotnie lepsze wskaźniki zdrowotne niż ich przeciążeni współ(e)pracownicy i robią to często bez skracania czasu pracy. To ważna informacja zarówno dla samych menedżerów, jak i dla organizacji, które nimi zarządzają.

Idea utrzymywania równowagi między pracą a życiem prywatnym jest bliska ponad połowie badanych Polaków (55%) i 3/4 osób pracujących w sektorze e-commerce oraz 2/3 menedżerów e-commerce, przy czym warto zauważyć, że wśród menedżerów w kontekście W-L-B pojawia się podobne zjawisko jak przy danych o zarządzaniu czasem (patrz: rozdział „Zdrowy styl życia”), gdzie również widoczna była polaryzacja tej grupy: dość znaczny odsetek (większy niż wśród wszystkich badanych internautów) wskazywał, że ma dziennie ponad 6 godzin dla siebie i również znaczący odsetek (ponownie większy niż wśród internautów) wskazywał, że czasu dla siebie i bliskich praktycznie nie ma albo jest to poniżej godziny dziennie. Poziom równowagi W-L-B w swoim życiu najlepiej oceniają generalnie internauci (4,22 w skali 0-5), najgorzej menedżerowie e-commerce (3,88).

Wykres nr 29 - Czy bliska Ci jest idea work-life-balance, czyli zachowywania równowagi między pracą zawodową a czasem prywatnym dla siebie, rodziny?  
 Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212



**Ważna obserwacja:** głębsza analiza grupy menedżerskiej wskazuje, że ci, którzy pragną równowagi, to nie ci, którzy ją mają. Korelacje między wspomnianym wcześniej czasem dla siebie a stosunkiem do W-L-B są niemal wszystkie ujemne lub zerowe. To paradoks, który może mieć proste wytłumaczenie: W-L-B jako idea jest najsilniejsza u tych, którym jej brakuje. Menedżer, który ma dla siebie 3-4 godziny dziennie, rzadziej nazywa to "work-life balance" bo po prostu tak żyje. Ten, który ma mniej niż godzinę, myśli o W-L-B intensywnie, bo jest to dla niego nieosiągalny cel. W liczbach wygląda to tak, że 75% menedżerów z najkrótszym czasem dla siebie ( $\leq 1h$ ) uważa W-L-B za ważną ideę vs zaledwie 54% tych z najdłuższym czasem codziennie dla siebie ( $\geq 4h$ ).

Na podstawie analizy dwóch wymiarów, tj. bliskości idei W-L-B (Tak/Raczej Tak vs Raczej Nie/Nie) oraz ilości czasu dla siebie ( $\leq 2h$  vs  $\geq 3,5h$ ), wyłaniają się cztery segmenty menedżerów.

Tabela nr 7 - Wskaźniki zdrowego odżywiania się  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212

Segment	% grupy	WHO-5* (0-100)	Objawy chorobowe	Overempl	Pracoholizm
ASPIRUJĄCY (W-L-B ważne, ale mało czasu)	61%	14,8	35%	92%	78%
ZATOPIONY W PRACY (W-L-B nieważne, brak czasu)	20%	16,9	34%	91%	68%
ZBALANSOWANY (W-L-B ważne, dużo czasu)	11%	37,6	21%	84%	100%
WOLNY STRZELEC (W-L-B nieważne, dużo czasu)	8%	28,5	24%	58%	51%

\*WHO-5 to WHO-5 Well-Being Index to pięciopytaniowy indeks dobrostanu psychicznego opracowany przez Światową Organizację Zdrowia. Jest to jeden z najpowszechniej stosowanych krótkich narzędzi do pomiaru samopoczucia psychicznego w badaniach populacyjnych. Został policzony również w naszym badaniu w oparciu o 5 pytań dotyczących ostatnich 2 tygodni: Byłem/am w dobrym nastroju; Byłem/am spokojny/a i zrelaksowany/a; Byłem/am aktywny/a i pełen/na energii; Obudziłem/am się wypoczęty/a i świeży/a; Moje codzienne życie było pełne rzeczy, które mnie interesują. Jest to pytanie w skali 0-5, więc 0 = skrajnie zły dobrostan, 2,5 = doskonały dobrostan (suma wszystkich odpowiedzi), następnie wskaźnik mnożony jest przez 4. Orientacyjna interpretacja jest taka:  $\leq 50$  - ryzyko depresji (WHO rekomenduje dalszą diagnostykę), 51-67 to obniżony dobrostan, ale poza strefą ryzyka klinicznego,  $\geq 68$  - dobry dobrostan.

01

ASPIRUJĄCY

Zdecydowanie dominujący typ. Niemal 2 na 3 menedżerów e-commerce. W-L-B jest dla nich ważną wartością, ale rzeczywistość temu przeczy. Pracują zbyt dużo, mają zbyt mało czasu i wiedzą, że powinni żyć inaczej. Napięcie między aspiracją a codziennością samo w sobie pogarsza samopoczucie. To menedżerowie w aktywnym konflikcie poznawczym.

02

ZATOPIONY W PRACY

To 1/5 segmentu. Paradoksalnie ma nieco lepszy WHO-5 niż Aspirujący, mimo podobnej obiektywnej sytuacji. Prawdopodobny mechanizm: brak dysonansu poznawczego. Skoro W-L-B nie jest dla nich wartością, jego brak psychicznie nie boli w takim samym stopniu. Nieświadomość luki chroni, przynajmniej krótkoterminowo.

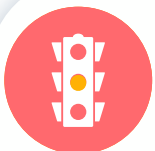
**03****ZBALANSOWANY**

Najzdrowszy segment (11% e-menedżerów) i jednocześnie zaskakujący - wszyscy są pracoholikami. To nie są menedżerowie, którzy pracują mało. Pracują intensywnie, ale potrafią skutecznie budować przestrzeń na życie poza pracą. Dowód, że pracoholizm nie szkodzi zdrowiu sam w sobie - szkodzi wtedy, gdy nie towarzyszy mu umiejętność psychologicznego wyłączenia się.

**04****WOLNY STRZELEC**

Wolni Strzelcy mają relatywnie dużo czasu dla siebie, ale W-L-B jako idea jest im obca. Nie "zarządzają" swoim czasem świadomie, a po prostu tak żyją. WHO-5 wyższy niż u Aspirujących, lecz niższy niż u Zbalansowanych. Mają najniższe odczucie overemploymentu ze wszystkich segmentów.

Analiza stosunku do idei równowagi między pracą a życiem osobistym prowadzi do wniosku, że W-L-B jako wartość bez możliwości realizacji szkodzi. Aspirujący jako największy segment (61%) mają gorszy dobrostan psychiczny niż ci, którzy W-L-B w ogóle nie cenią, a też go nie mają. Świadomość luki między ideałem a rzeczywistością zdaje się być dodatkowym ciężarem psychicznym. Czas wolny i bliskość idei W-L-B to nie ta sama oś. Korelacja między nimi jest ujemna, czyli więcej czasu wolnego wiąże się z mniejszym przywiązaniem do konceptu W-L-B. Ci, którzy go mają, rzadziej o nim mówią. Dodatkowo widać, że w pewnych okolicznościach pracoholizm i zdrowie mogą współistnieć. Dzieje się tak przy właściwej granicy psychologicznej. Zbalansowani są w 100% pracoholikami, a mimo to mają WHO-5 na poziomie 37,6, czyli ponad dwa razy więcej niż Aspirujący. Zmienną decydującą jest umiejętność odłączenia się, a nie liczba przepracowanych godzin. Niestety tylko 11% menedżerów e-commerce to Zbalansowani. Jest to mała, ale istniejąca grupa - dowód, że zmiana jest możliwa nawet w tej branży. Analiza ich profilu może posłużyć jako wzorzec interwencji dla pracodawców i samych menedżerów.



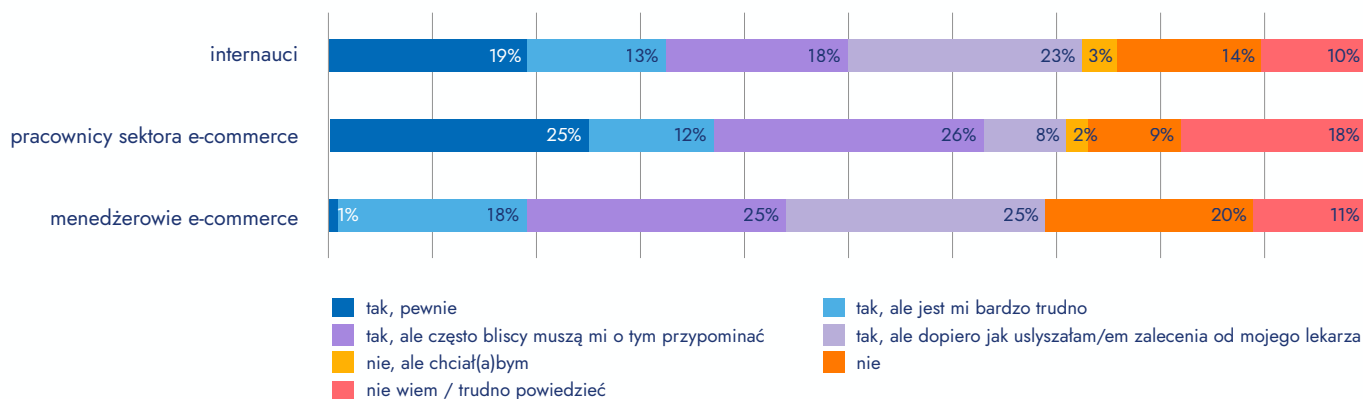
**Implikacja praktyczna: programy wellbeing dedykowane menedżerom e-commerce powinny skupiać się nie na "promowaniu wartości W-L-B" (Aspirujący już ją znają), lecz na konkretnych narzędziach wdrożenia: budowaniu granic psychologicznych, delegowaniu i redukcji poczucia winy związanego z "niepracowaniem".**

# Praca

## W-L-B w praktyce, czyli zdolność zatrzymania się

Dla przepracowanych ludzi paradoksalnie zdolność zatrzymania się, relaksu i odpoczynku nie jest wcale trywialna. Dane wyraźnie pokazują, że gros osób - szczególnie na stanowiskach e-menedżerskich - ma z tym problem. Pewnym wskaźnikiem w tym kierunku była już analiza czasu dla siebie czy bliskich, jaki menedżerowie mają na co dzień, a także czas poświęcany na hobby. Obecnie okazuje się, że wśród menedżerów spytanych wprost o zdolność do zatrzymania się, 1/3 wskazuje, że nie potrafi tego zrobić, a dalsze 2/3 potwierdza, że jest to trudne i potrzebują bodźca zewnętrznego, aby to się wydarzyło, czyli przypomnienia bliskich, wyraźnego wskazania lekarza albo to ich organizm daje im znak „STOP! Zatrzymaj się!”. Jedynie 1% (!) menedżerów na takie pytanie odpowiedział „Tak, pewnie, potrafię się zatrzymać w biegu”. W przypadku ogółu badanych Polaków sytuacja wygląda nieco lepiej, ale też budzi niepokój. 20% przyznaje, że potrafi się zatrzymać, ale 23% przyznaje, że potrzebuje do tego wskazania lekarza, a kolejne 18% - uwagi najbliższych osób. Jednocześnie warto zaznaczyć, że to nie sama kategoria e-commerce / pracy w świecie cyfrowym wpływa na zdolność zatrzymania się i relaksu, ale kumulacja cyfrowego środowiska pracy z odpowiedzialnymi stanowiskami zarządczymi.

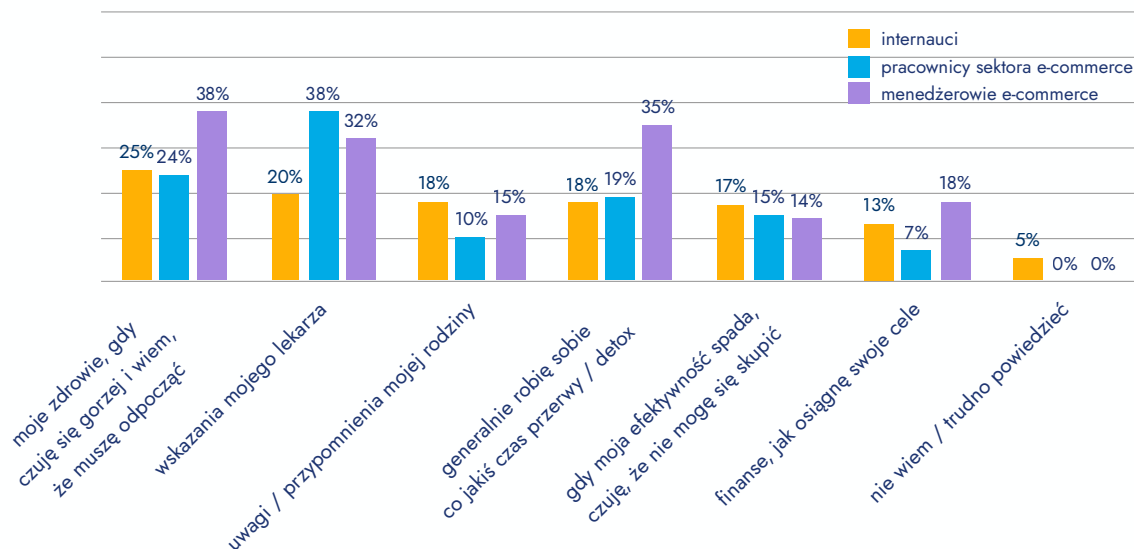
Wykres nr 30 - Czy potrafisz się zatrzymać w natłoku zadań służbowych i domowych?  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212



Alarmujące jest, że zaledwie 19% menedżerów e-commerce potrafi się zatrzymać bez zewnętrznej pomocy, a i im przychodzi to z trudem (18%). To prawdopodobnie jeden z najsilniejszych pojedynczych sygnałów w całym badaniu mówiący o tym, jak ta grupa funkcjonuje, w jakim tempie żyje. Dodatkowe wnioski, jakie można wysnuć na podstawie danych i korelacji między W-L-B a zdolnością zatrzymania się to to, że umiejętność zatrzymania się i wartość W-L-B to niemal jeden konstrukt, szczególnie w grupie menedżerów. Korelacja między nimi jest jedną z najsilniejszych w całej analizie. To oznacza, że dla menedżerów e-commerce "cenić W-L-B" i "umieć się zatrzymać" to praktycznie to samo - kto ma jedno, ma drugie. Nie ma jednak menedżerów, którzy deklaratywnie cenią W-L-B (idea jest im bliska), ale przy tym potrafią się zatrzymać bez zewnętrznej pomocy.

Dodatkowo wdrożone zasady W-L-B nie korelują z umiejętnością zatrzymania, a wśród menedżerów e-commerce korelacja jest wręcz ujemna (-0,109) To kluczowe rozróżnienie. Deklarowany poziom wdrożenia idei W-L-B mierzy, na ile równowaga (zdaniem badanych) jest obecna w życiu jako fakt, np. elastyczne godziny, czas z rodziną. Ta "strukturalna" forma W-L-B jest niezależna od psychologicznej zdolności do odłączenia się. Dane pokazują, że można mieć elastyczny grafik i nie umieć przestać myśleć o pracy. Jednocześnie umiejętność zatrzymania silnie chroni przed pracoholizmem i jest kluczem do stylu życia zgodnego z W-L-B. Zdolność do zatrzymania się nie jest efektem ubocznym lepszego zdrowia - jest prawdopodobnie jego przyczyną. Wśród menedżerów e-commerce interwencja skierowana na tę jedną umiejętność mogłaby być skuteczniejsza niż jakikolwiek program wellbeing oparty na strukturze zatrudnienia.

Wykres nr 31 - Co jest w stanie zatrzymać Cię w tym biegu / natłoku zadań?  
 Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, którzy potrafią się zatrzymać, N=1375, osoby pracujące w sektorze e-commerce, które potrafią się zatrzymać, N=328, menedżerowie e-commerce, którzy potrafią się zatrzymać, N=155



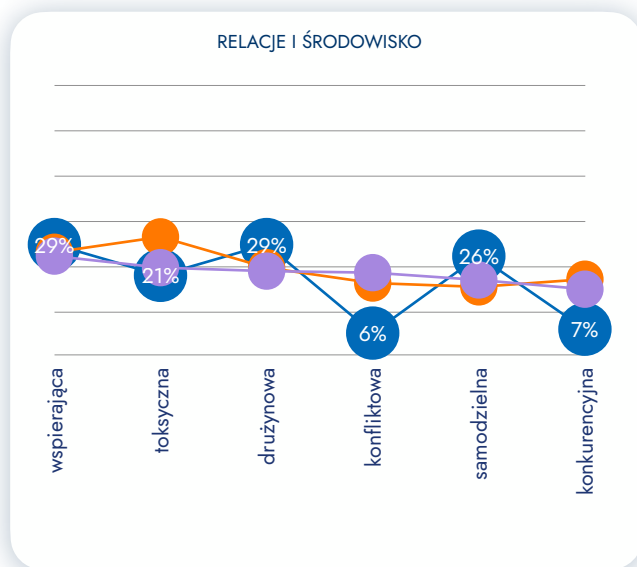
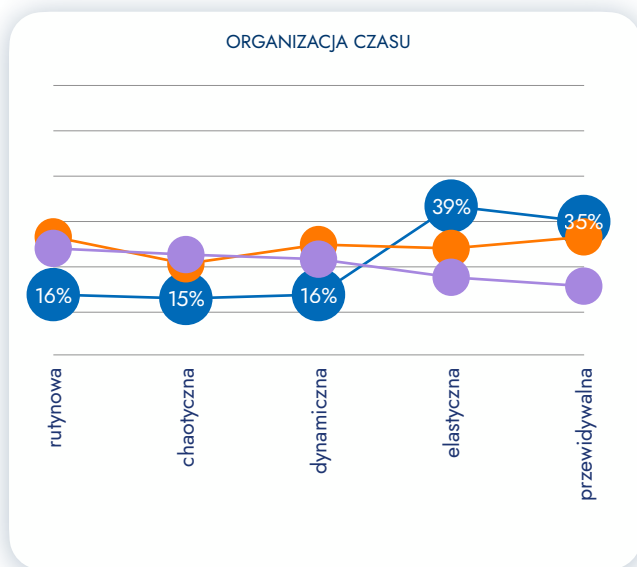
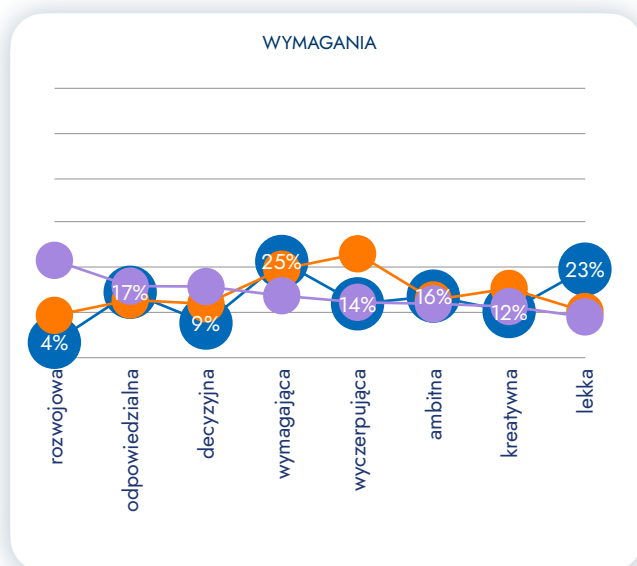
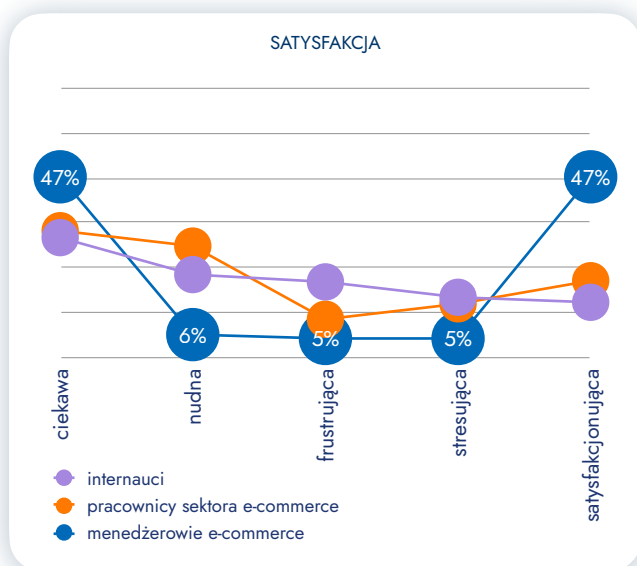
Warto się zatem „przystanąć” jeszcze chwilę i przyjrzeć się analizie tego, jakie elementy czy okoliczności skłaniają badanych Polaków i menedżerów do zatrzymania się (choć na chwilę). Wyraźnie widać, że w przypadku e-managementu najsilniejszy wpływ ma stan zdrowia - jeśli czują się gorzej - starają się zwolnić tempo (38% vs 25% wśród wszystkich badanych). Co ciekawe, spadek efektywności w pracy nie skłania ich w takim samym stopniu do zatrzymania się, najwyraźniej muszą być to poważniejsze problemy zdrowotne (14% vs 17%). Dla osób związanych z sektorem e-commerce kluczowe jest też wskazanie lekarza (odpowiednio 38% i 32%). To zdaje się potwierdzać wniosek przedłożony powyżej. Dość optymistyczne jest wskazanie na to, że menedżerowie dość często starają się robić sobie tzw. detox, czyli oderwać się, prawdopodobnie wyjechać na urlop, wakacje. Niestety w kontekście całościowej sytuacji na linii praca - styl życia - zdrowie może nie być to do końca pozytywne. Dalekie wyjazdy, czy nawet 3-4 tygodniowe urlopy nie poprawią naszego samopoczucia, jeśli po powrocie nasz styl życia i podejście do pracy nie ulegną zmianie. Niepokoi też w przypadku e-menedżerów liczba wskazań na konieczność wcześniejszego osiągnięcia swoich celów i „dorobienia się” zanim przyjdzie czas na odpoczynek. To prosta droga do pracoholizmu i braku zadowolenia z mniejszych sukcesów, czy etapów na ścieżce kariery.

# Praca

## Ocena charakteru i środowiska pracy

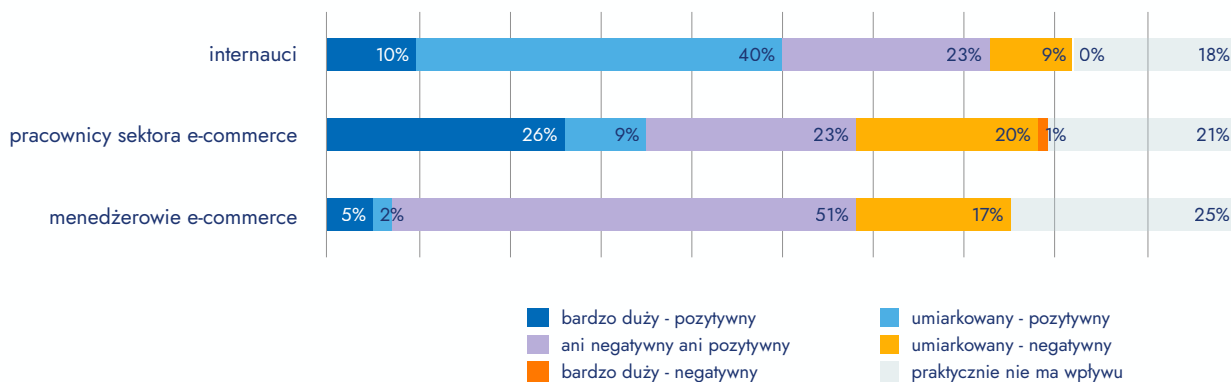
Praca menedżerów e-commerce jest satysfakcjonująca. Aż 47% uznaje ją za taką i podobnie - 47% - za ciekawą. To oceny znacząco wyższe niż wśród ogółu badanych, a także pozostałych pracowników sektora e-commerce. Niestety oceny pod kątem wymagań są już nieco gorsze. Dla 1/4 jest ona wymagająca. To więcej niż w innych analizowanych segmentach. Z drugiej strony praca e-menedżera jest lekka dla 23% badanych. Co ciekawe, jedynie 4% e-menedżerów ocenia swoją pracę jako rozwojową, 9% - jako decyzyjną i 12% jako kreatywną. Pod kątem organizacji czasu praca menedżerów e-commerce jest elastyczna i przewidywalna, a więc powinna dawać w tym obszarze powody do zadowolenia. Pod kątem środowiska i relacji, menedżerowie wskazują raczej na współdziałanie niż konkurencję czy wyścig. Rzadko wskazują też na konflikty. To rokuje dobrze.

Wykres nr 32 - Jak opisał(a)byś swoją pracę pod kątem...?  
 Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212

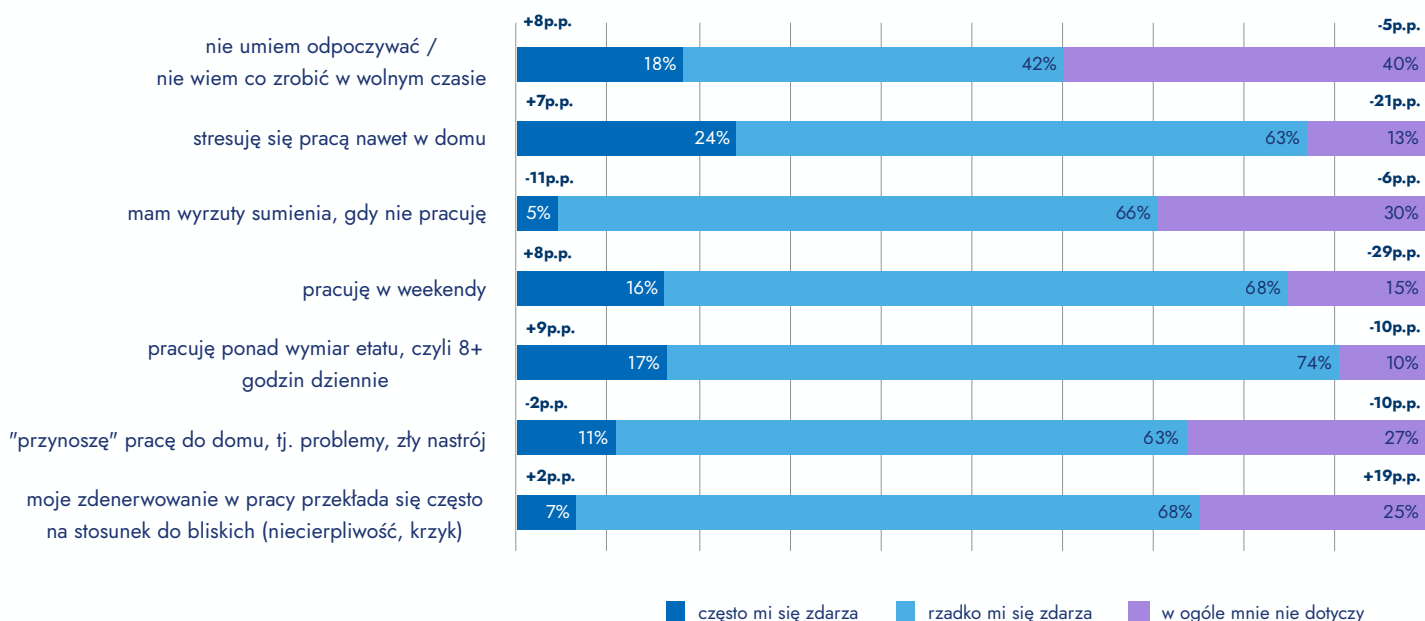


Mimo tak pozytywnych ocen, nasze badanie wskazuje wyraźnie na negatywny wpływ pracy e-menedżerów na ich samopoczucie i zdrowie. Dlaczego tak się dzieje pomimo dobrej kombinacji cech tego zawodu? Kluczem wydaje się być postawa e-menedżerów, którzy przepracowują się, „zabierają” ze sobą pracę do domu oraz nie potrafią się po niej zrelaksować. O tym mówią kolejne wskaźniki: menedżerowie znacznie rzadziej niż Polacy ogółem określają, że praca ma pozytywny wpływ na ich życie (7% vs 50%). Jednocześnie umniejszają w ogóle wpływ pracy na życie - 51% (vs 23% wszystkich badanych) uznaje, że wpływ jest „ani dobry ani zły”, a dodatkowo 25% (vs 18%) jest zdania, że praca praktycznie na ich życie wpływu nie ma.

Wykres nr 33 - Jak duży wpływ ma - Twoim zdaniem - praca zawodowa na jakość Twojego życia i Twój dobrostan?  
 Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212

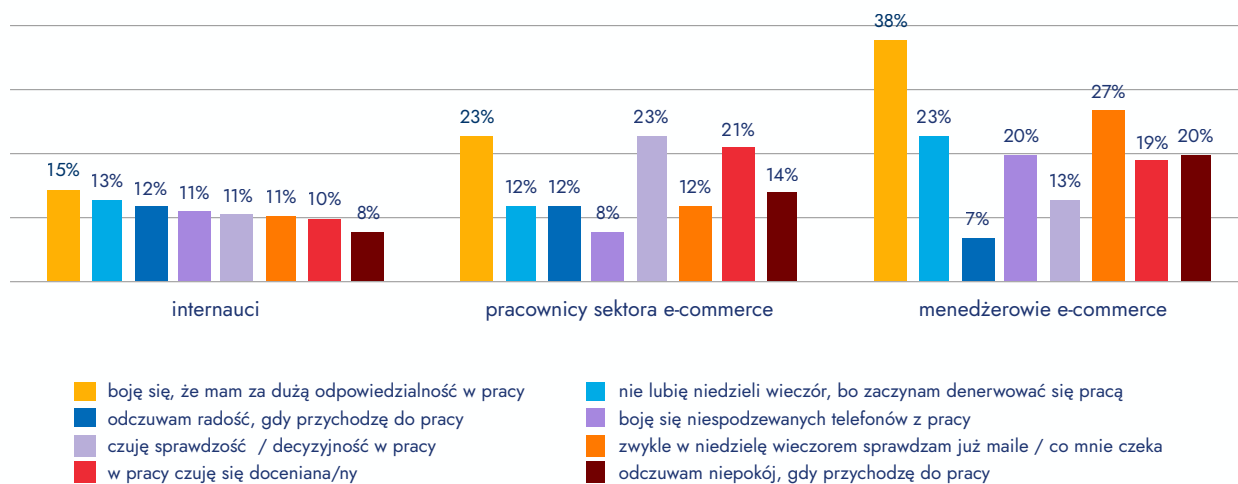


Wykres nr 34 - W jakim stopniu zgadzasz się ze stwierdzeniami poniżej? W jakim stopniu dotyczą one Ciebie i Twojego życia zawodowego?  
 Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212



Menedżerowie e-commerce nie potrafią też „odłączyć się” od pracy po powrocie do domu, nie potrafią odpocząć i swój stres przenoszą na innych członków rodziny (co, pogarsza również dobrostan kolejnych osób w społeczeństwie i może mieć zgubne konsekwencje, szczególnie w przypadku dzieci i młodzieży). W kontekście badanych aspektów pracoholizmu e-menedżerowie wypadają gorzej niż internauci ogółem praktycznie w każdym wymiarze. 18% zdecydowanie przyznaje, że nie potrafi odpoczywać (+8p.p. vs wszyscy badani). Pracą po pracy stresuje się 24% (+7p.p.). W weekendy pracuje regularnie (16%, +8p.p.), a nadgodziny codziennie ma 17% (+9p.p.). Co ważne, nie tylko udział wskazujących na regularne występowanie tych zjawisk jest wśród menedżerów większy, znacznie mniejszy jest także udział osób, które deklarują, że wymienione zjawiska w ogóle ich nie dotyczą (tu mamy różnice rzędu nawet 29p.p.). To powoduje ogromną różnicę. Podobnie jest jeśli chodzi o przenoszenie stresu na innych. Częste przynoszenie stresu do domu i przekładanie zdenerwowania pracą na stosunek do bliskich potwierdza co 10. menedżer (+2p.p.), ale w ogóle te zjawiska nie pojawiają się domach jedynie 1/4 menedżerów w stosunku do około 40% domów wszystkich badanych Polaków.

Wykres nr 35 - Czy któreś ze stwierdzeń poniżej Cię dotyczą?  
 Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212



To zabieranie pracy do domu i de facto przejmowanie przez pracę przestrzeni prywatnej e-menedżerów można łatwo zauważyć analizując odsetki osób wskazujących, że nie lubią niedzieli wieczór, bo już zastanawiają się nad pracą (23% menedżerów, +10p.p. w stosunku do wszystkich badanych) oraz tych, co sprawdzają w niedzielę wieczorem maile, analizują plany dnia i zastanawiają się, co ich czeka w poniedziałek (27%, 2,5x więcej). Jednocześnie po powrocie do domu radosnych jest jedynie 7% menedżerów e-commerce vs 13% badanych ogółem (2x mniej).



## Agnieszka Węglewska

Digital Growth Manager  
Bluerank Healthcare

**bluerank**  
healthcare

### Zdrowy e-commerce - wyzwania, odpowiedzialność i dobre praktyki

Z raportu **“Zdrowy e-commerce”** przygotowanego przez **Izbę Gospodarki Elektronicznej** wyłania się obraz branży, która dynamicznie się rozwija, ale jednocześnie mierzy się z poważnymi wyzwaniami dotyczącymi zdrowia i dobrostanu pracowników. Szczególnie kadra zarządzająca doświadcza **przeciążenia informacyjnego, presji stałej dostępności, multitaskingu oraz trudności w zachowaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym**. Dane raportu są alarmujące: 71% e-menedżerów odczuwa nadmiar pracy, 32% pracuje ponad 8 godzin dziennie, a tylko 2% potrafi się zatrzymać i odpocząć bez trudu. Problemy ze snem, obniżony nastrój czy lęk są często obecne w życiu wielu osób z sektora cyfrowego. Współczesnym stresorom, takim, jak przeciążenie informacyjne, strach przed konfliktami zbrojnymi czy katastrofą ekologiczną towarzyszą dodatkowo lęk i frustracja związane z **koniecznością efektywnego zarządzania rozproszonymi zespołami w trybie asynchronicznym oraz ciągła potrzeba bycia na bieżąco. E-commerce nauczył się skalować sprzedaż. Teraz musi nauczyć się skalować odpowiedzialność za ludzi.**

#### Na drodze ku zdrowiu

W Bluerank od lat stawiamy **dobrostan pracowników na pierwszym miejscu**, wierząc, że zdrowy zespół to fundament efektywnej organizacji. Widzimy jednak, że największym wyzwaniem nie jest dziś brak benefitów, ale brak przestrzeni na realne odpoczywanie i pracę w skupieniu - dlatego obok wsparcia tworzymy warunki do bardziej zrównoważonej pracy, m.in. poprzez wprowadzenie **programu bezpłatnych konsultacji psychologicznych, dodatkowych urlopów stażowych i sabałowych**, a także różnego rodzaju akcje promujące profilaktykę zdrowotną, jak, na przykład, zorganizowana w 2025 roku **Akcja Zdrowie**, w ramach której pracownicy mieli możliwość wykonania z **szerokiej oferty pakietów badania krwi** w siedzibie firmy. Co roku angażujemy się w inicjatywę „2 godziny dla rodziny” a **w piątki pracownicy mogą kończyć pracę godzinę wcześniej**, by zadbać o czas dla siebie i bliskich. Nasze działania są odpowiedzią na realne potrzeby zespołu, a ich celem jest wsparcie nie tylko zdrowia fizycznego, ale także psychicznego i społecznego.

#### 20 lat doświadczenia w sektorze zdrowia

**Od 20 lat wspieramy liderów sektora medycznego - placówki medyczne, farmaceutyczne, producentów leków i suplementów, laboratoria diagnostyczne oraz organizacje, które działają na rzecz zdrowia publicznego.** Realizujemy projekty edukacyjne i kampanie online, których celem jest zwiększanie świadomości profilaktyki oraz promowanie zdrowego stylu życia. W strukturach naszej organizacji prężnie działa **interdyscyplinarny zespół Bluerank Healthcare**, którego specjaliści i specjalistki Business Growth, SEO, Performance i Social Media posiadają wieloletnie doświadczenie w prowadzeniu projektów medycznych oraz szkolą się z regulacji branżowych i prawa medycznego, co pozwala im skutecznie działać w wymagającym, regulowanym środowisku.



## Agnieszka Węglewska

Digital Growth Manager  
Bluerank Healthcare

**bluerank**  
healthcare

W dobie łatwego dostępu do niesprawdzonych źródeł oraz rosnącej popularności wykorzystywania narzędzi AI do diagnozowania się, istnieje zagrożenie, że dezinformacja doprowadzi odbiorcę do niekorzystnych decyzji dotyczących własnego zdrowia. To może skutkować rezygnacją z wizyt u specjalisty i nasilać stany lękowe. Dlatego właśnie, tworząc **treści dla projektów medycznych, dział Content w Bluerank współpracuje wyłącznie ze zweryfikowanymi ekspertami: lekarzami i pracownikami służby zdrowia. Dbamy, by publikacje były rzetelne, aktualne i zgodne z najnowszą wiedzą medyczną.** Dziś wysoka jakość i wiarygodność informacji to jeden z kluczowych elementów zdrowego ekosystemu online.

### Zdrowy ekosystem pracy projektowej

W Bluerank wierzymy również, że zdrowe relacje biznesowe opierają się na partnerskim podejściu. **Współpracujemy z firmami w atmosferze wzajemnego zaufania, szacunku i otwartości z orientacją na cel biznesowy ale bez zbędnego stresu.** Projekty realizujemy transparentnie, z poszanowaniem zasobów i potrzeb zespołów po obu stronach. Nasi klienci, których nazywamy partnerami mogą liczyć na wsparcie, elastyczność i zrozumienie, co pozwala osiągać ambitne cele w sposób zrównoważony. Bluerank jest dowodem na to, że **w e-commerce można pracować skutecznie, ambitnie i odpowiedzialnie, nie rezygnując z wartości związanych ze zdrowiem i dobrostanem.**

### Działania na rzecz zdrowia - nagrody od niezależnych gremiów

Zaangażowanie Bluerank zostało docenione zarówno na arenie międzynarodowej, jak i lokalnej. W 2025 roku otrzymaliśmy nagrody w kategorii **Best Use of Search - Health (Large) w konkursach Global Search Awards i European Search Awards** oraz wyróżnienie **Mental Champion w konkursie DOBROSTARS IAA Polska za realny wpływ na zdrowie psychiczne, fizyczne i komfort pracy zespołów.** Te wyróżnienia są potwierdzeniem skuteczności naszych działań oraz motywacją do dalszego rozwoju w obszarze zdrowego e-commerce.

Wierzymy, że zdrowy e-commerce to nie tylko efektywność biznesowa, ale przede wszystkim troska o ludzi. Zapraszamy do współpracy - razem możemy tworzyć branżę, w której zdrowie, rzetelna komunikacja i komfort pracy są priorytetem.

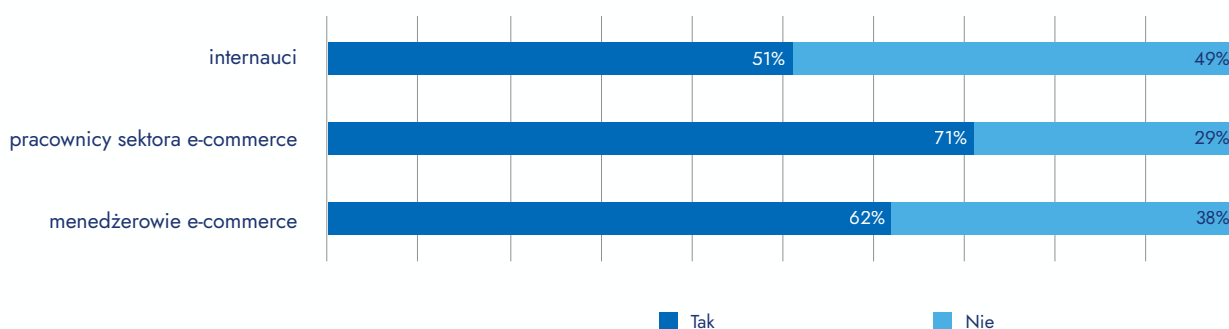


# Praca

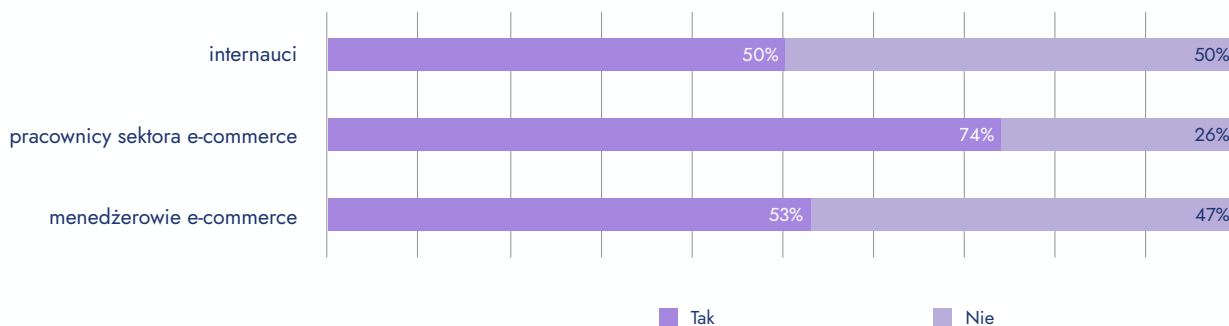
## Stosunek do pracy

Odczucia menedżerów i lęk po powrocie z pracy i przed powrotem do niej nie są jednak powodem, aby swojej pracy nie lubili. Wygląda zatem na to, że jest ona na tyle atrakcyjna i angażująca, że po prostu oddają jej jeszcze trochę „nienależnego” miejsca w sferze i przestrzeni prywatnej. Z drugiej strony połowa badanych nie chce, aby ich dzieci wykonywały podobne zadania, pracowały w podobnym zawodzie. Odsetek jest tu podobny do internautów ogółem, ale przyczyny zupełnie inne. Podczas gdy generalnie Polacy wskazują, że ich dzieci są uzdolnione w innym kierunku oraz ich zawód nie jest zawodem przyszłości, a także ich zarobki są za niskie (a chcą aby dzieciom wiodło się lepiej), to w przypadku e-menedżerów powody dotyczą charakteru samej pracy. Wskazują, że ich praca jest bardzo wymagająca i odpowiedzialna, angażująca czasowo i nie zawsze mogą pracować zdalnie.

Wykres nr 36 - Czy generalnie lubisz swoją pracę?  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212



Wykres nr 37 - Czy chciał(a)byś, aby Twoje dziecko wykonywało w przyszłości ten zawód co Ty?  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci z dziećmi, N=1116, osoby pracujące w sektorze e-commerce z dziećmi, N=194, menedżerowie e-commerce z dziećmi, N=154



# Praca

## Deklarowany vs realny wpływ na zdrowie



Deklaratywnie vs. realnie: jak praca wpływa na zdrowie menedżerów e-commerce? Obserwacja wyjściowa to deklaracyjny spokój. Pytani wprost o wpływ pracy na życie, menedżerowie e-commerce częściej niż ogół wybierają kategorię „neutralną”. Menedżerowie rzadziej widzą pracę jako pozytywną siłę w swoim życiu, jednocześnie niemal co drugi twierdzi, że praca nie ma na niego ani dobrego, ani złego wpływu. 32% przyznaje jednak wprost, że wpływ jest negatywny - czyli mimo wszystko jest to grupa bardziej świadoma kosztów niż ogół. Ale około 50% "spokoju" w grupie, której wskaźniki zdrowia wyglądają tak jak poniżej, jest właśnie tym fenomenem. To abstrakcyjna samoocena zdrowia i zaprzeczanie / wypieranie rzeczywistości. Menedżerowie zapytani ogólnie "jak oceniasz swoje zdrowie?" odpowiadają pozytywnie - wyraźnie powyżej ogółu. Na poziomie więc ogólnego pytania menedżerowie prezentują się jako wyjątkowo zdrowa grupa. To klasyczny efekt normalizacji i kotwiczenia porównawczego - sukces zawodowy jest często utożsamiany z dobrą kondycją, a dolegliwości traktowane jako "koszt roli", nie jako sygnał zdrowotny. Rzeczywistość wygląda jednak odwrotnie. Gdy pytania stają się szczegółowe i dotyczą konkretnych objawów, wskaźniki menedżerów są dramatycznie gorsze. Menedżerowie e-commerce mają ponad dwukrotnie wyższy odsetek osób z ryzykiem zaburzeń depresyjnych niż ogół populacji. Częstotliwość objawów somatycznych ("dość często" + "bardzo często") jest znacząco wyższa: bóle pleców +42p.p., wyczerpanie pracą +34p.p., problemy trawienne +33p.p., bóle głowy +30p.p., zgaga +28p.p., mgła mózgowa +26p.p., bóle klatki piersiowej +29p.p. Dodatkowo zdiagnozowane choroby przewlekłe to +17p.p., a długotrwały lęk +8p.p. Zestawiając te dane, otrzymujemy obraz zdrowotnej dysocjacji menedżerskiej: w odpowiedzi na pytanie abstrakcyjne ("jak oceniasz swoje zdrowie?") menedżerowie prezentują obraz zdrowia powyżej przeciętnej. W odpowiedzi na pytania konkretne ("czy bolą Cię plecy?", "czy czujesz się wyczerpany pracą?") ich wskaźniki są najgorsze w całym badaniu. Mechanizm jest prawdopodobnie złożony. Po pierwsze, habituacja - osoby intensywnie pracujące przestają rejestrować ból i zmęczenie jako sygnały ostrzegawcze, traktując je jako tło codziennego życia. Po drugie, tożsamościowa obrona - przyznanie się do złego stanu zdrowia stoi w sprzeczności z wizerunkiem skutecznego, sprawczego menedżera. Po trzecie, brak punktu odniesienia - skoro wszyscy znajomi w podobnej roli czują się tak samo, odczuwane dolegliwości wydają się „normalne”. Wynik jest taki, że prawie 4 na 10 menedżerów e-commerce ma chorobę przewlekłą, prawie 79% zmagają się regularnie z bólami pleców, niemal 64% z wyczerpaniem pracą, a połowa z nich nadal ocenia swój stan zdrowia jako dobry lub bardzo dobry. To spore wyzwanie dla służby zdrowia i bliskich jeśli chodzi o profilaktykę i prewencję chorób.

# Praca

## Deklarowany vs realny wpływ na zdrowie

### Trzy segmenty Polaków o najlepszej kondycji zdrowotnej

Punkt odniesienia: ogół respondentów, gdzie WHO-5 = 65,2/100, obciążenie objawami chorobowymi = 1,1 (na skali 0-4) i 21% ma chorobę przewlekłą. Każdy z poniższych segmentów wyraźnie te wartości przebija.

01

#### ZBALANSOWANY SPECJALISTA

**Profil:** osoba na stanowisku specjalisty, która lubi swoją pracę i nie przenosi jej do domu - ani w formie stresu, ani nastroju. Wskaźniki zdrowia:

- WHO-5: 78,4
- Obciążenie symptomami chorobowymi: 0,09 - praktycznie zero, najniższy wynik w całym badaniu
- Choroby przewlekłe: 12% (vs 23% w ogóle)

To segment zbudowany wokół dwóch czynników jednocześnie: sensu ("lubię, co robię") i granicy ("praca kończy się w pracy"). Gdy obie cechy występują razem, efekt zdrowotny jest spektakularny. Branże najczęściej reprezentowane w tym profilu to handel/sprzedaż, finanse i IT. Warto zauważyć: szerszy wariant tego segmentu: "lubię pracę + brak stresu w domu + nie przynoszę nastroju", bez zawężania do stanowiska specjalisty, daje wynik objawów chorobowych =0,05, 12% chorób przewlekłych. To potwierdza, że kluczem nie jest sama rola, lecz właśnie połączenie sensu i granic.

02

#### NIEZALEŻNY EKSPERT / KONSULTANT

**Profil:** ekspert lub konsultant, który nie doświadcza chronicznego stresu przenoszącego się na dom.

Wskaźniki zdrowia:

- WHO-5: 71,6
- Obciążenie symptomami chorobowymi: 0,75
- Choroby przewlekłe: 9% - najniższy odsetek spośród wszystkich segmentów

Eksperci i konsultanci jako kategoria stanowiskowa mają już wyjściowo dobry profil zdrowotny. Gdy odfiltrujemy tych, u których stres z pracy regularnie przelewa się na dom, wynik chorób przewlekłych spada poniżej 10% i to jedyny segment w badaniu z jednocyfrowym wskaźnikiem. Można to interpretować jako efekt połączenia autonomii (ekspert sam decyduje o metodach pracy), wysokich kompetencji (brak chronicznego poczucia zagrożenia) i elastyczności w organizacji czasu.

03

#### WŁAŚCICIEL Z PASJĄ

**Profil:** właściciel lub współwłaściciel firmy, który opisuje swoją pracę jako ciekawą lub satysfakcjonującą.

Wskaźniki zdrowia:

- WHO-5: 70
- Obciążenie symptomami chorobowymi: 0,84
- Choroby przewlekłe: 18%

To segment najciekawszy, bo paradoksalnie: właściciele jako całość pracują intensywnie (własna działalność gospodarcza to jeden z bardziej obciążonych segmentów - 40% chorób przewlekłych, WHO-5=16,4). Jednak ci z nich, którzy czerpią autentyczne zainteresowanie lub satysfakcję ze swojej pracy, osiągają wskaźniki wyraźnie powyżej średniej. Zaangażowanie i poczucie sensu działają tu jako bufor zdrowotny, który częściowo neutralizuje konsekwencje intensywnego trybu pracy.



## Anna Szymańska

Dyrektor HR  
ORLEN Paczka



Raport „Zdrowy e-commerce 2026” wskazuje na wyraźną dysproporcję pomiędzy tempem rozwoju branży cyfrowej a kondycją zdrowotną osób ją współtworzących. **Sektor, który optymalizuje procesy i zwiększa wygodę życia konsumentów, jednocześnie generuje środowisko pracy sprzyjające przeciążeniu, chronicznemu stresowi i pogorszeniu dobrostanu pracowników.** Zjawisko to jest szczególnie widoczne wśród kadry menedżerskiej, gdzie wysoki poziom zaangażowania współwystępuje z nasilonym napięciem emocjonalnym oraz podwyższonym ryzykiem występowania chorób przewlekłych.

Dane pokazują, że menadżerowie doświadczają problemów zdrowotnych i emocjonalnych, przy jednoczesnym utrzymywaniu wysokiego poziomu aktywności zawodowej. Pojawia się tu tzw. paradoks dobrostanu - relatywnie dobre deklaratywne samopoczucie przy jednoczesnym niskim poziomie satysfakcji z życia i wysokim natężeniu negatywnych emocji. To obraz pracy w długotrwałym przeciążeniu i ograniczonej regeneracji.

**Kluczowym wnioskiem płynącym z raportu jest behawioralny charakter ryzyk zdrowotnych w branży. Nie wynikają one z czynników demograficznych, lecz ze stylu życia, organizacji pracy oraz niedostatecznego poziomu działań profilaktycznych. Oznacza to, że są one w dużej mierze modyfikowalne.**

W odpowiedzi na zidentyfikowane wyzwania rośnie znaczenie działań systemowych po stronie pracodawców. W ORLEN Paczce obserwujemy to bardzo wyraźnie. Dynamiczny rozwój organizacji, w tym wzrost wolumenów przekraczający 100% rok do roku, oznacza dla zespołów pracę w wysokim tempie i pod dużą presją. Jako organizacja jesteśmy tego świadomi, dlatego **konsekwentnie budujemy spójny system wsparcia zdrowia pracowników, oparty na profilaktyce, dostępności opieki medycznej oraz działaniach edukacyjnych wzmacniających świadomość zdrowotną.**

Istotnym elementem są inicjatywy promujące aktywność fizyczną, takie jak program sportowy, zachęcający do biegania, jazdy na rowerze i spacerowania. Uzupełnieniem są działania integrujące aktywność z kulturą organizacyjną: drużyna piłkarska, wspólne bieganie po pracy oraz zajęcia jogi w biurze. Z perspektywy HR widzimy, że tego typu inicjatywy mają realny wpływ nie tylko na zdrowie fizyczne, ale także na poziom energii, relacje w zespołach i odporność na stres.

**Dbłość o zdrowie psychiczne pracowników i kadry menedżerskiej traktujemy jako jeden z kluczowych obszarów odpowiedzialnego zarządzania organizacją.** Dobrostan psychiczny zespołu przekłada się na efektywność, jakość decyzji oraz długoterminową stabilność organizacji. W ORLEN Paczce rozwijamy inicjatywy wspierające wellbeing oraz budujące świadomość w tym zakresie. Obejmują one m.in. szkolenia z radzenia sobie ze stresem i dostarczające narzędzi do zarządzania pracą pod presją. Zorganizowaliśmy też warsztaty rozwojowe, koncentrujące się na wzmacnianiu poczucia własnej wartości, pracy z wewnętrznym krytykiem oraz rozwijaniu odwagi w działaniu. Równolegle realizujemy warsztaty dla kadry menedżerskiej, ukierunkowane na rozwój samoświadomości w roli lidera oraz lepsze rozumienie własnego stylu działania i komunikacji.

**Wnioski płynące z analizy są jednoznaczne: zdrowie pracowników staje się jednym z kluczowych czynników warunkujących długoterminową efektywność organizacji.** Firmy, które wdrażają kompleksowe podejście do profilaktyki, aktywności fizycznej i opieki zdrowotnej, nie tylko ograniczają ryzyka zdrowotne, ale również budują bardziej stabilne, zaangażowane i odporne zespoły.

W tym ujęciu inwestycja w zdrowie przestaje być kosztem operacyjnym, a staje się elementem przewagi konkurencyjnej.



## Maciej Stępień

Director of E-commerce  
Medicine

Raport „Zdrowy E-commerce 2026” trafnie nazywa zjawisko, które wielu z nas intuicyjnie odczuwa - paradoks wysokiej efektywności przy jednoczesnym spadku dobrostanu kadry zarządzającej. Z perspektywy dyrektora e-commerce szczególnie wybrzmiewa fakt, że menedżerowie funkcjonują w stanie stałego pobudzenia, gdzie wysokie zaangażowanie idzie w parze z rosnącym napięciem i emocjami negatywnymi, co może być sygnałem wypalenia.

**To nie jest problem jednostkowy, lecz systemowy. W dużych organizacjach e-commerce bardzo często oznacza ciągłą presję wyniku, sezonowość, szybkie cykle kampanii i nieustanną dostępność.**

Szczególnie niepokojące jest zestawienie wysokiej świadomości zdrowotnej z realnymi nawykami - tylko 10% menedżerów regularnie uprawia sport, a 20% odżywia się zdrowo. Pokazuje to dobitnie, że problemem nie jest brak wiedzy, lecz brak przestrzeni na jej wdrożenie. W praktyce oznacza to konieczność przesunięcia odpowiedzialności z poziomu jednostki na poziom organizacji.

Z perspektywy biznesowej wellbeing przestaje być „benefitem”, a staje się elementem zarządzania ryzykiem. Wysoki poziom stresu, problemy ze snem czy impulsywne zachowania cyfrowe przekładają się bezpośrednio na jakość decyzji, rotację i efektywność operacyjną.

**Dlatego kluczowe jest projektowanie środowiska pracy, które realnie wspiera regenerację - poprzez lepsze planowanie obciążeń, ograniczenie kultury „ciągłej dostępności” oraz wdrażanie narzędzi wspierających zdrowe nawyki.** W przeciwnym razie będziemy optymalizować wyniki krótkoterminowe kosztem kondycji ludzi, którzy są kluczowi w rozwoju całej organizacji.

# To DO's & Not TODO's

Jak **pracować**, aby być zdrowym? Zrób to małymi krokami!



01

## Wybierz pracę, którą lubisz i pilnuj granicy między pracą a domem = przełączaj się.

To najsilniej udokumentowana zależność w całym badaniu. Osoby, które lubią swoją pracę i jednocześnie nie przenoszą stresu do domu, osiągają wyniki lepsze niż jakakolwiek konkretna branża czy stanowisko WHO-5 = 75,6, obciążenie symptomami 0,05 i tylko 12% chorób przewlekłych.

02

## Dbaj o relacje w pracy - szczególnie o ich charakter wspierający.

Osoby pracujące w środowisku, które opisują jako wspierające, mają WHO-5 = 67,6 i tylko 13% chorób przewlekłych (gdy dochodzi jeszcze cecha "ciekawa"). Relacje zawodowe nie są "miękkim" czynnikiem, ale czynnikiem zdrowotnym o sile porównywalnej z zachowaniami workaholicznymi.

03

## Szukaj roli, w której masz autonomię i kompetencje - nie tylko odpowiedzialność.

Eksperci i konsultanci bez chronicznego stresu osiągają najniższy odsetek chorób przewlekłych w całym badaniu: 9%. Odpowiedzialność bez sprawczości to najdroższa zdrowotnie kombinacja.



01

## Nie przenoś stresu z pracy do domu, to droższy koszt zdrowotny niż sama intensywność pracy.

Osoby, które "często" stresują się pracą w domu: WHO-5 = 60, obciążenie symptomami = 2,17, choroby przewlekłe na poziomie 27%.

02

## Nie akceptuj pracy, którą opisujesz jako frustrującą lub stresującą, jako "normalnej" - to nie standard, to czynnik ryzyka.

Osoby opisujące pracę jako stresującą mają WHO-5 = 60,4 i 22% chorób przewlekłych. Widoczna różnica +7p.p. dla zdiagnozowanych chorób przewlekłych między "ciekawa" a "stresująca" to skala, która nie znika przy dobrej diecie ani suplementach.

03

## Nie traktuj workaholizmu jako strategii sukcesu. Dane pokazują odwrotną zależność zdrowotną i zbliżoną zawodową.

Wśród menedżerów e-commerce: 32% pracuje regularnie 8+ godzin dziennie, 25% nie umie odpoczywać, 24% ma wyrzuty sumienia gdy nie pracuje. Ich WHO-5 = 46,8, a to wynik poniżej progu, od którego zaleca się screening pod kątem depresji ( $\leq 50$  to próg, a 19% menedżerów już go przekracza).



## CO ZYSKUJESZ DOŁĄCZAJĄC DO NAS?



Ściśła współpraca  
z liderami branży



Rozwój i zdobywanie  
nowych doświadczeń



Dostęp do unikalnej  
wiedzy i zasobów



Udział w projektach  
mających realny wpływ  
na sektor e-commerce

DOŁĄCZ



NAPISZ DO NAS



## DLACZEGO TO JEST MIEJSCE DLA CIEBIE?

- ✓ reprezentujesz **retail, dystrybucję, produkcję lub prowadzisz e-sklep**
- ✓ cenisz sobie rozmowy oparte na praktyce i realnych doświadczeniach
- ✓ szukasz inspiracji i świeżych pomysłów na sprzedaż oraz cyfryzację biznesu
- ✓ chcesz dzielić się swoimi doświadczeniami i uczyć się od innych
- ✓ chcesz nawiązać wartościowe relacje, które zostaną z Tobą na dłużej!

Odpowiedzialny  
e-commerce/ESG

Performance  
Marketing

B2B e-commerce

Cross-border  
e-commerce

Cyfrowe MŚP

05

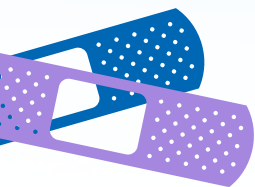
# Profilaktyka

Czy i w jaki sposób Polacy monitorują swoje zdrowie



# Profilaktyka

Prewencja jako fundament zdrowego społeczeństwa

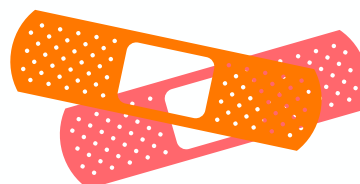


Profilaktyka zdrowotna jest jednym z najlepiej udokumentowanych narzędzi wydłużania życia i poprawy jego jakości, zarówno na poziomie jednostki, jak i całych społeczeństw. Według Światowej Organizacji Zdrowia, regularne badania przesiewowe i wczesna diagnostyka pozwalają zapobiec nawet 80% przedwczesnych zgonów spowodowanych chorobami serca, udarem mózgu i cukrzycą typu 2. To nie są choroby, które „przychodzą znienacka” - w zdecydowanej większości przypadków rozwijają się powoli i sygnalizują swoje nadejście, zanim spowodują nieodwracalne zmiany.

Różnica między krajami, które inwestują w kulturę profilaktyki, a tymi które jej zaniedbują, jest widoczna gołym okiem w statystykach zdrowotnych. Finlandia, która od lat 70. prowadzi masowe programy przesiewowe i edukację zdrowotną, zmniejszyła umieralność z powodu chorób sercowo-naczyniowych o ponad 80% w ciągu czterech dekad. Czechy, które wdrożyły obowiązkowe przesiewy raka jelita grubego i szyjki macicy, osiągnęły w tych kategoriach wyniki porównywalne z liderami zachodnioeuropejskimi. Francja, Niemcy i kraje skandynawskie posiadają systemy przypomnień, w których pacjent aktywnie otrzymuje zaproszenie na badanie, a nie musi sam o nie zabiegać, mają imponujące wyniki dotyczące frekwencji na badaniach.

W Polsce dominuje w ogromnej większości model odwrotny: to pacjent ma pamiętać, wiedzieć, zgłosić się. Konsekwencje tego modelu są mierzalne. Polska ma jeden z niższych wskaźników przeżywalności w raku piersi i jelita grubego w Unii Europejskiej - chorobach, w których wczesne wykrycie radykalnie zmienia rokowania. Według danych NFZ, z bezpłatnych programów profilaktycznych korzysta zaledwie kilkanaście-kilkadziesiąt procent uprawnionych w zależności od rodzaju badania i regionu. Jednocześnie Polska plasuje się w grupie krajów UE o relatywnie niskiej długości życia w zdrowiu (tzw. HALE - Healthy Life Expectancy), mimo że ogólna długość życia systematycznie rośnie.

Profilaktyka to jednak nie tylko kwestia dostępu do systemu opieki zdrowotnej. To również kwestia świadomości - wiedzy, co mierzyć, jak interpretować wyniki i kiedy działać. Właśnie ta świadomość - a raczej jej brak - jest jednym z kluczowych tematów niniejszego rozdziału.





## Lek. med. Małgorzata Maciejewska-Klamka

Neurolog

Jestem lekarzem neurologiem pracującym przede wszystkim w państwowym sektorze służby zdrowia, dlatego też mam niewielki odsetek pacjentów pracujących na stanowiskach menadżerskich. Ta grupa zawodowa korzysta z pakietów medycznych, jakie ma w ramach kontraktów pracowniczych .

Jeśli jednak zdarzy mi się taki pacjent, to w ramach pracy SOR , czyli niestety w sytuacji nagłego ciężkiego zachorowania. Ze względu na fakt, iż sama przez ponad 20 lat pracowałam na stanowisku menadżerskim wiem, że stanowiska kierownicze zajmują silne osobowości, czyli ludzie uważający się za „nieśmiertelnych”.

Praca pod dużą presją generuje stres i wszechobecny kortyzol, co sprzyja wahaniom RR tętniczego i zaburzeniom rytmu serca oraz źle wpływa na metabolizm. Brak systematycznego odpoczynku uniemożliwia reset układu nerwowego, a za tym idzie nietrzymanie afektu, zaburzenia nastroju. Napięcia generują bezsenność, co z kolei ma zły wpływ na funkcje poznawcze - czyli funkcjonowanie w ciągu dnia.

Uważam, że ciągle jest zbyt mała świadomość zdrowotna wśród menedżerów. Brak balansu w życiu codziennym i poczucie, że problem nie dotyczy mnie odpowiadają za zbyt późne zgłaszanie się do lekarzy.

Menedżerom zdecydowanie rekomenduję kontakt ze specjalistami odpowiedzialnymi za schorzenia, które doprowadzają do uszkodzeń mózgu, a zatem kardiologa, diabetologa i fizjoterapeuty. To specjalności najbliższe mi w ciągu przyczynowo- skutkowym.

Najprostsze zmiany jakich możemy dokonać w życiu „na już” to prawidłowa dieta, higiena pracy, udział sportu w życiu codziennym i sen jako narzędzie regeneracji. Na co dzień posługuję się materiałami, które pomagają zmienić dietę czy wprowadzić odpowiedni zakres ćwiczeń w konkretnych schorzeniach, tj. żywienie w padaczkę czy chorobie Parkinsona lub ćwiczenia fizyczne w „bólach pleców .” Jeśli chodzi o powikłania pocovidowe, to w swojej praktyce nie skupiam się tylko na tym rodzaju wirusów, raczej globalnie biorę pod uwagę wpływ infekcji wirusowych (szczególnie w sytuacjach infekcji niedoleczonych) na powikłania neurologiczne.

Moim zdaniem społecznie promowany styl życia ma negatywny wpływ na stan zdrowia kadry zarządzającej.

Obserwuję za to zdecydowanie większą dbałość o codzienność (dieta, sport, odpoczynek) w pokoleniu Z. Ta grupa nastawiona jest na komfort życia nawet kosztem ograniczeń finansowych. Widzę to również wśród młodszych kolegów lekarzy, którzy rezygnują z rozwoju naukowego, możliwości dodatkowego zarobkowania na rzecz regularnych treningów czy rozwoju swoich zainteresowań.

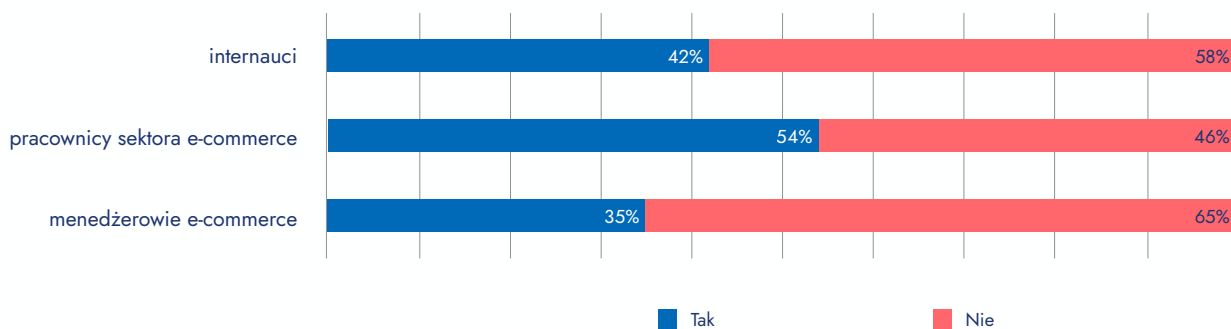
Główny przekaz co do konkretnych zaleceń dotyczących profilaktyki zdrowia to dla menedżerów utrzymanie równowagi między pracą zawodową a życiem poza nią, a dalej prawidłowa dieta - wartościowa i różnorodna - z odpowiednią suplementacją w zależności od wieku oraz codzienny wysiłek fizyczny.

# Profilaktyka

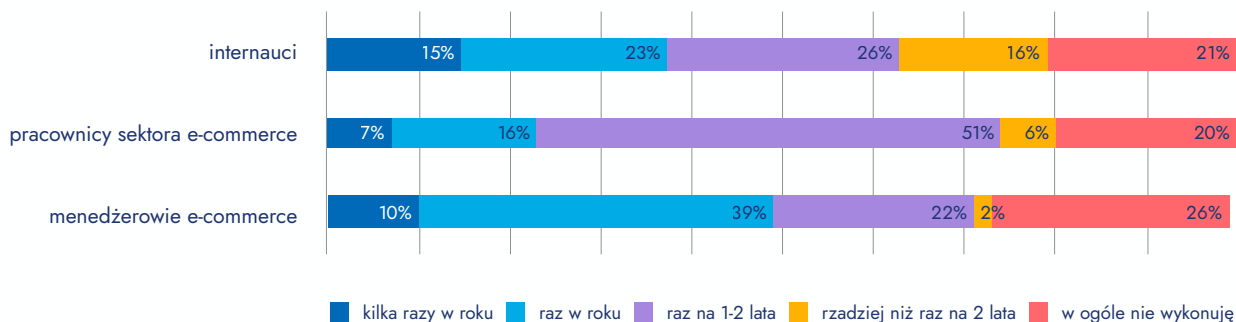
## Częstość badań profilaktycznych

Dane o frekwencji Polaków w badaniach profilaktycznych są alarmujące. Jedynie 4 na 10 osób robi badania kontrolne. W grupie menedżerów ten wynik jest jeszcze niższy - 35% (-7p.p.). Jeśli zestawimy to np. z danymi z krajów skandynawskich, zasięg badań w Polsce będzie dwukrotnie niższy. Jeśli porównamy dane dotyczące konkretnych programów przesiewowych (rak piersi, szyjki macicy, jelita grubego), które Eurostat zbiera dla wszystkich krajów UE w jednolity sposób, zobaczymy, że odsetek kobiet poddających się mammografii to w Danii 83%, Szwecji - 83%, Finlandii - 82%, średnio w Unii Europejskiej - 65%, a w Polsce poniżej 40% (choć są jeszcze bardziej niechlubne przykłady krajów, jak np. Grecja ze wskaźnikiem 15%). Badania raka jelita grubego (50-74 lata) w krajach takich jak Finlandia, Holandia, Szwecja, Słowenia i Estonia przekraczają 60% uczestnictwa. Polska plasuje się wyraźnie poniżej średniej UE (~45%). Dodatkowo wydatki na profilaktykę w Polsce także są zatrażająco niskie. Nasz kraj wydaje na profilaktykę 1,7% całkowitych wydatków zdrowotnych przy średniej OECD wynoszącej 3,4%. To dokładnie dwa razy mniej niż być powinno. Efektem tego w Polsce wciąż wysoka jest umieralność z przyczyn możliwych do uniknięcia: Polska ma 202 zgony na 100 000 mieszkańców z przyczyn przewencyjnych, wobec średniej OECD wynoszącej 145. To jeden z wyższych wskaźników w Europie i bezpośrednia konsekwencja niskiej kultury profilaktycznej.

Wykres nr 38 - Czy badasz się regularnie? Robisz badania kontrolne, profilaktyczne?  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426,  
menedżerowie e-commerce, N=212

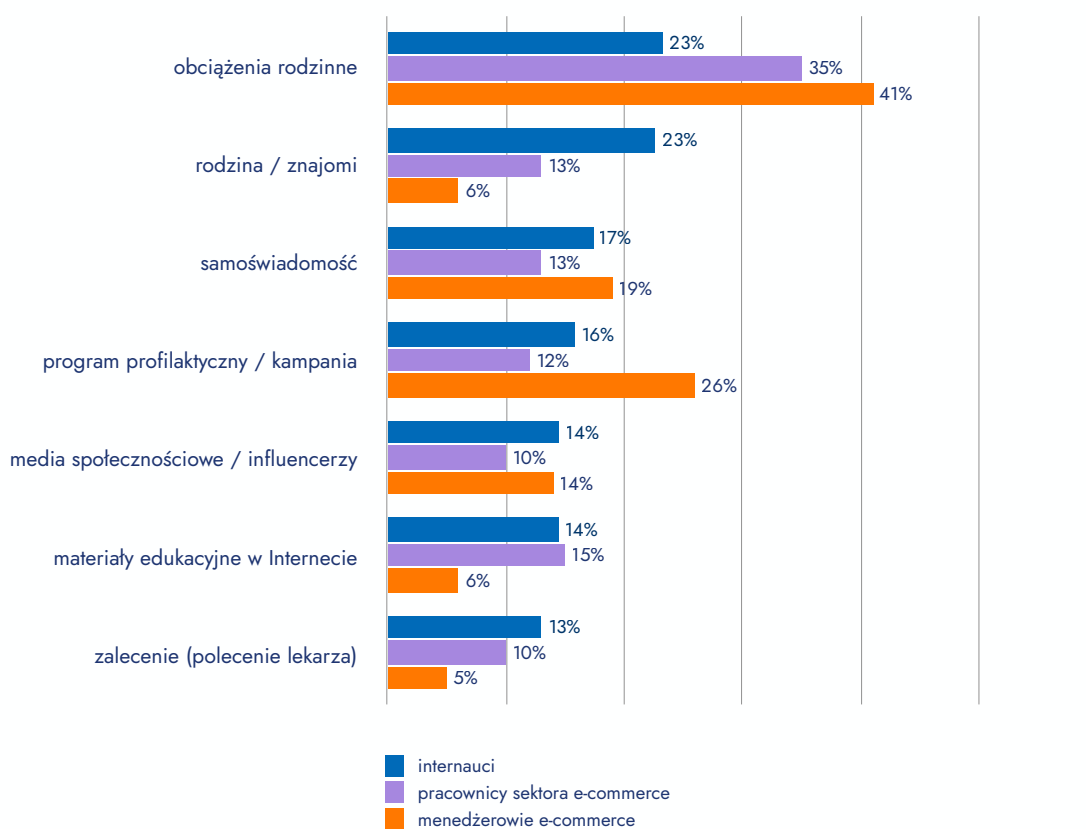


Wykres nr 39 - Jak często wykonujesz profilaktyczne badania (bez objawów)?  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426,  
menedżerowie e-commerce, N=212



Nie tylko udział osób badających się profilaktycznie jest bardzo alarmujący. Dalsza analiza wskazuje, że Polacy takie badania nawet jeśli robią, to robią bardzo rzadko - najczęstsza odpowiedź to raz na 1-2 lata - a badań bez objawów, czy zachęty lekarza, nie wykonuje co 5. Polak i co 4. menedżer sektora e-commerce. Co prawda, trzeba przyznać, że jeśli chodzi o częstość badań, menedżerowie wypadają nieco lepiej niż ogół, bo przynajmniej raz w roku badaniom poddaje się prawie połowa (49%) vs 38% wśród wszystkich badanych osób.

Wykres nr 40 - Czy badasz się regularnie? Robisz badania kontrolne, profilaktyczne?  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212



Ciekawe wnioski pokazuje też analiza przyczyn, czy bardziej zachęt do badań profilaktycznych. Na pierwszy rzut oka widać, że dominuje jeden element - obciążenia rodzinne. Chciałoby się w tym kontekście powiedzieć „Polak mądry po szkodzie” - robi badania jak już ktoś w rodzinie zachorował i widzi konsekwencje przebiegu tej choroby. Dość duży wpływ ma rodzina i znajomi, ale nie na menedżerów, którzy bez objawów raczej na badania się nie zgłoszą, nawet gdy sugeruje je nie tylko rodzina (6%, -17p.p.), ale i lekarz (5%, -8p.p.). Dość niski jest wpływ na Polaków kampanii profilaktycznych. Jedynie w przypadku e-menedżerów silnie motywuje do badań. Wydaje się, że kluczem jest to, że, „program profilaktyczny / kampania” w kontekście menedżerów to prawdopodobnie nie kampanie NFZ czy reklamy zdrowotne, tylko pakiety medyczne i benefity pracownicze. Menedżerowie są grupą, która najczęściej ma w pracy abonament medyczny (np. Medcover) i właśnie te „programy” motywują ich do badań. To nie zmiana świadomości zdrowotnej, to convenience - wystarczy zadzwonić, bo pracodawca już opłacił.

# Profilaktyka

## Jakie badania profilaktyczne są wykonywane

Regularnie różne badania, o które pytaliśmy, wykonuje 28% badanych Polaków i 22% menedżerów e-commerce. Badani internauci najczęściej (regularnie, czyli przynajmniej raz w roku niezależnie od wskazań lekarza) sprawdzają i wykonują: cytologię (40%, warte zanotowania, że to badanie dotyczy tylko kobiet, więc domniemujemy, że kobiety podbijają średnią), samobadanie piersi (38%, znowu badanie kobiece), morfologię (32%), badanie moczu (33%), glukozę (32%) i USG piersi lub mammografię (32%, ponownie badanie dedykowane kobietom). Z kolei wśród menedżerów e-commerce najczęściej wykonywane badania to: samobadanie (41%, +16p.p.), glukoza (37% vs 32% wśród generalnie badanych), mocz (31%, -2p.p.), morfologia (28%, -4p.p.), kolonoskopia (25%, +9p.p.). Mimo wszystko wspomniane badania (poza wyjątkami jak kolonoskopia) i tak nie osiągają takiej częstości jak generalnie wśród internautów. Widać też wyraźnie na ostatnich trzech słupkach wykresu „męskość” grupy e-menedżerów - spada znacznie w tym segmencie częstość wykonywania badań dedykowanych kobietom, jak cytologia, USG piersi czy samobadanie piersi, stosunkowo jednak popularne wśród Polek.

Wykres nr 41 - Jakie badania wykonujesz profilaktycznie? (Regularnie vs Nie potrzebuję)  
 Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci badający się regularnie, N=821, osoby pracujące w sektorze e-commerce badający się regularnie, N=165, menedżerowie e-commerce badający się regularnie, N=67



# Profilaktyka

Co jest obszarem zainteresowania e-menedżerów w zakresie zdrowia



Profil badań grupy menedżerów e-commerce jest wewnętrznie spójny i wskazuje na cztery główne obszary ryzyka zdrowotnego tego segmentu:

1. zaburzenia metaboliczne (glukoza, wątroba),
2. układ sercowo-naczyniowy (EKG),
3. tarczycza
4. przewód pokarmowy (kolonoskopia, USG).

Wszystkie cztery są klasycznymi powikłaniami chronicznego stresu zawodowego i wszystkie cztery mają długi, bezobjawowy okres rozwoju, zanim staną się klinicznie widoczne. To oznacza, że badania, które menedżerowie wykonują, są w dużej mierze odpowiedzią na już istniejące problemy, nie ich prewencją.

- ➔ **Metabolizm i cukrzyca** - glukoza, badanie moczu, USG brzucha tworzą razem klasyczny panel monitorowania cukrzycy typu 2, insulinooporności i niealkoholowego stłuszczenia wątroby (NAFLD). Wszystkie trzy schorzenia są bezpośrednio powiązane z przewlekłym stresem, kortyzolowym trybem życia, nieregularnym jedzeniem i niedoborem snu, czyli codziennością tej grupy. To prawdopodobnie najważniejszy sygnał kliniczny w tym zestawieniu.
- ➔ **Układ sercowo-naczyniowy** - EKG regularnie robi 45% badających się menedżerów wobec 30% ogółu (+15p.p.). Bóle klatki piersiowej, które w grupie menedżerskiej dotyczą niemal 50%, kołatania serca i związane z nadciśnieniem arytmie są klasycznym skutkiem chronicznego pobudzenia układu współczulnego. To badanie prawdopodobnie częściej wynika z objawów niż z profilaktyki. Wart uwagi jest tu też fakt, że lipidogram wykonują na niemal identycznym poziomie co ogół (+3p.p.), co przy wyższych wskaźnikach sercowych jest interpretacyjnie zaskakujące i może sugerować, że ryzyko kardiologiczne jest w tej grupie bardziej stres-pochodne niż cholesterolowe.
- ➔ **Tarczycza** - TSH regularnie bada 43% wobec 30% generalnie internautów (+13p.p.). Niedoczynność i nadczynność tarczycy są silnie powiązane z przewlekłym stresem oksydacyjnym. Charakterystyczne objawy - zmęczenie, wypadanie włosów, wahania wagi, problemy ze snem, drażliwość - mogą być przez menedżerów przez długi czas błędnie interpretowane jako "normalny" efekt przepracowania.
- ➔ **Kolonoskopia** - i tu największa niespodzianka (+33p.p. regularnie robi). To bodaj najważniejszy wynik w całym zestawieniu. Kolonoskopia jest rekomendowana po 50. roku życia lub wcześniej przy rodzinnym obciążeniu rakiem jelita. Tak wysoki odsetek w grupie menedżerów może oznaczać dwie rzeczy jednocześnie: część tej grupy jest po prostu starsza wiekowo i wchodzi w wiek skринingowy, ale wiążąc to z faktem, że aż 56% menedżerów regularnie zgłasza problemy trawienne (vs 23% ogółu), jest bardzo prawdopodobne, że część tych kolonoskopii to badania diagnostyczne - odpowiedź na objawy ze strony przewodu pokarmowego - a nie czysto profilaktyczne.



## lek. dent. Agnieszka Juśkiewicz

Zastępca Kierownika Regionu ds. Medycznych  
Medicover

### Jakie są tzw. must-be, czyli elementy konieczne, jeśli chodzi o badania w grupie pacjentów, jakimi są menedżerowie, kadra zarządzająca?

”

1. Badania wynikające z medycyny pracy (obowiązkowe dla każdego pracownika)
  - ➔ badania wstępne,
  - ➔ badania okresowe,
  - ➔ badania kontrolne po chorobie > 30 dni.
2. Nowe obowiązkowe badania (od 2025) - Zgodnie z aktualizacją Ministerstwa Zdrowia, od 1 stycznia 2025 r. zakres obowiązkowych badań dla wszystkich pracowników został poszerzony o:
  - ➔ lipidogram (cholesterol całkowity, LDL, HDL, trójglicerydy),
  - ➔ glukoza na czczo,
  - ➔ kreatynina (ocena pracy nerek),
  - ➔ BMI (wskaźnik masy ciała).

Celem zmian jest wczesne wykrywanie nadciśnienia, cukrzycy, otyłości i chorób układu krążenia - najczęstszych chorób menedżerskich.

3. Badania dodatkowe (zalecane - szczególnie istotne dla osób 40+) - Nowelizacja umożliwi pracownikom wykonanie dodatkowych badań w ramach medycyny pracy:
  - ➔ cytologia (kobiety),
  - ➔ PSA (mężczyźni - w kierunku raka prostaty),
  - ➔ RTG płuc.
4. Kluczowe badania ogólne (profilaktyka chorób cywilizacyjnych). Choć formalnie nie wszystkie znajdują się na liście obowiązkowej medycyny pracy, są uznawane za niezbędne w profilaktyce chorób przewlekłych u osób obciążonych stresem:
  - ➔ Morfologia krwi
  - ➔ TSH (tarczycza – stres silnie wpływa na zaburzenia hormonalne)
  - ➔ CRP (stany zapalne)
  - ➔ Panel elektrolitów (Na, K)
  - ➔ Badanie ogólne moczu
  - ➔ OPG ( pantomogram)w stomatologii
5. Badania układu krążenia
  - ➔ Pomiar ciśnienia tętniczego (każda wizyta)
  - ➔ EKG spoczynkowe
6. Ocena stylu życia i czynników metabolicznych
  - ➔ pomiar obwodu pasa,
  - ➔ ocena masy ciała i składu ciała,
  - ➔ analiza czynników ryzyka (stres, brak snu, dieta).
7. Badania dedykowane problemom stresopochodnym
  - ➔ ocena snu,
  - ➔ skala lęku i wypalenia zawodowego (np. HADS, MBI),



## lek. dent. Agnieszka Juśkiewicz

Zastępca Kierownika Regionu ds. Medycznych  
Medicover

### A czy są jakieś aplikacje lub narzędzia monitorujące zdrowie, które poleca Pani Doktor menedżerom, aby wcześniej wykrywać objawy stresu i zapobiegać poważniejszym problemom?

”

1. Smartwatche i aplikacje zdrowotne - najbardziej skuteczny i praktyczny wybór - Najbardziej wartościowym narzędziem dla menedżera są dziś smartwatche połączone z aplikacjami zdrowotnymi, ponieważ monitorują zdrowie całodobowo, nie wymagając wysiłku ani pamiętania o pomiarach. Co monitorują?
  - ✓ tętno i rytm serca (często także wykrywanie arytmii)
  - ✓ jakość i fazy snu
  - ✓ poziom stresu i HRV (zmiennosc rytmu serca – kluczowy w ocenie obciążenia stresem)
  - ✓ aktywność (kroki, kalorie, trening)
  - ✓ saturację (SpO<sub>2</sub>)
  - ✓ nietypowe odczyty → powiadomienia, że warto zwolnić lub skontaktować się z lekarzem
2. Aplikacje do zarządzania stresem i dobrostanem psychicznym (wellbeing AI) - Nowoczesne narzędzia wykorzystują sztuczną inteligencję do analizowania stresu, nawyków cyfrowych, snu czy tonu komunikacji.
3. Aplikacje do zarządzania stresem i relaksacji
4. Narzędzia korporacyjne do monitorowania dobrostanu pracowników - W niektórych firmach świetnie sprawdzają się platformy wellness dla zespołów – przydatne zwłaszcza w dużych organizacjach e-commerce.
5. Kompleksowe aplikacje zdrowotne – „wszystko w jednym” - Oprócz smartwatchy istnieją aplikacje, które aktywnie monitorują kondycję i zdrowie psychiczne:
  - ✓ Samsung Health – stres, sen, aktywność, tętno
  - ✓ Google Fit – podstawowe parametry zdrowotne
  - ✓ Fitbit – monitorowanie HRV, stresu, regeneracji
  - ✓ Apple Health – integracja z wieloma aplikacjami medycznymi
6. Aplikacje strictly zdrowotne – dla konkretnych parametrów- Przydatne dla menedżerów:
  - ✓ monitorowanie diety: MyFitnessPal, Noom
  - ✓ monitorowanie snu: aplikacje z analizą faz snu
  - ✓ monitorowanie aktywności i kroków: Fitbit, Google Fit



## lek. dent. Agnieszka Juśkiewicz

Zastępca Kierownika Regionu ds. Medycznych  
Medicover

### Czy pacjenci - menedżerowie / menedżerki - wykorzystują możliwości swoich pakietów medycznych, np. korzystają z badań, zabiegów, które obejmuje ich pakiet pracowniczy?

”

Choć menedżerowie mają szeroki dostęp do badań i konsultacji w ramach pakietów pracowniczych, w praktyce wykorzystują je **w ograniczonym zakresie**. Najczęściej korzystają z szybkich konsultacji lekarskich „ad hoc”, natomiast **regularna profilaktyka** bywa odkładana. Dlaczego menedżerowie nie korzystają z pakietu tak, jak mogliby?

- 1. Brak czasu i poczucie „nie mogę sobie pozwolić na przerwę”** - Menedżerowie często działają w trybie ciągłego obciążenia. W ich narracji regularne badania często brzmią jak **dodatkowe zadanie**, a nie element zdrowia „Zrobię to po projekcie/po kwartale/po sezonie...”
- 2. Przekonanie o „wysokiej odporności” i bagatelizowanie objawów** - Częsty schemat: „ja daję radę”, „mnie to nie dotyczy”, „przecież jestem zdrowy”. Wysoki poziom adrenaliny i dopaminowe tempo pracy tworzą iluzję sprawności - aż do momentu pierwszego poważniejszego objawu.
- 3. Wykorzystywanie pakietu głównie interwencyjnie, nie profilaktycznie**
- 4. Brak wiedzy o zakresie usług, które im przysługują.** Wielu menedżerów nie wie, że ich pakiet obejmuje m.in.: leczenie i profilaktykę stomatologiczną, dietetyka, fizjoterapię, wsparcie psychologiczne, rozszerzone badania profilaktyczne. Oznacza to niewykorzystany potencjał, wynikający z prostego braku informacji.
- 5. Kultura organizacyjna:** niewidoczny przekaz „najpierw wyniki, potem zdrowie” - Nawet w firmach z rozbudowanymi pakietami benefitów zdrowotnych menedżerowie często pracują w środowisku, w którym dbanie o siebie **nie jest nagradzane**, a bycie „zawsze dostępnym” - tak.

Kiedy menedżerowie ZACZYNAJĄ korzystać? Najczęściej dopiero gdy:

- pojawi się **wyraźny sygnał z ciała** (ból zęba, kołatania serca, bezsenność),
- lekarz powie: „tak dalej nie można”,

**Menedżerowie rzadko wykorzystują pełnię możliwości pakietów medycznych.** Najczęściej wynika to z braku czasu, bagatelizowania objawów, przekonania o własnej odporności oraz niewiedzy na temat dostępnych usług. Korzystają głównie interwencyjnie, a nie profilaktycznie - aż do momentu, gdy pojawi się poważniejszy sygnał ostrzegawczy.



## lek. dent. Agnieszka Juśkiewicz

Zastępca Kierownika Regionu ds. Medycznych  
Medicover

### Czy i jakie zmiany w zachowaniach społecznych i stylu życia obserwuje Pani Doktor, które dodatkowo (poza pracą) mogą mieć wpływ na zdrowie menedżerów?



Na zdrowie menadżerów niewątpliwie ma wpływ:

1. **Rosnące uzależnienie od technologii i smartfonów** - Smartfon z narzędzia stał się „przedłużeniem ręki”. Coraz częściej obserwuje się sytuacje, w których korzystanie z telefonu przestaje być świadome, a staje się zachowaniem przymusowym.
  - ✦ Uzależnienie od telefonu i social mediów jest już określane jako nowa choroba cywilizacyjna.
  - ✦ Nadmierne używanie technologii prowadzi do pogorszenia koncentracji, zaburzeń snu, napięcia emocjonalnego i ciągłego „czuwania”. Zapominamy o nawet codziennej higienizacji jamy ustnej.

Dla menedżera oznacza to nieustanny przepływ bodźców, brak regeneracji i większą podatność na stres oraz błędy decyzyjne. Jak wynika z raportu, paniczny lęk przed brakiem dostępu do telefonu/internetu odczuwa co 4. badany menedżer i generalnie skala „chorób” związanych z technologią jest znacznie wyższa niż generalnie wśród Polaków.

2. **FOMO - lęk przed pominięciem** - FOMO jest zjawiskiem wyjątkowo intensywnym wśród osób wysoko aktywnych zawodowo.
  - ✦ Definiowane jest jako lęk, że inni przeżywają coś, czego dana osoba nie doświadcza.
  - ✦ W praktyce powoduje ciągłe sprawdzanie maili, social mediów, newsów – także późno w nocy.
  - ✦ Towarzyszy mu przeciążenie informacyjne, nasilone przez presję bycia „na bieżąco”.

Konsekwencje dla menedżerów to przede wszystkim rozpad granic między pracą a odpoczynkiem, trudność w „wyłączeniu głowy”, spadek jakości snu, rosnący poziom lęku.

3. **Nawykowe śledzenie negatywnych informacji** („doomscrolling”) - Doomscrolling zwiększa poziom kortyzolu i utrwala „hiperczułość”, szczególnie niebezpieczną dla osób pracujących pod presją.
4. Skracanie się czasu koncentracji („attention span”) i zjawisko „TikTok Brain” - Badania wskazują, że intensywne korzystanie z krótkich, dynamicznych treści (np. TikTok) wpływa na: trudność w utrzymaniu koncentracji, potrzebę natychmiastowej gratyfikacji, obniżenie zdolności do pracy głębokiej. Dla menedżera - który codziennie pracuje z informacją, podejmuje decyzje i zarządza zespołem - pogorszenie funkcji wykonawczych jest szczególnie problematyczne.
5. **Nadmierna ekspozycja na porównania społeczne** - Zjawisko wzmacniane jeszcze przez social media prowadzi do: zaniżonej samooceny, wzrostu lęku, poczucia niewystarczalności („inni robią więcej, szybciej, lepiej”). W środowisku menedżerskim, gdzie presja sukcesu i efektywności jest wysoka, porównania dodatkowo nasilają stres i perfekcjonizm.
6. **Nomofobia - lęk przed brakiem dostępu do telefonu**. Mechanizm: FOMO → konieczność stałej dostępności → lęk przed odłączeniem. Objawy przypominają zaburzenia lękowe: niepokój, rozdrażnienie, napięcie. Dla kadry zarządzającej, która i tak jest „non-stop w kontakcie”, nomofobia pogłębia brak odpoczynku psychicznego.

Wśród menedżerów coraz częściej pojawiają się zjawiska związane z cyfrowym przeciążeniem: **FOMO, uzależnienie od technologii, doomscrolling, ciągłe porównania społeczne oraz skrócenie koncentracji**. Prowadzą one do zaburzeń snu, przewlekłego napięcia, problemów z koncentracją i pogorszenia dobrostanu psychicznego. Co ważne, te czynniki obciążają menedżerów nie tylko w pracy, ale także w czasie wolnym, uniemożliwiając im realną regenerację.

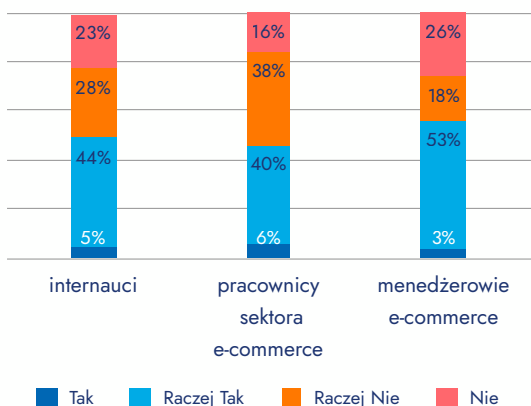
# Profilaktyka

## Parametry zdrowia

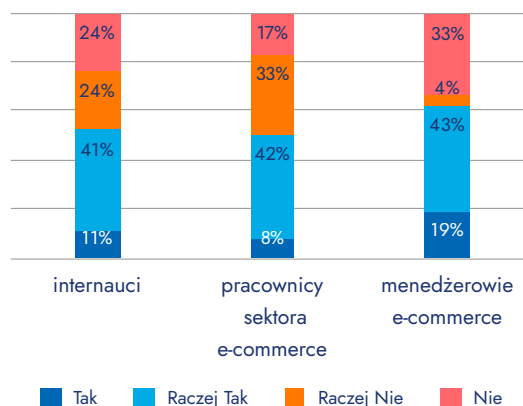
Samo wykonanie badania to połowa sukcesu. Równie ważna jest świadomość wyników, czyli wiedza o tym, jakie są własne wartości kluczowych wskaźników i co oznaczają. W badaniu zadaliśmy respondentom pytanie o cztery fundamentalne parametry zdrowotne: BMI, ciśnienie krwi, tętno i poziom cholesterolu, a także (w kontekście pandemii COVID-19 - o poziom saturacji). Wyniki są zaskakująco wyrównane dla wszystkich czterech wskaźników i jednocześnie niepokoją swoją skalą.

Wykres nr 42 - Czy wiesz jaką masz zwykle poziom...?  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426,  
menedżerowie e-commerce, N=212

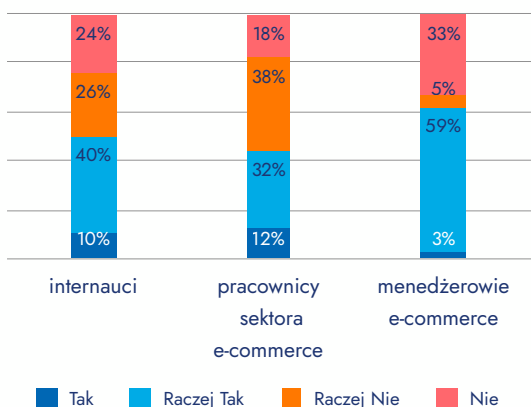
### BMI



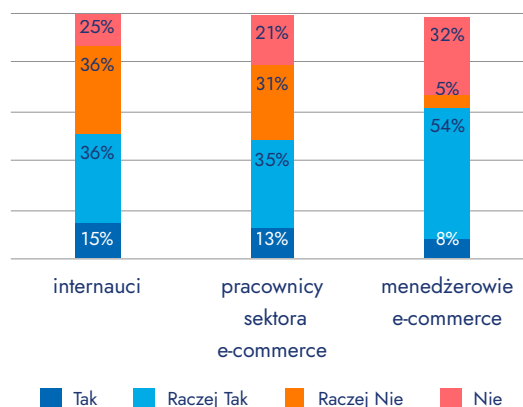
### TĘTNO SPOCZYNKOWE



### SATURACJA / NATLENIE

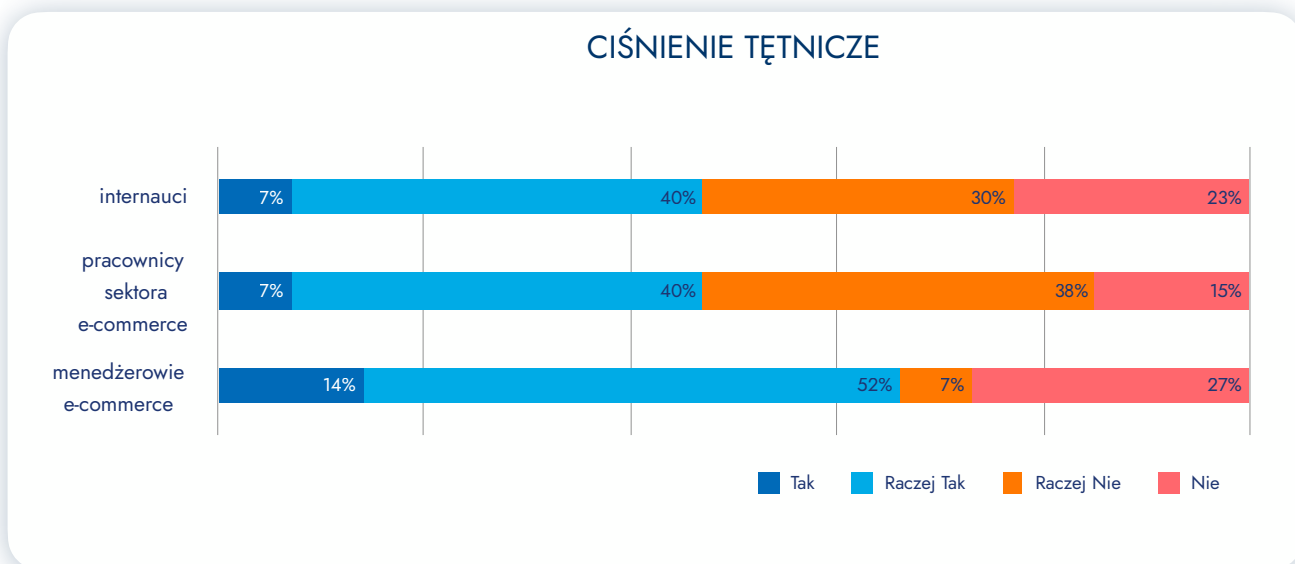


### CHOLESTEROL CAŁKOWITY



Niemal co druga osoba nie zna swojego poziomu cholesterolu. Niemal co druga nie wie, jakie jest jej ciśnienie krwi. Przy czym nie chodzi o wyniki historyczne - chodzi o brak orientacji w najbardziej podstawowych parametrach własnego ciała, które mają bezpośredni związek z ryzykiem zawału, udaru czy cukrzycy. Cholesterol wypada najgorzej: 25% respondentów odpowiada kategorycznie „Nie” (nie zna swojego poziomu) i kolejne 36% „Raczej Nie”. W sumie ponad połowa populacji porusza się bez tej wiedzy, mimo że hipercholesterolemia jest jednym z najczęstszych i najłatwiej mierzalnych czynników ryzyka chorób sercowo-naczyniowych.

Wykres nr 43 - Czy wiesz jaką masz zwykle poziom...?  
 Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426,  
 menedżerowie e-commerce, N=212



Menedżerowie e-commerce nie wypadają jednoznacznie lepiej ani gorzej jeśli chodzi o znajomość podstawowych wskaźników zdrowia. Z jednej strony w tej grupie widzimy więcej sumarycznych wskaźników potwierdzających ich znajomość (Tak + Raczej Tak) - 56% (+11p.p.) w przypadku BMI, 62% (+10p.p.) w przypadku tętna spoczynkowego, 62% (+12p.p.) w przypadku saturacji i 62% (vs 51%) jeśli chodzi o cholesterol całkowity i „aż” 66% (+19p.p.) jeśli chodzi o ciśnienie tętnicze, z drugiej - znacznie liczniejsze są tu też odsetki osób, które raczej znają swoje parametry (a więc być może monitorują je sporadycznie), a także tych, którzy zdecydowanie przyznają, że tych wskaźników nie znają. Różnice w tym drugim przypadku sięgają od +3p.p. do +9p.p. Nasuwa się zatem pytanie, czy ta grupa na pewno swoje wskaźniki monitoruje i jak zdrowotnie wypada grupa tych osób, które na wskaźniki zdecydowanie nie patrzą.



### Znajomość wskaźników zdrowia a rzeczywisty stan zdrowia e-menedżerów.

Porównując 3 grupy menedżerów: nie zna żadnego lub jeden z pięciu wskaźników (0-1/5), zna częściowo (2-3/5) i zna dobrze (4-5/5), widać wyraźnie paradoks niskiej zachorowalności przy braku wiedzy. Osoby, które nie znają żadnego wskaźnika, mają zaskakująco niski odsetek chorób przewlekłych (13% wśród wszystkich badanych, zaledwie 4% wśród menedżerów e-commerce).

To jednak nie jest dowód na dobre zdrowie, a raczej na brak kontaktu z diagnostyką. Osoby te mają jednocześnie najwyższe obciążenie objawami (5,3 wśród internautów ogółem i aż 9,7 w grupie menedżerskiej) i najgorszy dobrostan psychiczny. Nie wiedzą o swoich chorobach, bo do lekarza nie chodzą, a nie dlatego, że są zdrowsi.

Niski WHO-5 jest to sygnał alarmowy. Brak znajomości wskaźników zdrowia koreluje bardzo silnie z złym stanem psychicznym w grupie menedżerów e-commerce: WHO-5=30,8 (przy średniej dla całej próby=57,2). To wynik dramatycznie poniżej prognozy ryzyka depresji ( $\leq 50$ ). Prawie co drugi Polak (48%) z tej grupy jest w strefie ryzyka depresji. W grupie menedżerów, którzy nie znają swoich wskaźników to 61%. Innymi słowy, dezangażowanie się / wypisanie z własnego zdrowia fizycznego i psychicznego idzie tu w parze.

Widzimy też odwrotny efekt w grupie menedżerów przy dobrej znajomości wskaźników. Menedżerowie, którzy znają wszystkie lub prawie wszystkie swoje wskaźniki, mają rekordowy poziom chorób przewlekłych - 61%, ponad dwukrotnie wyższy niż analogiczna grupa w ogóle populacji (25%). To sugeruje, że wśród kadry menedżerskiej znajomość parametrów zdrowia jest głównie reaktywna, a nie prewencyjna: menedżerowie uczą się własnych wskaźników, bo już zostali zdiagnozowani, nie dlatego, że proaktywnie monitorują zdrowie. To odwrotność tego, co obserwujemy w ogóle populacji.

Podsumowując: nie znać własnych wskaźników zdrowia nie jest oznaką zdrowia - jest oznaką wypadnięcia z systemu. Dodatkowo w grupie menedżerów e-commerce ta dysproporcja jest jeszcze silniejsza niż w przypadku przeciętnego internauty.

# Profilaktyka

## Czy profilaktyka ma płęć

Czy profilaktyka wśród e-menedżerów jest kobietą? Krótka odpowiedź: nie - i to jest jeden z dość zaskakujących wyników. W ogóle populacji różnica płciowa w profilaktyce jest ogromna: kobiety 55% vs mężczyźni 31%. Wśród menedżerów e-commerce ta przepaść jednak praktycznie znika.

Tabela nr 8 - Wskaźniki profilaktyki  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, menedżerowie e-commerce, N=212

Wskaźniki profilaktyki	e-menedżerki	e-menedżerowie
Robi badania	28%	27%
Badania profilaktyczne kilka razy w roku	4%	22%
Badania profilaktyczne raz w roku	43%	26%
Badania profilaktyczne raz na 1-2 lata	49%	18%
Badania profilaktyczne rzadziej niż raz na 2 lata	0%	14%
W ogóle nie wykonuję	2%	23%
Morfologia	31%	67%
Glukoza	46%	65%
Kolonoskopia	31%	60%
EKG	31%	49%
TSH (tarczyca)	46%	42%
cytlogia	46%	nd.
USG piersi / mammografia	46%	nd.
Samobadanie piersi / jąder	31%	38%
Lipidogram	31%	35%

Kobiety menedżerki badają się niemal identycznie często jak mężczyźni i obie grupy są daleko poniżej ogółu populacji. Rola zawodowa "wyrównuje" profilaktyczne zachowania, ale wyrównuje w dół: kobiety tracą swoją naturalną prozdrowotną przewagę. Kobiety menedżerki są skupione w środku skali, tj. testują się regularnie raz w roku lub raz na 1-2 lata, niemal żadna nie rezygnuje całkowicie z badań (2%). Mężczyźni są spolaryzowani: albo bardzo intensywnie się badają (22% kilka razy w roku, co sugeruje monitoring choroby przewlekłej) albo w ogóle - co czwarty menedżer mężczyzna nie robi żadnych badań profilaktycznych. Kobiety koncentrują się na badaniach hormonalnych i reprodukcyjnych jak cytologia, mammografia, TSH, co jest wzorcem charakterystycznym dla ogółu polskich kobiet. Mężczyźni dominują w badaniach metaboliczno-sercowych. Największa różnica to morfologia: mężczyźni menedżerowie, którzy się badają, robią to kompleksowo i agresywnie. Kobiety menedżerki nie są liderkami profilaktyki w tej grupie, co odróżnia je od kobiet w ogólnej populacji. Rola zawodowa menedżerki w e-commerce wydaje się neutralizować zdrowotną przewagę kobiet, prawdopodobnie przez ten sam mechanizm chronicznego braku czasu.



## Łukasz Krzyżak

Fizjoterapeuta  
RehaSport

### Czy widzi Pan jakieś konkretne, charakterystyczne dla managementu czynniki ryzyka, które sprawiają, że rozwijają się w tej grupie konkretne schorzenia lub choroby przewlekłe? Jakże to czynniki?

”

Główne czynniki ryzyka związane są przede wszystkim ze specyfiką pracy:

1. Błędy ergonomiczne - długotrwała pozycja siedząca, nieprawidłowa pozycja pracy,
2. Brak przerw w pracy - osłabienie dużych grup mięśniowych,
3. Stres - odpowiedzialność zawodowa, budowanie się napięcia mięśniowego,
4. Obniżony poziom lub brak aktywności fizycznej - brak „pozytywnej” energii.

### Gdyby miał Pan wymienić 3 główne choroby przewlekłe, na jakie cierpi kadra zarządcza, co by to było?

”

Przewlekłe choroby kadry zarządzającej są ściśle związane ze specyfiką pracy: wysokim poziomem stresu, dużą odpowiedzialnością, długim czasem pracy, siedzącym trybem życia oraz niedostatecznej aktywności fizycznej. Do najczęstszych chorób przewlekłych narządu ruchu zalicza się:

- wszelkiej maści bóle kręgosłupa - głównie dotyczą odcinka lędźwiowego. Długi czas w nieergonomicznej pozycji siedzącej,
- tzw. zespoły napięciowe – napięciowe bóle szyi i barków, głowy,
- przewlekłe stany zapalne stawów i tkanek miękkich – np. w obrębie stawu łokciowego lub nadgarstka.

### Jak zwykle menedżerowie opisują swoje objawy? Czy przychodzą z objawami „na czas” czy raczej zwykle „za późno”?

”

Menedżerowie opisują swoje objawy w sposób chaotyczny (np. rozkojarzenie), nie zachowują chronologii ich występowania, nie rzadko nią mają umiejętności precyzyjnego wskazania czasu, od kiedy objawy występują, czy objawy występują w sposób ciągły i są już dość mocno nasilone, np. niezależnie od sytuacji, przyjmowanej pozycji, wybudzają w nocy.

Bardzo rzadko zdarza się by pacjent zgłosił się do nas po pierwszych objawach, gdy pojawia się pierwszy sygnał. W wywiadzie z pacjentem często słyszymy „myślałem, że jak samo weszło, samo wyjdzie” - jest to bagatelizowanie objawów, tymczasem zazwyczaj objawy są już dość mocno rozwinięte.



## Łukasz Krzyżak

Fizjoterapeuta  
RehaSport



### Jak temu zapobiec? Czy ma Pan jakieś rady dla tej grupy zawodowej?



Przewlekły ból czy inne dolegliwości prowadzą do spadku efektywności, absencji chorobowej oraz obniżenia jakości życia. W przypadku zaawansowanych stadiów, konieczna jest pomoc medyczna (fizjoterapia) lub psychologiczna. Wskazana jest profilaktyka obejmująca zmianę nawyków, ergonomiczne stanowisko pracy czy techniki radzenia sobie ze stresem.

- Ergonomia pracy siedzącej:
  - **Optymalizacja stanowiska pracy:** Krzesło powinno mieć regulowaną wysokość, podparcie lędźwiowe i podłokietniki. Monitor musi znajdować się na wysokości oczu i w odległości około 40-70 cm.
  - **Ruch w pracy (przerwy):** Wstawać co najmniej raz na godzinę. Zmiana pozycji ciała, krótki spacer lub ćwiczenia rozciągające znacząco zmniejszają dyskomfort.
  - **Praca stojąca/hybrydowa:** Jeśli to możliwe, korzystać z biurka umożliwiających pracę w pozycji stojącej, co odciąża odcinek lędźwiowy.
- Aktywność fizyczna i fizjoterapia
  - **Wzmocnienie mięśni:** Regularne ćwiczenia wzmacniające mięśni tułowia - pleców, brzucha, obręczy barkowej.
  - **Rozciąganie:** stretching w celu zmniejszenia napięcia mięśniowego oraz poprawy elastyczności mięśni.
  - **Fizjoterapia:** wizyty u fizjoterapeuty pomagają usunąć napięcia mięśniowe wynikające z przewlekłego stresu czy siedzącego trybu pracy.

### Co jest takim triggerem, że menedżerowie zaczynają zmieniać swoje życie, nawyki, profilaktykę?



Zwykle jest to tzw. „**czerwona kartka**” od organizmu, czyli nagły epizod zdrowotny. Może to być też „**ściana**” - moment, w którym dotychczasowe metody (kofeina, praca po nocach) przestają działać, a poranne wstanie z łóżka staje się fizycznie utrudnione. Spotykam też często „**benchmarking rówieśniczy**”, czyli zauważenie, że znajomi z branży dbający o formę mają więcej energii, lepsze wyniki i wyglądają na pozytywnych. Może to też być „**dramat osobisty**” - utrata kogoś blisko, najczęściej w podobnym wieku.

# To DO's & Not TODO's

Co **monitorować**, aby być zdrowym? Zrób to małymi krokami!



01

**Poznaj swoje pięć liczb i wróć do nich za rok.** Badanie pokazuje jednoznacznie: osoby znające 4-5 własnych wskaźników zdrowia (BMI, ciśnienie, tętno, saturacja, cholesterol) mają WHO-5 = 70 i ryzyko depresji na poziomie 5%. Osoby, które nie znają chociaż jednego wskaźnika, osiągają WHO-5 = 40,8 i 48% w strefie ryzyka depresji przy jednocześnie wyższym obciążeniu objawami somatycznymi (5,3 vs 3,8).

02

**Zrób morfologię, glukozę i cholesterol razem, raz w roku, nawet jeśli czujesz się dobrze.** Ta trójka badań, która najlepiej wykrywa to, co długo przebiega cicho. Glukoza i insulinooporność to pierwsze sygnały drogi do cukrzycy typu 2. Morfologia wychwytuje anemię, stany zapalne, deficyty odporności. Cholesterol to najgorzej znany wskaźnik w badaniu, a odpowiada za ryzyko zawału i udaru, które rośnie bezobjawowo przez dekady.

03

**Jeśli masz regularnie problemy trawienne, zgagę lub bóle brzucha, zrób USG jamy brzusznej i wykonaj kolonoskopię po 45. roku życia.** W grupie e-menedżerów badania przewodu pokarmowego są wykonywane wyraźnie częściej, co w połączeniu z tym, że 56% menedżerów e-commerce regularnie zgłasza problemy trawienne, sugeruje, że jelita to ukryty barometr stresu zawodowego.



01

**Nie traktuj braku diagnozy jako dowodu na dobre zdrowie.** Osoby, które nie znają żadnego wskaźnika zdrowia i nie robią badań, mają najniższy odsetek zdiagnozowanych chorób przewlekłych (nawet 4,1% wśród menedżerów) ale jednocześnie najwyższe obciążenie objawami (9,7) i dramatycznie zły dobrostan (WHO-5=30,8)

02

**Nie czekaj na zalecenie lekarza jako jedynego impulsu do badań.** Rekomendacja lekarza to znaczący motyw profilaktyki. Oznacza to, że profilaktyka w Polsce jest w dominującym modelu reaktywna - dzieje się przy okazji choroby, nie przed nią. Tymczasem dane pokazują, że osoby badające się proaktywnie mają lepsze wskaźniki zdrowotne niż te, które czekają na impuls zewnętrzny.

03

**Nie zakładaj, że mężczyźni "nie potrzebują" badań tarczycy, a kobiety EKG.** Dane dotyczące grupy menedżerskiej burzą stereotypy płciowe w profilaktyce. Mężczyźni-menedżerowie regularnie badają TSH. Kobiety-menedżerki robią EKG regularnie, bo chroniczny stres sercowo-naczyniowy nie ma płci.



06

# Opieka zdrowotna

Jak się leczą i z jakich usług  
zdrowotnych korzystają Polacy



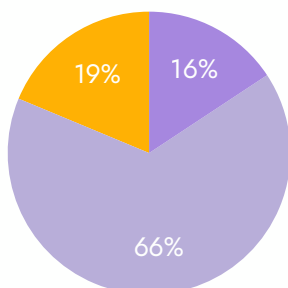
# Opieka zdrowotna

## Korzystanie z opieki zdrowotnej

Polacy korzystają w różnym stopniu z systemów opieki zdrowotnej - prywatnego i państwowego. W przypadku opieki publicznej / NFZ deklarowana częstość korzystania jest niższa, ale zasięg większy - tylko 19% deklaruje, że w ogóle z tego rodzaju opieki nie korzysta. Jeśli chodzi o system opieki prywatnej, znacząco wyższy jest odsetek osób korzystających regularnie / często (41% vs 16% w przypadku publicznej, czyli 2,5x więcej). Jednocześnie z tego rodzaju opieki nie korzysta 1/3 Polaków. Menedżerowie e-commerce, jak się okazuje, korzystają w większym stopniu z obu systemów opieki - publicznej i prywatnej - przy czym zdecydowanie częściej z prywatnego. W tej grupie jedynie 27% zadeklarowało, że takiego systemu opieki nie ma lub z niego nie korzysta.

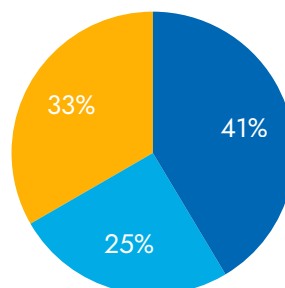
Wykres nr 44 - Z jakiego systemu opieki zdrowotnej korzystasz?  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, menedżerowie e-commerce, N=212

### PUBLICZNA OPIEKA



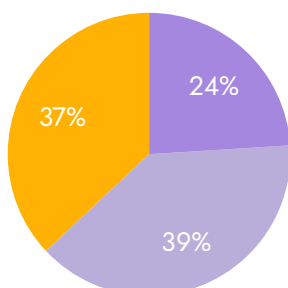
● często ● rzadko ● wcale

### PRYWATNA OPIEKA



● często ● rzadko ● wcale

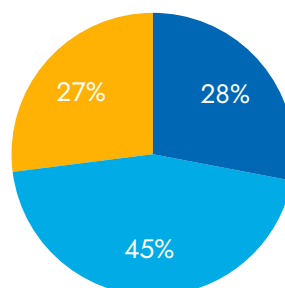
### PUBLICZNA OPIEKA



● często ● rzadko ● wcale

e-menedżerowie

### PRYWATNA OPIEKA



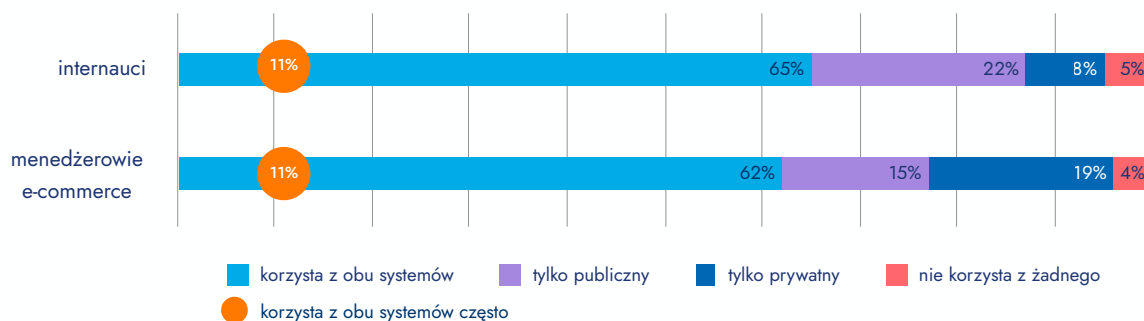
e-menedżerowie

● często ● rzadko ● wcale



Nasuwa się zatem pytanie, kto korzysta często z obydwu systemów i czy są osoby, które nie korzystają z żadnego. Dane pokazują, że w ogóle z systemu opieki zdrowotnej nie korzysta na szczęście jedynie marginalna grupa osób, bo 5% wśród wszystkich badanych i niecałe 4% wśród menedżerów e-commerce. Wydaje się jednak, że warto tych „pozasystemowych” pacjentów rozpoznać i zaopiekować, szczególnie wśród e-menedżerów, bo w tej grupie wskaźnik WHO-5=44 (92% poniżej progu ryzyka depresji) przy zerowych chorobach przewlekłych. Wydaje się, że to nie są ludzie zdrowi ale ludzie, którzy prawdopodobnie nie weszli jeszcze w kontakt z systemem, mimo że ich samopoczucie jest dramatycznie złe (choć na ten moment są to tezy do dalszej weryfikacji ze względu na małą liczebność grupy „pozasystemowych” menedżerów).

Wykres nr 45 - Z jakiego systemu opieki zdrowotnej korzystasz?  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, menedżerowie e-commerce, N=212



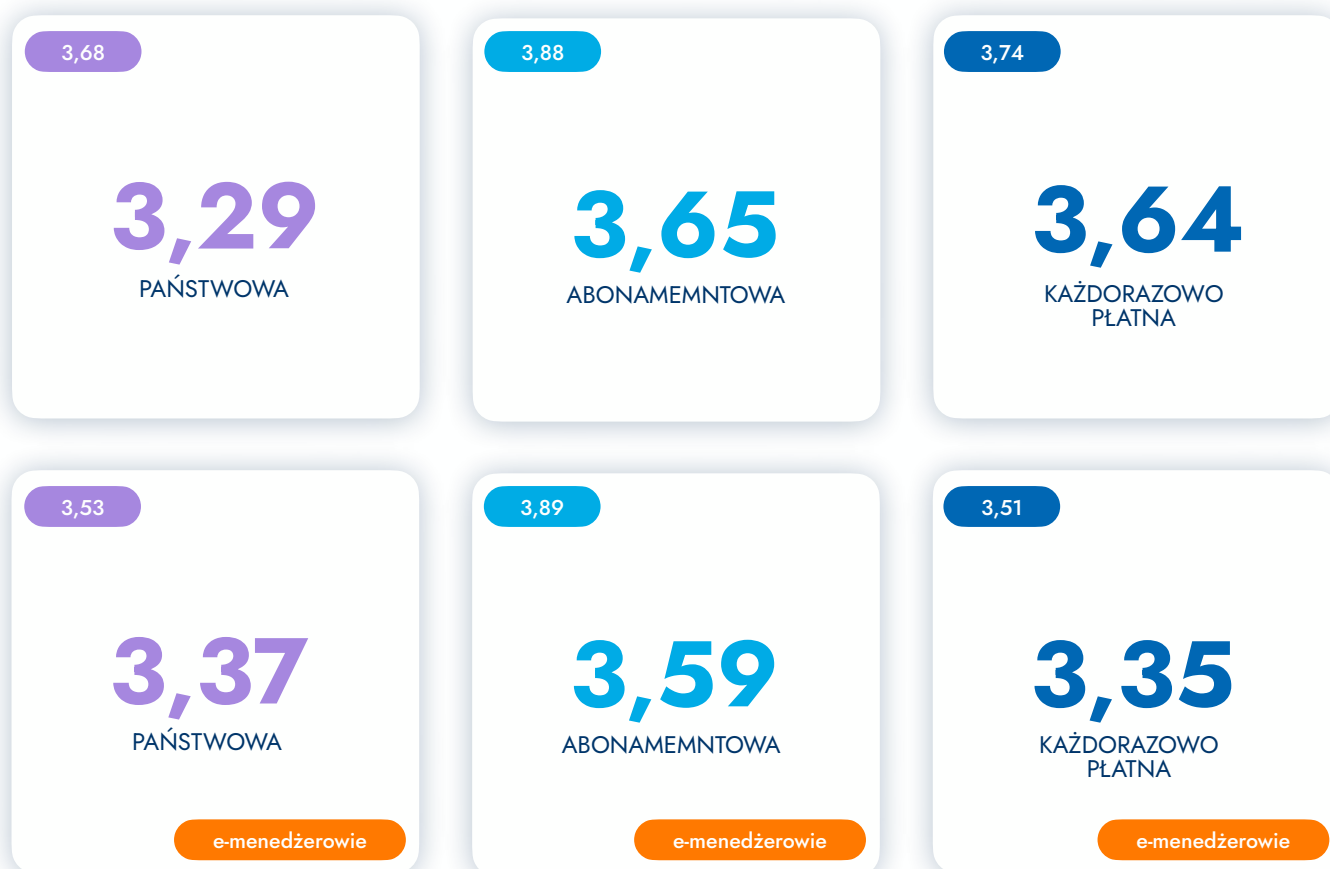
Widać natomiast wyraźnie, że Polsce wśród badanych dominuje model hybrydowy. 65% ogółu i 62% menedżerów korzysta z obu systemów jednocześnie. Podział "albo NFZ, albo prywatna" to już mit - dla zdecydowanej większości Polaków to nie wybór, lecz uzupełnianie się. Wbrew intuicji o wyższych dochodach i pakietach pracowniczych, co czwarty menedżer korzysta wyłącznie z publicznej opieki. To prawdopodobnie menedżerowie właściciele lub osoby prowadzące własną działalność bez pracodawcy oferującego benefity. Zaskoczeniem wydaje się to, że menedżerowie e-commerce korzystają z NFZ częściej niż ogół - "NFZ często" to 28% menedżerów vs 16% ogółu. Można to interpretować jako efekt ciężkości schorzeń: osoby z chorobami przewlekłymi (38% wśród menedżerów e-commerce) częściej potrzebują opieki specjalistycznej, do której ścieżka wiedzie przez NFZ (skierowania, refundowana farmakologia, hospitalizacje). Prywatna opieka nie zastępuje tu systemu publicznego a uzupełnia go. Dominujący wzorzec w obu grupach, czyli wśród menedżerów i generalnie Polaków, to "NFZ rzadko + prywatna często" - 29% wśród internautów ogółem i 23% wśród e-menedżerów. Wydaje się to być klasyczny model obserwowany w kraju: prywatna opieka na co dzień, NFZ do specjalistów kiedy konieczne (lub odwrotnie - NFZ jako backup kiedy prywatna opieka zawodzi).

# Opieka zdrowotna

## Ocena opieki zdrowotnej

Oceny wystawiane służbie zdrowia w Polsce nie są zbyt dobre, chociaż w przypadku ogółu badanych decydująco wyższe dla opieki prywatnej, czy to kupowanej w abonamencie, czy to w postaci pojedynczych pełnopłatnych usług. Jednocześnie widać, że oceny menedżerów e-commerce dla usług zdrowotnych prywatnych są nieco (w przypadku abonamentów) i sporo (w przypadku usług kupowanych oddzielnie) gorsze niż generalnie wśród badanych internautów. Aż 15% menedżerów wystawiło usługom kupowanym oddzielnie ocenę 1, czyli najniższą możliwą. Wydaje się, że menedżerowie mogą mieć po prostu wyższe wymagania, w szczególności jeśli już muszą dodatkowo zapłacić za usługi. Pod tym ich zdenerwowanie może być czasem wyższe, a tym samym ocena niższa, bo opieki zdrowotnej potrzebują częściej ze względu na częste występowanie chorób przewlekłych.

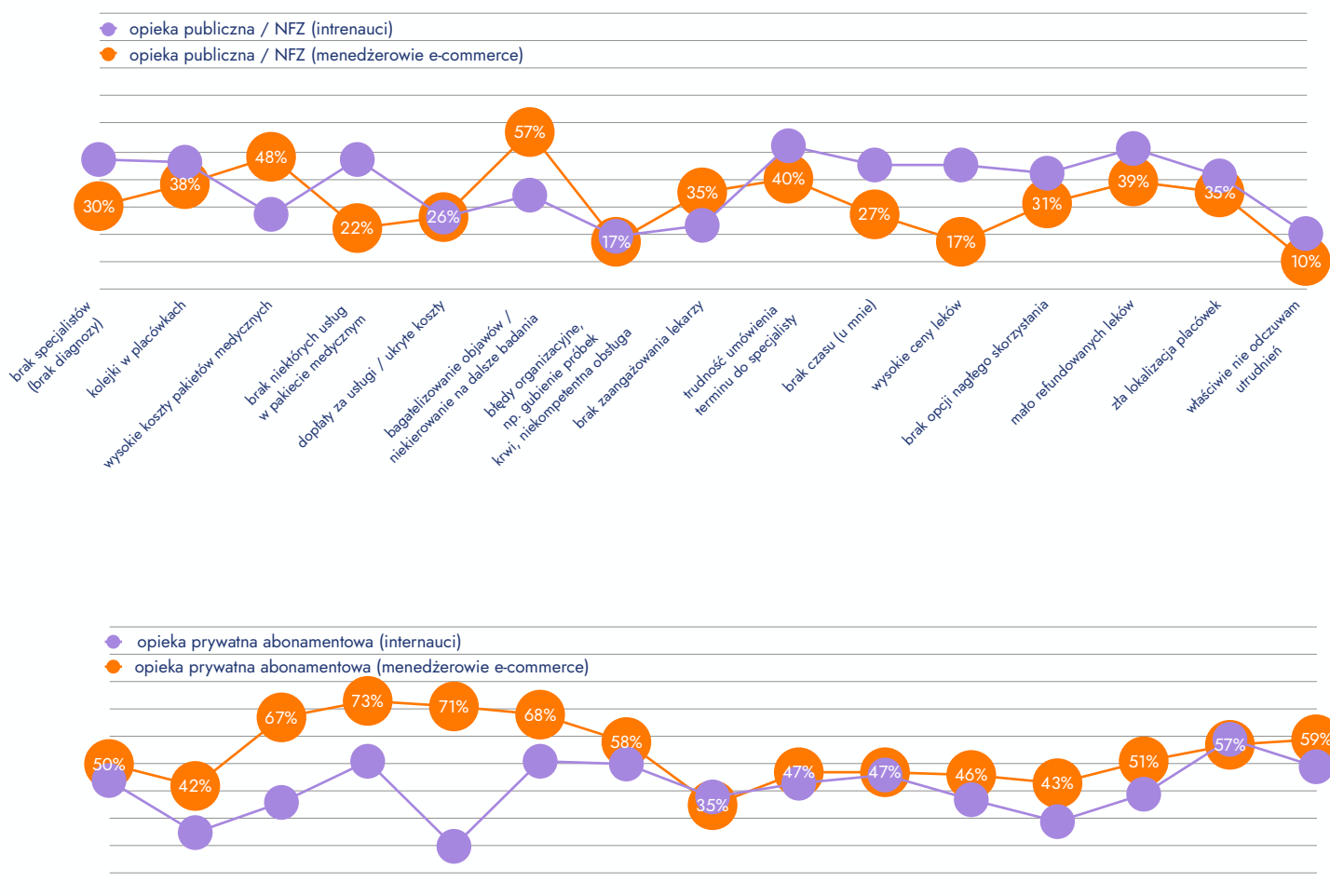
Wykres nr 46 - Jak oceniasz opiekę medyczną w Polsce? (skala 1-5)  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426,  
menedżerowie e-commerce, N=212



Gdy przyjrzymy się ocenom często korzystających z danej formy opieki, oceny są znacząco wyższe praktycznie w każdym przypadku - opieki publicznej, abonamentowej i oddzielnie kupowanych usług. Widać wyraźny efekt zaznajomienia: im częściej ktoś korzysta z danego systemu, tym wyżej go ocenia - prawdopodobnie dlatego, że stale korzystający to osoby, które widzą skuteczność opieki (lub po prostu "przyzwyczajają się"). Najniższe oceny NFZ wśród badanych padają od osób korzystających rzadko z NFZ, ale wcale z prywatnej. To prawdopodobnie frustracja ludzi "uwięzionych" w systemie publicznym bez alternatywy.

Zależnie od rodzaju opieki zdrowotnej internauci wskazują średnio między 6 a 7 różnych problemów, a menedżerowie e-commerce - między 5 (opieka publiczna) a 8. Zarówno w przypadku ogółu badanych Polaków, jak i e-menedżerów, 3 największe problemy są takie same: brak niektórych usług w pakiecie medycznym, bagatelizowanie objawów / niekierowanie na dalsze badania, brak specjalistów i - efektem tego - brak diagnozy.

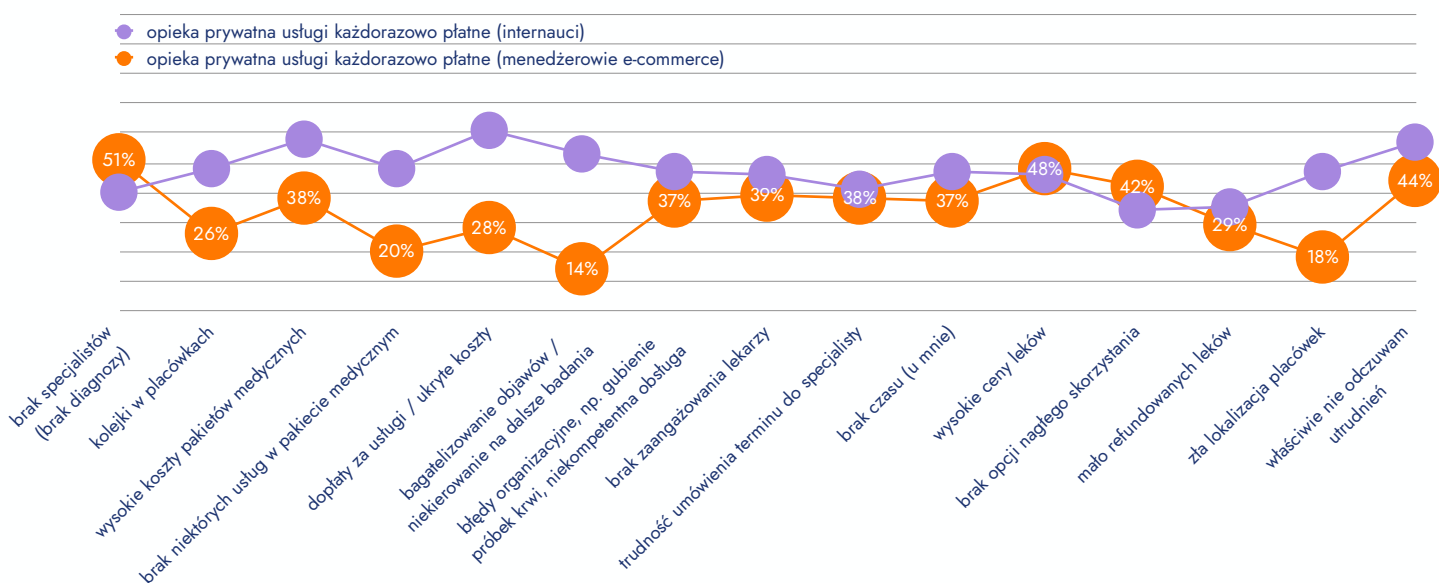
Wykres nr 47 - Co najbardziej utrudnia Ci obecnie korzystanie z opieki medycznej?  
 Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212



W przypadku opieki publicznej największym problemem jest dla ogółu Polaków trudność umówienia terminu do specjalisty wskazywana przez ponad połowę badanych, a następnie mała liczba refundowanych leków, kolejki w placówkach i brak specjalistów oraz brak dostępu do określonych usług. Z kolei e-menedżerowie zwracają uwagę w przypadku opieki NFZ na bagatelizowanie przez lekarzy objawów i niekierowanie na dalsze badania (57% wskazań).

W przypadku opieki prywatnej problemy są zarówno różne dla ogółu internautów i menedżerów, jak i różne w zależności od tego, czy chodzi o opiekę abonamentową czy każdorazowo płatne usługi. W przypadku abonamentów medycznych top problemami dla e-menedżerów są: brak niektórych usług w pakiecie (aż 73% wskazań) oraz dopłaty za usługi, czyli z ich punktu widzenia - ukryte koszty (71%). Nie wiele mniej, bo prawie 70% menedżerów zwraca też uwagę na wysokie koszty pakietów medycznych i bagatelizowanie objawów przez lekarzy. Generalnie poza dopłatami wskazywane obszary problemowe ogółu badanych i internautów są większe w podobnych aspektach, różna natomiast jest ich skala - w większości przypadków większa dla menedżerów.

Wykres nr 48 - Co najbardziej utrudnia Ci obecnie korzystanie z opieki medycznej?  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212



Gdy mowa o usługach płatnych każdorazowo, największym problemem okazuje się być w przypadku menedżerów brak specjalistów. Z kolei generalnie badani wskazują na wysokie koszty, brak usług w pakietach i dopłaty za usługi, czyli generalnie koszty takiej opieki. Dość duży problem stanowią też aspekty odczuwanej jakości obsługi jak brak czasu lekarzy, brak zaangażowania lekarzy i błędy organizacyjne, np. gubienie próbek krwi.



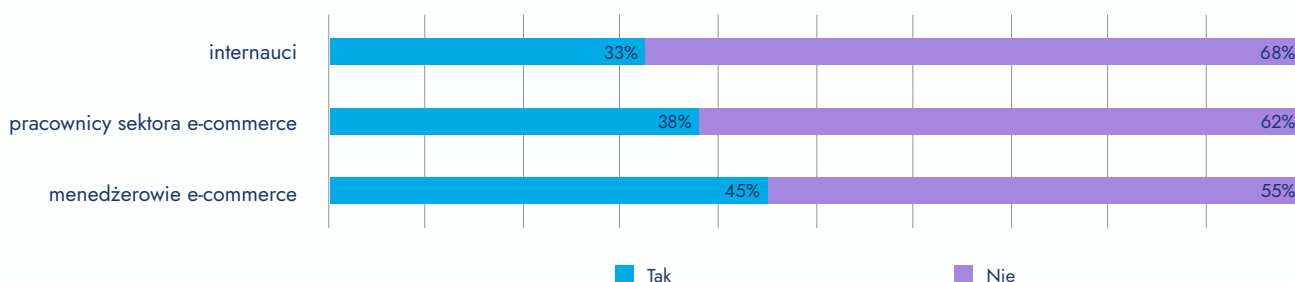
**Wpływ problemów na ocenę systemu opieki: Podstawowa bariera realnie obniżająca ocenę NFZ to w grupie menedżerów e-commerce - brak specjalistów i brak diagnozy. Pozostałe aspekty mają marginalne znaczenie. W przypadku opieki abonamentowej ocenę w oczach e-menedżerów najbardziej obniżają koszty leków i niepełny zakres pakietu. To pragmatyczna, "zakupowa" logika oceny: płacę, więc oczekuję kompletnej usługi. W przypadku usług płatnych oddzielnie, menedżerowie płacą za każdą usługę z osobna i kolejka (szybkość dostępu do lekarza) jest wtedy wyjątkowo frustrująca, bo podważa główną przewagę prywatnej opieki nad NFZ.**

# Opieka zdrowotna

## Opieka zdrowotna online

Opieka zdrowotna - lub jej elementy - w wersji cyfrowej, stała się już w Polsce powszechna (o powszechności lub dojrzałości rozwiązań internetowych mówimy obecnie, gdy ich zasięg przekroczy 25% populacji), chociaż stopień adaptacji jest różny w różnych segmentach, przy czym w przypadku e-menedżerów mówimy o znacznie wyższej penetracji tego typu rozwiązań niż wśród ogólnie Polaków. Menedżerowie e-commerce korzystają z telemedycyny o +12p.p. częściej niż ogół. To wynik logiczny: po pierwsze mają większe doświadczenie z e-commerce i cyfryzacją różnych branż, a po drugie telemedycyna eliminuje potrzebę dojazdu i jest dostępna w godzinach niekonwencjonalnych, co bezpośrednio odpowiada na barierę braku czasu, która jest w tej grupie jednym z dominujących problemów życiowych.

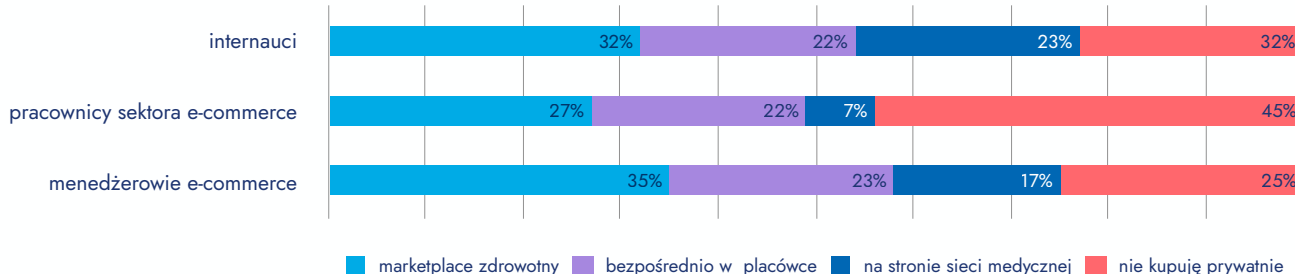
Wykres nr 49 - Czy korzystasz z telemedycznych wizyt lekarskich, tzn. zdalnych konsultacji z lekarzem przez internet (video, czat lub telefon), bez fizycznej obecności pacjenta?  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, menedżerowie e-commerce, N=212



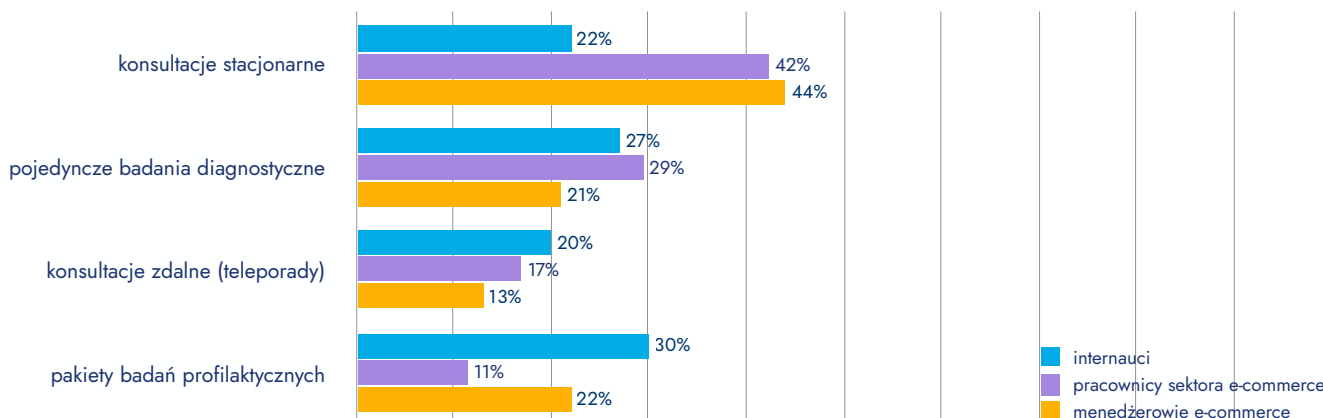
Wyniki badania i wskaźniki korzystania z opieki online zdają się potwierdzać, że cyfryzacja opieki zdrowotnej w Polsce jest na wysokim poziomie (porównywalnie nawet do lidera w EU, czyli Estoni - gdzie sięga 35%, a wyżej niż w Portugalii, Danii czy Szwecji - ok 25%). Nabrała też wyraźnego przyspieszenia po pandemii COVID-19, która wymusiła masowe przeniesienie części usług medycznych do kanałów zdalnych. Dziś pacjenci mogą korzystać z rozwiązań online zarówno w ramach publicznego systemu ochrony zdrowia, jak i oferty komercyjnej. W sektorze publicznym kluczową rolę odgrywa portal Internetowe Konto Pacjenta (IKP) na stronie pacjent.gov.pl, gdzie można przeglądać historię leczenia, e-recepty i e-skierowania, a także umawiać wizyty do wybranych placówek POZ (podstawowej opieki zdrowotnej). Platforma umożliwia też dostęp do wyników badań laboratoryjnych refundowanych przez NFZ oraz pobieranie zaświadczeń o szczepieniach. Teleporady w ramach NFZ - realizowane przez telefon lub wideokonferencję - są dostępne w przychodniach podstawowej opieki zdrowotnej i nie wymagają od pacjenta dodatkowych opłat. W obszarze komercyjnym prężnie działają platformy telemedyczne, takie jak Medicover Online czy Telemedi, oferujące konsultacje ze specjalistami, wystawienie e-recept i e-zwolnień nawet w ciągu kilkadziesiąt minut. Coraz więcej placówek prywatnych udostępnia własne aplikacje mobilne, przez które można zarezerwować wizytę, opłacić usługę i odebrać wyniki badań bez konieczności kontaktu telefonicznego. Na rynku dostępne są też platformy agregujące oferty wielu podmiotów - jak Medistore i ZnanyLekarz.pl - pozwalające porównać dostępność i ceny lekarzy z różnych specjalizacji. Osobną kategorią są usługi zamawiania leków online: apteki internetowe oraz serwisy z dostawą leków na receptę do domu, które zyskały wyraźnie na popularności po wprowadzeniu w Polsce e-recepty. Łącznie cyfrowe narzędzia zdrowotne zacierają granicę między opieką publiczną a prywatną - dla coraz większej grupy pacjentów internet staje się pierwszym punktem kontaktu z systemem ochrony zdrowia, niezależnie od formy jego finansowania.

Jeśli chodzi o prywatną opiekę medyczną online, menedżerowie e-commerce są liderem zakupów zdrowotnych przez marketplace'y, a kupowanie bezpośrednio w placówce lub na stronach sieci medycznych są u nich wyraźnie rzadsze. Wolumen tych zakupów jest dla nich też widocznie wyższy. W grupie menedżerów e-commerce aż 40% kupuje 26-50% swoich prywatnych usług medycznych online (vs 27% wśród wszystkich internautów), a 11% kupuje online ponad połowę usług (vs 7% w grupie wszystkich badanych internautów). To porządek cyfryzacji zakupów zdrowotnych podobny do tego, który obserwujemy w e-commerce ogólnym - menedżerowie e-commerce przenoszą zakupowe nawyki swojej branży na sferę ochrony zdrowia. Co ciekawe, najczęściej kupowanymi przez management e-commerce cyfrowo usługami są klasyczne konsultacje stacjonarne (ponad 40%), podczas gdy w przypadku generalnie internautów to pakiety medyczne (30%). Być może jest to efekt tego, że w większości pracownicy sektora e-commerce, szczególnie menedżerowie pakiety już mają, nie muszą więc ich samodzielnie kupować, czy przedłużać. Kolejną co do popularności usługą kupowaną prywatnie zdalnie są pakiety badań diagnostycznych (odpowiednio od 21% do 27% w analizowanych segmentach). Co ważne, ocena jakości usług zdrowotnych online jest generalnie dobra i przy tym wśród e-menedżerów nieco lepsza niż w generalnie wśród badanych: 24% menedżerów ocenia je jako raczej lub zdecydowanie lepsze od stacjonarnych (vs 16% w grupie wszystkich badanych).

Wykres nr 50 - Gdzie najczęściej kupujesz prywatne usługi medyczne (badania, konsultacje, pakiety)?  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, menedżerowie e-commerce, N=212



Wykres nr 51 - Co najczęściej kupujesz online w kategorii zdrowie?  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci kupujący usług online, N=1270, pracownicy sektora e-commerce kupujący usług online, N=263, menedżerowie e-commerce kupujący usług online, N=159

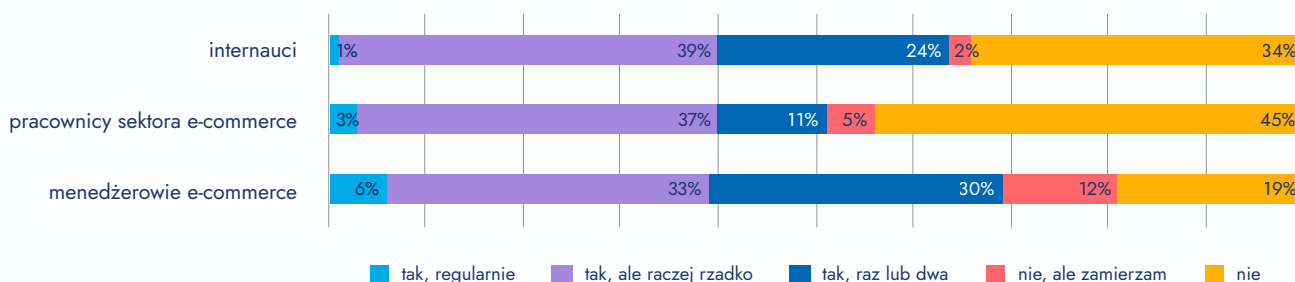


# Opieka zdrowotna

## Usługi psychologiczne online

Bardzo istotne wyniki badania dotyczą opieki zdrowotnej psychologicznej. Okazuje się, że znaczny odsetek tak Polaków, jak i osób związanych z sektorem e-commerce, przynajmniej sporadycznie skorzystał z usług online w tym obszarze, przy czym wskazania dla pracowników e-commerce, a w szczególności menedżerów e-commerce są znacząco wyższe niż dla ogółu badanych. Regularnie z internetowych platform oferujących wsparcie psychologiczne korzysta 1% internautów, a 3% pracowników sektora e-commerce i 6% menedżerów. W grupie menedżerskiej skala skorzystania z tego rodzaju usług przynajmniej raz sięga prawie 70%. Większa jest też grupa osób rozważających skorzystanie z nich w najbliższej przyszłości (12% vs 2% wśród wszystkich badanych).

Wykres nr 52 - Czy zdarzyło Ci się korzystać z internetowych platform oferujących wsparcie psychologiczne lub psychoterapeutyczne?  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, pracownicy sektora e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212



Skala korzystania z różnych usług zdrowotnych w obszarze psychologii jest jeszcze większa. 34% menedżerów e-commerce przyznaje, że umawiają online wizyty stacjonarne u psychologa (vs 14% wśród badanych internautów). Co 4. menedżer skorzystał też przynajmniej raz z terapii online i konsultacji online. Największe atuty usług psychologicznych online to - zdaniem badanych menedżerów - dostępność, brak dojazdów, anonimowość oraz możliwość nagrania i odtworzenia sesji. W przypadku Polaków ogółem są to z kolei najczęściej pozytywne opinie. Co ciekawe - zdaniem e-menedżerów - możliwość szybkiego umówienia wizyty online nie zwiększa skłonności (ich lub innych) do szukania pomocy psychologicznej. Być może ich zdaniem szybkie umówienie wizyty online usuwa przeszkodę praktyczną (czas, dojazd, kolejka), ale nie dotyczy właściwej przeszkody, która u menedżerów ma charakter ideologiczny i kulturowy „poradę sobie”.

Wykres nr 53 - Czy korzystasz z płatnych usług psychologicznych dostępnych online (np. konsultacje, terapia, kursy)? Z jakich?  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, pracownicy sektora e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212





## Korzystanie z usług psychologicznych online a zdrowie psychiczne i dobrostan.

Korelacja jest bardzo silna i spójna. Korzystanie z usług psychologicznych online - niezależnie od formy - jest wyraźnie związane z lepszym wskaźnikiem WHO-5. W grupie menedżerów e-commerce efekt jest ponad dwukrotnie silniejszy niż wśród badanych ogółem: konsultacje online to różnica aż +22,4 punktu WHO-5. Terapia online daje +20,8 punktu - to przejście od strefy ryzyka depresji do zdrowego samopoczucia psychicznego. Jednak najtwardszy wynik to "nie korzystam", który w grupie menedżerów e-commerce oznacza WHO-5=7,3 i 100% osób poniżej progu depresji. To sygnał alarmowy. Menedżerowie, którzy w ogóle nie sięgają po wsparcie psychologiczne online, są w dramatycznie gorszym stanie niż ci, którzy z niego korzystają, nawet rzadko. Różnica między "regularnie" a "nie" to prawie 59 punktów WHO-5. Ciekawe jest to, że grupa "zamierzam, ale nie korzystam" ma WHO-5=4,8 w grupie menedżerskiej i 100% poniżej progu czyli jest w podobnym stanie jak ci, którzy nie korzystają w ogóle. To bezpośrednie potwierdzenie tego, o czym jest mowa wcześniej: bariera nie jest logistyczna. Intencja istnieje, dostęp istnieje - ale coś blokuje podjęcie działania. W tej grupie potrzeba byłoby nie aplikacji, ale innego rodzaju interwencji - normalizacji, środowiskowej zachęty, zmiany języka wokół zdrowia psychicznego w kulturze pracy. Jednocześnie warto zaznaczyć, że kierunek przyczynowości jest złożony - nie wiemy, czy korzystanie z usług psychologicznych poprawia WHO-5, czy osoby z już lepszym stanem psychicznym łatwiej po nie sięgają. Prawdopodobnie oba mechanizmy działają jednocześnie. Ale niezależnie od kierunku, dane jednoznacznie pokazują, że korzystanie i dobre samopoczucie psychiczne występują razem - i że ci, którzy nie korzystają, są w najgorszej kondycji.

Tabela nr 9 - Wpływ usług psychologicznych na zdrowie  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, osoby pracujące w sektorze e-commerce,  
N=426, menedżerowie e-commerce, N=212

Usługa	Internauci (korzysta)	Internauci (nie korzysta)	Różnica	E-menedżerowie (korzysta)	E-menedżerowie (nie korzysta)	Różnica
Terapia online	65,6	55,6	+10	64,5	43,7	+20,8
Konsultacje online	64,0	55,3	+8,8	63,0	40,6	+22,4
Umawianie wizyt	64,4	55,1	+9,6	61,8	43,5	+18,3
Platformy wsparcia	64,9	55,2	+9,7	59,7	43,8	+15,9
Kursy online	64,9	55,5	+9,4	61,6	42,9	+18,6

# Opieka zdrowotna

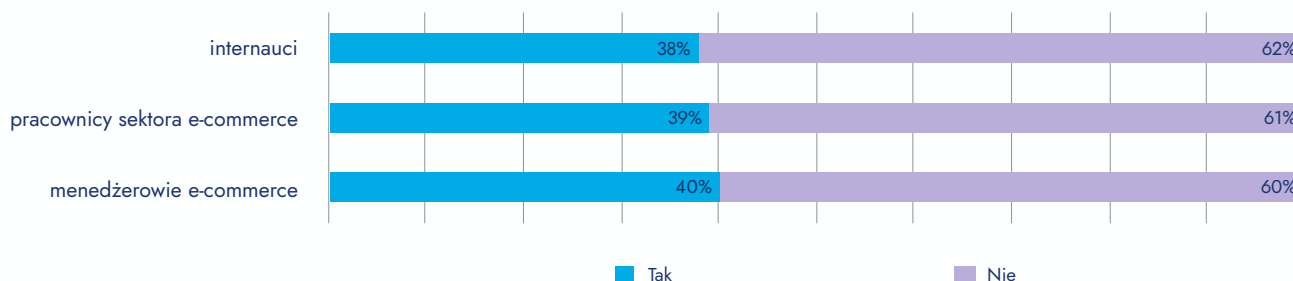
## E-marketplace zdrowoty - cyfrowa recepta na profilaktykę

Polska ma jeden z najwyższych odsetków wydatków prywatnych na zdrowie w Europie, a mimo to bariera czasowa i organizacyjna skutecznie odstrasza Polaków - a menedżerów e-commerce szczególnie - od regularnej profilaktyki. Tylko 27% menedżerów e-commerce wykonuje regularne badania profilaktyczne, wobec 42% wśród ogółu badanych. Jednocześnie ta sama grupa jest liderem w korzystaniu z zakupów online w każdym innym wymiarze życia. Nasuwa się pytanie: co, jeżeli profilaktyka zdrowotna również mogłaby stać się elementem codziennego e-commerce? Dane z badania "Zdrowy E-commerce 2026" pokazują, że potencjał e-marketplace zdrowotnego - platformy łączącej zakup badań, konsultacji i usług zdrowotnych w jednym miejscu online - trafia w realną potrzebę polskich konsumentów i że menedżerowie e-commerce, mimo deficytu profilaktyki w swoim życiu, są grupą, która takiego rozwiązania aktywnie szuka. 38% polskich internautów kojarzy już koncepcję e-sklepu lub marketplace'u, gdzie można kupić badania i konsultacje online w jednym miejscu. Wśród menedżerów e-commerce odsetek ten jest jeszcze nieco wyższy i wynosi 40% - co nie dziwi, biorąc pod uwagę ich zawodowe oswojenie z cyfrowym handlem i wyższy niż przeciętny poziom cyfrowych kompetencji e-zakupowych. To istotny sygnał rynkowy: ponad 2 na 5 aktywnych zawodowo Polaków rozumie już model e-commerce'u zdrowotnego. Dla sektora to nie przyszłość - to teraźniejszość.

40%

menedżerów e-commerce kojarzy koncept zakupu badań i konsultacji online w jednym miejscu (vs 38% ogółu internautów) .

Wykres nr 54 - Czy kojarzysz e-sklep/marketplace do kupna badań i konsultacji online w jednym miejscu?  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, pracownicy sektora e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212



Medistore to marka, którą menedżerowie e-commerce znają najlepiej. Wśród osób znających koncept e-marketplace zdrowotnego, Medistore osiąga niemal powszechną rozpoznawalność w grupie menedżerów e-commerce: 98% z nich zna tę markę - o 4p.p. więcej niż wśród ogółu badanych internautów (94%). Co więcej, wśród menedżerów e-commerce Medistore jest marką numer jeden w kategorii - jej rozpoznawalność (20%) przewyższa portal ZnanyLekarz i ALAB, będąc w ścisłej czołówce wszystkich badanych marek. To szczególnie znaczący wynik i potwierdzenie, że Medistore - jako platforma e-commerce zdrowotnego - konkuruje skutecznie w grupie profesjonalistów cyfrowych, co świadczy też o silnym dopasowaniu produktu do potrzeb tej grupy.

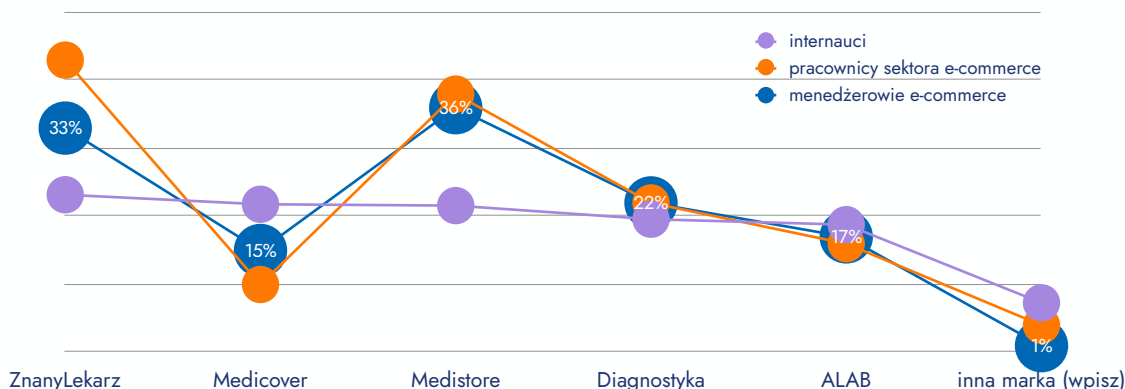
Wykres nr 55 - Jak oceniasz swoją wiedzę o Medistore?

Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci kojarzący marketplace do kupna badań i konsultacji online w jednym miejscu, N=747, pracownicy sektora e-commerce kojarzący marketplace do kupna badań i konsultacji online w jednym miejscu, N=193, menedżerowie e-commerce kojarzący marketplace do kupna badań i konsultacji online w jednym miejscu, N=104



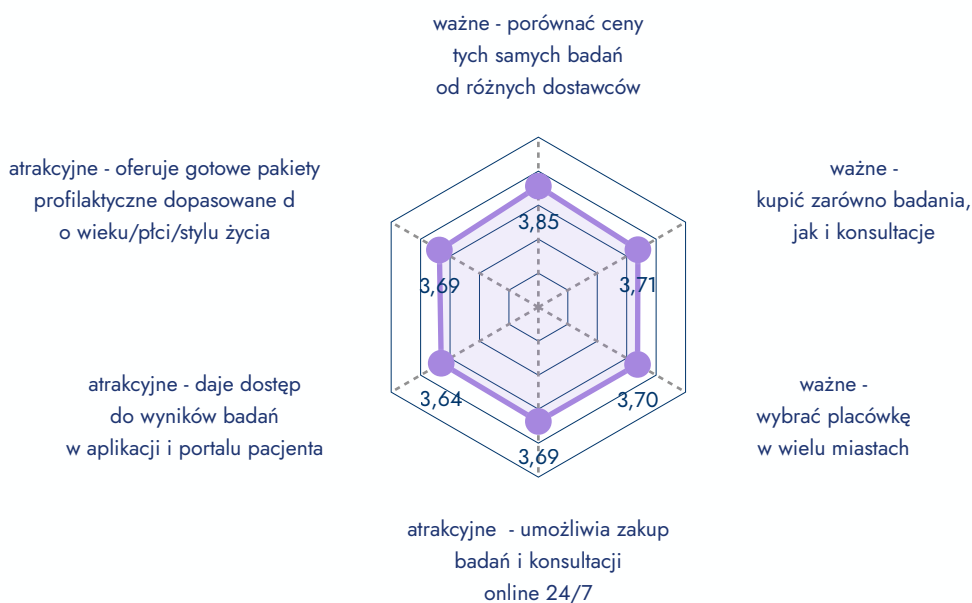
Wykres nr 56 - Które marki kojarzysz jako miejsce zakupu badań / konsultacji online?

Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, pracownicy sektora e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212



Czego menedżerowie spodziewają się w e-marketplace zdrowotnym? Szukając optymalnych rozwiązań dla kadry e-menedżerskiej, zapytaliśmy respondentów o to, jakie cechy są dla nich ważne przy wyborze platformy do zakupu badań online (skala 1-5). Wyniki dla menedżerów e-commerce pokazują wyraźną hierarchię potrzeb: 75% menedżerów e-commerce chce kupić badania i konsultacje w jednym miejscu - to najwyższej oceniana cecha w tej grupie, wyprzedzająca porównanie cen (73%) i dostępność geograficzną (69%). Menedżerowie nie szukają najtańszej opcji - szukają integracji i wygody. Dokładnie tego, co oferuje platforma łącząca badania diagnostyczne, konsultacje lekarskie i opiekę zdrowotną pod jednym adresem. Respondenci oceniali również atrakcyjność konkretnych funkcjonalności e-marketplace zdrowotnego. Trzy testowane funkcje uzyskały wśród menedżerów e-commerce bardzo wysokie oceny: gotowe pakiety profilaktyczne dopasowane do profilu, dostęp do wyników badań w aplikacji / profilu pacjenta i zakup badań / konsultacji 24/7. To odpowiedź na jeden z kluczowych wniosków raportu: menedżerowie nie wykonują badań profilaktycznych przede wszystkim dlatego, że nie mają czasu i nie wiedzą, od czego zacząć. Platforma, która eliminuje te dwie bariery jednocześnie - oferując gotowy pakiet i możliwość zamówienia go online o dowolnej porze - odpowiada dokładnie na ten problem. Dostęp do wyników w aplikacji z wynikiem 71% wskazań i zakupy 24/7 (67%) potwierdzają, że dla menedżerów e-commerce decydujący jest komfort cyfrowy i integracja z ich stylem życia, nie tradycyjny model wizyty w przychodni. A co jest prawdziwą wartością takiego idealnego marketplace? Wyniki są jednoznaczne: dla 37% menedżerów e-commerce - co jest wskazaniem numer jeden w tej grupie - kluczowa wartość e-marketplace zdrowotnego to kontrola nad własną profilaktyką: gotowe pakiety, automatyczne przypomnienia, ciągłość opieki. To o +7p.p. więcej niż wśród ogółu internautów, co pokazuje, że menedżerowie są szczególnie zmotywowani do zadbania o profilaktykę, o ile ktoś im ten proces ustali i ustrukturyzuje. Co istotne: oszczędność czasu - intuicyjnie pierwsza rzecz, o której można byłoby pomyśleć w kontekście zabieganej grupy menedżerów - jest dla nich mniej ważna niż dla ogółu Polaków (18% vs 26%). Menedżerowie e-commerce nie szukają skrótu, szukają systemu. Rozwiązanie, które przejmie od nich odpowiedzialność za monitorowanie zdrowia i poprosi ich o akcje wtedy, kiedy naprawdę trzeba, wygra ich zaufanie i zdobędzie ich jako użytkowników, co prawdopodobnie będzie z korzyścią dla całego sektora e-commerce.

Wykres nr 57 - Jak ważne / atrakcyjne jest dla Ciebie?  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, menedżerowie e-commerce, N=212





### Łukasz Krause

Digital Information Officer  
Medicover Group



MEDICOVER



Medistore

Jako Medistore, dumni partnerzy merytoryczni raportu „Zdrowy E-commerce 2026”, z pełną odpowiedzialnością angażujemy się w dialog na temat kondycji zdrowotnej naszej branży. Wyniki badania są dla nas sygnałem alarmowym: menedżerowie e-commerce osiągają wynik dobrostanu psychicznego na poziomie zaledwie 46,7 punktu, co plasuje ich w strefie ryzyka depresji. Chcemy zmieniać ten stan rzeczy i dostarczać rozwiązania, które sprawią, że e-commerce będzie nie tylko dynamiczny biznesowo, ale przede wszystkim - naprawdę „zdrowy”. Dlaczego zdrowie jest dla nas kluczowe?


Wierzymy, że sukces w e-commerce nie może być budowany kosztem zdrowia pracowników. Dane pokazują, że aż 38% menedżerów w naszej branży zmagają się z chorobami przewlekłymi, a niemal wszystkich (98%) dotyczą uciążliwe objawy somatyczne, takie jak bóle pleców czy wyczerpanie. Jako Medistore chcemy dostarczać wiedzę i narzędzia, które pomogą przełamać „paradoks maskowania” - sytuację, w której liderzy oceniają swoje samopoczucie jako dobre, ignorując obiektywne sygnały o pogarszającym się stanie zdrowia. Naszym celem jest edukacja w zakresie profilaktyki, która w branży e-commerce jest obecnie rażąco niska - tylko 27% menedżerów wykonuje regularne badania kontrolne.

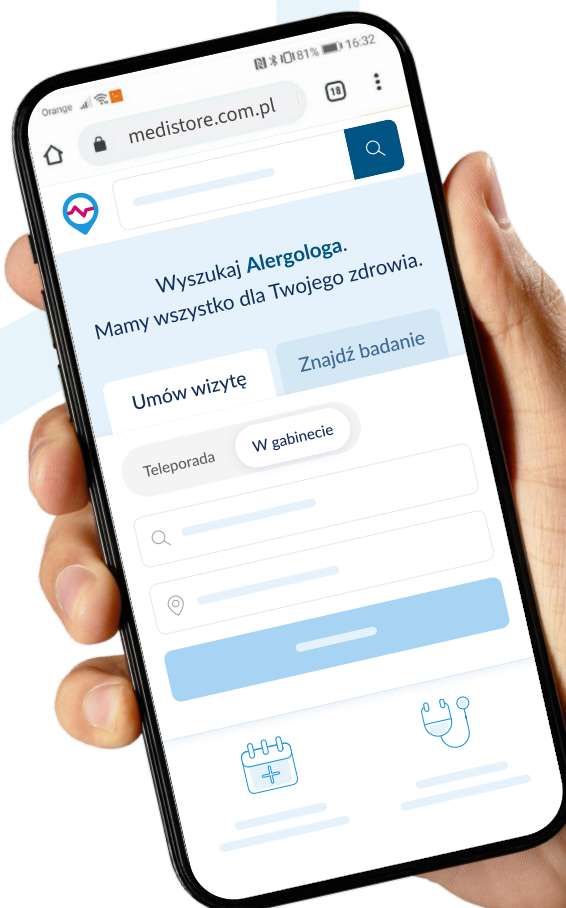
W świecie technologii każda decyzja o architekturze systemu ma swoje konsekwencje dla wydajności. Raport „Zdrowy E-commerce 2026” pokazuje, że jako branża stworzyliśmy architekturę, która systematycznie „przegrzewa” swój najważniejszy procesor - ludzki mózg.

Menedżerowie e-commerce osiągają wynik dobrostanu WHO-5 na poziomie zaledwie 46,7 punktów, co plasuje ich w strefie ryzyka depresji. Widzę tu krytyczny błąd systemowy: optymalizujemy konwersję i ROAS w czasie rzeczywistym, ale ignorujemy fakt, że aż 77% e-menedżerów odczuwa gniew, a 70% lęk jako efekt permanentnej mierzalności i braku kontroli nad algorytmami. Dane są bezlitosne: 98% liderów e-commerce cierpi na cyfrowe dysfunkcje. Moją misją jest projektowanie technologii, która wspiera zdrowie (HealthTech) i wprowadza higienę cyfrową do codziennego workflow. Musimy przestać traktować sen i profilaktykę jako „opcjonalne wtyczki”. Jeśli tylko 27% menedżerów robi badania profilaktyczne, a jednocześnie 38% choruje przewlekle, to znaczy, że nasz „monitoring zdrowia” nie działa.

Medistore to partner, który realnie wzmacnia kulturę zdrowia - zarówno w życiu codziennym pracowników, jak i w strategii całej organizacji. Stawia na profilaktykę i wspiera budowanie zdrowych nawyków, pomagając mitygować potencjalne zagrożenia zdrowotne, zanim te zdążą się pojawić. A gdy zdrowie wymaga pilniejszej uwagi, Medistore zapewnia szybki dostęp do trafnej diagnostyki i leczenia dopasowanego do indywidualnych potrzeb. To nowoczesny marketplace, który integruje rozwiązania prozdrowotne, wspiera dobrostan pracowników i wzmacnia odporność całych organizacji – na zdrowie branży i społeczeństwa.

# Największy w Polsce marketplace pełen zdrowia

- ✓ Ponad **6 000** produktów i usług od **50+** sprawdzonych dostawców.
- ✓ Błyskawiczne terminy wizyt, konsultacji i badań - nawet **na dziś**.
- ✓ Szybki zakup online i **dodatkowe korzyści** w programie  **MEDICLUB**.



## Wszystko dla Twojego zdrowia w jednym miejscu



### USŁUGI MEDYCZNE

Konsultacje lekarskie  
Badania i diagnostyka  
Stomatologia



### PROFILAKTYKA I WELL-BEING

Przeglądy zdrowia  
Zdrowie psychiczne  
Rehabilitacja



### PRODUKTY ZDROWOTNE

Suplementy diety  
Karty sportowe  
Zdrowa żywność

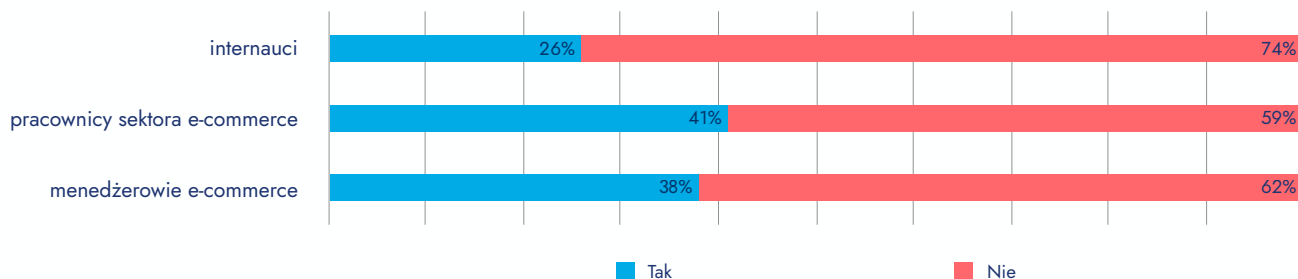


# Opieka zdrowotna

## Szczepienia nieobowiązkowe

Szczepienia są jednym z najskuteczniejszych narzędzi profilaktyki zdrowotnej, chroniącym zarówno jednostkę, jak i całe społeczeństwo poprzez efekt odporności zbiorowej. W Polsce do szczepień obowiązkowych należą m.in. szczepionka przeciw błonicy, tężcowi i krztuścowi (DTP), odrze, śwince i różyczce (MMR), polio oraz wirusowemu zapaleniu wątroby typu B - wszystkie realizowane w ramach Programu Szczepień Ochronnych już od pierwszych miesięcy życia. Dla dorosłych szczególne znaczenie mają coroczne szczepienia przeciw grypie, które istotnie zmniejszają ryzyko powikłań, hospitalizacji i absencji chorobowej - a mimo to pozostają wciąż niedoceniane w naszym kraju, gdzie wyszczepialność dorosłych jest jedną z najniższych w UE. Coraz większą rolę odgrywa też szczepienie przeciw pneumokokom, zwłaszcza u osób po 65. roku życia i z chorobami przewlekłymi, oraz szczepionka przeciw HPV, skutecznie zmniejszająca ryzyko raka szyjki macicy i innych nowotworów powiązanych z wirusem brodawczaka. Szczepienia mają szczególne znaczenie dla osób aktywnych zawodowo - skutecznie redukują liczbę dni chorobowych i zmniejszają ryzyko poważnych powikłań, które mogłyby wyłączyć pracownika z aktywności na tygodnie. Od 2020 roku kluczowym szczepieniem bezpłatnym jest też szczepienie przeciw COVID-19.

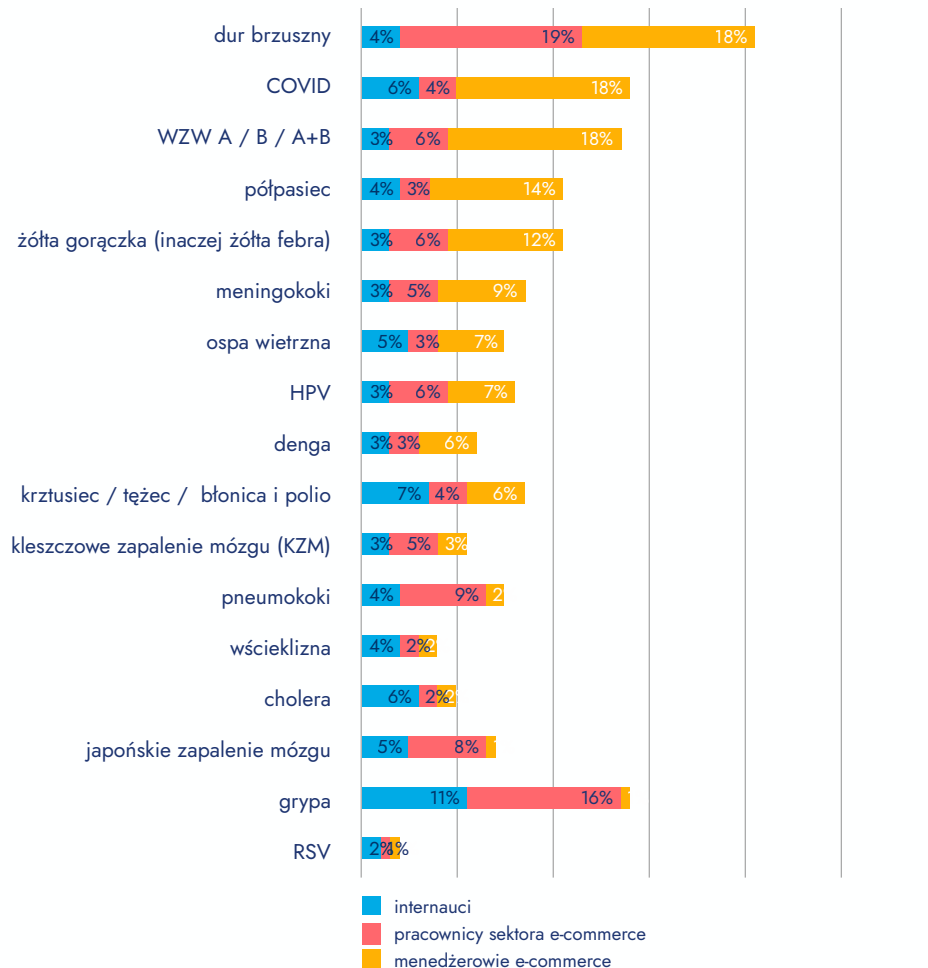
Wykres nr 58 - Czy korzystasz dla siebie lub swoich bliskich z możliwości bezpłatnych szczepień, np. na COVID, grypę?  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, pracownicy sektora e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212



Dane pokazują, że osoby związane z e-commerce mają większą skłonność do korzystania z możliwości szczepień bezpłatnych, dodatkowych. Korzysta z tej opcji 41% pracowników sektora e-commerce i 38% menedżerów e-commerce. Wydaje się to sporo, jednakże jeśli porównamy wyszczepialność na konkretne choroby w Polsce vs w innych krajach europejskich, wypadamy „blado”. Grypa - szczepienie zalecane, bezpłatne dla grup ryzyka. To najbardziej dramatyczna różnica. W Polsce w sezonie 2022/2023 zaszczepiło się zaledwie 5,5% ogółu populacji, a wśród seniorów 65+ tylko 8,6% - a to grupa, dla której szczepienie jest bezpłatne i najsilniej zalecane. WHO rekomenduje 75% wyszczepialności dla seniorów. Tymczasem inne kraje europejskie ten cel osiągają lub przekraczają: Wielka Brytania 82%, Dania 78%, Portugalia 78%, Irlandia 75%. Mediana UE/EOG w sezonie 2023/24 wynosiła 45,7%, a więc Polska jest aż 8 razy poniżej europejskiej mediany dla seniorów. Co niepokojące, ECDC wskazuje, że wyszczepialność przeciw grypie w Europie ogółem spada po COVIDowym szczycie, a Polska pozostaje daleko w tyle i zapewne nie „dogoni” już resztę Europy.

Kolejne kluczowe szczepienie - HPV - szczepienie zalecane, od 2023 bezpłatne dla dzieci w wieku 12-13 lat). Polska była do 2023 roku jedynym krajem UE bez publicznego programu szczepień przeciw HPV. Program ruszył dopiero w połowie 2023 roku i pierwsze wyniki wskazują na wyszczepialność około 20% populacji docelowej, podczas gdy cel to 60% do 2028 roku. Europejskie średnie są znacznie wyższe: średnia UE dla 15-latek to ok. 64%, a liderzy jak Islandia (96%), Szwecja (93%) czy Portugalia (91%) są nieosiągalnie daleko. Na dole stawki są Bułgaria (7%) i Rumunia, a Polska dopiero wchodzi na tę ścieżkę. Jeśli chodzi o pneumokoki i inne szczepienia zalecane, dane porównawcze dla dorosłych są tu mniej kompletne, ale trend jest spójny - w Polsce korzystanie z nieobowiązkowych szczepień zalecanych przez lekarzy jest wyraźnie niższe niż w Europie Zachodniej i Północnej. Zerknijmy w takim razie jeszcze na deklaracje konsumenckie. Szczepienia dodatkowe realizuje 42% Polaków ogółem, 49% pracowników sektora e-commerce i 64% (+22p.p.) menedżerów e-commerce. Co ciekawe popularność poszczególnych szczepień jest znacząco różna dla analizowanych segmentów. Top 3 internautów to grypa, krztusiec, COVID. Top 3 pracowników sektora cyfrowego - dur brzuszny, grypa, pneumokoki. Z kolei wśród e-menedżerów - którzy generalnie szczepią się znacznie intensywniej - top 3 to WZW, dur brzuszny, COVID, półpasiec i meningokoki.

Wykres nr 59 - A czy realizujesz tzw. szczepienia zalecane dla dorosłych dodatkowo do obowiązkowych?  
 Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, pracownicy sektora e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212

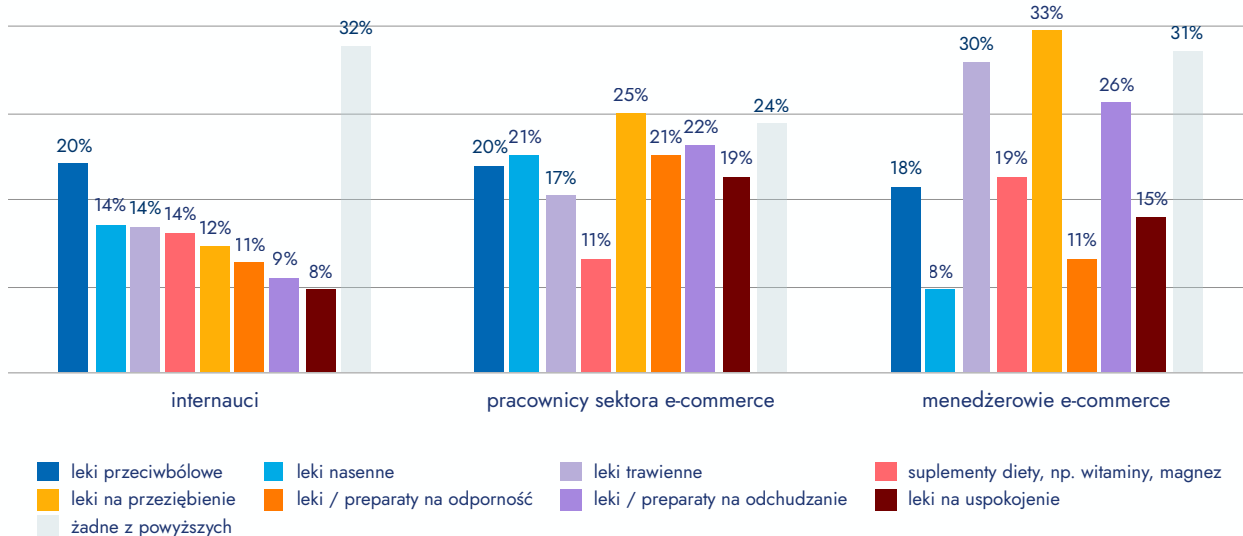


# Opieka zdrowotna

## Leki bez recepty i suplementy

Polska jest jedynym krajem w Europie, w którym wartość rynku leków bez recepty i suplementów diety przewyższa wartość rynku leków na receptę - dane mówią, że OTC stanowi tu aż 54% całego rynku farmaceutycznego, podczas gdy w Wielkiej Brytanii jest to 34%, a w Czechach zaledwie 26%. Statystyczny Polak wydaje na leki bez recepty więcej niż jakikolwiek inny Europejczyk, a rynek OTC przekroczył w 2023 roku wartość 20 miliardów złotych. Ponad 68% Polaków sięga po leki bez recepty przynajmniej kilka razy w roku, a leki OTC i suplementy należą do tych kategorii wydatków, na których Polacy najmniej chcą oszczędzać. Z jednej strony ta aktywność konsumentka może być odczytana jako przejaw zadbania o zdrowie i wysokiej prozdrowotnej świadomości - z drugiej rodzi poważne pytania o to, czy samoleczenie zastępuje kontakt z lekarzem, a masowe sięganie po suplementy nie stało się substytutem rzetelnej diagnostyki. Problem pogłębia fakt, że regulacje dotyczące suplementów są w Polsce - podobnie jak w całej UE - znacznie słabsze niż w przypadku leków: suplement nie musi udowodnić skuteczności przed wejściem na rynek, a GIS (Główny Inspektorat Sanitarny) kontroluje zaledwie 11% zgłoszonych produktów. Jednocześnie aż 41% Polaków przypisuje suplementom właściwości lecznicze, których te produkty formalnie nie posiadają, co rodzi ryzyko opóźniania leczenia i niebezpiecznych interakcji z lekami przepisanyymi przez lekarza. Odpowiedź na pytanie, czy OTC i suplementy są błogosławieństwem czy przekleństwem polskiego systemu ochrony zdrowia, zależy więc w dużej mierze nie od samych produktów, ale od tego, w jakim kontekście i z jaką wiedzą są stosowane. Tymczasem są stosowane szeroko (i szerzej) także przez menedżerów e-commerce, szczególnie leki trawienne (30%, +16p.p.), leki na przeziębienie (33%, +21p.p.) i leki na odchudzanie (26%, +15p.p.).

Wykres nr 60 - A czy realizujesz tzw. szczepienia zalecane dla dorosłych dodatkowo do obowiązkowych?  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, pracownicy sektora e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212





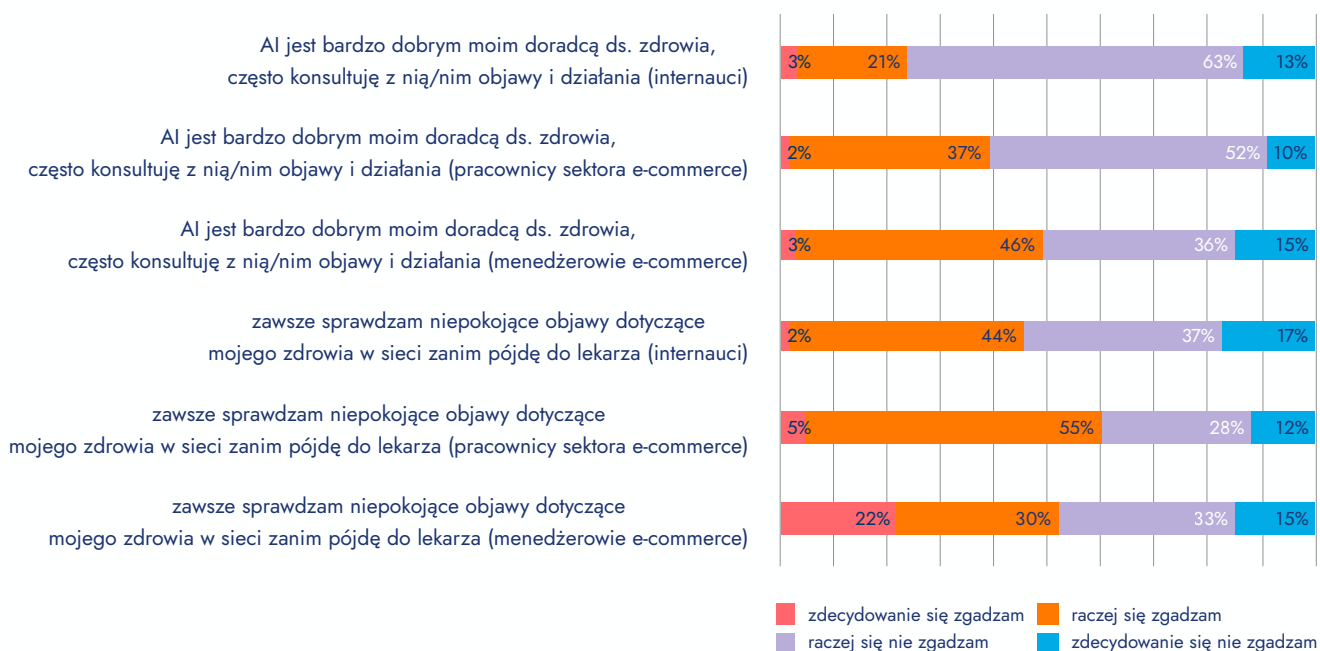
Korzystanie z suplementów i leków bez przepisanie przez lekarza przez menedżerów.

Wydaje się, że profil suplementacji menedżerów opowiada historię stresu, nie tylko troski o zdrowie.

- ➔ Leki trawienne i przeziębienie na szczycie - to jest sygnał stresu, nie przypadek. Dwa najbardziej popularne OTC wśród menedżerów e-commerce to leki trawienne (30%, ponad dwukrotnie więcej niż wśród internautów) i leki na przeziębienie (33%, prawie trzy razy więcej niż w grupie wszystkich badanych). Problemy trawienne - refluks, IBS, wzdęcia, zgaga - są klinicznie silnie powiązane z chronicznym stresem, nieregularnym jedzeniem i wysokim spożyciem kawy. To ciało mówi o tym, czego menedżerowie nie powiedzą wprost.
- ➔ Z kolei wysokie zużycie leków na przeziębienie to prawdopodobnie nie wynik częstszych infekcji, lecz presenteeism - branie tabletek, żeby nie brać zwolnienia. Menedżer z katarem idzie do pracy / pracy zdalnej z Ibupromem i Gripexem zamiast zostać „w domu” / offline.
- ➔ Leki na odchudzanie na trzecim miejscu - ciało jako projekt zarządczy. 26% menedżerów sięga po preparaty odchudzające, prawie trzykrotnie więcej niż w grupie wszystkich badanych internautów. To wpisuje się w kulturę środowisk korporacyjnych, gdzie wygląd i sprawność fizyczna są częścią wizerunku profesjonalnego. Nie jest to jednak zazwyczaj dbałość o zdrowie, a raczej odpowiedź na presję społeczną i brak czasu na regularne ćwiczenia i gotowanie.
- ➔ Leki nasenne - uderzająco niskie, zaledwie 8% vs 14% wśród internautów. To jeden z najbardziej zaskakujących wyników. Mimo że menedżerowie mają najgorszy WHO-5 w całym badaniu i wysokie obciążenie objawami, rzadziej niż ktokolwiek inny sięgają po OTC nasenne. Możliwe wyjaśnienia: po pierwsze, jeśli mają problem ze snem, dostają recepty na mocniejsze leki od prywatnego lekarza zamiast stosować preparaty bez recepty. Po drugie, część może po prostu nie identyfikować bezsenności jako problemu wymagającego leczenia - niedobór snu w tej kulturze pracy bywa wręcz normalizowany jako oznaka zaangażowania.

Suplementacja bez zaleceń lekarza jest powiązana ściśle ze zjawiskiem, które jeszcze dekadę temu nosiło nazwę "Dr. Google". Osoba z bólem głowy, zanim zadzwoni do przychodni, najpierw wpisuje objawy w wyszukiwarkę i czyta o wszystkim, od napięciowego bólu głowy po guza mózgu. Dziś ten zwyczaj ewoluuje w nowym kierunku: Google zastępuje się sztuczną inteligencją, a konsultacja zdrowotna coraz częściej odbywa się z chatbotem zamiast z lekarzem. Nasze badanie pokazuje, że prawie połowa polskich internautów przyznaje, że zawsze sprawdza niepokojące objawy w sieci, zanim uda się do lekarza, a wśród menedżerów e-commerce odsetek ten rośnie do 52%, przy czym co szósty robi to zdecydowanie i konsekwentnie. Jeszcze bardziej uderzające są dane dotyczące stałych porad AI: podczas gdy w ogóle internautów AI jako doradcę zdrowotnego traktuje 37% badanych, wśród menedżerów e-commerce odsetek ten wynosi aż 60% - i to nie jako ciekawostka, lecz regularna praktyka. Ta grupa, cyfrowo sprawna, zapracowana i z ograniczonym czasem na wizyty lekarskie, jest awangardą zjawiska, które w skali globalnej dopiero nabiera tempa. A dane ze świata potwierdzają, że trend jest realny i przyspiesza. Według badań opublikowanych w 2024 i 2025 roku 42% pacjentów korzystających z AI w sprawach zdrowotnych nie konsultuje się potem z lekarzem, bo traktuje odpowiedź chatbota jako ostateczną. Co trzeci użytkownik deklaruje, że odłożyłby wizytę lekarską, gdyby AI oceniła objawy jako niegroźne. Symptomatyczne jest też to, że w 2022 roku 26% odpowiedzi AI na pytania zdrowotne zawierało ostrzeżenie, że chatbot nie jest lekarzem, a w 2025 roku takie zastrzeżenie pojawia się w mniej niż 1% przypadków. Zjawisko jest przy tym globalnie silniejsze tam, gdzie dostęp do lekarzy jest utrudniony lub drogi: w Stanach Zjednoczonych, Indiach i krajach rozwijających się AI staje się de facto pierwszą linią konsultacji medycznej dla dużej części populacji. W Europie dynamika jest wolniejsza, ale kierunek jednoznaczny, szczególnie w grupach o wysokiej cyfrowej sprawności zawodowej, do których należą właśnie menedżerowie e-commerce. Pytanie, które ten trend stawia przed systemem ochrony zdrowia, nie brzmi już "czy ludzie będą konsultować zdrowie z AI", lecz "jak sprawić, żeby robili to bezpiecznie".

Wykres nr 61 - A teraz przeczytaj kilka stwierdzeń z obszaru technologii i korzystania z Internetu i daj znać, w jakim stopniu one Ciebie dotyczą  
 Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, pracownicy sektora e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212



# To DO's & Not TODO's

Jak korzystać z **opieki zdrowotnej**, aby być zdrowym?  
Zrób to małymi krokami!



01

## Wprowadź psychologa lub terapeutę jako stały element opieki zdrowotnej, nie awaryjny.

Dane są jednoznaczne: menedżerowie korzystający regularnie z usług psychologicznych online mają WHO-5=66,3 i 0% poniżej progu ryzyka depresji, podczas gdy niekorzystający mają WHO-5=7,3 i 100% poniżej progu.

02

**Zaszczep się, szczególnie przeciw grypie, a jeśli masz dzieci w domu, zadbaj też o HPV i pneumokoki.** Polska ma najniższą wyszczepialność przeciw grypie w UE (5,5% vs 82% w Wielkiej Brytanii), a menedżerowie e-commerce należą do grup o wysokim ryzyku transmisji - liczne spotkania, podróże, open space. Nieleczona grypa w tej grupie rzadko skutkuje zwolnieniem lekarskim, za to skutkuje tygodniami obniżonej efektywności i ryzykiem poważnych powikłań.

03

**Zbuduj świadomy model hybrydowy korzystania z opieki zdrowotnej.** Menedżerowie korzystający często z obu systemów jednocześnie mają lepsze wskaźniki zdrowotne niż ci, którzy polegają wyłącznie na jednym systemie. Optymalny model to: NFZ jako opiekun przewlekłych schorzeń i koordynator leczenia, prywatna opieka jako szybki dostęp do specjalisty i diagnostyki.



01

## Nie zastępuj lekarza sztuczną inteligencją ani wyszukiwarką - diagnoza to nie analiza danych.

60% menedżerów e-commerce traktuje AI jako doradcę zdrowotnego - to najwyższy wynik w całym badaniu i ponad dwukrotnie więcej niż w ogóle internautów. 42% osób konsultujących się z AI w sprawach zdrowotnych nie idzie potem do lekarza.

02

## Nie lekceważ sygnałów układu trawiennego i bezsenności jako "normalnego stresu".

Leki trawienne są najczęściej stosowanym OTC wśród menedżerów e-commerce (30%, czyli ponad dwukrotnie więcej niż w ogóle internautów), a leki na uspokojenie plasują się powyżej średniej krajowej. Problemy trawienne - refluks, IBS, wzdęcia - są klinicznie uznanymi objawami chronicznego stresu i przeciążenia układu nerwowego.

03

**Nie odkładaj opieki zdrowotnej na "kiedy będę miał czas" - luka zdrowotna rośnie wykładniczo, nie liniowo.** Menedżerowie, którzy nie korzystają z żadnej formy opieki, mają WHO-5=11,0 i 92% grupy poniżej klinicznego progu ryzyka depresji przy zerowej diagnozie chorób przewlekłych. To nie jest przypadek zdrowych ludzi, którzy nie potrzebują lekarza. To przypadek ludzi, którzy nie weszli jeszcze w kontakt z systemem, mimo że ich stan tego wymaga.



07

# Relacje

Jak obecność i jakość relacji  
wpływa na zdrowie



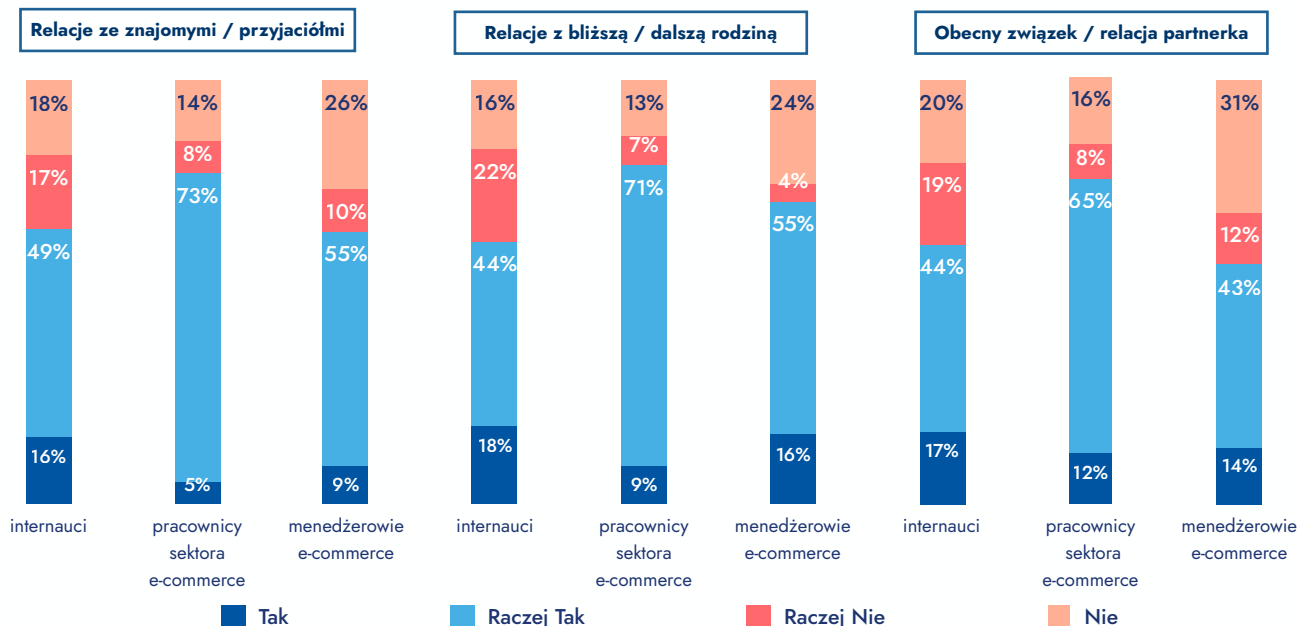
# Relacje

## Relacje społeczne i rodzinne

Według raportu WHO Commission on Social Connection z czerwca 2025 roku dobre relacje społeczne i rodzinne są dziś oficjalnie uznawane za kluczowy czynnik chroniący zdrowie - silne więzi zmniejszają ryzyko przedwczesnej śmierci nawet o ponad 30%, obniżają prawdopodobieństwo depresji, chorób serca, udaru czy demencji, a brak połączeń społecznych (samotność i izolacja) jest porównywalny pod względem ryzyka do palenia tytoniu, otyłości czy braku aktywności fizycznej. W badaniu „Zdrowy E-commerce” menedżerowie e-commerce wykazują bardzo zbliżoną satysfakcję z relacji ze znajomymi, co ogół badanych (suma odpowiedzi „Tak” i „Raczej Tak” to 64% vs 65% wśród internautów), a w przypadku satysfakcji z relacji z bliższą i dalszą rodziną wyniki są nawet lepsze (71% vs 62%). Jedynie relacja partnerska wypada nieco gorzej, bo 57% menedżerów będących w relacji vs 61% internautów jest z takiej „w miarę” zadowolonych. Swoją drogą to dość niskie wskaźniki satysfakcji z najważniejszej i najbliższej relacji w życiu. Warto jednak podkreślić też, że menedżerowie mają znacząco więcej odpowiedzi zdecydowanych na „Nie”. Na pewno nie jest zadowolonych z relacji ze znajomymi i przyjaciółmi 26% (vs 18% wśród badanych ogółem), z relacji z rodziną - 24% vs 16% wśród internautów, a z partnerskiej - 31% vs 20%.

Wykres nr 62 - Czy jesteś usatysfakcjonowany / zadowolony: z obecnego związku / relacji partnerskiej, z relacji ze znajomymi / przyjaciółmi, z relacji z bliższą i dalszą rodziną?

Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, pracownicy sektora e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212



Dodatkowo tylko 40% menedżerów e-commerce jest w związku partnerskim, wobec 66% w ogóle internautów. To fundamentalna różnica, która rzutuje na całą interpretację. Osoby w związku w grupie menedżerskiej mają wskaźnik WHO-5=61,2 czyli powyżej progu dobrostanu. Bez związku: WHO-5=40,9 - poniżej progu ryzyka depresji. Bycie lub niebycie w relacji partnerskiej jest zatem w tej grupie silniejszym predyktorem zdrowia psychicznego niż jakiegokolwiek rodzaj opieki medycznej przeanalizowany w tym raporcie.



### Wpływ złego stanu relacji na wskaźniki zdrowia e-menedżerów.

Różnica +54 punkty WHO-5 w zależności od jakości relacji w życiu to praktycznie największy efekt w całym badaniu. Ani typ opieki medycznej, ani korzystanie z psychologa, ani choroby przewlekłe nie generują tak dużej rozpiętości jak różnica między menedżerem zdecydowanie zadowolonym ze związku lub przyjaźni, a tym zdecydowanie niezadowolonym. Dla obu relacji - partnerskiej i przyjacielskiej - delta wynosi ponad 54 punkty, co oznacza przejście z poziomu dobrego dobrostanu (62 punkty) niemal do dna skali i poważnego ryzyka depresji (7-8 punktów).

31% menedżerów e-commerce jest zdecydowanie niezadowolona ze swojego związku - o +11p.p. więcej niż w ogóle internautów. To co trzeci menedżer w grupie z WHO-5=7,8 i stu procentowym ryzykiem depresji klinicznej. Jednocześnie ta grupa ma 0% diagnozowanych chorób przewlekłych, co wydaje się znowu efektem braku kontaktu z systemem, nie rzeczywistego zdrowia somatycznego.

Efekt kumulacji jest nieliniowy i alarmujący. Co piąty menedżer (20%) jest niezadowolony ze wszystkich trzech sfer relacji jednocześnie. Ta podgrupa ma WHO-5=23,6 i 70% poniżej progu depresji - to jeden z najgorszych profili zdrowotnych w całym badaniu, gorszy niż większość grup klinicznych analizowanych wcześniej. Każda kolejna sfera niezadowolenia drastycznie pogarsza wynik: od 59,9 punktów przy braku problemów relacyjnych do 36,6 przy dwóch sferach i 23,6 przy trzech.

Co istotne, we wszystkich trzech pytaniach ci zdecydowanie niezadowoleni mają 0% chorób przewlekłych przy katastrofalnym WHO-5. Wydaje się jednak, że to nie dobre zdrowie, ale izolacja i brak diagnozy. Ci, którzy mają satysfakcjonujące relacje, mają za to wysoką zachorowalność przewlekłą (46-53%), bo są w systemie, mają lekarzy, mają wsparcie, które pomaga im zdiagnozować i leczyć schorzenia. Relacje społeczne są więc nie tylko buforem dobrostanu psychicznego, ale dosłownie czynnikiem umożliwiającym kontakt z opieką zdrowotną.

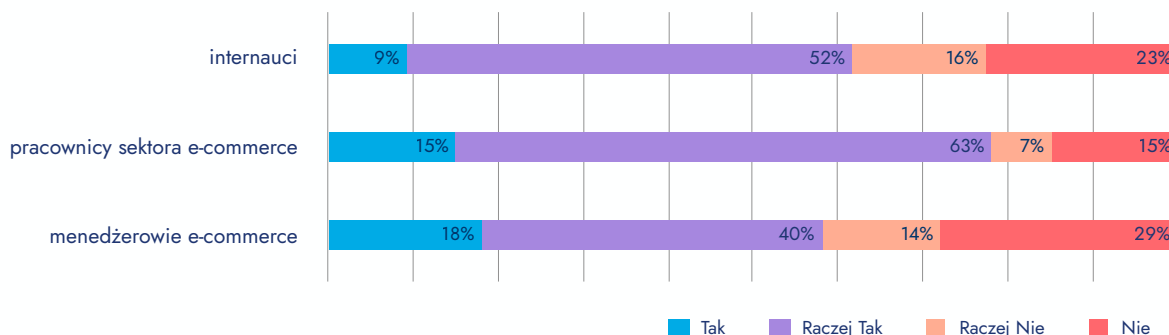
Wniosek: żaden program zdrowotny, abonament medyczny ani aplikacja wellnessowa nie zastąpi fundamentu, którym są bliskie relacje. W grupie menedżerów e-commerce deficyt relacyjny jest głębszy niż w ogóle społeczeństwa, jego skutki zdrowotne są dramatyczne i wzajemnie się wzmacniają. To prawdopodobnie najważniejszy systemowy czynnik ryzyka zdrowotnego w tej grupie zawodowej i jednocześnie ten, który najrzadziej pojawia się w strategiach wellbeingu korporacyjnego.

# Relacje

## Wsparcie z zewnątrz

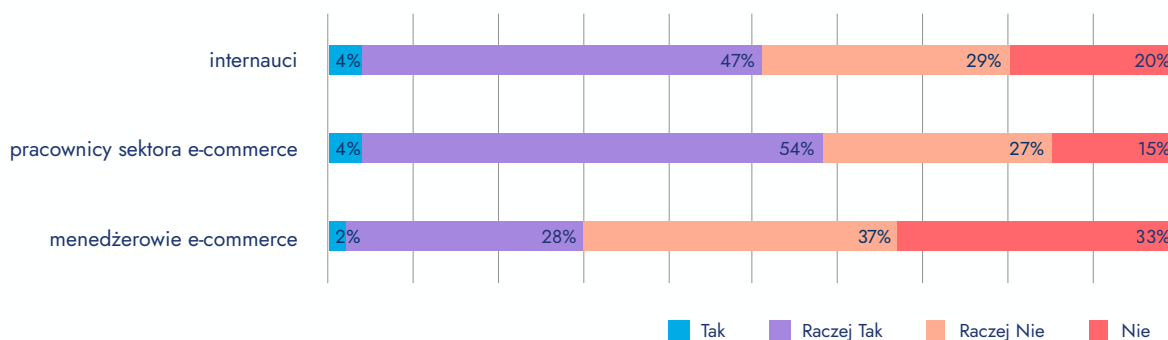
Dużo mówi się o tym, że posiadanie grupy wsparcia jest ogromnie ważne dla kondycji psychicznej. Nauka o zdrowiu od dekad potwierdza to, co intuicyjnie wyczuwamy: jakość naszych relacji z innymi ludźmi jest jednym z najpotężniejszych i najczęściej niedocenianych wyznaczników zdrowia i długości życia. My sami czujemy, że w „naszym kręgu ludzi” czujemy się dobrze, możemy się otworzyć, możemy się wspólnie cieszyć, ale i podzielić problemami, z którymi sami sobie nie radzimy. Słynne badanie Harvardu dotyczące rozwoju człowieka, prowadzone nieprzerwanie od 1938 roku, dowiodło że to nie bogactwo, sława ani intensywność pracy decyduje o tym, czy starzejemy się zdrowo - lecz ciepło relacji z innymi. Podobne wnioski płyną z badań tzw. Niebieskich Stref (Blue Zones) - pięciu regionów świata o wyjątkowo wysokim odsetku stulatków, zlokalizowanych na Sardinii, Okinawie, w Ikarii, Nicoya oraz w Loma Linda w Kalifornii. We wszystkich tych miejscach badacze pod kierownictwem Dana Buettnera zidentyfikowali wspólny mianownik: silne, oparte na wzajemnym zaufaniu sieci społeczne, poczucie przynależności do grupy i przekonanie, że w razie potrzeby jest ktoś, kto przyjdzie z pomocą. Na Okinawie funkcjonuje nawet specjalne pojęcie - moai - oznaczające grupę przyjaciół, którzy przez całe życie wzajemnie się wspierają emocjonalnie i finansowo. Neurobiologicznie mechanizm jest dobrze opisany: chroniczne poczucie izolacji społecznej aktywuje te same obszary mózgu co ból fizyczny, podnosi poziom kortyzolu i cytokin prozapalnych, przyspiesza starzenie się komórkowe i dwukrotnie zwiększa ryzyko przedwczesnej śmierci, co jest efektem porównywalnym z paleniem piętnastu papierosów dziennie. Niestety w badanej grupie menedżerów znacząca liczba osób (29%, +6p.p.) zdecydowanie zaprzecza temu, że jakkolwiek grupę wsparcia na „czarną godzinę” posiada. Ma to swoje poważne konsekwencje zdrowotne. Analiza zebranych przez nas danych pokazuje, że menedżerowie, którzy deklarują, że mają do kogo zwrócić się po pomoc osiągnęli wskaźnik WHO-5 = 60,8, a Ci, którzy nie mają (łącznie odpowiedzi „Raczej Nie” i „Nie”) - wskaźnik WHO-5 na poziomie 14,0. Najgorzej wypadają osoby, które zdecydowanie nie mają wsparcia z zewnątrz. Ich wskaźnik WHO-5 jest na poziomie 7,0, czyli zgodnie z metodyką WHO 100% tej grupy jest poniżej progu depresji.

Wykres nr 63 - Czy masz kogoś (bliskich, znajomych), do kogo możesz się zwrócić o pomoc / wsparcie w razie jakiegos nagłego przypadku, np. złego samopoczucia, choroby, problemu?  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, pracownicy sektora e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212



Kolejnym kluczowym elementem dla zdrowia społecznego, psychicznego, a także dobrego samopoczucia jest zaufanie do innych ludzi. Dane z naszego badania wpisują się w dobrze udokumentowany wzorzec europejski, ale wyniki dla grupy menedżerskiej są ekstremalnym jego odbiciem. Co to oznacza? W badaniach porównawczych realizowanych dla innych krajów odsetek osób uważających, że "większości ludzi można ufać" jest znacząco wyższy i wynosi: Szwecja - 83%, Holandia - 79%, Dania - 74%, Norwegia - 72%, Finlandia - 68%. Dla porównania globalna średnia to ok. 30%, a Polska plasuje się wyraźnie poniżej zachodnioeuropejskiej normy - w badaniu z 2023 roku 42% Polaków oceniło poziom zaufania społecznego w Polsce jako "raczej niski". Dane z badania „Zdrowy E-commerce” wskazują, że sytuacja się nie poprawiła, a raczej uległa pogorszeniu (49% nie ma zaufania do innych). Specyfiką polskiego wzorca jest przy tym wysoki poziom zaufania bliskiego (rodzina, wieloletni znajomi) przy bardzo niskim zaufaniu uogólnionym do ludzi spoza kręgu znajomych. Wyniki menedżerskie są jednak radykalnie gorsze nawet na tle i tak niskich polskich standardów. Tylko 30% menedżerów e-commerce ufa ludziom w swoim otoczeniu (a 2% zdecydowanie ufa). To prawie trzykrotnie mniej niż w krajach nordyckich i znacząco poniżej polskiej średniej. Co więcej, aż 33% zdecydowanie nie ufa innym, a to 1,5x więcej niż w ogóle polskich internautów (20%) i wartość, która nie ma porównania w żadnym europejskim badaniu populacyjnym.

Wykres nr 64 - Czy generalnie ufasz innym ludziom?  
 Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, pracownicy sektora e-commerce, N=426,  
 menedżerowie e-commerce, N=212



Menedżerowie e-commerce funkcjonują zawodowo w środowisku wysokiej konkurencji, negocjacji, presji wynikowej i częstych zmian personelu - co strukturalnie zapewne nadweręża zaufanie. Ale efekt zdrowotny tej nieufności jest druzgocący: WHO-5 zdecydowanych nieufających to 29,1 punktu, z 64% osób poniżej progu depresji. Brak zaufania do otoczenia koreluje z niską satysfakcją z relacji z przyjaciółmi, rzadszym korzystaniem z pomocy psychologicznej i gorszym WHO-5. Tworzy się pętla: stres zawodowy nadweręża zaufanie → zaufanie zanika → maleje sieć wsparcia → spada dobrostan → rośnie nieufność. W krajach nordyckich, gdzie zaufanie interpersonalne jest najwyższe w Europie, wskaźniki zdrowia psychicznego są jednocześnie najlepsze i jest to zależność udokumentowana w dziesiątkach badań podłużnych. Polska, a szczególnie środowisko menedżerów e-commerce, jest wyjątkowo odległe od tego modelu.



08

# Otoczenie

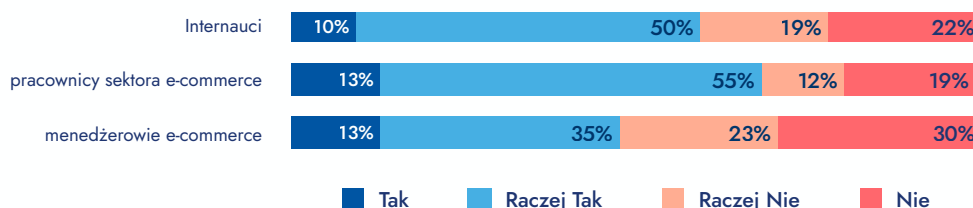
Jak najbliższe środowisko wpływa  
na zdrowie e-menedżerów

# Otoczenie

## Aspekt bezpieczeństwa

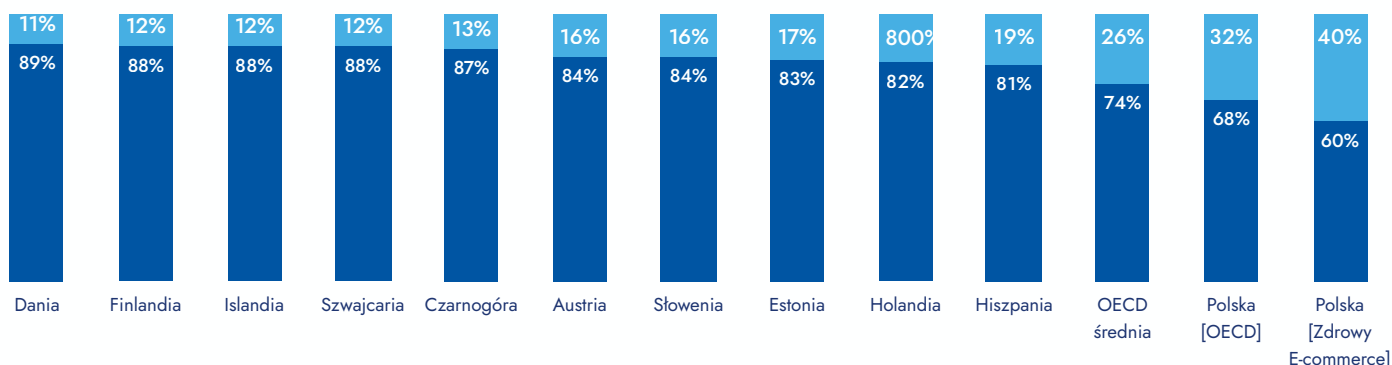
Bezpiecznie w swoim miejscu zamieszkania czuje się jedynie 60% Polaków. W tym przypadku nasuwa się od razu pytanie: kto to jest i gdzie takie osoby mieszkają, a nie tylko czym się zawodowo zajmują. Otóż znacznie rzadziej są to kobiety (5% vs 17% odpowiedzi zdecydowanie „Tak”), osoby najstarsze, w przedziałach wiekowych 56-65 lat i 65+ lat, i - co ciekawe - mieszkańcy wsi i najmniejszych miast. Jeśli chodzi zaś o kadre kierowniczą e-commerce, jej przedstawiciele również czują się mniej bezpiecznie w swoim miejscu zamieszkania niż ogół internautów. Poczucie bezpieczeństwa deklaruje tu jedynie 48% menedżerów vs 60% wśród wszystkich badanych.

Wykres nr 65 - Czy czujesz się bezpiecznie w swoim miejscu zamieszkania, np. wracając w nocy do domu piechotą, jadąc taksówką, autobusem, itp.?  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, pracownicy sektora e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212



Wskaźnik bezpieczeństwa mierzony jest co roku w wielu krajach m.in. w badaniu OECD „How’s life”. Polska plasuje się tam poniżej średniej OECD i światowej - Gallup szacuje, że ok. 68% Polaków deklaruje poczucie bezpieczeństwa w nocy. W rankingu europejskim to ok. 18-19 miejsce. Nasze badanie również to potwierdza, a nawet podaje niższy wynik - 60%. Zdecydowanie najlepiej pod kątem poczucia bezpieczeństwa wypada wśród krajów Europy, np. Dania, Finlandia, Hiszpania, gorzej - Rumunia i Włochy. Warto w tym momencie podkreślić, że to odczucie subiektywne. Mimo tego relatywnie niższego poczucia bezpieczeństwa, Polska jest krajem faktycznie bardzo bezpiecznym - stopa zabójstw wynosi 0,5/100 000 (OECD: 2,6/100 000.), czyli należy do najniższych w Europie.

Wykres nr 66 - Czy czujesz się bezpiecznie w swoim miejscu zamieszkania, np. wracając w nocy do domu piechotą, jadąc taksówką, autobusem, itp.?  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, Global Safety Research Center - Gallup, badanie i raport OECD How’s life

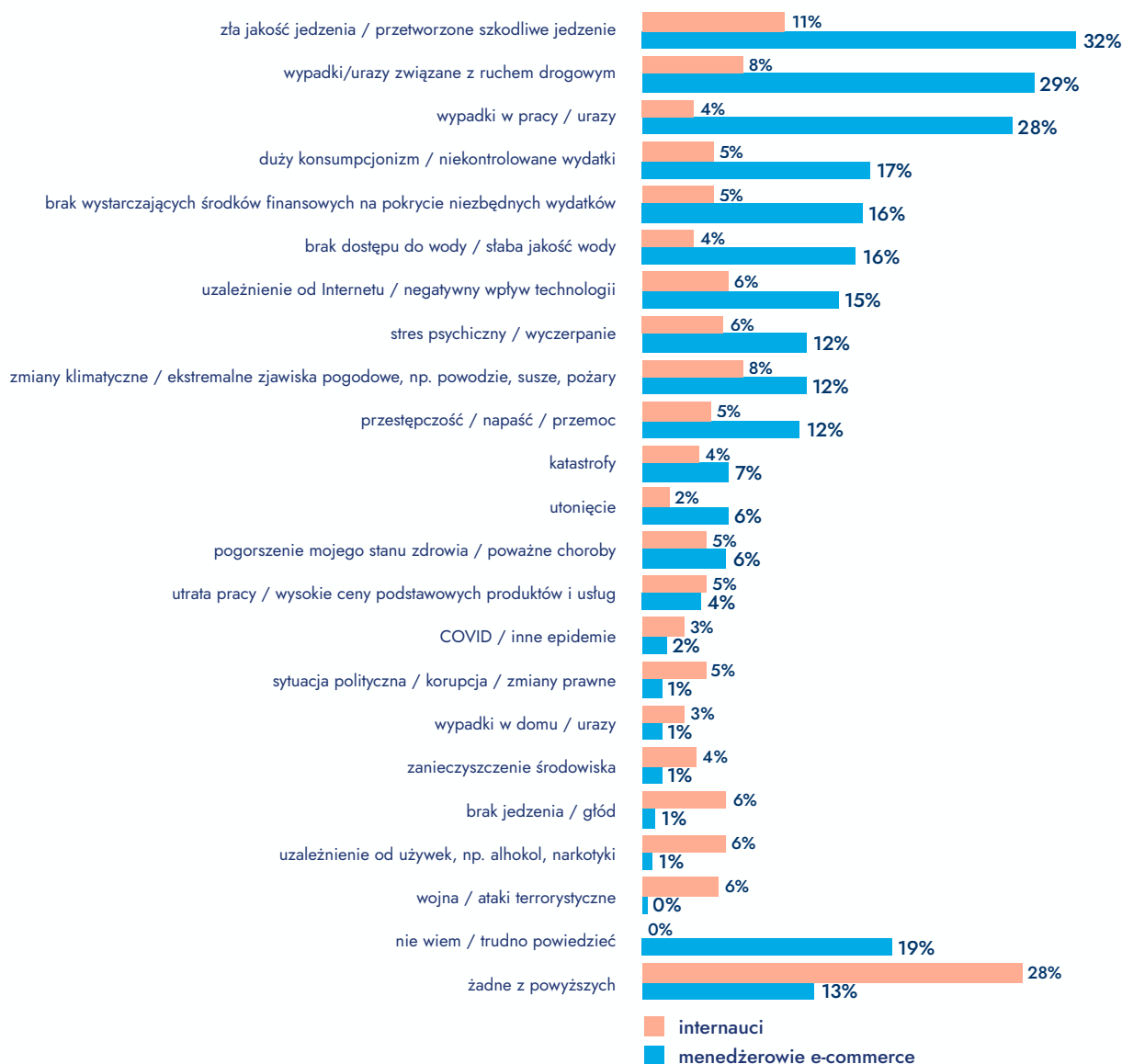


# Otoczenie

## Aspekt bezpieczeństwa

Menedżerowie e-commerce wskazują też znacząco więcej poważnych „bliskich im” zagrożeń niż średnio Polacy. Dwa z nich wybijają się zdecydowanie na pierwsze miejsce i są to obawy co do złej jakości i szkodliwości żywności (32%) oraz wypadki i urazy drogowe (29%) oraz wypadki w pracy (28%). W dalszej kolejności menedżerowie cyfrowi zwracają uwagę na takie czynniki, jak: nadmierny konsumpcjonizm oraz brak wystarczających środków finansowych na pokrycie niezbędnych wydatków. E-menedżerowie obawiają się również ograniczonego dostępu do wody, uzależnienia od internetu, stresu psychicznego, zmian klimatycznych oraz przestępczości. Wyniki wskazują, że kadra zarządzająca w e-commerce wyraźnie częściej odczuwa różnego rodzaju zagrożenia niż ogół internautów. Jedynie 13% (vs 28%) wszystkich badanych Polaków nie potwierdziło obaw w żadnym z wymienionych aspektów.

Wykres nr 67 - Jakie jest Twoim zdaniem największe zagrożenie dla Twojego bezpieczeństwa w codziennym życiu?  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, pracownicy sektora e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212

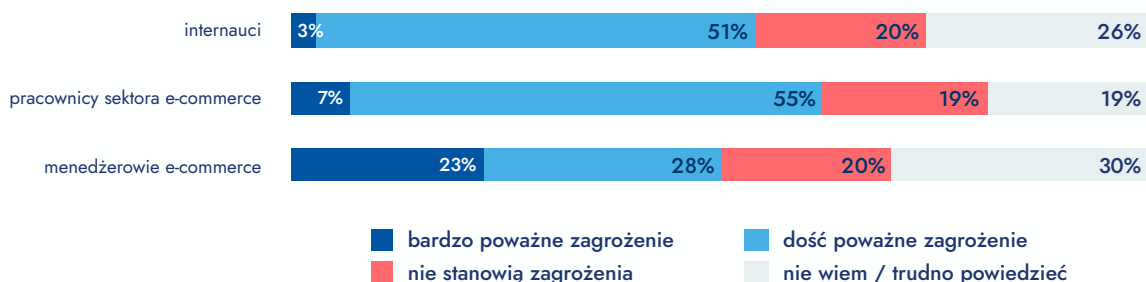


# Klimat i otoczenie

## Widmo zmian klimatycznych

Co piąty Polak oraz menedżer e-commerce uważa, że zmiany klimatyczne nie będą stanowiły zagrożenia dla Polski w ciągu najbliższych 20 lat. Jednocześnie co czwarty menedżer e-commerce ocenia zmiany klimatyczne jako bardzo poważne zagrożenie - to o +20p.p. więcej niż wśród ogółu internautów. Dodatkowo menedżerowie uważają, że pozostali Polacy raczej nie odczuwają tego zagrożenia tak mocno jak powinni. To - plus znacząca skala doomsscrollingu (czyli przeglądania negatywnych treści online) - mogą powodować poczucie wyobcowania tego segmentu zawodowego i konsumenckiego.

Wykres nr 68 - Czy uważasz, że zmiany klimatyczne stanowią zagrożenie dla mieszkańców Polski w ciągu najbliższych 20 lat?  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, pracownicy sektora e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212



Z drugiej strony, nasze dane pokazują, że ten „funkcyjny eko-lęk” powoduje większy dobrostan psychiczny. Osoby, które wybierają klimat jako swoje zagrożenie, mają wyższy dobrostan niż reszta badanych. Wśród nich ryzyko depresji (WHO-5  $\leq 50$ ) dotyczy tylko 9%, podczas gdy w pozostałej populacji aż 24%. Efekt jest jeszcze silniejszy, gdy spojrzymy na cały klaster ekologiczny (zmiany klimatu + zanieczyszczenie środowiska + katastrofy): wśród e-menedżerów 15% obawia się przynajmniej jednego z tych zagrożeń i ich wskaźnik WHO-5 = 63,0 vs 43,8 u pozostałych - to niebagatelna różnica 19,2 punktu. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że e-menedżerowie ze swoim poziomem lęku są bliżej innych nacji europejskich niż generalnie Polacy, chociaż i tak dalej znacznie poniżej średniej (43%). Badanie 52 219 dorosłych z 25 krajów europejskich (European Journal of Public Health, 2023) pokazuje, że skrajnie zaniepokojonych klimatem jest: 55% Niemców, 55% Hiszpanów, 53% Portugalczyków i 50% Francuzów.

Wykres nr 69 - A czy Twoim zdaniem Polacy uważają, że zmiany klimatyczne stanowią zagrożenie dla mieszkańców Polski w ciągu najbliższych 20 lat?  
Raport Zdrowy E-commerce 2026, internauci, N=1946, pracownicy sektora e-commerce, N=426, menedżerowie e-commerce, N=212





### Ekologia i klimat: menedżerki vs menedżerowie e-commerce.

Osobiste postrzeganie zmian klimatycznych - kobiety i mężczyźni zarządzający e-commerce różnią się diametralnie: e-menedżerki: 85% uważa zmiany klimatyczne za poważne zagrożenie (17% bardzo poważne + 68% dość poważne). Tylko 13% nie widzi zagrożenia, a zaledwie 2% nie ma zdania. E-menedżerowie: tylko 50% uznaje klimat za zagrożenie (8% bardzo wysokie + 42% dość poważne). Co piąty (21%) nie widzi zagrożenia, a aż 29% nie ma w tym temacie zdania. Co więcej, kobiety e-menedżerki: 88% uważa, że Polacy traktują klimat poważnie - wynik wyższy niż ich własna ocena (efekt projekcji pozytywnej: "inni są nawet bardziej świadomi niż ja"). Mężczyźni: tylko 56% sądzi, że Polacy traktują temat poważnie, a 26% po prostu nie wie.

Najistotniejszy wynik: pomimo wspomnianego, stosunkowo wysokiego dobrostanu, osoby o wysokim zaniepokojeniu klimatem mają prawie 2x częściej choroby przewlekłe (46% vs 24%) i ponad 3x częstszy aktywny lęk (51% vs 15%). WHO-5 jest zbliżony w obu grupach - różnica leży nie w ogólnym dobrostanie, ale w konkretnych objawach somatycznych i lęku. Wśród mężczyzn ta zależność jest szczególnie wyraźna: mężczyźni z wysokim zaniepokojeniem klimatem mają 22% w strefie ryzyka depresji vs 19% przy niskim zaniepokojeniu, oraz 51% chorób przewlekłych vs 21%. Kobiety z wysokim zaniepokojeniem mają paradoksalnie lepszy WHO-5 (69,6) i 0% w strefie ryzyka depresji - troska o klimat u kobiet-menedżerek wydaje się współwystępować z wyższą ogólną świadomością zdrowotną i zaangażowaniem emocjonalnym, a nie z jej pogorszeniem.


Związek "troska o klimat → gorsze zdrowie" to prawdopodobnie efekt odwróconej przyczynowości - osoby z chorobami przewlekłymi i lękiem są bardziej wrażliwe na zewnętrzne zagrożenia, w tym klimatyczne. U kobiet e-menedżerek wysoka świadomość ekologiczna idzie w parze z dobrą kondycją psychiczną (WHO-5=69,6), co sugeruje, że jest ona częścią szerszej postawy prozdrowotnej, a nie źródłem stresu.



08

# Krok do zmiany

Zobacz jak działać,  
aby poprawić sytuację



**Menedżerowie e-commerce są grupą o najgorszych wskaźnikach dobrostanu spośród zbadanych segmentów.** Ich wskaźnik dobrostanu WHO-5 (46,7 pkt) plasuje ich statystycznie w strefie ryzyka depresji zaledwie 3 punkty od progu klinicznego. Obciążenie objawami tej grupy, która de facto odpowiada za tempo rozwoju jednego z kluczowych sektorów polskich gospodarki, jest ponad dwukrotnie wyższe niż u ogółu internautów (10,33 vs 4,48).

- ➔ Bóle głowy, pleców, problemy ze snem, lęk i przewlekłe zmęczenie to objawy codzienności, nie wyjątku.
- ➔ Tylko co piąty menedżer ma WHO-5 w strefie dobrego dobrostanu, podczas gdy u reszty populacji jest to co drugi (51%).
- ➔ Co trzeci menedżer (31%) spełnia kryteria proxy burnout: jednocześnie niskie WHO-5 i wysokie obciążenie objawami. To nie sygnał alarmowy - to już stan zapalny.

**Konsekwencje dla branży e-commerce będą prawdopodobnie bardzo poważne.** Branża e-commerce rośnie w Polsce w tempie 10-12% rocznie i wymaga od liderów najwyższej sprawności decyzyjnej.

- ➔ Przeciążony psychicznie menedżer podejmuje decyzje wolniej, bardziej reaktywnie i z wyższą awersją do ryzyka, co bezpośrednio hamuje innowację.
- ➔ Wypalenie menedżerów przekłada się na kulturę organizacyjną całych zespołów. Raport Medicover 2025 potwierdza: +87% konsultacji psychiatrycznych wśród pracowników w 2 lata. Chory lider tworzy chory zespół.
- ➔ Niezadowolenie z relacji partnerskich i brak zaufania interpersonalnego (tylko 25% grupy menedżerów e-commerce ufa ludziom) ogranicza zdolność do budowania partnerstw biznesowych, negocjacji i długofalowej współpracy.
- ➔ Wysoka zachorowalność (38% chorób przewlekłych) i symptomy wypalenia generują ukryte koszty: absencja decyzyjna, błędy pod wpływem zmęczenia, rotacja kadry zarządzającej, utrata instytucjonalnej wiedzy.

**E-commerce jest jedną z najszybciej rosnących branż polskiej gospodarki, ale jej liderzy płacą za ten wzrost zdrowiem. Branża, która nie zadba o zdrowie swoich liderów, będzie rosła wolniej niż mogłaby, bo najdroższy zasób e-commerce to czas i decyzje zdrowego menedżera. Jeśli społeczność e-commerce nie wbuduje dbałości o zdrowie psychiczne i fizyczne liderów w swoją kulturę, narazi się na spowolnienie wynikające nie z braku kapitału ani rynku, lecz z ludzkiego wypalenia na szczytach organizacji. Inwestycja w zdrowie menedżerów to inwestycja w tempo wzrostu, jakość decyzji i trwałość e-commerce.** Właśnie dlatego Izba Gospodarki Elektronicznej jako kluczowa organizacja wspierająca od ponad 10 lat rozwój branży cyfrowej, podjęła się realizacji projektu poznawczo-edukacyjno-interwencyjnego „Zdrowy E-commerce” - skierowanego do przedstawicieli sektora e-commerce i zdrowie.



Celem projektu e-Izby „Zdrowy E-commerce” jest stworzenie platformy edukacyjnej i wsparcia edukacji zdrowotnej dla osób z branży e-commerce oraz szerzej - dla osób działających w środowisku biznesowym - wszystkich aktywnych zawodowo. Projekt ma na celu podniesienie świadomości o profilaktyce zdrowotnej, poprawie kondycji psychofizycznej oraz wspieraniu dbałości o zdrowie w codziennej pracy. W ramach projektu (poza publikacją raportu o zdrowiu e-menedżerów) planowane są cykliczne organizowanie webinarów i podcasty prowadzone przez ekspertów w dziedzinie zdrowia. Wykłady będą dotyczyć szerokiego zakresu tematów związanych z profilaktyką zdrowotną, zarządzaniem stresem, zdrowiem psychicznym, dietą, aktywnością fizyczną, a także ogólnymi zasadami dbania o zdrowie w intensywnym środowisku biznesowym. e-Izba przewiduje także dotarcie z ideą projektu do osób polityków i organizacji mających realny wpływ na stan zdrowia Polaków. Zrealizowana zostanie również kampania informacyjna „Zdrowy e-commerce zaczyna się od zdrowych ludzi”, której nadrzędnym celem będzie zwrócenie uwagi na wpływ intensywnego, cyfrowego środowiska pracy - w szczególności w sektorze e-commerce - na zdrowie psychiczne, społeczne i fizyczne.

Poznaj Zdrowy E-commerce

# Czy Ty też tak masz?

10 zachowań menedżera e-commerce, które niszczą jego zdrowie - a on o tym wie

Wyniki badania N=212 menedżerów e-commerce · Raport Zdrowy E-commerce 2026 Izby Gospodarki Elektronicznej

Rozpoznaj siebie. Nie po to, żeby się wstydić - po to, żeby to zmienić.

01

**„Mam objawy od 3 tygodni, ale już sprawdziłem w Google - chyba nic poważnego”**



73% menedżerów sprawdza objawy w sieci zamiast iść do lekarza. 42% nie weryfikuje diagnozy AI u specjalisty.

Ty też tak masz?

02

**„Kiedy byłem ostatnio na badaniach? Hmm... chyba przed pandemią”**



Co trzeci menedżer (38%) ma chorobę przewlekłą - często niewiedzącą o sobie, bo nie było czasu na kontrolę.

Ty też tak masz?

03

**„Mam pełną apteczkę suplementów. Magnez, witamina D, omega-3, adaptogeny... Cholesterol? Nie sprawdzałem.”**



Polacy są rekordzistami Europy w wydatkach na OTC i suplementy. Suplementy nie zastępują diagnostyki.

Ty też tak masz?

04

**„Psycholog? Ja nie potrzebuję – nie jestem wariatem. Poradzę sobie sam”**



37% menedżerów ma WHO-5 w strefie ryzyka depresji. Tylko 6% korzysta z platform psychologicznych regularnie.

Ty też tak masz?

05

**„Śpię po 5-6 godzin, to mi wystarczy. Elon Musk też tak robi”**



Problemy ze snem to jeden z najczęściej wskazywanych objawów wśród menedżerów. WHO-5 spada o ponad 15 pkt przy chronicznym niedoborze snu.

Ty też tak masz?

06

**„Sprawdzam maile o 23:00.  
To nie jest problem, po prostu  
czuję, że muszę”**



Obciążenie objawami chorobowymi u menedżerów (10,3 pkt) jest ponad dwukrotnie wyższe niż u ogółu. Granica między zaangażowaniem a autoprzeciążeniem dawno zanikła.

Ty też tak masz?

07

**„Z partnerką/partnerem?  
Dobrze, mamy do siebie  
szacunek. Czasu razem?  
No... jest go mało”**



30% menedżerów jest zdecydowanie niezadowolonych ze swojego związku. Niezadowoleni z relacji mają WHO-5 o ponad 20 pkt niższy.

Ty też tak masz?



Tylko 25% menedżerów ufa ludziom, których spotyka (ogół: 56%). Co czwarty nie ma osoby, do której mógłby się zwrócić o pomoc.

Ty też tak masz?

09

**„Urlop? W tym roku nie wyszło.  
Zawsze coś. Może w następnym”**



Raport Medicover 2025: ponad 50% pracowników odczuwa dystres psychiczny. Kultura niebrania urlopu jest zaraźliwa - menedżer ją tworzy.

Ty też tak masz?

08

**„Nie mam czasu na znajomych.  
Zresztą, komu by się chciało  
słuchać o moich problemach?”**

10

**„Chyba trochę przesadzam  
z pracą. Ale za rok zwolnię  
tempo - jak tylko to wdrożymy”**



Przewlekłe wyczerpanie (WHO-5  $\leq 50$  + częste objawy chorobowe) dotyczy 31% menedżerów e-commerce. „Za rok” nie nadchodzi samo z siebie.

Ty też tak masz?

## To jest Twój moment.

Jeśli rozpoznałaś/eś siebie choćby w jednym z tych punktów - to dobry znak. Znaczy, że masz świadomość. Teraz czas na działanie: krok po kroku, bez rewolucji, bez poczucia winy. Sprawdź swoje zdrowie. Idź na badania. Zadbaj o siebie jak o swojego najważniejszego pracownika - bo nim jesteś.

**Dołącz do inicjatywy e-Izby na rzecz zdrowia menedżerów e-commerce**

<https://szkolagospodarkicyfrowej.pl/zdrowy-e-commerce>

**„Zdrowie menedżera to zdrowie branży. Zacznij od siebie.”**

# 10 rzeczy,

## które menedżer powinien zrobić dla swojego zdrowia

Wnioski z wszystkich rozdziałów raportu oparte na danych N=212 menedżerów e-commerce i N=1946 polskich internautów.

### Dlaczego właśnie menedżerowie?

Wyniki badania są alarmujące: menedżerowie e-commerce mają średni WHO-5 na poziomie ~46 punktów (ryzyko depresji zaczyna się przy ≤50), wyższe obciążenie objawami somatycznymi i psychicznymi, większe niezadowolenie z relacji partnerskich oraz niższe wsparcie społeczne niż ogół internautów. Mają dostęp do prywatnej opieki medycznej, ale często z niej nie korzystają. Poniżej 10 działań opartych na danych, które mogą realnie zmienić ten obraz.

01



#### Umów się na badania profilaktyczne - teraz, nie "kiedyś"

Rozdział: Opieka zdrowotna

**Co mówią dane:** Menedżerowie rzadziej niż ogół internautów korzystają z opieki NFZ. Główne bariery to brak czasu i długi czas oczekiwania. Tymczasem nieleczone schorzenia przewlekłe dotyczą już co piątego Polaka (21% internautów).

**Działaj tak:** Zaplanuj morfologię, lipidogram, ciśnienie i glukozę przynajmniej raz w roku. Jeśli masz abonament prywatny - wejdź na platformę i zarezerwuj pakiet executive health check. Zrób to dziś, ustaw przypomnienie w kalendarzu.

02



#### Przestań diagnozować się w Google i ChatGPT

Rozdział: Opieka zdrowotna / Profilaktyka

**Co mówią dane:** 73% menedżerów sprawdza objawy w sieci przed wizytą lekarską, a 42% badanych korzystających z AI w celach zdrowotnych nie weryfikuje następnie tych informacji u lekarza. Błędna autodiagnoza opóźnia właściwe leczenie i zwiększa poziom lęku zdrowotnego.

**Działaj tak:** Używaj internetu do wstępnego zorientowania się - ale decyzje zdrowotne podejmuj wyłącznie z lekarzem. AI może się mylić i nie zna Twojej historii medycznej. Reguła: symptom trwający ponad tydzień = wizyta u specjalisty, nie kolejne wyszukiwanie.

03



#### Monitoruj swój dobrostan psychiczny - licz WHO-5

Rozdział: Percepcja zdrowia

**Co mówią dane:** Aż 35% menedżerów e-commerce uzyskało wynik WHO-5 ≤50 punktów, co oznacza ryzyko depresji. Dla porównania - w ogóle internautów jest to 23%. Średni WHO-5 dla G3 wynosi ~46 pkt wobec ~57 pkt dla badanych Polaków. Menedżerowie są psychicznie bardziej przeciążeni, niż sami sądzą.

**Działaj tak:** Raz na kwartał wypełnij 5-pytaniowy test WHO-5 (dostępny bezpłatnie online, zajmuje 2 minuty). Wynik ≤50 to sygnał do działania - rozmowa z psychologiem, nie odkładanie "na później". Trenuj uważność na własny stan wewnętrzny.

04



#### Zadbaj o sen - to nie luksus, to podstawa sprawności decyzyjnej

Rozdział: Zdrowy styl życia

**Co mówią dane:** Ponad 60% menedżerów e-commerce ma regularne problemy ze snem (internauci: 53%). Wyczerpanie pracą odczuwa dość lub bardzo często 64% menedżerów (internautów: 29%). Tylko 18% e-menedżerów czuje się wypoczęta przez większość czasu. Niedobór snu obniża jakość decyzji, koncentrację i odporność - trwale.

**Działaj tak:** Ustal minimalny cel: 7 godzin snu w nocy, nie negocjowalny. Wyłącz ekrany 45 minut przed snem. Nie sprawdzaj maili po 21:00. Jeśli masz przewlekłe trudności z zasypianiem lub wybudzasz się regularnie - porozmawiaj z lekarzem o diagnostyce (bezdechu, kortyzolu, higieny snu). Sen to nie strata czasu - to czas, gdy Twój mózg konsoliduje decyzje podjęte w ciągu dnia.

05



## Korzystaj z telemedycyny - nie miej wymówki "nie mam czasu"

Rozdział: Opieka zdrowotna

**Co mówią dane:** 8 na 10 Polaków korzysta z telemedycyny i ocenia ją pozytywnie. Możliwość szybkiego umówienia wizyty online istnieje, ale wśród menedżerów nadal dominuje bariera "brak czasu" - choć konsultacja online trwa tyle samo co video-call z klientem.

**Działaj tak:** Zainstaluj aplikację swojego ubezpieczyciela/abonamentu i ustaw skróty do rejestracji. Pierwszą wizytę po wynikach badań, kontrolę ciśnienia czy receptę na stałe leki - zrób online. Oszczędzisz 2-3 godziny miesięcznie bez uszczerbku na jakości opieki.

06



## Zrewiduj swoją apteczkę - mniej OTC, więcej diagnostyki

Rozdział: Profilaktyka

**Co mówią dane:** Polacy wydają na leki OTC i suplementy więcej niż jakikolwiek inny naród w Europie. Menedżerowie częściej niż przeciętny internauta sięgają po suplementy i leki na odporność, stres i sen. Ryzyko: maskowanie objawów zamiast leczenia przyczyny oraz interakcje lekowe.

**Działaj tak:** Przejrzyj co regularnie bierzesz. Suplementy diety nie mają obowiązku udowadniania skuteczności - skonsultuj z lekarzem, które z nich mają faktyczne wskazania w Twoim przypadku. Zamień część wydatków na OTC na raz do roku badanie krwi.

07



## Skorzystaj z pomocy psychologicznej - online też się liczy

Rozdział: Opieka zdrowotna

**Co mówią dane:** Mimo dostępności platform psychologicznych online (możliwość szybkiej rejestracji, brak kolejek), menedżerowie rzadziej niż przeciętny internauta regularnie z nich korzystają. Wśród korzystających WHO-5 jest wyraźnie wyższy. Dostępność nie przekłada się automatycznie na działanie.

**Działaj tak:** Jeśli Twój WHO-5 jest w strefie obniżonego dobrostanu (51-67) lub niżej - umów się na konsultację psychologiczną online. Nie musisz być "w kryzysie", żeby skorzystać. Regularne sesje raz na 2-4 tygodnie to inwestycja w Twoją sprawność decyzyjną jako lidera.

08



## Chroń relacje - wyznacz "czas offline" dla bliskich

Rozdział: Relacje / Zdrowy styl życia

**Co mówią dane:** Wśród e-menedżerów zdecydowanie niezadowolonych ze związku partnerskiego jest dwukrotnie więcej niż wśród internautów. Osoby niezadowolone z relacji mają WHO-5 o ponad 20 punktów niższy niż zadowolone. Brak bliskich relacji to silniejszy predyktor złego zdrowia niż palenie lub otyłość (teoria Blue Zones).

**Działaj tak:** Zaplanuj w tygodniowym kalendarzu minimum 2 wieczory "bez pracy" - realnie offline, bez maili i Slacka. Zainwestuj w relacje z partnerem, dziećmi, przyjaciółmi - tak samo jak inwestujesz w zespół zawodowy. Zdrowe relacje to Twój największy zasób długoterminowy.

09



## Buduj sieć wsparcia - nie tylko zawodowego

Rozdział: Relacje / Otoczenie

**Co mówią dane:** Co czwarty menedżer deklaruje, że nie ma osoby, do której mógłby się zwrócić o pomoc w trudnej chwili. Zaufanie interpersonalne wśród menedżerów jest niższe niż w grupie wszystkich badanych i znacznie niższe niż w krajach skandynawskich (gdzie 74% ufa obcym). Izolacja zwiększa ryzyko burnout o 63%.

**Działaj tak:** Regularnie pielęgnuj minimum 3-5 relacji poza środowiskiem zawodowym (mentor, przyjaciel spoza branży, terapeuta, coach). Rozważ dołączenie do grupy wsparcia dla menedżerów lub mastermind - przestrzeni, gdzie możesz mówić wprost o trudnościach bez ryzyka dla wizerunku.

10



## Zadbaj o zdrowie zespołu - Twój przykład jest polityką firmy

Rozdział: Praca / Relacje

**Co mówią dane:** Menedżerowie mają bezpośredni wpływ na zdrowie psychiczne i fizyczne swoich zespołów. Kultura "zawsze dostępny" i praca bez urlopu normalizuje przeciążenie. Raport Medicover 2025 pokazuje, że ponad 50% pracowników odczuwa dystres psychiczny, a liczba konsultacji psychiatrycznych wzrosła o 87% w dwa lata.

**Działaj tak:** Bierz urlop w całości i nie chwal się tym, że "nigdy nie chorujesz". Promuj kulturę korzystania z pomocy psychologicznej w swoim zespole. Porozmawiaj z HR o programach well-being. Pamiętaj: jako menedżer nie masz prawa do prywatnego kryzysu zdrowotnego - bo on zawsze staje się kryzysem organizacji.

NAGRODY GOSPODARKI CYFROWEJ  
**XIV EDYCJA**



**e-COMMERCE POLSKA  
awards**

**ZGŁOŚ SIĘ I POKAŻ, KTO JEST  
LIDEREM W E-COMMERCE!**

**START 27.05.2026**

**WWW.ECPAWARDS.PL**

- ✓ Zdobędziesz tytuł i potwierdzenie swojej jakości
- ✓ Zwiększysz wiarygodność i zaufanie klientów
- ✓ Otworzysz drzwi do nowych relacji i możliwości
- ✓ Staniesz się inspiracją i autorytetem w branży
- ✓ Zyskasz silny argument w każdej negocjacji

**SKLEPY INTERNETOWE**

**E-USŁUGI**

**E-FINANSE**

**BANKI I UBEZPIECZYCIELE**



09

# Metodologia

Kto został przebadany i w jaki sposób, definicje i źródła wykorzystywane w raporcie

# Metodologia

Przebieg badania, definicje i wskaźniki, źródła

## PRZEBIEG BADANIA

Raport „Zdrowy E-commerce” powstał na podstawie badania rynkowego ilościowego, zrealizowanego przez Mobile Institute na zlecenie Izby Gospodarki Elektronicznej.

- W ramach projektu zebrane zostały opinie 1946 internautów. Wykorzystany został system opinie.mobi i voik.eu responsywnych ankiet CAWI (Computer-Assisted Web Interview) emitowanych na stronach www oraz w wysyłce mailowej.
- Dane zbierane były w dniach 5-16 marca 2026 roku.
- Struktura próby w badaniu CAWI została skorygowana przy użyciu wagi analitycznej i odpowiada strukturze polskich internautów w wieku 15 i więcej lat pod względem płci, wieku, wielkości miejsca zamieszkania i wysokości zarobków.
- W analizie wzięliśmy pod uwagę tylko kompletne ankiety.

Badania zostało poprzedzone dogłębną analizą „desk research” danych o zdrowiu i samopoczuciu dostępnych w zasobach internetowych dla różnych krajów. W konstrukcji ankiety badawczej oraz interpretacji wyników wsparli nas eksperci kategorii - lekarze, oraz segmentu - liderzy e-commerce z firm zrzeszonych w Izbie Gospodarki Elektronicznej.

Dziękujemy również za wsparcie operacyjne i merytoryczne partnerom publikacji: Medicover i Medistore oraz Bluerank, Mastrecard i ORLEN Paczka. Ogromne podziękowania kierujemy również do Przewodniczącego Sejmowej Komisji Cyfryzacji Innowacyjności i Nowoczesnych Technologii Bartłomieja Pejo, który objął publikację Patronatem honorowym.

## DEFINICJE I WSKAŹNIKI

Badanie zostało zrealizowane na próbie  $n = 1946$  polskich internautów. W raporcie stosowane są dwie główne grupy analityczne:

1. Ogół internautów: pełna próba badawcza,  $N = 1946$  respondentów. Stanowi punkt odniesienia dla wszystkich porównań.
2. Menedżerowie e-commerce: osoby aktywne zawodowo w sektorze e-commerce na stanowisku menedżerskim lub kierowniczym: menedżer średniego szczebla / kierownik, menedżer wyższego szczebla / dyrektor, właściciel / współwłaściciel, c-level / członek zarządu / prezes.  $N = 212$  respondentów (11% próby).

## Wskaźnik dobrostanu psychicznego WHO-5

WHO-5 Wellbeing Index (Wskaźnik Dobrostanu Psychicznego WHO-5) to walidowane, międzynarodowo stosowane narzędzie przesiewowe opracowane przez światową Organizację Zdrowia. Składa się z 5 pytań oceniających subiektywny dobrostan psychiczny respondenta w ciągu ostatnich dwóch tygodni. Pytania składowe:

- Przez jaki czas byłeś/a w dobrym nastroju?
- Przez jaki czas czułeś/a się spokojny/a i zrelaksowany/a?
- Przez jaki czas czułeś/a się aktywny/a i pełen/na energii?
- Przez jaki czas byłeś/a wyspany/a i wypoczęty/a?
- Przez jaki czas doświadczałeś/eś wielu interesujących rzeczy?

Skala odpowiedzi i przeliczanie punktów: odpowiedź „Przez cały czas” - punkty surowe 5, odpowiedź „Przez większość czasu” - punkty 4, „Przez więcej niż połowę czasu” - 3, „Prze mniej niż połowę czasu” - 2, „Od czasu do czasu” - 1, „Ani razu” - 0. Wynik końcowy WHO-5 oblicza się jako sumę punktów z pięciu pytań (zakres 0-25), a następnie mnoży przez 4, co daje skalę 0-100. Wzór:  $WHO-5 = (P02 + P03 + P04 + P05 + P05A) \times 4$ . Przykład: respondent uzyskał sumy  $4+3+4+3+4 = 18 \rightarrow 18 \times 4 = 72$  punktów (dobry dobrostan).

Progi interpretacyjne WHO-5:

- $\leq 50$  punktów: ryzyko depresji - wskazane pogłębione badanie kliniczne (np. BDI, PHQ-9).
- 51–67 punktów: obniżony dobrostan psychiczny - dobrostan poniżej optymalnego poziomu, choć bez pełnej kwalifikacji jako depresja.
- $\geq 68$  punktów: dobry dobrostan psychiczny - brak przesłanek do dalszej diagnostyki.

Progi zgodne z rekomendacjami WHO oraz publikacjami: Topp et al. (2015), Psychiatric Research, oraz wytycznymi National Institute of Public Health, na których opiera się międzynarodowa walidacja wskaźnika.

## Wskaźnik obciążenia objawami

Wskaźnik opracowany dla tego badania mierzy nasilenie subiektywnie odczuwanych objawów somatycznych i psychicznych w codziennym życiu funkcjonowania. Składa się z 13 pytań dotyczących częstotliwości występowania różnych dolegliwości jak: bóle pleców, bóle głowy, bóle w klatce piersiowej, bóle mięśni i stawów, nudności / zawroty głowy, chroniczne zmęczenie / brak energii, problemy z koncentracją / pamięcią, problemy ze snem (trudności z zasypianiem, wybudzanie), drażliwość / nerwowość, poczucie smutku / przygnębienia, lęk / niepokój, nadmierne objadanie się / utrata apetytu, inne dolegliwości układu pokarmowego. Wskaźnik oblicza się jako sumę punktów ze wszystkich 13 pytań. Zakres to 0-26. Im wyższy wynik, tym większe subiektywne obciążenie objawami. Wskaźnik jest stosowany jako ciągła miara nasilenia dolegliwości, a nie jako narzędzie diagnostyczne.

## Wskaźnik zachorowalności / chorób przewlekłych

Pytanie ankietowe bada występowanie długotrwałych problemów zdrowotnych lub chorób przewlekłych. Jest to binarna zmienna Tak / Nie. Pytanie: Czy występują u Ciebie długotrwałe problemy zdrowotne / choroby przewlekłe? Pytanie nie o konkretne jednostki chorobowe, lecz o subiektywną samoocenę obecności trwałego stanu zdrowia wymagającego stałej opieki lub monitorowania.



## ŹRÓDŁA DANYCH & DESK RESEARCH

1. ABM – Agencja Badań Medycznych (2023). Raport o szczepieniach HPV w Polsce.
2. Adventourelly (2024). How Safe Do People Feel to Walk Alone at Night in Europe (Updated 2024).
3. Adventourelly (2025). How Safe Do People Feel to Walk Alone at Night in Europe (Updated 2025).
4. Biznes Newseria / PAP (2023). Polacy w europejskiej czołówce wydatków na zdrowie prywatne.
5. BMC Primary Care (2024). Barriers and facilitators to primary care access – European study.
6. BMC Public Health (2018). Preventive health check-ups and healthcare utilisation.
7. Cancer Inequalities JRC / European Commission (2024).
8. Digital Strategy / European Commission (2024). Digital Decade 2024 eHealth Indicator Study.
9. Digital Strategy / European Commission (2025). Digital Decade 2025 eHealth Indicator Study.
10. DlaSzpitali.pl (2024). Telemedycyna – 5 trendów na rok 2024: prognoza i komentarz ekspercki.
11. Euronews (2025). Where in Europe do people feel least safe walking alone at night?.
12. Euro Health Observatory / WHO Europe (2024). Poland Health System Summary 2024.
13. Euro Health Observatory / WHO Europe (2025). Poland Country Health Profile 2025.
14. Eurobarometer / European Commission (2019). Special Eurobarometer 488: Attitudes of Europeans towards Patient Safety.
15. European Commission – Health (2021). Poland Country Health Profile 2021.
16. European Commission – Health (2023). Poland Country Health Profile 2023.
17. European Commission – Health (2023). State of Health in the EU 2023 – Synthesis Report.
18. European Commission – Health (2025). Poland Country Health Profile 2025.
19. Eurostat / European Commission (2024). Cancer screening statistics.
20. Eurostat / European Commission (2024). Digital economy and society statistics – households and individuals.
21. Eurostat / European Commission (2024). Healthcare activities statistics – consultations.
22. Eurostat / European Commission (2024). Healthcare activities statistics – preventive services.
23. Eurostat / European Commission (2024). Mental health and related issues statistics.
24. Eurostat / European Commission (2024). Quality of life indicators – economic security and physical safety.
25. Eurostat / European Commission (2024). Quality of life indicators – overall experience of life.



26. Eurostat / European Commission (2024). Quality of life indicators – social interactions.
27. Frontiers in Psychiatry (2024). From eco-anxiety to eco-hope: surviving the climate change threat.
28. Gallup (2024). Global Safety Report 2024.
29. Gallup (2024). Global Safety Starts to Slip.
30. Gallup (2025). Global Safety Report 2025.
31. Gallup (2025). More People Feel Safe Even as Global Conflicts Rise.
32. Hickman, C. et al. / The Lancet Planetary Health (2021). Climate anxiety in children and young people and their beliefs about government responses to climate change: a global survey.
33. ImmunizationData / WHO (2024). WHO European Region – Immunization Data Dashboard.
34. Infostrow.pl (2023). Polacy zazywaja najwiecej lekow bez recepty w Europie.
35. IPPEZ (2023). Polki i Polacy a szczepienia przeciw HPV – badanie postaw.
36. LekiTylkoZApteki.pl (2023). Raport: Pozaapteczny obrot lekami OTC.
37. Medicalpress.pl (2024). Polacy a suplementy diety: rynek, trendy i wybory konsumentow w 2024 roku.
38. Medicalpress.pl (2024). Co czeka pacjentow w cyfrowym swiecie? Telemedycyna – 5 trendow na rok 2024.
39. Medicovert (2021). Raport „Praca. Zdrowie. Ekonomia. Perspektywa 2021”. <https://biuroprasowe.medicover.pl/173351-kompleksowa-opieka-zdrowotna-w-polaczeniu-z-aktywnoscia-fizyczna-i-profilaktyka-zapewnia-efektywne-leczenie-wyniki-raportu-medicover-praca-zdrowie-ekonomia-perspektywa-2021>
40. Medicovert (2022). Raport „Praca. Zdrowie. Ekonomia. Perspektywa 2022” – Polacy swiadomi zalet aktywnosci fizycznej. <https://biuroprasowe.medicover.pl/241684-polacy-sa-swiadomi-zalet-aktywnosci-fizycznej-ale-nie-wprowadzaja-tej-wiedzy-w-zycie-wyniki-raportu-medicover-praca-zdrowie-ekonomia>
41. Medicovert (2023). Raport „Praca. Zdrowie. Ekonomia. Perspektywa 2023” (9. edycja). <https://biuroprasowe.medicover.pl/292822-wspieranie-pracownikow-w-dbaniu-o-zdrowie-to-inwestycja-wyniki-9-raportu-praca-zdrowie-ekonomia-perspektywa-2023>
42. Medicovert (2025). Raport „Praca. Zdrowie. Ekonomia. Perspektywa 2025” (10. edycja) [PDF]. [https://images.medicover.pl/2025\\_files/raport\\_zdrowia\\_pl-2025.pdf](https://images.medicover.pl/2025_files/raport_zdrowia_pl-2025.pdf)
43. Medicovert / Human Power (2020). Raport „Mental Health. Odpornosc psychiczna pracownikow. Emocje i biznes” [PDF]. <https://humanpower.pl/wp-content/uploads/hp5/raport-mental-master02022020.pdf>

- 
44. Medicover (2023). Raport Uśmiechu 2023 – Medicover Stomatologia. <https://biuroprasowe.medicover.pl/236046-mlodzi-polacy-bardziej-dbaja-o-zeby-medicover-stomatologia-publikuje-raport-usmiechu-2023>
  45. Medicover (2023). Raport: Poprawa ochrony zdrowia psychicznego dzieci i młodzieży w Polsce. <https://biuroprasowe.medicover.pl/329835-poprawa-ochrony-zdrowia-psychicznego-dzieci-i-mlodziezy-w-polsce-kluczowe-wnioski-z-raportu>
  46. Medicover (2025). Raport: Różne style aktywności fizycznej kobiet i mężczyzn. <https://biuroprasowe.medicover.pl/443554-nowy-raport-medicover-rozne-style-aktywnosci-fizycznej-kobiet-i-mezczyzn>
  47. MGR.farm (2023). Europa szczepi, Polska zostaje w tyle – dramatycznie niska wyszczepialność przeciw grypie.
  48. OECD (2020). How's Life? 2020: Measuring Well-being.
  49. OECD (2023). Poland Country Health Profile 2023.
  50. OECD (2024). Health at a Glance: Europe 2024.
  51. OECD (2024). How's Life? 2024.
  52. OECD (2024). OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions – 2024 Results.
  53. OECD (2024). Society at a Glance 2024 – Life satisfaction.
  54. OECD (2025). Health at a Glance 2025 – Poland country note.
  55. OECD Better Life Index (2024). Poland – OECD Better Life Index.
  56. OECD Well-being Data Monitor (2024).
  57. PBS NewsHour (2024). 5 things you should consider before asking an AI chatbot for health advice.
  58. PLOS ONE (2017). Self-medication and self-reported health in Europe – cross-sectional study.
  59. PMC / European Journal of Public Health (2023). Determinants of eco-anxiety: cross-national study of 52,219 participants from 25 European countries.
  60. PMC (2024). Climate change worry and the association with future depression and anxiety: cross-national analysis of 11 European countries.
  61. PMC (2024). The effect of eco-anxiety on pro-environmental behaviors and mental well-being: a parallel mediation model.
  62. PMC (2024). The relationship between climate change and mental health: a systematic review.
  63. PMR Market Experts (2024). Wydatki Polaków na produkty bez recepty idą w górę.
  64. RynekZdrowia.pl (2024). Popularność telemedycyny nie słabnie – 8 na 10 Polaków wciąż chętnie korzysta z tego rozwiązania.
  65. ScienceDirect / Journal of Environmental Psychology (2024). Clarifying the nature of the association between eco-anxiety, wellbeing and pro-environmental behaviour.





66. Social Europe (2022). From crisis to pandemic: mental health in Europe.
67. Statista (2024). Adoption of telehealth services in Europe.
68. Statista (2024). Vaccinations in Europe – statistical overview.
69. StatNews (2026). Data show people racing to chatbots for health information.
70. TechTarget / PatientEngagement (2024). 73% of patients ask docs for health info while only 16% ask AI.
71. TechTarget / PatientEngagement (2024). 42% of patients using AI for health don't follow up with a doctor.
72. Termedia.pl (2023). Polska jako jedyny kraj w UE nie wdrozyła programu szczepień przeciwko HPV.
73. Termedia.pl (2024). Grypa: słabe szczepionki to i słaba wyszczepialność.
74. The First News (2022).
75. Visual Capitalist (2024). Law and Order Around the World in 2024.
76. Visual Capitalist (2024). Mapped: Where People Trust Each Other Most by Country.
77. WHO (2024). Immunization coverage – fact sheet.
78. WHO Europe (2024). The rise of telehealth in the European Region: insights from Norway.
79. WHO Europe (2024). Vaccines and immunization – European Region.
80. Wiadomości Kosmetyczne (2024). Polacy są rekordzistami w wydatkach na leki bez recepty.
81. WTW (Willis Towers Watson) (2023). Badanie globalnych trendów medycznych w 2024 roku.
82. Zdrowie PAP (2024). Jakie badania robią Polacy – profilaktyka i diagnostyka.
83. Zdrowie PZU (2024). Konsumpcja leków w Polsce: najczęściej przepisywane i kupowane.



IZBA GOSPODARKI ELEKTRONICZNEJ

- ✓ reprezentacja i wsparcie legislacyjne
- ✓ dostęp do pełnej Cyfrowej Bazy Wiedzy
- ✓ wymiana know-how w e-Izba Think Tank
- ✓ udział w szkoleniach Szkoły Gospodarki Cyfrowej
- ✓ wsparcie w eksporcie online
- ✓ dostęp do pełnych wersji badań i raportów
- ✓ udział w konkursach
- ✓ udział w wydarzeniach, które otwierają drzwi do nowych partnerstw i klientów!

**DOŁĄCZ DO E-IZBY!**



SZKOŁA  
GOSPODARKI  
CYFROWEJ



SZKOŁA  
GOSPODARKI  
CYFROWEJ  
Junior



THINK TANK



e-COMMERCE POLSKA  
awards



PERFORMANCE MARKETING DIAMONDS EU

SHOWCASE  DAY



BOARD OF  
DIRECTORS



# Dziękujemy.

Autor raportu:



Wykonawca:



Partnerzy merytoryczni:



Patronat honorowy:

