

Biznes Lubuski

Magazyn Organizacji Pracodawców w Ziemi Lubuskiej

Sylwia Wojtasik

Agencja daje większe możliwości

Anna Urbaniak

Wiedza nie na całe życie

Jerzy Łaboński

Zmiany zawsze są kontestowane

Violetta Panasiuk-Strzyżewska
Paradoks rynku pracy 2026?

AI w biznesie
Jak nie stracić kontroli

Business Story
W Przystanku
golf nie tylko dla elit



Polska
Strefa Inwestycji



Kostrzyńsko-Słubicka
Specjalna Strefa Ekonomiczna

Wsparcie na rozwój Twojego Biznesu



Polska
Strefa Inwestycji

Polska Strefa Inwestycji to instrument wspierający realizację nowych inwestycji, **dzięki któremu możesz uzyskać zwolnienie z podatku dochodowego.** Możesz z niego skorzystać na terenie całej Polski, niezależnie od wielkości firmy. Wsparcie przyznawane jest firmom z sektora przemysłu oraz usług. Inwestycja może być realizowana zarówno na prywatnym jak i publicznym gruncie.



Kostrzyńsko-Słubicka
Specjalna Strefa Ekonomiczna

Kostrzyńsko-Słubicka Specjalna Strefa Ekonomiczna S.A. udziela wsparcia dla inwestycji na terenie trzech województw:

- lubuskiego
- zachodniopomorskiego
- wielkopolskiego

ZWOLNIENIE Z PODATKU DOCHODOWEGO

Intensywność pomocy publicznej w województwie lubuskim liczona jest jako procent od nakładów inwestycyjnych:

Wielkość przedsiębiorstwa	Intensywność pomocy
DUŻY PRZEDSIĘBIORCA	do 40%
ŚREDNI PRZEDSIĘBIORCA	do 50%
MIKRO I MAŁY PRZEDSIĘBIORCA	do 60%

NA JAKI CZAS UDZIELANE JEST ZWOLNIENIE Z PODATKU DOCHODOWEGO (CIT/PIT)?

Wsparcie w formie zwolnienia z podatku dochodowego (CIT/PIT) udzielane jest na **12, 14 lub 15 lat** w zależności od lokalizacji.

JAK UZYSKAĆ ZWOLNIENIE PODATKOWE OD K-S SSE?



Planowanie nowej inwestycji



Złożenie wniosku do strefy



Wydanie decyzji o wsparciu w ciągu 30 dni



Poniesienie nakładów inwestycyjnych



Korzystanie ze zwolnienia z podatku dochodowego w okresie ważności decyzji

Przykład:

Mały przedsiębiorca, województwo lubuskie
Intensywność wsparcia: **60%**

Nakłady inwestycyjne: **4 000 000 zł**

Wysokość zwolnienia z podatku dochodowego:
 $4\,000\,000 \times 60\% = 2\,400\,000$ zł

Przedsiębiorca ma zatem 14 lat aby do wysokości 2 400 000 zł nie płacić podatku dochodowego.

Dowiedz się, jak uzyskać wsparcie dla Twojej inwestycji
Kostrzyńsko-Słubicka Specjalna Strefa Ekonomiczna S.A.
marketing@kssse.pl
+48 95 721 98 00

Zachęcamy również do skorzystania z kalkulatora na naszej stronie www.kssse.pl, który pomoże sprawdzić w kilku krokach, czy Twoja inwestycja może uzyskać wsparcie

W numerze polecamy



Temat wydania

| 04

Sytuacja na rynku pracy to paradoks? Jest bezrobocie, nie ma pracowników. Wywiad z Anną Urbaniak, dyrektorką Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Zielonej Górze.



Prawo pracy

| 18

Czy na los umowy B2B ma wpływ wola obu stron? Jak odwołać się od decyzji inspektora i do jakich służb trafią dane pokontrolne? Rozmawiamy z Jerzym Łabońskim, Okręgowym Inspektorem Pracy.



Nasze firmy

| 20

O łączeniu wartości i pasji z pracą, a także o tym, że warto mieć biznes niewymagający stałego zaangażowania opowiada Grzegorz Blaut.



AI w biznesie

| 25

AI staje się częścią codziennej pracy, oferując narzędzia niemal wszechstronne. Tylko czy przedsiębiorcy potrafią zadbać o bezpieczeństwo używania jej w swoich firmach?

Wydawca

Redakcja



Organizacja
Pracodawców
Ziemi Lubuskiej
ul. Reja 6 Zielona Góra

+48 794 300 104
biuro@opzl.pl
www.opzl.pl



/pracodawcy
company/opzl
opzl_lubuskie

Redaktor prowadząca,
dziennikarka, skład:
Joanna Turakiewicz-Pietras

Trudny rynek pracy? Jeszcze trudniejsze utrzymanie zespołu

Joanna Zielińska
Dyrektor Generalna
OPZL



W tym wydaniu dużo o pracy. Piszemy w różnych ujęciach: od sytuacji na rynku pracy, po zmiany w przepisach, czyli o znowelizowanej ustawie o Państwowej Inspekcji Pracy.

Z naszego „Tematu wydania” wynika kilka wniosków, które nie zawsze są dla pracodawców wygodne. Po pierwsze, mamy jednocześnie niskie ogólne bezrobocie i trwale niedopasowanie kompetencji do potrzeb pracodawców. To fakt, który przez długi jeszcze czas się nie zdezaktualizuje. Po drugie, dziś coraz trudniej zatrzymać pracownika wyłącznie wyższym wynagrodzeniem czy pakietem benefitów. Liczą się możliwości rozwoju, autonomia, elastyczność i sposób, w jaki organizujemy pracę. Po trzecie, demografia już dziś zmienia rynek pracy i jest wyzwaniem, z którym musi mierzyć się każda firma.

Nie ma co liczyć na tłumny napływ młodych, tylko już teraz warto zadbać o dojrzałych, doświadczonych pracowników. Jeśli zarówno praca da im satysfakcję, jak i miejsce jej wykonywania dobrą atmosferę i elastyczność, być może nie będą się spieszyć do przejścia w status stypendysty ZUS i pozostaną w firmie jeszcze przez tych kilka cennych lat.

Sporą garść naprawdę wartościowych inspiracji i porad przeczytacie na kolejnych stronach. Ja zapytam przewrotnie: czy naprawdę wiemy, jak być dobrym pracodawcą i menadżerem? I czy równie dobrze wiemy, czego robić nie należy?

Specjaliści pracujący z zespołami i przeprowadzający audyty na zlecenie zarządów często podkreślają, że jednym z największych zagrożeń w zarządzaniu jest kierowanie się własnymi ambicjami i emocjami. Znacznie więcej można zbudować na zaufaniu, szacunku i docenianiu. Bo właśnie one tworzą środowisko, w którym chce się pracować, a nie tylko trzeba.

Jednego jestem pewna: w zarządzaniu, podobnie jak w każdej innej dziedzinie, nie można przestać się rozwijać. Warto uczyć się zarówno na błędach własnych, jak i – może przede wszystkim – innych.

Mam nadzieję, że to wydanie dostarczy Wam nie tylko wiedzy oraz konkretnych wskazówek, ale również skłoni do własnych refleksji nad tym, jak budujemy dobre i przyjazne miejsca pracy.

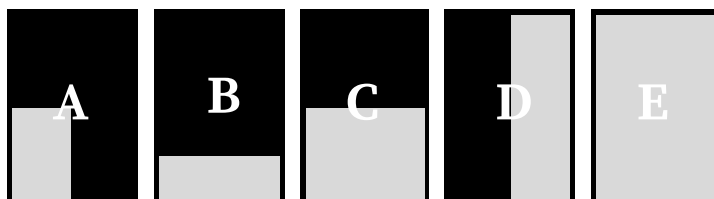
Zapraszam do lektury – mam nadzieję, że znajdziecie w niej wiele inspiracji, które warto wykorzystać w codziennym zarządzaniu.

Joanna Zielińska

Reklama w Biznesie Lubuskim



Informacje oraz
zamówienia
+48 792 722 552



Firma jest. Pracownik jest. Kompetencji brak. Paradoks rynku pracy 2026?

Violetta Panasiuk Strzyżewska

Rynek pracy 2026?

Uważam, że to nie jest ani rynek pracownika, ani pracodawcy. To jest rynek niedopasowania - selektywny i bardzo nierówny. To rynek mieszany.



Koniec ery „talentu z CV”

Rynek pracy stawia dziś wiele wyzwań zarówno przed firmami, jak i pracownikami. Pogodzenie potrzeb czterech pokoleń z celami organizacji, niedopasowanie kompetencji do potrzeb biznesu, rozwój automatyzacji i AI oraz problemy demograficzne to jedne z najważniejszych wyzwań w 2026 roku. Wkroczyliśmy w erę rynku mieszanego. Co to oznacza w praktyce?

Kończy się era „talentu z CV” - liczą się realne umiejętności, rośnie znaczenie rynku kompetencji, nie stanowisk. Konieczne staje się budowanie własnych ścieżek rozwoju (np. akademii wewnętrznych), współpraca zaś z edukacją nie jest już opcją, staje się koniecznością.

Firmy będą musiały coraz częściej nie tylko rekrutować kompetencje z rynku, ale również budować je wewnątrz organizacji. Idealny kandydat, który już pierwszego dnia posiada dokładnie taki zestaw umiejętności, jakiego potrzebuje firma, będzie coraz trudniejszy do znalezienia. To zmienia również rolę lidera, który nie będzie już tylko zarządzał gotowym zespołem. Będzie musiał potrafić rozwijać ludzi od podstaw.

Musi się też zmienić sposób myślenia potencjalnych pracowników. Wygrają ci, którzy szybciej niż inni zrozumieją, że dyplom przestaje chronić, kompetencje są ważniejsze od tytułów, a elastyczność i gotowość uczenia się i zdobywania nowych umiejętności to już nie przewaga, a warunek przetrwania.

Nie oznacza to oczywiście, że wykształcenie przestaje mieć znaczenie. Zmienia się jednak jego rola. Dyplom nadal może otworzyć drzwi, ale rzadziej będzie gwarancją kariery. Pracodawcy częściej będą pytać nie tylko „Co skończyłeś?”, ale „Co potrafisz i jak szybko jesteś w stanie nauczyć się czegoś nowego?”.

Dlaczego uważam, że jest to „rynek mieszany”?

Już od jakiegoś czasu obserwujemy nasilające się zjawisko: olbrzymie problemy ze znalezieniem pracy dla wielu kandydatów przy jednoczesnych i wcale nie mniejszych problemach firm, które na kluczowe stanowiska przeprowadzają

rekrutacje, nader często bez zadowalających efektów. Bo jednocześnie obserwujemy nadwyżkę kandydatów bez konkretnych kompetencji, którzy mają problem ze znalezieniem pracy oraz niedobór specjalistów i liderów w obszarach kluczowych dla rozwoju firmy. I właśnie tutaj ujawnia się największy paradoks rynku pracy. Niż demograficzny nie oznacza automatycznie, że wszędzie zabraknie pracowników. Uderza selektywnie. są więc jednocześnie zawody, w których firmy miesiącami poszukują odpowiednich ludzi oraz takie, w których na jedno stanowisko zgłasza się kilkudziesięciu kandydatów.

To efekt kilku silnych zjawisk. Zmieniają się potrzeby biznesu: firmy przede wszystkim poszukują praktycznych umiejętności, samodzielności i zdolności uczenia się. System edukacyjny z kolei dostarcza absolwentów niewystarczająco przygotowanych praktycznie do realiów pracy. Znaczenie ma też automatyzacja i AI zmieniające strukturę zatrudnienia. Część ról powtarzalnych i opartych na prostym przetwarzaniu informacji będzie ograniczona i redefiniowana.

AI nie zabierze pracy wszystkim. Coraz większą wartość będą miały umiejętności, których technologia nie zastąpi łatwo: kreatywne myślenie, podejmowanie decyzji, rozwiązywanie problemów, odpowiedzialność i zarządzanie ludźmi.

Mamy też rosnące oczekiwania absolwentów bez pokrycia w kompetencjach. Efekt? Dyplom jest. Oczekiwania są. Zawodu nie ma. Oto paradoks 2026.

Coraz wyraźniej widać, jak duże znaczenie ma dziś jakość kompetencji, a nie tylko ich formalne potwierdzenie. I dlatego być może powinniśmy przestać pytać, czy mamy rynek pracownika, czy pracodawcy. Właściwe pytanie brzmi: czy mamy właściwe kompetencje we właściwym miejscu? Bo moim zdaniem przyszłość rynku pracy nie będzie należała ani do pracownika, ani do pracodawcy. Będzie należała do kompetencji.

**Violetta
Panasiuk-Strzyżewska**

Prezes zarządu firmy Audit HR. Ceniona ekspertka rynku pracy, wieloletni pracownik naukowy i wykładowca akademicki.

Wiedza nie na całe życie

Czy da się wyjść z paradoksalnej sytuacji, gdy jednocześnie z bezrobociem, firmy cierpią na niedobory kadrowe i jak może się do tego przyczynić lubuski biznes?

Z Anną Urbaniak, dyrektor Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Zielonej Górze rozmawia Joanna Turakiewicz-Pietras.

Pani dyrektor, WUP określa sytuację w regionie jako stabilną, zwraca jednak uwagę na deficyt wykwalifikowanej kadry oraz malejące zasoby. Czy mamy do czynienia z rynkiem pracownika, czy raczej z niedopasowaniem kompetencyjnym?

Lubuski rynek pracy jest stabilny – pracuje ok 358 tysięcy tys. Lubuszan – jednak nie wolny od problemów. W pewnych branżach, np. handlu, występuje spora rotacja pracowników i niskie płace. W innych brak pracowników jest mocno odczuwany, pracodawcy konkurują między sobą. W przemyśle co dziesiąta firma ma problemy z rekrutacją, przy czym co trzecia narzeka na brak wykwalifikowanych pracowników.

Znaczenia nabiera nie liczba osób na rynku pracy, ale to, czy posiadają one kompetencje odpowiadające aktualnym potrzebom. Z perspektywy WUP jednym z kluczowych wyzwań jest więc ograniczanie niedopasowania kompetencyjnego, poprzez: dobre doradztwo zawodowe, silniejszą współpracę edukacji z pracodawcami dla praktycznej nauki zawodów oraz wspieranie dorosłych w nabywaniu kwalifikacji i rozwijaniu kompetencji. Powiedziałabym, że coraz mniej chodzi o podział na rynek pracownika i pracodawcy, a bardziej o dopasowanie potrzeb i oczekiwań jednych i drugich.

Prowadziliśmy w ostatnich latach badania w środowiskach edukacji i rynku pracy w Lubuskiem. Co podkreślała większość respondentów? Umiejętności praktyczne i gotowość do przekwalifikowania, to czynniki absolutnie wpływające na poczucie większej pewności i stabilności na rynku.

Co najbardziej ogranicza rozwój lubuskich firm: brak kandydatów, ich oczekiwania płacowe czy trudności z utrzymaniem zespołu?

W dłuższej perspektywie największym wyzwaniem będą kurczące się zasoby rynku pracy i niedobór kandydatów o odpowiednich kompetencjach. Wyzwaniem dla nas staje się nie tylko znalezienie miejsca pracy, ale i przygotowanie konkretnej osoby do jej podjęcia i utrzymania, z kolei dla firm – poza pozyskaniem pracownika, utrzymanie go i rozwijanie jego kompetencji. Wynagrodzenie pozostaje istotne, ale coraz większe znaczenie mają możliwości rozwoju, warunki pracy



i stabilność zatrudnienia.

Około 40% pracodawców wskazuje na trudności z rotacją, szczególnie młodszych pracowników, którzy często traktują pierwszą pracę jako etap przejściowy oraz wysokie oczekiwania finansowe jako czynniki które destabilizują zespoły i podnoszą koszty organizacyjne.

A problemy kadrowe będą narastać. Procesy demograficzne są nieubłagane: z rynku pracy będą wychodzić osoby w wieku emerytalnym, a tego ubytku nie zrekompensują młodzi. Co więcej, stały poziom około 40 tysięcy pracujących cudzoziemców potwierdza, że zasoby zewnętrzne przestały rosnać i choć upatrujemy w nich duży potencjał do zasilenia naszego rynku pracy, rozwiązanie to może okazać się niewystarczające w obliczu pogłębiającego się deficytu rąk do pracy.

Mimo znacznego zapotrzebowania na kadry, w regionie utrzymuje się bezrobocie. Z czego wynika ta współzależność?

Ten pozorny paradoks wynika przede wszystkim z niedopasowania kwalifikacji i kompetencji, ale także z barier związanych z mobilnością, opieką nad osobami zależnymi czy dłuższą przerwą w aktywności zawodowej. Kluczowe wyzwania stanowią braki w kompetencjach cyfrowych i technicznych oraz w tzw. umiejętnościach miękkich – w tym w organizacji pracy, komunikacji i pracy zespołowej.

W 2025 r. środki KFS pozwoliły podnieść kwalifikacje ponad 5 tys. osób. Czy kluczem staje się dziś gotowość do ciągłego przekwalifikowywania się? Jakich kompetencji zabraknie nam najmocniej w perspektywie dekady?

Kolejne edycje Badania Kapitału Ludzkiego, prowadzone przez PARP i Uniwersytet Jagielloński, wskazują, że zdecydowana większość Polaków szkoli się, jednak głównie w sposób nieformalny przy stanowisku pracy. Przykład z naszego urzędu – nowe rozporządzenia, wdrażanie systemu informatycznego EZD, nowy okres programowania EFS - wymagają wielu godzin poświęconych przez pracowników na przyswojenie nowych przepisów i umiejętności.

Specyfika dzisiejszego rynku pracy sprawia, że wiedza zdobyta na początku ścieżki zawodowej rzadko wystarcza na całe życie. Dlatego tak ważna była dla nas realizacja projektu „Umiejętności tworzą możliwości” promującego i wdrażającego ideę uczenia się przez całe życie wśród mieszkańców Lubuskiego.

Na lubuskim rynku pracy największe deficyty kadrowe pojawiają się w przetwórstwie przemysłowym, budownictwie oraz w sektorze transportu i logistyki. Jednocześnie rośnie zapotrzebowanie na pracowników w sektorach usługowych, szczególnie medycznych i opiekuńczych. Sama przynależność branżowa to jednak nie wszystko – rynek może cierpieć na brak konkretnych predyspozycji u kandydatów. Może brakować osób posiadających kluczowe kompetencje miękkie, o których już wspominałam, jak wysoka kultura osobista, komunikacja, umiejętność autoprezentacji, elastyczność i otwartość na dynamicznie zmieniające się realia. Równie dotkliwy może być deficyt zaawansowanych kompetencji cyfrowych, od tych związanych z obsługą mediów społecznościowych, programów komputerowych, po umiejętność komunikacji ze sztuczną inteligencją oraz prawidłowego programowania jej działań.

„Barometr zawodów 2026” ujawnia deficyty m.in. w ochronie zdrowia, edukacji, transporcie i technice. Które braki najmocniej zagrażają rozwojowi regionu i których z nich nie rozwiąże samo tradycyjne kształcenie?

Idealna sytuacja, w której mielibyśmy 100% zrównoważonych zawodów nie jest możliwa na dłuższą metę. Zawsze będą się

pojawiać mniejsze, czy większe deficyty, a każdy z nich traktujemy jak potencjalną barierę w rozwoju województwa. Reakcja na dany problem, czyli uruchomienie kierunku i rekrutacja, będzie miała swój wynik najwcześniej po trzech latach w przypadku szkół branżowych, czy też pięciu lat w przypadku techników, gdy pojawią się pierwsi absolwenci.

Co więcej, edukacji czasem trudno nadać za tempem transformacji cyfrowej i technologicznej. Najlepszym przykładem są braki w obszarze cyberbezpieczeństwa, analizy danych czy automatyzacji procesów. Zanim programy nauczania zostaną zaktualizowane i zatwierdzone, technologie, których dotyczą, zdążą się zmienić. Podobnie wygląda sytuacja z kompetencjami miękkimi. Tych deficytów nie da się szybko uzupełnić bez elastycznych szkoleń i mentoringu wewnątrz firm.

Spadek liczby mieszkańców w wieku produkcyjnym to fakt. Czy demografia jest największym zagrożeniem dla lubuskiej gospodarki i jakie trzy kluczowe decyzje musimy podjąć natychmiast?

Tak, demografia jest jednym z najpoważniejszych długofalowych wyzwań dla lubuskiego rynku pracy. Nie możemy jednak patrzeć wyłącznie na liczbę pracowników – równie ważne jest to, jak wykorzystujemy potencjał osób, które już są na rynku pracy.

Wskazałabym cztery kluczowe kierunki działania: pierwszy to zatrzymywanie młodych ludzi w regionie – poprzez lepsze łączenie edukacji z lokalnym rynkiem pracy i tworzenie atrakcyjnych możliwości rozwoju zawodowego. Drugi - dłuższe i lepsze wykorzystanie potencjału osób 50+ choćby poprzez rozwój kompetencji, przekwalifikowanie zanim pojawi się ryzyko utraty zatrudnienia. Równolegle konieczne jest stałe podnoszenie kompetencji wszystkich dorosłych – zgodnie z ideą uczenia się przez całe życie, tak aby pracownicy mogli nadążać za zmianami technologicznymi i potrzebami gospodarki.

Ostatni, niemniej ważny kierunek to aktywizacja biernych zawodowo i cudzoziemców, którzy też są ważnym zasobem dla rynku pracy. Przy kurczących się zasobach pracy nie możemy pozwolić sobie na niewykorzystanie potencjału żadnej z tych grup.

■ **“Okazuje się, że znaczna część firm nie chce zatrudniać i kształcić młodych pracowników, ponieważ postrzega ich jako niestabilnych.”**

Co muszą zmienić szkoły i pracodawcy, by zatrzymać młodych w regionie i dać im wartościowy start zawodowy? Jak skutecznie wdrożyć potencjał pracowników 50+, zanim znajdą się w grupie ryzyka?

Do kluczowych kwestii należy tworzenie trwałych partnerstw szkół z przedsiębiorstwami, pozwalających lepiej dopasować kształcenie do potrzeb rynku pracy oraz skuteczniej organizować praktyki zawodowe. Kierunki nauczania powinny odpowiadać potrzebom lubuskiej gospodarki, szczególnie w branżach technicznych, logistycznych i budowlanych. Wartościowe jest też włączanie pracodawców w tworzenie programów nauczania, gdyż udział przedsiębiorców pozwala lepiej je dostosować do realnych potrzeb gospodarki.

Widzimy silną potrzebę wzmocnienia praktycznego wymiaru kształcenia. Rozwijanie edukacji dualnej czyli łączenie nauki szkolnej z pracą, ułatwia wejście na rynek. Kluczowe są tu niezmienne rozwijanie kompetencji nauczycieli zawodowych, ale też skutecznego doradztwa zawodowego. Uczniowie powinni lepiej poznawać zawody, wymagania rynku pracy oraz możliwości dalszego rozwoju zawodowego.

Z drugiej strony okazuje się, że znaczna część firm nie chce zatrudniać i kształcić młodych pracowników, ponieważ postrzega ich jako niestabilnych. Chętnie inwestują w rozwój tych bardziej doświadczonych i dążą do wiązania się z nimi umowami, co stwarza duże możliwości dla osób w wieku 50+.

Ponad 1 tys. migrantów skorzystało w 2025 r. z pomocy Centra Integracji Cudzoziemców. Czy lubuski rynek pracy przetrwałby bez obcokrajowców i jak powinna wyglądać przemyślana polityka integracyjna?

Lubuskie, a zwłaszcza mniejsze miejscowości od lat borykają się z problemem deficytu i odpływu młodych do Poznania, Wrocławia, czy Szczecina. Często wyjeżdżają tam na studia i zostają na stałe. Innym powodem jest wyjazd w poszukiwaniu bardziej atrakcyjnego miejsca do życia i pracy. Dlatego migracja obcokrajowców pozwala zmniejszyć ten negatywny trend i jest ratunkiem dla depopulacji regionu oraz lokalnego rynku pracy.

Przemyślana polityka integracyjna powinna polegać przede wszystkim na „wykorzystywaniu” potencjału jaki dają nam cudzoziemcy. Jeżeli przepisy pozwalają im na wjazd do naszego kraju, to nie tworzymy im barier, tylko ułatwiamy maksymalnie jak to jest możliwe asymilowanie się i integrowanie z lokalną społecznością poprzez kształcenie, edukację, rozwój osobisty, pracę. Przepisy prawa muszą być jasne i zrozumiałe dla cudzoziemców, a instytucje, szkoły i urzędy przygotowane na kontakt z nimi.

I tu wkraczają Centra Integracji Cudzoziemców.

Owszem. Centra prowadzone przez Wojewódzki Urząd Pracy, pomagają obcokrajowcom ułożyć życie „na nowo”. Udzielamy im pomocy w rozwiązywaniu bieżących problemów jak pomoc

w zapisaniu dziecka do szkoły, zameldowaniu się, czy wyjaśnienie przepisów podatkowych. Działania o długofalowych efektach, jak nauka języka polskiego czy wsparcie zawodowe, ułatwiają podjęcie pracy.

Istotnym elementem funkcjonowania takich placówek powinna być partnerska współpraca administracji publicznej, samorządów, instytucji edukacyjnych, organizacji pozarządowych oraz podmiotów rynku pracy. Model ten umożliwia skuteczniejszą koordynację działań integracyjnych oraz tworzenie spójnego systemu wsparcia odpowiadającego na rzeczywiste potrzeby migrantów i społeczności lokalnych.

Lokalni przedsiębiorcy wystarczająco angażują się w kształtowanie rynku pracy? Czego WUP oczekuje od biznesu, by skuteczniej i szybciej reagować na potrzeby gospodarki?

Potrzebujemy przede wszystkim jasnej informacji o aktualnym i przyszłym zapotrzebowaniu na kompetencje, większego zaangażowania we współpracę ze szkołami oraz tworzenia możliwości praktycznego poznawania zawodów.

WUP rekomenduje zatem silniejszą współpracę przedsiębiorców ze szkołami, Branżowymi Centrami Umiejętności i OHP. Warto rozwijać regionalne partnerstwa edukacyjne, organizować warsztaty, dni otwarte, wizyty zawodoznawcze czy inne formy bezpośredniego kontaktu uczniów z rzeczywistym środowiskiem pracy. Dla pracodawców to również konkretna korzyść – mogą wcześniej docierać do młodych ludzi, uczestniczyć w kształtowaniu kompetencji przyszłych pracowników, budować swoją markę. Promować swoją firmę, jako atrakcyjne miejsca pracy, a w przyszłości pozyskać osoby, które znają już specyfikę firmy i są lepiej przygotowane do podjęcia zatrudnienia.

■ **“Wiedza zdobyta na początku ścieżki zawodowej rzadko wystarcza na całe życie.”**



Anna Urbaniak, dyrektor Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Zielonej Górze

fot. archiwum WUP w Zielonej Górze

Nie zarządzajmy metryką, ale człowiekiem

Czy współlistnienia na rynku pracy trzech pokoleń powinniśmy się obawiać? A może wykorzystać różnorodny potencjał i ułatwić wzajemny przepływ wiedzy, tak potrzebny na rynku kompetencji?

Z Violetą Panasiuk-Strzyżewską, prezes zarządu Audit HR, rozmawia Joanna Turakiewicz-Pietras.

Dużo mówimy dziś o konflikcie pokoleń. Ale czy on naprawdę istnieje, czy może sami go stworzyliśmy, przyklejając ludziom etykiety BB, X, Y, Z?

Zacznę od stwierdzenia, które być może Państwa zaskoczy: moim zdaniem konfliktu pokoleń nie ma. Oczywiście różnice między generacjami istnieją i istniały zawsze. Pokolenia zawsze trochę „zgrzytały”, bo każde dorastało w innych czasach, miało inne doświadczenia, wchodziło na zupełnie inny rynek pracy. Ale problemem nie są pokolenia. Problemem jest to, że z różnic zrobiliśmy etykiety. Zetka jest roszczeniowa. X jest pracoholikiem. Boomer nie lubi zmian. Millenials ciągle szuka sensu.

Tylko czy naprawdę człowieka można opisać datą urodzenia? Sama jestem X-em, a mentalnie w wielu obszarach jestem Zetką. Pytam „dlaczego?”, lubię zmiany, nowe technologie, chcę mieć wpływ i nie uważam, że osiem godzin spędzonych przy biurku jest miarą efektywności.

I właśnie tutaj zaczyna się rola lidera. Nie musi znać instrukcji obsługi każdego pokolenia. Powinien mieć ciekawość drugiego człowieka, umieć słuchać i próbować zrozumieć, skąd bierze się jego zachowania. Nie zarządzajmy metryką. Zarządzajmy człowiekiem.

Skoro konfliktu pokoleń nie ma, to skąd bierze się tyle napięć między młodszymi i starszymi pracownikami?

Bo różnimy się doświadczeniem. Młodszy częściej pytają: „Po co?”. Chcą znać sens zadania, oczekują konkretnych informacji zwrotnej, oraz większej elastyczności. Starsze pokolenia były wychowywane trochę inaczej. My często najpierw mieliśmy się wykazać, a dopiero później mogliśmy zadawać pytania. A na pytanie „dlaczego?” zdarzało się usłyszeć: „Bo tak. I nie marudź”.

Dlatego lubię mówić, że młodzi pytają – bo tak zostali wychowani; starsi się dziwią – bo pytań od nich nie oczekiwano; starsi wymagają – bo wymagania były częścią ich drogi zawodowej; młodzi wychodzą – bo dziś wiedzą, że mają wybór.

I zamiast zastanawiać się, kto tutaj ma rację, warto zrozumieć dlaczego obie strony zachowują się właśnie w taki sposób.

Pokolenie daje nam wskazówkę dotyczącą świata, w którym człowiek dorastał. Nie daje nam instrukcji jego obsługi. I bardzo dobrze. Bo nie znam nikogo, komu na porodówce, obok opaski z nazwiskiem, przyczepiono drugą: BB, X, Y albo Z. Mam nadzieję, że tak pozostanie.

Czy w takim razie firmy powinny tworzyć osobne systemy motywacyjne i benefity dla różnych pokoleń?

Nie. Powinny tworzyć je dla różnych ludzi. To nie rok urodzenia decyduje o tym, co mnie motywuje. Nie każdy 25-latek marzy o pracy zdalnej i workation. Nie każdy 55-latek wybierze prywatną opiekę medyczną zamiast dodatkowego dnia wolnego. Jednego motywuje premia. Drugiego rozwój. Trzeciego elastyczność. Czwartego możliwość podejmowania decyzji. A piątego – tutaj uważam, że to benefit zdecydowanie niedoceniany – święty spokój po godzinie 16.00.

Dlatego jestem zwolenniczką elastycznych, spersonalizowanych rozwiązań. Bo benefit nie staje się benefitem dlatego, że dział HR wpisał go do pięknej prezentacji. Staje się nim dopiero wtedy, kiedy pracownik rzeczywiście chce z niego korzystać. Może więc zamiast kolejny raz zastanawiać się, czego chce „Zetka”, zapytajmy po prostu Kowalskiego, Nowaka czy Wiśniewską, co jest dla nich ważne. Najlepszy system motywacyjny nie zna daty urodzenia. Zna człowieka.

A może kończy się czas, kiedy firmy próbowały za wszelką cenę dopasowywać się do kolejnych pokoleń?

Mam nadzieję, że tak. I uważam to za bardzo dobrą wiadomość. Nie mierzymy ani w stronę rynku pracownika, ani rynku pracodawcy. Mierzymy w stronę rynku kompetencji. W jednych zawodach pracowników będzie dramaty-

cznie brakowało, w innych będziemy mieli nadwyżkę kandydatów. I nie zmienia tego sam niż demograficzny, bo jednocześnie mamy AI, automatyzację, zmianę modeli biznesowych oraz niedopasowanie edukacji do potrzeb gospodarki. To może przywrócić pewną równowagę.

Pracodawca powinien dbać o pracownika – słuchać go, uczciwie wynagradzać, rozwijać i tworzyć dobre środowisko pracy. Ale pracownik również powinien dbać o swoją pracę – rozwijać kompetencje, brać odpowiedzialność i wносить wartość. To musi działać w obie strony.

Tak samo absolwent wyższej uczelni powinien wiedzieć, że dyplom jest osiągnięciem, ale nie polisą gwarantującą dobrą pracę i wysokie wynagrodzenie. Rynek będzie coraz częściej pytał nie: „Co skończyłeś?”, ale: „Co potrafisz?”

■ **“Młody manager nie musi udowadniać starszym pracownikom, że wie więcej. Najczęściej nie wie i nie ma w tym nic złego.”**



foto: archiwum Audit HR

Starsze pokolenia mogą przekazać doświadczenie, wiedzę biznesową, cierpliwość, umiejętność budowania relacji, czy podejmowania trudnych decyzji. Młodszy pokolenie wniesie technologię, inne sposoby komunikacji i świeże spojrzenie



fot. archiwum Audit HR

Młody lider powinien potrafić powiedzieć starszemu pracownikowi: „Masz doświadczenie, którego ja jeszcze nie mam. Chcę z niego korzystać. Ale to ja odpowiadam za ten zespół, za podejmowane decyzje”.

Coraz częściej młody menedżer zarządza ludźmi starszymi od siebie o 20 czy 30 lat. Jak zbudować autorytet w takim zespole?

Na pewno nie zaczynać od: „Teraz ja wam pokażę”. Młody manager nie musi udowadniać starszym pracownikom, że wie więcej. Najczęściej nie wie – i nie ma w tym nic złego. Bo manager nie musi wiedzieć wszystkiego. Manager musi umieć zarządzać. Autorytet nie wynika z PESEL-u, ale z kompetencji, konsekwencji, uczciwości, podejmowanych decyzji i sposobu traktowania ludzi.

Młody lider powinien potrafić powiedzieć starszemu pracownikowi: „Masz doświadczenie, którego ja jeszcze nie mam. Chcę z niego korzystać. Ale to ja odpowiadam za ten zespół, za podejmowane decyzje”. I dokładnie tak samo starszy pracownik powinien zaakceptować, że liczba przepracowanych lat nie daje automatycznie monopolu na rację. To jest partnerstwo. Ale partnerstwo nie oznacza braku ról. Nie oznacza braku odpowiedzialności.

Dużo mówi pani o odpowiedzialności liderów. Czy nie wymagamy dziś od menedżera zbyt wiele?

Zdecydowanie tak. Współczesny manager ma być strategiem, bo odpowiada za wynik. Prawnikiem, bo musi przedzierać się przez zmieniające się przepisy. Psychologiem, bo zarządza emocjami i konfliktami. Mentorem, bo ma rozwijać ludzi. Dodatkowo jeszcze dyplomata, bo musi uważać, co mówi, jak mówi i do kogo mówi. A gdzieś pomiędzy tym wszystkim... powinien jeszcze zarządzać. Dlatego od dawna powtarzam: zadbajmy o liderów, a oni zadbają o talenty.

Możemy mieć najlepsze strategie HR, benefity i programy wellbeingowe, ale jeśli bezpośredni przełożony jest przeciążony, pozostawiony sam sobie i nieprzygotowany do zarządzania ludźmi, to żadna strategia długo się nie obroni.

Jak więc naprawdę wykorzystać potencjał wielopokoleniowego zespołu? Czy mentoring i reverse mentoring działają?

Zdecydowanie. Ale pod jednym warunkiem: wiedza musi płynąć w obie strony. Od lat zarządzam ludźmi, pracuję rów-

nież z uczniami i studentami, rekrutuję kandydatów na wszystkie szczeble zarządzania. I im dłużej pracuję, tym bardziej jestem przekonana, że rola lidera jest jednocześnie rolą nauczyciela i ucznia. Kiedy młoda osoba pyta mnie, czy zostanę jej mentorem - utwierdza mnie w przekonaniu, że nadal chcę robić to, co robię - dzielić się wiedzą i doświadczeniem. Ale równie często to ja mówię młodszemu: „Pokażcie mi, jak wy to robicie”. Starsze pokolenia mogą przekazać doświadczenie, wiedzę biznesową, cierpliwość, umiejętność budowania relacji czy podejmowania trudnych decyzji. Młodszy może wnieść technologię, inne sposoby komunikacji i świeże spojrzenie

Gdyby miała pani wskazać jedną rzecz, którą pracodawca może zrobić już jutro, żeby lepiej wykorzystać wielopokoleniowość – co by to było?

Uruchomić wymianę wiedzy w obie strony. Nie musi od razu powstawać wielki program pod nazwą „Reverse Mentoring 2030”. Można zacząć bardzo prosto. Połączyć ludzi, którzy mają różne doświadczenia, i powiedzieć: „Pokażcie sobie nawzajem coś, w czym jesteście naprawdę dobrzy”. Starszy pracownik może nauczyć młodszego tego, czego nie znajdzie w podręczniku. Młodszy może pokazać starszemu rozwiązanie, którego ten jeszcze nie zna.

I nagle przestajemy widzieć „Zetkę” i „X-a”. Zaczynamy widzieć dwóch ludzi, którzy są sobie potrzebni. Bo największym problemem wielopokoleniowego zespołu nie jest różnica wieku. Największą stratą jest sytuacja, w której siedzimy obok siebie i nie korzystamy z tego, co każdy z nas wnosi. Po wielu latach bycia zarówno mentorem, jak i uczniem, podsumowałabym to tak: różne pokolenia to różne paliwa, ale ten sam silnik. I może zamiast zastanawiać się, które paliwo jest lepsze, nauczmy się wreszcie dobrze prowadzić samochód.



„A po co mi to?” – czego pokolenie Z oczekuje od nauki i pracy

dr hab. Dorota Szaban, prof. UZ

Studenci, których dziś spotykamy na uczelniach, to przede wszystkim przedstawiciele pokolenia Z: generacji wychowanej już w świecie internetu, smartfonów, social mediów i niemal nieograniczonego dostępu do informacji.

To pierwsze pokolenie, dla którego rzeczywistość cyfrowa nie jest dodatkiem do „prawdziwego życia”, ale jego naturalną częścią. Są przyzwyczajeni do szybkości, wyboru, natychmiastowej informacji zwrotnej i możliwości porównywania wielu opcji. Trudniej akceptują autorytet wynikający wyłącznie z wieku, stanowiska czy formalnej pozycji. Chcą wiedzieć, dlaczego coś robią, jaki jest tego sens i co właściwie z tego wynika. Są też bardziej świadomi własnych potrzeb i granic, choć z perspektywy starszych pokoleń ta cecha bywa czasem interpretowana jako roszczeniowość.

To pokoleniowe doświadczenie bardzo wyraźnie przekłada się na ich stosunek do uczenia się. Dzisiejsi studenci są zdecydowanie bardziej selektywni niż wcześniejsze roczniki. Jeśli temat ich nie interesuje albo nie widzą jego praktycznego znaczenia, potrafią go niemal całkowicie zignorować. Argument, że „to jest w podstawa, kanon, jest w programie” albo „to trzeba wiedzieć”, działa coraz słabiej. Znacznie częściej pytają: po co mam się tego uczyć, gdzie to wykorzystam, jaki problem dzięki temu będę umiał rozwiązać?

Czytają też inaczej – i, trzeba powiedzieć wprost, zwykle mniej. Długi tekst naukowy czy książka znacznie częściej przegrywają dziś z krótszym opracowaniem, materiałem wideo, podcastem albo szybkim wyszukiwaniem informacji. Mają tendencję do skanowania treści zamiast cierpliwego, linearnego czytania. Nie oznacza to jednak, że są mniej aktywni intelektualnie. Przeciwnie – często znacznie chętniej dyskutują. Pytają, polemizują, podważają, odnoszą omawiane problemy do własnych doświadczeń. Zdecydowanie trudniej utrzymać ich uwagę przez półtoragodzinny wykład, ale znacznie łatwiej zaangażować ich w rozmowę, analizę konkretnego przypadku czy rozwiązanie problemu.

Lubią również pracę w grupie. Projekty, warsztaty, wspólne poszukiwanie rozwiązania są dla nich bardziej naturalne niż indywidualne odtwarzanie wiedzy. Co ciekawe, chęć pracy zespołowej nie zawsze idzie w parze z umiejętnością jej organizowania. Podział odpowiedzialności, komunikacja, rozwiązywanie konfliktów czy zaakceptowanie tego, że nie wszyscy pracują jednakowo intensywnie, okazują się często sporym wyzwaniem. Uczelnia staje się więc miejscem, w którym uczą się nie tylko wiedzy przedmiotowej, ale również funkcjonowania w zespole. Te cechy pokolenia Z będą miały bezpośrednie przełożenie na rynek pracy.



Przyszli pracownicy będą mniej skłonni wykonywać zadania wyłącznie dlatego, że ktoś im je zlecił. Będą pytać o cel, oczekiwać informacji zwrotnej i szybciej reagować na brak sensu, złą organizację czy niesprawiedliwy podział obowiązków. Dla pracodawców może to czasem być irytujące, ale może też działać mobilizująco. Młody pracownik, który pyta „dlaczego właściwie robimy to w ten sposób?”, nie zawsze podważa autorytet przełożonego. Czasem po prostu zauważa, że procedura istnieje wyłącznie dlatego, że nikt od lat jej nie zakwestionował.

Podobne oczekiwania widać już podczas praktyk studenckich. Dla obecnych studentów praktyka coraz rzadziej oznacza samo „chodzenie do firmy”. Chcą rzeczywistego doświadczenia zawodowego: zadania, odpowiedzialności, dostępu do ludzi i procesów, których nie mogą poznać na uczelni. Oczywiście nadal można poprosić praktykanta o skopiowanie dokumentów czy zrobienie kawy. Problem zaczyna się wtedy, gdy kopiowanie dokumentów i parzenie kawy stają się głównym programem praktyki. Pokolenie Z znacznie szybciej niż poprzednie generacje zapyta wówczas: czego właściwie mam się tutaj nauczyć?

Przedsiębiorcy powinni więc przygotować się na pracowników bardziej świadomych swoich oczekiwań, mniej cierpliwych wobec hierarchii i rutyny, ale też oswojonych z technologią, zmianą i szybkim zdobywaniem informacji. Nie będą to pracownicy, których łatwo zatrzymać samą obietnicą stabilności. Znaczenie będą miały relacje, elastyczność, możliwość rozwoju i poczucie sensu wykonywanej pracy.

Nie warto przy tym wpadać w pułapkę prostych etykiet: „roszczeniowi”, „leniwi”, „nie potrafią się skupić”. Każde pokolenie jest oczywiście wewnętrznie zróżnicowane. Jednak zmiana generacyjna jest realna. Dzisiejsi studenci inaczej zdobywają wiedzę, inaczej traktują autorytety i inaczej definiują dobrą pracę. Dlatego być może najważniejsze pytanie nie brzmi, czy pokolenie Z jest przygotowane do wejścia na rynek pracy. Równie ważne jest to, czy nasze firmy są przygotowane na pokolenie Z.

Dorota Szaban

sociolożka, dr hab. nauk społecznych, profesor uczelni, dyrektorka Instytutu Socjologii Wydziału Pedagogiki, Psychologii Socjologii Uniwersytetu Zielonogórskiego.

(Nie)wykorzystany potencjał

Natalia Warszawska

Nie wystarczą chęci i kompetencje najlepszych pracowników, jeśli organizacja nie stwarza warunków dla skuteczności. Rozwój to znacznie więcej niż szkolenia, a dobry pracownik to nie zawsze ten, który „dowodzi”.

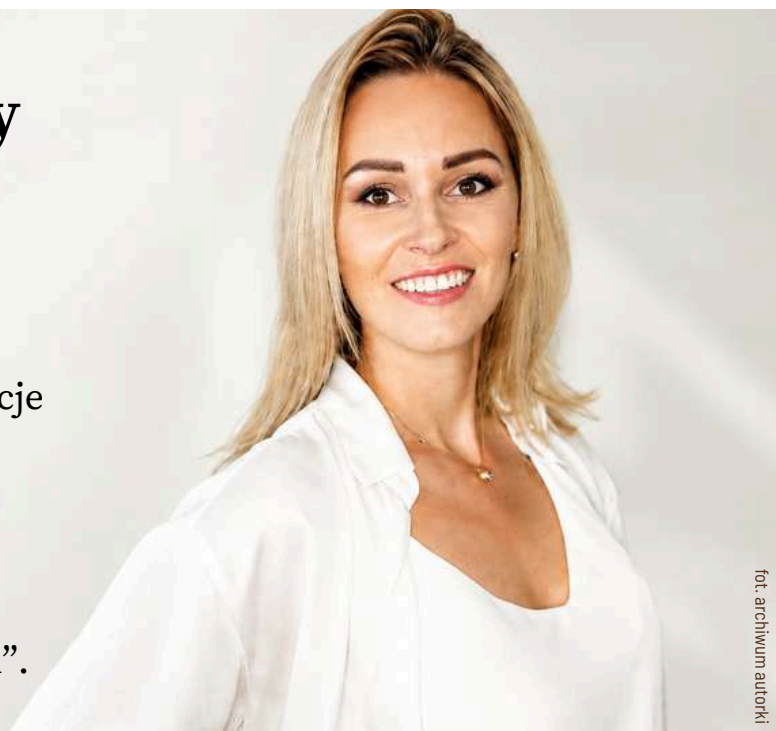


foto: archiwum autorki

Najważniejsze są warunki

„Mamy dobrych ludzi”. „Mamy kompetentny zespół”. „Mamy świetnych specjalistów”. To twierdzenia, które często słyszę od osób zarządzających. Zwykle chwilę później pojawia się kolejne: „A mimo to nie osiągamy swoich celów.”

Nie rozwijamy się tak, jak zakładaliśmy. Nie potrafimy się skalować. Wydajność zespołu nie jest na poziomie, którego oczekujemy. Decyzje trwają zbyt długo, menedżerowie są przeciążeni, a ludzie zamiast działać samodzielnie czekają na kolejne akceptacje.

Kompetencje są. Doświadczenie jest. Ludzie są zaangażowani. A jednak wynik nie odpowiada potencjałowi zespołu. Wtedy warto zatrzymać się przy pytaniu: co to właściwie oznacza, że mamy „dobrych ludzi”?

Bo dobry pracownik to nie tylko osoba, która ma wiedzę, doświadczenie i wysokie kompetencje. To także ktoś, kto ma warunki, żeby z tych kompetencji korzystać. Można mieć świetnego specjalistę i nie pozwolić mu podejmować decyzji. Można zatrudnić doświadczonego menedżera i nie dać mu realnej odpowiedzialności ani narzędzi do zarządzania. Można inwestować w rozwój pracowników, a później nie stworzyć im przestrzeni do wykorzystania nowych kompetencji. W każdym z tych przypadków problem niekoniecznie leży w człowieku. Być może mamy dobrych ludzi, ale nie stworzyliśmy organizacji, w której mogą być naprawdę skuteczni.

Potencjał potrzebuje przestrzeni

Samo zatrudnienie kompetentnej osoby nie rozwiązuje problemu biznesowego. Dopiero sposób zorganizowania jej pracy decyduje o tym, ile z tych kompetencji organizacja faktycznie wykorzysta. Czy pracownik wie, za co odpowiada? Czy ma wpływ na decyzje, które dotyczą jego odpowiedzialności? Czy rozumie cele firmy i swojego zespołu? Czy może działać samodzielnie, czy każda decyzja musi przejść przez kilka poziomów akceptacji? Można zatrudnić bardzo doświadczonego specjalistę i jednocześnie stworzyć mu rolę, w której większość czasu

spędza na czekaniu na decyzje innych. Można mieć świetnego menedżera i nie dać mu narzędzi do zarządzania zespołem.

W każdym z tych przypadków problemem nie jest człowiek, ale sposób, w jaki zorganizowano jego pracę.

Najpierw dobrze zdefiniuj rolę

Dobre zatrudnienie zaczyna się nie od listy wymagań, ale od odpowiedzi na pytanie: po co właściwie zatrudniamy tę osobę? Jaki problem biznesowy ma rozwiązać? Za jakie decyzje będzie odpowiadać? Jakiego wpływu oczekujemy? I czy damy jej wystarczającą decyzyjność, żeby mogła za tę swoją dziedzinę realnie odpowiadać?

Jeśli odpowiedzialność jest większa niż możliwość podejmowania decyzji, szybko pojawia się frustracja. U pracownika – bo nie może działać skutecznie. U menedżera, bo oczekuje wyników, których organizacja sama nie pozwala osiągnąć. Dlatego właścicielem decyzji o zatrudnieniu powinien być menedżer. HR może wspierać proces, narzędzia i metodologię, ale to osoba zarządzająca powinna wiedzieć, jakiej roli potrzebuje i w jakim środowisku będzie pracować nowy członek zespołu.

Kim jest dobry pracownik

Warto też uważać na własną definicję „dobrego pracownika”. Czy naprawdę chcemy ludzi, którzy zawsze mówią „tak”? Którzy nigdy nie kwestionują decyzji? Zawsze są dostępni i zawsze „dowodzą”, niezależnie od okoliczności?

A może bardziej wartościowy jest pracownik, który potrafi powiedzieć: „nie wiem”, „nie zdążę”, „potrzebuję pomocy” albo „moim zdaniem robimy to w niewłaściwy sposób”? Bezpieczeństwo psychologiczne nie oznacza obniżania standardów. Przeciwnie – pozwala wcześniej zobaczyć ryzyko, błąd czy przeciążenie, zanim problem stanie się kosztowny. Podobnie z uważnością menedżera. Nie chodzi o to, żeby znać prywatne życie każdego pracownika. Chodzi o zauważenie, że ktoś, kto dotąd działał bardzo dobrze, nagle funkcjonuje inaczej. Zamiast czekać na spadek wyników albo wy-

powiedzenie, warto wcześniej zapytać: „Co się zmieniło? Czego potrzebujesz, żeby znów móc dobrze wykonywać swoją pracę?”

Rozwój to nie tylko szkolenia

Jeżeli chcemy, żeby ludzie rozwijali kompetencje, musimy dać im możliwość ich wykorzystania. Nowe projekty, czasowe przejście odpowiedzialności, praca interdyscyplinarna, zastępstwa, mentoring czy rekrutacje wewnętrzne często rozwijają bardziej niż kolejne szkolenie.

Pytanie nie powinno więc brzmieć wyłącznie: „Ile wydajemy na rozwój pracowników?”. Lepsze brzmi: „Ile możliwości dajemy ludziom, żeby wykorzystali to, czego się nauczyli?”

Kiedy dobry pracownik zaczyna odchodzić

Spadek zaangażowania, wycofanie, zmiana jakości pracy czy informacja, że ktoś rozgląda się za inną firmą, nie muszą oznaczać końca relacji. Czasami pracownik wcale nie chce odejść z organizacji, a od swojej obecnej roli. Potrzebuje innego projektu, większej odpowiedzialności, zmiany zespołu albo po prostu poczucia, że nadal ma tu przestrzeń do rozwoju. Dlatego zanim usłyszymy „odchodzę”, warto zapytać: „Czy chcesz odejść z firmy, czy potrzebujesz zmienić sposób, w jaki w niej pracujesz?”

Odpowiedzialność również po stronie organizacji

Odejście pracownika też jest informacją. Tak samo jak spadek zaangażowania, rotacja w konkretnym zespole czy trudności z obsadzeniem określonych stanowisk.

Jeśli po projekcie robimy lesson learned, warto robić je również po odejściu ludzi. Offboarding może być cennym źródłem informacji, jeśli zbieramy dane i rzeczywiście wykorzystujemy je do wprowadzania zmian. Nie po to, żeby szukać winnego. Po to, żeby sprawdzić, czego organizacja może się nauczyć. Koszt niewykorzystanego potencjału jest trudniejszy do zauważenia niż koszt rekrutacji. Nie pojawia się na jednej fakturze. Widać go za to w opóźnionych decyzjach, przeciążeniu menedżerów, powtarzających się błędach, frustracji ludzi czy konieczności ponownej rekrutacji.

Dlatego warto patrzeć na doświadczenie pracownika szerzej niż przez pryzmat jego wyników. Wynik jest efektem nie tylko kompetencji i zaangażowania człowieka, ale również tego, jak zaprojektowana jest jego praca.

Menedżer ma tu szczególną rolę. To on jest najbliższym codziennego funkcjonowania zespołu i może najszybciej zauważyć, że pracownik ma potencjał, którego nie wykorzystuje. Może też stworzyć warunki do większej samodzielności, dać informację zwrotną, zaprosić do projektu czy rozpocząć rozmowę o dalszym rozwoju. Ma olbrzymi wpływ na rozwój. Nie oznacza to oczywiście, że organizacja ma odpowiadać za każdy wynik i każdą decyzję pracownika. Odpowiedzialność jest obustronna. Pracownik odpowiada za swoje działania, postawę i rozwój. Organizacja odpowiada za warunki, w których ten rozwój i odpowiedzialność są możliwe.

Kilka pytań na koniec

Na zakończenie warto spojrzeć na swoją organizację z szerszej perspektywy. Co w naszej strukturze pomaga ludziom działać skutecznie, a co utrudnia im pracę? Jak rozliczamy menedżerów: z wyników czy również z rozwoju zespołu i ludzi? Jakie warunki tworzymy, żeby pracownicy mogli podejmować decyzje adekwatne do swojej odpowiedzialności? W jaki sposób dajemy ludziom możliwość wykorzystywania i rozwijania swoich kompetencji w pracy? Jak reagujemy, kiedy zauważamy zmianę w funkcjonowaniu osoby, która dotąd pracowała bardzo dobrze? Jakie informacje o organizacji przynoszą nam odejścia pracowników? Co możemy zmienić w sposobie zarządzania, strukturze lub procesach, żeby lepiej wykorzystywać potencjał ludzi, których już mamy? Jakich standardów nam brakuje?

I właśnie dlatego pytanie „czy mamy dobrych ludzi?” jest trochę za proste. Lepsze może być pytanie: „Czy jako organizacja potrafimy stworzyć warunki, w których dobrzy ludzie mogą być naprawdę skuteczni?” Odpowiedzi na te pytania mogą stać się przewagą biznesową

**Natalia
Warszawska**

Trenerka, coach i doradczyni HR. Założycielka Instytutu Rozwoju Personalnego, wykładowczyni akademicka. Wspiera organizacje w budowaniu świadomego przywództwa.

R e k l a m a



Psychologia Lidera
edycja 7

Program Rozwojowy
Start: 19.10.2026

<https://psychologialidera.pl>

Psychologia Stresu
edycja 4

Program Wzmacniający
Start: 23.10.2026

<https://twoj.coach/psychologia-stresu/>

Rynek pod ochroną, gospodarka na hamulcu

Anna Cudniewicz-Czuba

Jak zatrudnia się cudzoziemców po zmianach z 2025 roku? Państwo chce uszczelnić granice, ograniczyć nielegalną migrację, handel dokumentami i fikcyjne zatrudnienie. Gospodarka potrzebuje pracowników z zagranicy. Czy te cele muszą się wykluczać?

Zmiany od 2025 roku miały uporządkować system i przyspieszyć legalizację zatrudnienia oraz pobytu. Postępowania nadal jednak trwają miesiącami. System uszczelniono, ale nie stał się dostatecznie szybki ani przewidywalny. Zabezpieczenia utrudniają życie także uczciwym przedsiębiorcom i cudzoziemcom chcącym legalnie pracować.

Ponad milion cudzoziemców pracuje w Polsce

Według GUS pod koniec grudnia 2025 roku w Polsce pracowało 1,141 mln cudzoziemców, o 7,2 proc. więcej niż rok wcześniej. ZUS odnotował 1,289 mln ubezpieczonych obcego obywatelstwa (różnica wynika z odmiennej metodologii).

Najliczniejsi byli obywatele:

- Ukrainy - 857,1 tys.,
- Białorusi - 138,7 tys.,
- Gruzji - 26 tys.,
- Indii - 25,1 tys.,
- Kolumbii - 19,5 tys.

Według danych ZUS, wśród płatników stosujących PKD 2007 aż 56,5 proc. cudzoziemców pracowało w czterech obszarach: usługach administrowania i działalności wspierającej, w tym:

- agencjach zatrudnienia - 191,1 tys.
- przetwórstwie przemysłowym - 187,3 tys.
- transporcie i gospodarce magazynowej - 152,3 tys.
- budownictwie - 118 tys.

■ **“Łącznie opłaty sięgają 940 zł, bez kosztów tłumaczeń, pomocy prawnej, rekrutacji, zakwaterowania czy transportu.”**



Cudzoziemcy uzupełniają braki

Dlaczego firmy nie obsadzają tych stanowisk wyłącznie Polakami? Zwykle nie chodzi o zastępowanie krajowego personelu ani obniżanie płac. W badaniu Polskiego Instytutu Ekonomicznego 70 proc. firm zatrudniających lub planujących zatrudniać cudzoziemców wskazało na niedobór polskich kandydatów. Problem dotyczy zwłaszcza pracy zmianowej, fizycznej i sezonowej oraz zakładów poza dużymi miastami. Cudzoziemcy pomagają utrzymać produkcję, transport i logistykę, a pełna obsada chroni także miejsca pracy Polaków. Ochrona rynku pracy nie może polegać na blokowaniu pracowników, których gospodarka rzeczywiście potrzebuje. Powinna przeciwdziałać dumpingowi płacowemu, wyzyskowi i fikcyjnym rekrutacjom.

Reforma miała przyspieszyć procedury

Ustawa obowiązująca od 1 czerwca 2025 r. miała ograniczyć nadużycia, zmniejszyć zaległości i przenieść procedury do internetu. Zniosła test rynku pracy, lecz pozwoliła starostom tworzyć lokalne listy zawodów, dla których zezwolenia nie będą wydawane. Wprowadzono obowiązek przekazania urzędowi kopii umowy przed rozpoczęciem pracy oraz zaostrzono sankcje. Mandat inspektora może wynieść 10 tys. zł.

Państwo powinno eliminować fikcyjne oferty, handel zezwoleniami, wyludzanie wiz i wyzysk. Problem zaczyna się, gdy wzmacnia kontrolę, ale nie zapewnia zasobów do obsługi legalnych wniosków. Cyfrowy formularz nie skróci przecież kolejki w przeciążonym urzędzie.

Rosną opłaty, ale nie szybkość postępowań

Od 1 grudnia 2025 roku oświadczenie o powierzeniu pracy cudzoziemcowi kosztuje 400 zł za osobę. Zezwolenie na pracę to koszt 200 zł przy zatrudnieniu do trzech miesięcy i 400 zł przy dłuższym, a delegowanie do Polski - 800 zł. Pracownik może ponadto zapłacić 440 zł za zezwolenie na pobyt czasowy i pracę oraz 100 zł za kartę pobytu.

Łącznie opłaty sięgają 940 zł, bez kosztów tłumaczeń, pomocy prawnej, rekrutacji, zakwaterowania czy transportu.

Największym kosztem pozostaje czas

NIK ustaliła, że w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim średni czas postępowania pobytowego wynosił w lutym 2025 r. aż 444 dni. Na koniec 2024 roku około 10 tys. wniosków pozostawało niezarejestrowanych. Średni czas wydania zezwolenia na pracę wzrósł tam z 38 dni w 2023 r. do 83 dni w 2024 r.

Pracownik, na którego polska firma czeka miesiącami, może wybrać Czechy, Niemcy lub inne państwo z bardziej przewidywalną ścieżką zatrudnienia. Paradoksalnie więc, państwo, chcąc chronić rynek pracy, zaczyna chronić go przed rozwojem.

Coraz mniej osób skorzysta z szybkiej ścieżki

Od grudnia 2025 roku procedura oświadczeniowa obejmuje tylko obywateli Armenii, Białorusi, Mołdawii i Ukrainy. Usunięto z niej Gruzję, a obywatele pozostałych państw co do zasady potrzebują zezwolenia na pracę. Kolejne ograniczenie wprowadziło rozporządzenie z 31 lipca 2026 r., obowiązujące od 22 sierpnia. Obywatele Kolumbii, Wenezueli i Gruzji nie mogą pracować na podstawie zezwolenia, jeśli przebywają w Polsce w ruchu bezwizowym. Nie jest to całkowity zakaz zatrudnienia, ale wymaga uzyskania wizy lub innego odpowiedniego tytułu pobytowego. Osoby, które legalnie rozpoczęły pracę wcześniej, mogą ją kontynuować do końca dozwolonego pobytu bezwizowego.

Państwo uzasadnia ograniczenia ryzykiem migracyjnym, szarą strefą i handlem ludźmi. Dla legalnych firm oznaczają one jednak dodatkową kontrolę konsularną i dłuższą rekrutację.

Szczelniejsze granice nie zmniejszają potrzeb

Polska ma coraz mniej osób w wieku produkcyjnym, a firmy nadal potrzebują pracowników przemysłu, logistyki, transportu, budownictwa, rolnictwa i usług. Można skuteczniej kontrolować granice i prowadzić rozsądną migrację zarobkową. Trzeba jednak odróżnić fikcyjne zatrudnienie, służące jako pretekst do wjazdu do UE, od konkretnego pracownika oczekującego na legalną pracę u zweryfikowanego pracodawcy. Dziś obie grupy trafiają do tego samego powolnego systemu, choć można sprawdzić historię firmy, terminowość składek i podatków oraz potrzeby kadrowe. Bez sprawnej ścieżki migracji zarobkowej uszczelnianie granic może pogłębić niedobory pracowników i osłabić konkurencyjność firm.

Jak bezpiecznie zatrudniać w nowych realiach?

Pracodawca powinien osobno zweryfikować legalność pobytu cudzoziemca i jego prawo do pracy - jedno nie zawsze wynika z drugiego.

Ważna jest właściwa podstawa: zwolnienie z obowiązku posiadania zezwolenia, powiadomienie dotyczące uprawnionego obywatela Ukrainy, oświadczenie, zezwolenie sezonowe lub standardowe zezwolenie na pracę. Potrzebny jest harmonogram z kilkumiesięcznym wyprzedzeniem, osoba odpowiedzialna za proces, elektroniczna teczka i alerty przed upływem ważności dokumentów. Termin konsularny i oczekiwanie na wizę trzeba uwzględnić tak samo jak badania, BHP czy zakwaterowanie.

Potrzebny jest plan awaryjny

Firma nie powinna uzależniać całej zmiany od jednej grupy oczekującej na dokumenty. Warto szkolić pracowników do kilku zadań, utrzymywać rezerwową bazę kandydatów i różnicować kierunki rekrutacji. Nie chodzi o dowolne „dobieranie narodowości”, lecz o ograniczenie ryzyka nagłej zmiany przepisów dotyczących jednego kraju lub procedury.

Nie wolno dopuszczać cudzoziemca do pracy „na próbę” bez ważnej podstawy ani zakładać, że złożenie dowolnego wniosku automatycznie legalizuje zatrudnienie. Przy zaostrzonych kontrolach grozi to wysokimi karami i utratą możliwości dalszego zatrudniania cudzoziemców.

Bezpieczeństwo nie może oznaczać paraliżu

Rozsądna polityka migracyjna powinna odcinać fikcyjne zatrudnienie, handel dokumentami, szarą strefę i dumping płacowy, a legalnym firmom zapewniać szybką, przejrzystą, przewidywalną procedurę. Potrzebne są mierzalne terminy, odpowiednia liczba urzędników, stabilne przepisy i skuteczna komunikacja. Warto też rozważyć szybszą ścieżkę dla sprawdzonych pracodawców, którzy legalnie zatrudniają cudzoziemców, opłacają składki i przestrzegają prawa. Cudzoziemcy płacą podatki i składki, uzupełniają braki kadrowe, zwiększają możliwości produkcyjne firm i tworzą popyt. Ich zatrudnienie jest nie tylko kwestią bezpieczeństwa, lecz elementem polityki gospodarczej i odpowiedzią na demografię.

Polska musi stworzyć system odróżniający migrację nielegalną od potrzebnej gospodarce, kontrolowanej migracji zarobkowej. Dziś zbyt często osiąga tylko pierwszy cel, a koszt niesprawnej legalizacji ponoszą pracownicy, przedsiębiorcy i cała gospodarka.

**Anna
Cudniewicz-Czuba**

Właścicielka ACC Service Sp. z o.o. Specjalizuje się w zabezpieczaniu kadr dla firm produkcyjnych i logistycznych, pracy tymczasowej oraz legalnym zatrudnianiu cudzoziemców.

Reklama



Potrzebujesz wsparcia w zatrudnianiu pracowników?

ACC Service pomaga firmom w:

- rekrutacji do produkcji i logistyki
- organizacji pracy tymczasowej
- legalnym zatrudnianiu cudzoziemców
- audytach zgodności i szkoleniach HR

Porozmawiajmy o potrzebach Twojej firmy.

✉ kontakt@accservice.pl
☎ +48 68 300 01 01
📍 ul. 1 Maja 3, Zielona Góra

accservice.pl

AI zabiera pracę, czy raczej ją zmienia?

Tomasz Weber

O tym, czy sztuczna inteligencja zabiera pracę, czy ją zmienia, decyduje przedsiębiorca. Pokazują to przykłady firm, w których AI przejęła część zadań, a ludzie zajęli się zadaniami, które przynoszą firmie więcej korzyści.



Handlowcy zmieniają sposób pracy

Za kilkadziesiąt złotych miesięcznie pracownik może dziś korzystać z narzędzia, które pisze, tłumaczy, tworzy obrazy czy podsumowuje spotkania. Wdrożenie oparte na danych konkretnej firmy kosztuje więcej, ale może zmienić coś ważniejszego niż tempo pisania maili: to, czym na co dzień zajmują się ludzie. Pytanie, które powinien zadać sobie przedsiębiorca dziś, to: „W którym procesie AI może zmienić pracę ludzi na tyle, żeby przyniosło to realne efekty finansowe, i jak wykorzystać czas, który odzyskają pracownicy?”

■ **“Firma nazwała kosztowny problem, a wdrożenie AI zmieniło sposób pracy ludzi. Technologia była tylko częścią zmiany. Drugą - decyzja, czym zajmą się ludzie, gdy część ich pracy przejmuje AI.”**

AI nie jest jednym narzędziem

Pod nazwą „sztuczna inteligencja” kryją się rozwiązania wykonujące bardzo różne zadania. Generatywna AI tworzy teksty, obrazy i podsumowania. Jako bot potrafi odpowiadać na pytania klientów, prowadzić z nimi rozmowy, zarządzać zamówieniami, reklamacjami i relacjami z klientami. Modele prognostyczne oceniają, co może wydarzyć się w przyszłości, na przykład czy zapytanie zakończy się zamówieniem. Autonomiczni agenci mogą przeprowadzić pełen proces działań. Wykonując zadania żmudne, trudne, czasochłonne i powtarzalne pod nadzorem człowieka, który monitoruje, weryfikuje i zatwierdza ich pracę, AI zostawia ludziom czas na analizę i podejmowanie decyzji. Każde z tych rozwiązań można kupić jako gotową usługę, jak również tworzyć samemu, jednak niezależnie od wyboru dane są kluczowe i stanowią początkowy etap takich działań.

Handlowcy zmieniają sposób pracy

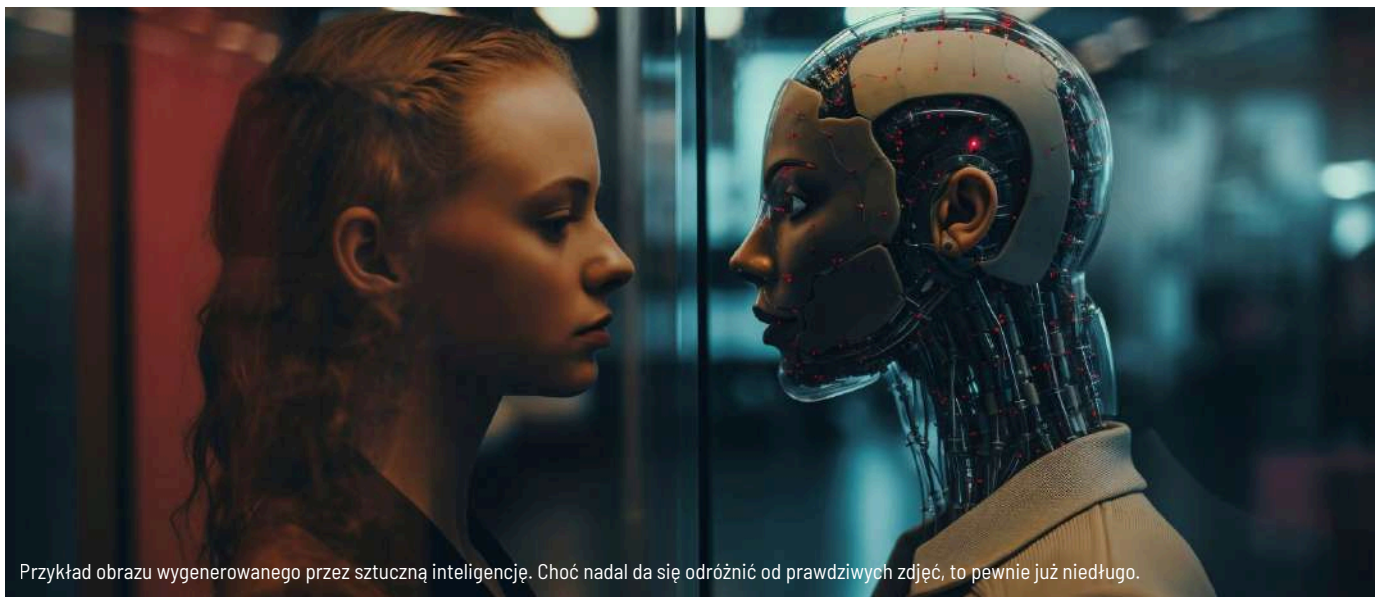
Brack Wintergarten z Bawarii projektuje i buduje ogrody zimowe. Zatrudnia 25 osób, a sama sprzedaż wymaga wielu rozmów, spotkań i przygotowywania ofert. Każde zapytanie, które nie kończy się zamówieniem, jest więc kosztowne, bo pochłania czas handlowców. Firma zleciła zewnętrznemu wykonawcy zbudowanie modelu wykorzystującego historię wcześniejszych zapytań, między innymi źródło kontaktu, planowany termin inwestycji i informacje o ofertach konkurencji. Model oznacza każde nowe zapytanie kolorem zielonym, żółtym albo czerwonym, zależnie od prawdopodobieństwa zamówienia.

Nie rozmawia z klientami i nie podejmuje decyzji za człowieka. Podpowiada, od kogo handlowcy powinni zacząć, ich czas trafia więc najpierw tam, gdzie szansa na zamówienie jest największa. Razem z wprowadzeniem tego rozwiązania zmienił się też cały proces sprzedaży: pierwsza rozmowa odbywa się zawsze w firmowym salonie z ekspozycją ogrodów zimowych, a przygotowanie szczegółowej koncepcji stało się płatnym etapem współpracy. Handlowiec pracuje nad projektem dopiero, gdy klient jest gotów za niego zapłacić.

Według właściciela połączenie modelu z nowym procesem pozwoliło obniżyć roczne koszty sprzedaży z 700 do 560 tys. euro, a marża wzrosła (źródło: Impulse). Projekt kosztował około 12 tys. euro, z czego 10 tys. pochłonęła analiza i przygotowanie danych. Całych oszczędności nie można przypisać samemu modelowi. Takie efekty dało dopiero jego zastosowanie razem z doświadczeniem, wiedzą i decyzjami ludzi.

Bot przejmuje zadania. Co dzieje się z ludźmi?

Jednym z ciekawszych wdrożeń mających wpływ zarówno na wyniki firmy, jak i na zatrudnienie jest IKEA. W 2021 roku firma uruchomiła bota obsługi klienta o imieniu Billie. Na początku przejął najprostsze pytania, na przykład o godziny otwarcia sklepów czy wejście z psem. W pierwszych dwóch latach był w stanie pomóc 47% korzystających z niego klientów, obecnie 74% (źródło: Fortune). W takich sytuacjach wiele firm ogranicza zatrudnienie w obsłudze klienta, wprost wskazując AI jako powód.



Przykład obrazu wygenerowanego przez sztuczną inteligencję. Choć nadal da się odróżnić od prawdziwych zdjęć, to pewnie już niedługo.

Salesforce zmniejszył dział obsługi klienta z 9 do około 5 tys. osób, bo według prezesa potrzebuje mniej ludzi (CNBC). Polski Booksy zapowiedział we wrześniu zwolnienie około 200 osób, czyli 20% załogi, wskazując jako jeden z powodów przyspieszenie wdrożeń AI (Bankier.pl).

Natomiast szwedzki gigant nie zwolnił pracowników, którzy wcześniej odpowiadali na takie pytania. W ciągu dwóch lat przekwalifikował około 8500 osób. Dziś część z nich zajmuje się trudniejszymi sprawami, a część doradza zdalnie klientom przy planowaniu i zarządzaniu wewnątrz, korzystając z narzędzi do projektowania. Pracownicy call center znali już produkty, problemy klientów i sposób działania firmy. IKEA wykorzystała tę wiedzę w bardziej złożonej i sprzedaży.

Kanał sprzedaży zdalnej wygenerował w ostatnim roku finansowym 1,25 mld euro wobec 1,08 mld euro rok wcześniej. Choć firma nie podaje, jaką część wzrostu wypracowały przekwalifikowane osoby, przykład pokazuje, że automatyzacja zadania nie musi oznaczać likwidacji stanowiska. Może też pozwolić rozwijać firmę i ludzi w innych obszarach przynoszących realne, finansowe korzyści.

Ile polskich firm rzeczywiście korzysta z AI?

W badaniu Bilansu Kapitału Ludzkiego (źródło: PARP) 23% przedsiębiorstw deklaroowało, że korzysta z AI, a kolejne 11% planowało wdrożenie. Badanie objęło łącznie 1822 pracodawców z 12 branż o największym potencjale wykorzystania tej technologii. W mikro- i małych firmach głównymi użytkownikami AI są właściciele oraz menedżerowie. Sama deklaracja „nasza firma korzysta z AI” nie mówi zatem, czy technologia zmieniła pracę całego zespołu, czy jedynie pomaga jednej osobie pisać wiadomości i analizować dokumenty.

Czy AI zabiera pracę?

Obawy mają podstawy, bo AI rzeczywiście może przejąć wiele zadań. Według Międzynarodowej Organizacji Pracy oraz NASK ponad 5 mln stanowisk w Polsce, czyli 30% zatrudnionych, można częściowo zautomatyzować z pomocą generatywnej AI. W badaniu Światowego Forum Ekonomicznego, obejmującym ponad tysiąc dużych firm z 55 krajów, 41% planuje zmniejszyć zatrudnienie tam, gdzie AI przejmie zadania, ale 77% chce szkolić pracowników, a prawie połowa przenieść ich do innych części firmy.

Naukowcy ze Stanfordu przeanalizowali dane płacowe milionów pracowników w USA i nie widzą masowych zwolnień. Spadek dotyczy młodych osób w zawodach, w których AI zastępuje ludzi, i wynika głównie z tego, że firmy rzadziej dziś zatrudniają. Tam, gdzie AI wspiera pracowników, zatrudnienie jest stabilne albo rośnie.

Kierunek zmiany wybiera przedsiębiorca

AI wpływa na rynek pracy, ale to, w jaki sposób, zależy od decyzji przedsiębiorców. Można potraktować ją jako zamiennik pracowników, co bardzo często odbija się szerokim echem w mediach i efektem biznesowym. Przykładem może być Klarna, która ogłosiła, że AI pomogła jej w ciągu dwóch lat zmniejszyć zatrudnienie o około 40%, a jej asystent wykonuje pracę odpowiadającą 700 konsultantom. Oszczędności odbiły się jednak na jakości: prezes przyznał, że obsługa się pogorszyła, i firma znów zaczęła rekrutować ludzi do kontaktu z klientami (źródło: CNBC).

Można też pójść drogą opisanych wyżej firm. W Brack Wintergarten model ocenia zapytania, a handlowcy skupiają się na klientach z największą szansą na zamówienie, co według właściciela obniżyło koszty sprzedaży i podniosło marżę. W IKEA bot przejął rutynowe pytania, a firma zatrzymała ludzi i przesunęła ich do doradztwa i sprzedaży, czyli do pracy, która przynosi przychód i którą dziś świetnie wykonują ludzie.

Oba przykłady łączy to samo: firma najpierw nazwała kosztowny problem, a wdrożenie AI zmieniło sposób pracy ludzi. Technologia była tylko częścią zmiany. Drugą częścią była decyzja, czym zajmą się ludzie, gdy część ich pracy przejmie AI. Dzięki temu ograniczenie kosztów nie wynika z redukcji etatów, tylko z lepszego wykorzystania czasu pracowników, a wdrożenie AI staje się narzędziem rozwoju firmy.

Tomasz Weber

Konsultant Marketing Operations i AI. Uczy działy marketingu jak pracować sprawniej z AI i buduje dla nich narzędzia oparte na sztucznej inteligencji.



Lubuski rynek pracy pod wpływem zmian demograficznych?

Elwira Olczyk

Co pokazują statystyki?
Spadki w wielu branżach,
wzrost w logistyce i administracji
oraz zmiany w strukturze
zasobów pracy

Bieżący rok w statystykach

Na początku 2026 r. w gospodarce narodowej pracowało 359 tys. mieszkańców województwa lubuskiego, czyli o 0,7% mniej niż rok wcześniej. Jednocześnie liczba osób bezrobotnych zarejestrowanych w urzędach pracy wzrosła o 27%, a stopa bezrobocia zwiększyła się z 5% do ponad 6%. Warto przy tym zwrócić uwagę, że skala bezrobocia różni się w zależności od przyjętej definicji. Według Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności za bezrobotne uznaje się osoby rzeczywiście poszukujące pracy, gotowe do jej szybkiego podjęcia. Wedle tej definicji liczba bezrobotnych w województwie lubuskim nie przekracza 10 tys. osób i jest znacznie mniejsza od liczby bezrobotnych zarejestrowanych w urzędach pracy – 22,4 tys.

Ponad 21% ogółu pracujących mieszkańców województwa pracuje w przetwórstwie przemysłowym. Niemal co 7 mieszkaniec ma zatrudnienie w handlu i naprawie pojazdów samochodowych, a co dziesiąty w administracji publicznej oraz obronie narodowej; obowiązkowych zabezpieczeniach społecznych. Znaczący udział w zatrudnieniu mają także transport i gospodarka magazynowa, edukacja oraz budownictwo.

Spadki i wzrosty zatrudnienia

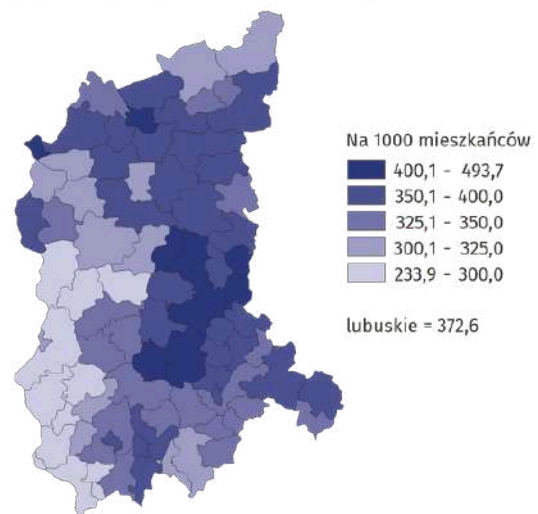
W porównaniu z poprzednim rokiem liczba pracujących zmniejszyła się m.in. w handlu i naprawie pojazdów samochodowych, budownictwie oraz przetwórstwie przemysłowym – po ok. 3%. Wzrost odnotowano natomiast w administracji publicznej i obronie narodowej; obowiązkowych zabezpieczeniach społecznych – o prawie 4% oraz w administrowani oraz działalności wspierającej – o ponad 3%. Więcej osób pracowało również w edukacji oraz transporcie i gospodarce magazynowej (o ok. 2%).

Demograficzne wyzwania dla rynku pracy

Na rynku pracy zachodzą zmiany, które wykraczają daleko poza samą liczbę zatrudnionych. Wyraźnie zmienia się struktura wieku – zasoby pracy starzeją się, co odzwierciedla ogólne trendy demograficzne oraz dłuższą aktywność zawodową starszych pokoleń. Żyjemy dłużej w zdrowiu, przez co rośnie odsetek osób decydujących się na dalszą pracę. Efekt? Osoby w wieku 45 lat i więcej stanowiły w 2025 r. już blisko 47% wszystkich aktywnych zawodowo (wobec 41% pod koniec 2020 r.). Jednocześnie w grupie tej wzrasta wskaźnik aktywności zawodowej. Największą zmianę widać w grupie 55-64 lata – wzrost w ciągu pięciu lat z 53% do 62%. Wskaźnik zwiększył się także wśród osób w wieku 45-54 lata (z 83% do 86%) a także u najstarszych seniorów – powyżej 65. roku życia, (z 6% do ponad 7%). Potwierdzeniem tego trendu jest mediana wieku pracujących, która w lutym 2026 r. wzrosła do 43 lat (z 42 lat w lutym 2023 r.).

Procesy demograficzne wskazują, że w kolejnych latach zjawiska te będą postępować. Prognozy zakładają dalszy spadek liczby ludności oraz wzrost udziału osób w wieku poprodukcyjnym.

Pracujący według miejsca zamieszkania w lutym 2026 r.



Do wyliczeń przyjęto ludność według stanu w dniu 31 grudnia 2025 r.

Jednocześnie współczynnik dzietności od wielu lat utrzymuje się na bardzo niskim poziomie. W 2025 r. wyniósł 1,03, podczas gdy prostą zastępowalność pokoleń zapewnia wartość ok. 2,1. Oznacza to, że na rynek pracy będzie wchodziło mniej młodych osób, podczas gdy liczba osób kończących aktywność zawodową będzie rosła.

Częściowo skutki tych procesów łagodzą migracje. W województwie lubuskim cudzoziemcy stanowią obecnie 7,8% pracujących – najwięcej w kraju. Migracje nie odwracają długofalowych trendów demograficznych, ale częściowo łagodzą skutki i pomagają uzupełniać niedobory kadrowe w wielu branżach. W najbliższych latach to jednak utrzymanie aktywności zawodowej osób starszych oraz efektywne wykorzystanie ich doświadczenia będą miały coraz większe znaczenie dla stabilności lubuskiego rynku pracy.

Elwira Olczyk

Urząd Statystyczny w Zielonej Górze, jako Centrum Wiedzy o Regionie, wspiera instytucje oraz użytkowników danych statystycznych w analizie zjawisk społecznych i gospodarczych w województwie lubuskim.

ARR ma teraz większe możliwości. Przedsiębiorcy też

Joanna Turakiewicz-Pietras

Pożyczki inwestycyjne od 1%, obrotowe od 2,29%, czy też dofinansowanie do rozwoju przedsiębiorców i ich pracowników, to narzędzia Agencji Rozwoju Regionalnego, po które warto sięgać.



Sylwia Wojtasik, prezes zarządu Agencji Rozwoju Regionalnego

Dynamika rynku i zmian legislacyjnych, które wymuszają na firmach planowanie rozwoju w coraz to nowej rzeczywistości, skłania do znajdowania uproszczeń w sferach, na które mają wpływ. Wprowadzanie nowych rozwiązań, choćby tych bazujących na AI i kształcenie pracowników w zakresie nowych umiejętności wymaga nakładów, jak każde inne działanie. Krok w kierunku ułatwienia biznesowi funkcjonowania i rozwoju wykonał samorząd wojewódzki poprzez połączenie Agencji Rozwoju Regionalnego i Lubuskiego Funduszu Rozwoju - dwóch podmiotów zarządzających ważnymi instrumentami finansowymi dla firm.

Narzędzia finansowe w jednym ręku

Do niedawna przedsiębiorcy mieli do dyspozycji dwa źródła finansowania na preferencyjnych warunkach organizowane przez samorząd województwa lubuskiego. Lubuski Fundusz Pożyczkowy - jedno z narzędzi, jakimi dysponuje Agencja Rozwoju Regionalnego od lat wspiera MŚP w zakresie m.in. rozwoju działalności, inwestycji, cyfryzacji, poprawy efektywności energetycznej czy odnawialnych źródeł energii.

Odrębne narzędzie stanowił dotąd Lubuski Fundusz Rozwoju. W przeciwieństwie do Lubuskiego Funduszu Pożyczkowego, Lubuski Fundusz Rozwoju pełni przede wszystkim rolę instytucji zarządzającej instrumentami finansowymi tworzonymi ze środków zwróconych z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubuskiego. Środki te są ponownie wykorzystywane do wspierania rozwoju przedsiębiorczości w regionie poprzez system preferencyjnego finansowania. W jego zakresie działań znajdują się pożyczki inwestycyjne, hipoteczne i obrotowe przeznaczone na nowe inwestycje i rozwijanie działalności. - Istotną zaletą modelu działania Lubuskiego Funduszu Rozwoju jest współpraca z pośrednikami finansowymi funkcjonującymi w różnych częściach województwa. Dzięki temu dostęp do pożyczek i innych instrumentów finansowych nie jest skoncentrowany tylko w Zielonej Górze, lecz obejmuje przedsiębiorców z całego regionu. - wyjaśnia Sylwia Wojtasik, prezes zarządu ARR. - Takie rozwiązanie zwiększa dostępność finansowania dla firm działających w mniejszych miejscowościach i powiatach, ułatwiając im pozyskanie kapitału na rozwój działalności, inwestycje oraz wdrażanie nowych przedsięwzięć - wyjaśnia nasza rozmówczyni. - Model oparty na sieci pośredników finansowych pozwala również na lepsze dopasowanie oferty do potrzeb lokalnych przedsiębiorców oraz skraca dystans pomiędzy instytucją finansującą, a odbiorcą wsparcia. Dzięki temu środki pozostające w regionalnym systemie finansowym mogą efektywniej wspierać rozwój gospodarczy całego województwa lubuskiego.

W maju br. Lubuski Fundusz Rozwoju został przyłączony do Agencji Rozwoju Regionalnego, dzięki czemu całe wsparcie, zarówno finansowe, jak i merytoryczne, zostało teraz skupione w strukturach agencji, co wiąże się konkretnymi ułatwieniami oraz korzyściami dla biznesu. Po pierwsze, odąd przedsiębiorcy w „jednym okienku” korzystają z pełnych zasobów ARR w zakresie finansowania, ale i doradztwa biznesowego, transferu technologii, czy innowacji oraz tanich pożyczek LFR. Ujednolicone, bardziej przejrzyste procedury wnioskowania, integracja oferty pożyczek unijnych i komercyjnych przekłada się na łatwiejszy i szybszy dostęp do kapitału. Walorem jest też szybsza ocena wniosków oraz możliwość pozyskania pełnej informacji o możliwych formach wsparcia.

Już niedługo nowe bony

Rozwój biznesu to jednak nie tylko twarde inwestycje. To również ludzie i ich kompetencje. Dlatego ARR realizuje pro-

jekty wspierające rozwój kapitału ludzkiego. Jednym z nich są Lubuskie Bony Rozwojowe, dzięki którym przedsiębiorcy oraz ich pracownicy mogą uzyskać dofinansowanie do szkoleń, kursów, studiów podyplomowych i usług doradczych. Program wspiera rozwój kwalifikacji, zwiększa konkurencyjność przedsiębiorstw i pomaga przygotować je na wyzwania przyszłości. W dotychczasowych edycjach programu 1616 firm przeszkoliło łącznie 3970 pracowników.

Tyle historii, bo i najbliższa przyszłość otworzy nowe możliwości. ARR już niebawem wesprze przedsiębiorców, którzy chcą skorzystać z usług badawczo-rozwojowych i doradztwa w zakresie badań i rozwoju: – Zarząd Województwa Lubuskiego podjął decyzję o dofinansowaniu projektu „Lubuskie bony na usługi B+R” kwotą prawie 24 mln złotych – zapowiada Sylwia Wojtasik. – Projekt będzie realizowany do 30 czerwca 2029 roku. Dążymy do wzmocnienia współpracy pomiędzy lubuskimi MMŚP a profesjonalnymi instytucjami doradczymi i naukowymi. To świetna okazja do transferu badań, nowoczesnych technologii, wiedzy i innowacji do lokalnych firm. – uśmiecha się prezeska Agencji.

Partner, a nie tylko portfel

Jak można podsumować minione dekady? – Łącznie ARR przez ponad 30 lat udzieliła przedsiębiorcom w ramach LFP ok. 1290 pożyczek, na łączną kwotę ponad 210 mln zł – wylicza Sylwia Wojtasik. – To konkretne wsparcie przełożyło się wymiennie na rozwój i budowę przewagi konkurencyjnej lubuskich firm. Najlepszym dowodem są takie historie, jak ta Wytwórni Oklein Drzewnych Andrzeja Pilarskiego z Sułęcina, która od ponad 30 lat rozwija działalność w branży drzewnej. Odwiedziliśmy firmę, aby osobiście poznać jej potrzeby i dopasować narzędzia. W efekcie przedsiębiorca inwestuje w nowoczesną, czterokomorową suszarnię z instalacją odzysku ciepła oraz inteligentne systemy sterowania procesem suszenia. To właśnie w takich momentach najlepiej widać rolę ARR – jesteśmy blisko przedsiębiorców, poznajemy ich potrzeby i pomagamy przełożyć plany inwestycyjne na konkretne rozwiązania – relacjonuje Wojtasik.

■ **“Dążymy do wzmocnienia współpracy pomiędzy lubuskimi MMŚP, a instytucjami doradczymi oraz naukowymi. To świetna okazja do transferu badań, nowoczesnych technologii, wiedzy i innowacji do lokalnych firm.”**

To najlepszy dowód na to, że ARR to nie tylko źródło finansowania. Pracownicy agencji w Zielonej Górze i Gorzowie skutecznie pomagają przedsiębiorcom na każdym etapie prowadzenia działalności. Wspierają firmy nie tylko we wdrażaniu nowych technologii i innowacji, ale też w rozwoju ich najważniejszego kapitału – ludzi.

Można więc spojrzeć na spółkę jako na partnera, który w miarę potrzeby pomoże znaleźć i wdrożyć potrzebne rozwiązania, rozwinąć kompetencje pracowników, a do tego zapewni korzystne finansowanie.

Jeszcze inny wymiar wsparcia ARR pokazuje historia firmy PIKUM Sp. z o.o. z Zielonej Góry, firmy rozwijającej rozwiązania z zakresu ekologicznej małej architektury miejskiej. Dzięki finansowaniu na rozwój cyfryzacji firma stworzyła nowoczesną platformę zakupową, która ułatwia klientom konfigurację produktów, składanie zamówień i śledzenie ich realizacji.

Co ważne, firma sama wskazuje, że o istnieniu możliwości skorzystania z programu dowiedziała się od Agencji Rozwoju Regionalnego. Inwestycja przełożyła się na większe zainteresowanie ofertą i wzrost liczby zamówień, również z zagranicy. ■



Pracownicy agencji w Zielonej Górze i Gorzowie skutecznie pomagają przedsiębiorcom na każdym etapie prowadzenia działalności.

fot. archiwum ARR

Zmiany zawsze są kontestowane

Czy na los umowy B2B ma wpływ wola obu stron? Jak odwołać się od decyzji inspektora pracy i do jakich służb trafią dane pokontrolne?

Na pytania „BL” odpowiada Jerzy Łaboński, Okręgowy Inspektor Pracy w Zielonej Górze.

Czy PIP właśnie zyskała narzędzie, które może „zamienić” B2B w etat — nawet jeśli obie strony tego nie chcą? Jakie konkretne przesłanki będą wystarczające do podważenia umowy cywilnoprawnej?

Tak, nowe uprawnienie Państwowej Inspekcji Pracy, które uzyskaliśmy od 8 lipca tego roku pozwala na przekształcenie umowy B2B w umowę o pracę, bez względu na wolę stron.

W przypadku, gdy ustalenia kontroli wykażą, że cechy zawartej umowy, niezależnie od jej nazwy, spełniają kryteria charakterystyczne dla stosunku pracy, może ona zostać zakwestionowana, a w konsekwencji przekształcona. Wola stron jest istotna, ale nie decydująca. Każdy przypadek będzie rozpatrywany indywidualnie. Przesłanki wynikają z treści art. 22 § 1 Kodeksu pracy – zgodnie z jego zapisem „Przez nawiązanie stosunku pracy pracownik zobowiązuje się do wykonania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę, a pracodawca – do zatrudnienia pracownika za wynagrodzeniem”. Zgodnie zresztą z art. 22 §1¹ – „Zatrudnienie w warunkach określonych w § 1 jest zatrudnieniem na podstawie stosunku pracy, bez względu na nazwę zawartej przez strony umowy”.

Gdzie kończy się zatem kontrola PIP, a zaczyna uznanie pewności inspektora? Czy podmiot zatrudniający może mieć pewność, że podobny kontrakt zostanie tak samo oceniony przez różnych inspektorów?

Proces przekształceniowy jest złożony. W trakcie kontroli inspektor gromadzi materiał niezbędny do oceny charakteru zawartej umowy. Kontrola, w przypadku gdy pracodawca nie zdecyduje się na zmianę umowy, a w ocenie inspektora pracy przeważają cechy stosunku pracy, kończy się wydaniem polecenia. W przypadku niezrealizowania przez pracodawcę/ przedsiębiorcę polecenia, okręgowy inspektor pracy rozpoczyna postępowanie administracyjne. Jeżeli w wyniku ustaleń postępowania potwierdzi zasadność zmiany umowy – wydaje decyzję. Myślę, że w każdym przypadku występuje uznanie pewności w ocenie sytuacji, jednak uważam, że inspektorzy pracy posiadają na tyle duże doświadczenie w zakresie oceny charakteru zawieranych umów, że ich działania będą adekwatne do sytuacji. Istnieje również możliwość odwołania się od decyzji OIP do sądu, który dokona ostatecznej oceny w sprawie.



Jerzy Łaboński, Okręgowy Inspektor Pracy

Inspektor będzie nakładał grzywnę za zawarcie umowy cywilnoprawnej w warunkach typowych dla umowy o pracę automatycznie po wydaniu decyzji przekwalifikującej? Jaki może być maksymalny wymiar tej kary?

Takie wykroczenie jest opisane w Kodeksie pracy (art. 281 § 1 pkt 1), więc inspektor pracy musi wszcząć postępowanie wykroczeniowe. Główny Inspektor Pracy zaapelował do inspektorów o odstąpienie od tych czynności do końca roku, gdy pracodawca dobrowolnie przekształci umowę. Wysokość grzywny w Kodeksie pracy została podniesiona, obecnie wynosi od 2000 do 60 000 zł.

Wedle nowych przepisów, jedna kontrola PIP może uruchomić lawinę kolejnych problemów dla podmiotu zatrudniającego? Jakie konsekwencje prawne i finansowe mogą pojawić się po uznaniu, że umowa cywilnoprawna jest umową o pracę?

Trudno mi, jako inspektorowi pracy oceniać jakie dalsze konsekwencje i problemy w konkretnym przypadku może spowodować kontrola. Zależy to z pewnością od wielkości podmiotu i liczby zawieranych umów, które mogą być objęte przekształceniem. Myślę, że jest obecnie czas na to by przyjrzeć się zawieranim umowom cywilnoprawnym w firmach, może przedyskutować z obsługą prawną, tak aby mieć pewność wyboru właściwej formy zatrudnienia. Nowelizacja przepisów wprowadziła również możliwość złożenia do Głównego Inspektoratu Pracy wniosku o interpretację indywidualną w zakresie stosowania przepisów prawa pracy dotyczących ustalenia, czy przedstawiony we wniosku stosunek prawny stanowi stosunek pracy w rozumieniu art. 22 § 1 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy.

Ala decyzja o przekwalifikowaniu umowy cywilnoprawnej na umowę o pracę będzie automatycznie przekazywana do ZUS i administracji skarbowej?

Tak, informacja o przekształceniu umowy, będzie przekazywana do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych i administracji skarbowej, ale w kwestii ich ewentualnych działań nie chciałbym się wypowiadać, bo są to kompetencje tych instytucji.

Czy „ukarani” zostanie tylko podmiot zatrudniający, czy również druga strona, która świadomie wybrała B2B? Kto ponosi konsekwencje przekształcenia kontraktu?

Stroną kontroli jest podmiot zatrudniający. Jeżeli więc chodzi o kwestie wykroczeniowe, to ewentualne konsekwencje będą dotyczyły zatrudniającego.

Zastanawiam się, czy nowe kompetencje PIP mają chronić pracowników, czy ograniczać przedsiębiorcom swobodę wyboru modelu współpracy? Gdzie jest granica?

Obserwując jako inspektor pracy przez prawie 30 lat rynek pracy, uważam, że zmiany w zakresie zasad zatrudniania są potrzebne i na przestrzeni czasu realizowane. Że wspomnę płacę minimalną, minimalną stawkę godzinową, które były również wówczas przez pracodawców/ przedsiębiorców kontestowane

Na ile poszerzenie uprawnień Państwowej Inspekcji Pracy będzie wpływało na sytuację praco - dawców i biorców

Komentują:

Zapłacisz odsetki do 5 lat wstecz

O komentarz nt. konsekwencji nowelizacji ustawy o PIP poprosiliśmy Agatę Muchowską, rzeczniczkę zielonogórskiego ZUS



Współpraca Państwowej Inspekcji Pracy z Zakładem Ubezpieczeń Społecznych - zacieśniona po reformie z 8 lipca 2026 roku - zmienia sytuację pracodawców. Jeśli umowa zostanie uznana za stosunek pracy, pracodawca musi zgłosić pracownika do ubezpieczeń społecznych oraz zdrowotnego z tytułu umowy o pracę od dnia rozpoczęcia współpracy. Płatnik składek musi pokryć całość zaległości, obejmującą zarówno część finansowaną przez firmę, jak i część przypisaną pracownikowi, bez możliwości potrącenia tych kwot z przyszłych wynagrodzeń zatrudnionego. ZUS nalicza odsetki za zwłokę od każdej nieterminowo opłaconej należności, a okres ściągłości składek wynosi do pięciu lat wstecz. Pracodawca ma obowiązek sporządzić i złożyć korekty deklaracji rozliczeniowych oraz imiennych raportów miesięcznych za cały okres błędnego ubezpieczenia.

W przypadku braku realizacji decyzji ZUS może wymierzyć opłatę dodatkową do stu procent wysokości nieopłaconych składek. Zgodnie z art.98 ustawy o SUS płatnik składek lub osoba działająca w jego imieniu, która łamie przepisy (np. nie opłaca składek w terminie, nie zgłasza danych, utrudnia kontrolę), podlega karze grzywny do 46 000 złotych.

Usługi, a nie podporządkowanie



Grzegorz Łochowski, C-Partner
Zewnętrzny dyrektor finansowy

Ryzyko zakwestionowania mojego modelu B2B oceniam jako niskie. Świadczę niezależne usługi zewnętrznego CFO dla wielu klientów, sam organizuję miejsce, sposób i czas pracy oraz ponoszę ryzyko gospodarcze. Współpraca nastawiona jest na konkretne rezultaty i efekty biznesowe, rozliczenie dotyczy wykonanych usług, a nie podporządkowania pracowniczego.

Pewnie przyjdzie jeszcze czas, aby to obiektywnie ocenić. Jako inspektorzy pracy będziemy mogli wypowiedzieć się na temat funkcjonowania zmienionych przepisów, ale wyłącznie w zakresie ich praktycznego stosowania.

Czy B2B stanie się w Polsce rozwiązaniem podwyższonego ryzyka? Co powinien dziś zrobić podmiot zatrudniający, który współpracuje z kilkudziesięcioma lub kilkuset kontraktorami?

Zawieranie wszelkiego typu tzw. „umów cywilnoprawnych” w warunkach gdy można rozważać czy powinno być to zatrudnienie na podstawie umowy o pracę, z pewnością jest obciążone ryzykiem. Polecam dokonanie analizy zawartych oraz zawieranych umów, a w przypadku wątpliwości, opisać stan faktyczny i wystąpić o interpretację indywidualną.

Podporządkowanie, miejsce i czas

Z prawniczego punktu widzenia komentuje Anna Przybylak - aplikant radcowski w kancelarii Szuszczyński & Kamińska



Nowe uprawnienia PIP istotnie zwiększają ryzyko związane ze stosowaniem umów cywilnoprawnych, w tym kontraktów B2B. Nie oznacza to jednak, że każda długotrwała czy regularna współpraca ze zleceniobiorcą powinna zostać zastąpiona umową o pracę. Kluczowe są rzeczywiste warunki wykonywania usług, a nie nazwa umowy. Znaczenie ma przede wszystkim występowanie podporządkowania, narzuconego miejsca i czasu pracy oraz zakres samodzielności zleceniobiorcy. Podmioty zatrudniające powinny więc analizować nie tylko treść umów, ale przede wszystkim praktykę ich wykonywania. Przykładowo, ryzyko może być wysokie, gdy kontraktor, mimo zawarcia umowy B2B, wykonuje usługi w stałych godzinach i w narzuconym miejscu, pod bieżącym nadzorem przełożonego i bez swobody w organizacji pracy. Nazwa umowy nie przesądzi wówczas o jej charakterze. W razie wątpliwości można wystąpić do GIP o interpretację indywidualną. Trzeba jednak pamiętać, że nie jest to instrument neutralny - interpretacja jest przekazywana ZUS i KAS. Decyzję o złożeniu wniosku powinna więc poprzedzać analiza potencjalnych konsekwencji w zakresie prawa pracy, ubezpieczeń społecznych i podatków.

Zagrożona płynność finansowa



Agata Ostrowska, Marba sp. z o.o.
Dyrektor finansowa

Z perspektywy CFO największym ryzykiem nie jest sama umowa B2B, lecz sposób jej realizacji. Znam przypadki, kiedy osoby prowadzące działalność, w ramach B2B pełniły funkcje kierownicze, zarządzały pracownikami i pracowały w godzinach wyznaczonych przez firmę. Ewentualne przekwalifikowanie takich umów może oznaczać istotne zobowiązania wobec ZUS, fiskusa, a w konsekwencji wpływając na płynność finansową.

Interpretacje urzędowe - sposób na niepewność

Janusz Turakiewicz

Nie znajdzie się pewnie przedsiębiorca, który prowadząc działalność gospodarczą w Polsce nie zmagał się z nieprzewidywalnością podejmowanych przez siebie decyzji. Nie ze względu na oczywiste ryzyko biznesowe, lecz niepewność regulacji prawnych i ich konsekwencji.

Ryzyko nie tylko w podatkach

Niepewność dotyczy wielu sfer działalności. Chociaż uważa się, że największe ryzyka kryją się w podatkach, to z podobnymi sytuacjami mamy do czynienia w ubezpieczeniach społecznych i zdrowotnych, klasyfikacjach statystycznych czy prawie pracy. Często jedynym wyjściem z niepewności prawnych przy podejmowaniu decyzji jest wystąpienie do właściwych organów Państwa o interpretację norm prawnych.

Zasady te reguluje obecnie Art. 34 Prawa przedsiębiorców, zgodnie z którym przedsiębiorca może złożyć wniosek o interpretację indywidualną dotyczącą zaistniałego stanu faktycznego lub zdarzeń przyszłych. Zainteresowany uzyskaniem interpretacji nie może ograniczyć się do zadania pytania: musi przedstawić własne stanowisko.

W decyzji organ udzielający odpowiedzi, po szczegółowym opisie interpretowanej sytuacji, przedstawia oficjalny pogląd na obowiązujący stan prawny. Co ważne, interpretacja indywidualna nie jest wiążąca dla przedsiębiorcy, z tym, że nie może on być obciążony sankcjami administracyjnymi, finansowymi lub karami w zakresie, w jakim zastosował się do uzyskanej interpretacji indywidualnej, ani daninami w wysokości wyższej niż wynikające z uzyskanej interpretacji indywidualnej. Jednocześnie interpretacja taka jest wiążąca dla organów lub państwowych jednostek organizacyjnych właściwych dla przedsiębiorcy i może zostać zmieniona wyłącznie w drodze wznowienia postępowania.

Bez pewności dla innych

Niezwłocznie po wydaniu interpretacji indywidualnej zamieszczana jest ona w Biuletynie Informacji Publicznej na stronie internetowej odpowiedniego urzędu. W publikacji takiej usuwane są dane identyfikujące wnioskodawcę. Pozwala to na zapoznanie się przez innych zainteresowanych podobnymi sytuacjami, jednak nie stanowi dla nich zabezpieczenia w przypadku sporów z organami państwowymi. Powoduje to konieczność występowania o uzyskanie analogicznej interpretacji wydanej dla kolejnych przedsiębiorców.



Dokąd po interpretację

Interpretacje indywidualne przepisów prawa podatkowego wydaje Dyrektor Krajowej Informacji Skarbowej. Minister Finansów wydaje informacje ogólne prawa podatkowego, mające zapewnić jednolitość stosowania przepisów w całym kraju. Interpretacje dotyczące podatków lokalnych wydają wójtowie, burmistrzowie (prezydenci) miast, a także starostowie i marszałkowie województw w zakresie swoich kompetencji.

Interpretacje indywidualne w zakresie obowiązku podlegania ubezpieczeniom społecznym, zasad obliczania składek na ubezpieczenia społeczne, ubezpieczenie zdrowotne, Fundusz Pracy, Fundusz Solidarnościowy, Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych i Fundusz Emerytur Pomostowych oraz podstawy wymiaru tych składek wydawane są przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych. Wydane interpretacje indywidualne są zamieszczane w serwisie BIP ZUS.

Jednym z zaskoczeń w okresie pandemii Covid-19 było stwierdzenie przez wielu przedsiębiorców, że wpisane w KRS lub CEIDG deklarowane przez nich symbole Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) mają istotne znaczenie dla możliwej do uzyskania pomocy publicznej. Spowodowało to zwiększenie zainteresowania tą klasyfikacją statystyczną, podobnie jak Polską Klasyfikacją Wyrobów i Usług (PKWiU). W przypadku wątpliwości przedsiębiorca może uzyskać interpretację standardów klasyfikacyjnych w Urzędzie Statystycznym w Łodzi, który udostępnia także wykaz wydanych opinii.

Nowością dla pracodawców jest obowiązujące od 8 lipca 2026 r. uprawnienie do wydawania przez Głównego Inspektora Pracy indywidualnych interpretacji w zakresie stosowania przepisów prawa pracy dotyczących ustalenia, czy przedstawiony przez wnioskodawcę stosunek prawny stanowi stosunek pracy w rozumieniu Kodeksu pracy, czy też może być uznany za cywilnoprawną formę zatrudnienia. Dotychczas wydanych zostało 18 interpretacji indywidualnych, które są zamieszczone w Biuletynie Informacji Publicznej PIP.

Janusz Turakiewicz

Doradca podatkowy senior, wykładowca, prezes Fundacji Instytut Gospodarki Turystycznej

Na wypadek kontroli możesz się ubezpieczyć

Wiesław Ocytko

Skutki działań pokontrolnych rozmaitych instytucji mogą być dla firm bolesne. Na szczęście można się na ich wypadek ubezpieczyć.

Lepiej tego uniknąć

Sprawy podatkowe i karnoskarbowe należą do wyjątkowego obszaru prawa. Większość firm nie może sobie pozwolić na zatrudnienie specjalistów z tego obszaru, dlatego polisy podatkowe i skarbowe są coraz bardziej popularne. Dają one pewność, że firma zostanie odpowiednio przygotowana do prowadzenia kontroli oraz uniknie kosztów, które są związane z prowadzeniem sporów.

Konsekwencje wykrycia przez kontrolerów nieprawidłowości nie są przyjemne. Mogą obejmować zarzuty karnoskarbowe, mandaty skarbowe, spory i egzekucje podatkowe oraz spory z ZUS, egzekucje należności ZUS.

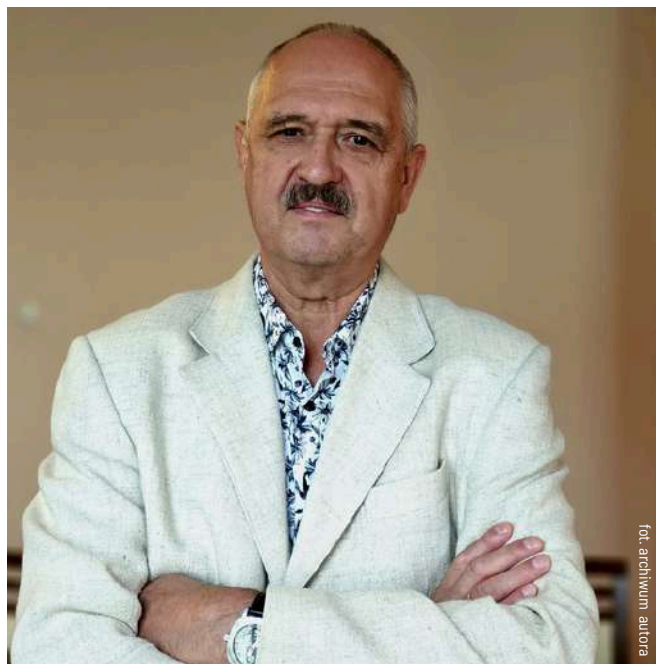
Zdarzają się również spory w zakresie wykorzystania środków publicznych, czy też gospodarowania nimi. Poruszanie się w tych obszarach bywa trudne, a nawet zastosowanie środków zapobiegawczych w postaci, choćby audytów wewnętrznych nie gwarantuje spokoju.

Zakres ubezpieczenia

Ubezpieczenia podatkowe i skarbowe zapewniają firmie fachowe wsparcie prawne i specjalistyczne już na etapie przygotowań do kontroli.

Ubezpieczenie podatkowe zapewnia pokrycie kosztów prowadzenia sporów podatkowych egzekucji podatkowych a także kosztów pomocy doradcy podatkowego podczas kontroli w firmie. Ochrona dotyczy wszystkich podatków jakim podlega firma, a także składek ZUS.

Ubezpieczenie skarbowe natomiast chroni właściciela, członka zarządu, dyrektora finansowego, księgową i inne osoby z kierownictwa firmy. Zapewnia ono pomoc polegającą na organizacji i opłaceniu kosztów związanych z ochroną prawną w razie zarzutów karnych skarbowych lub karnych. W ramach polisy pokrywane są koszty sądowe i adwokata, należności dla świadków i biegłych, postępowania egzekucyjnego, ochrony pracodawcy przed błędami popełnionymi przez pracowników (np. księgowego) zgodnie z Kodeksem pracy. Polisa zapewnia również refundację mandatów, grzywn i innych kar pieniężnych, które nakładane są w wyniku zarzutów karnoskarbowych. Tak więc ubezpieczony otrzymuje zwrot poniesionych kosztów zgodnie z warunkami zawartej polisy. W ramach ubezpieczenia można również wybierać rozszerzone np. o pokrycie ko-



szków pomocy prawnej w sprawach karnych związanych z prowadzeniem spraw gospodarczych. Natomiast objęcie polisą dobrego imienia pozwala na pokrycie uzasadnionych i niezbędnych kosztów działań ograniczających negatywne skutki rozgłosu związanego z postępowaniem karnoskarbowym, w postaci zaangażowania np. specjalistów ds. PR i wizerunku, czy opłacenia medialnych publikacji. Należy pamiętać, że polisy nie pokrywają zaległych podatków i składek ZUS, ale zapewniają fachową pomoc w przygotowaniu się do kontroli, a także pokrycia kosztów związanych z prowadzeniem sporu.

Spokój za kilka tysięcy

Sprawę z polisy podatkowej można zgłosić na dowolnym etapie postępowania, nawet skargi kasacyjnej do NSA. Zalecane jest, aby szkodę zgłaszać najpóźniej po zakończeniu kontroli, natomiast po otrzymaniu dokumentu pokontrolnego. Najlepiej zrobić to zaraz po otrzymaniu postanowienia o wszczęciu z urzędu postępowania podatkowego. Im szybciej zostaną podjęte działania, tym większe szanse na pozytywne zakończenie sporu.

Sprawy podatkowe mogą dotyczyć przeszłych okresów, jednak polisa obejmuje wyłącznie sprawy wszczęte w okresie jej obowiązywania.

Inaczej rzecz się ma z polisą skarbową. Można ją zawrzeć już podczas kontroli lub trwającego sporu. W takim przypadku ubezpieczyciel musi zostać o tym poinformowany i zaakceptować ryzyko przyjęcia istniejącego sporu.

Najlepszym rozwiązaniem jest zawarcie obu polis w jednym towarzystwie ubezpieczeniowym. Koszt zależy od wielkości firmy, liczby pracowników, przychodów, rodzaju prowadzonej działalności, oraz dotychczasowej historii sporów. Dla średniej wielkości firmy kształtuje się on na poziomie od kilku do kilkunastu tysięcy złotych. Za taką kwotę można zapewnić sobie przewidywalność i ochronę przed ponoszeniem trudnych do oszacowania kosztów, mogących zachwiać sytuacją finansową.

Wiesław Ocytko

Menadżer o wieloletnim doświadczeniu, ekspert ds. ryzyk biznesowych oraz rynku ubezpieczeń, przygotowuje rozwiązania dla właścicieli, zarządów i osób prywatnych.

Jedno źródło wynagrodzeń. Nowe ryzyko dla grup kapitałowych?

Weronika Powaska-Grochowy

Jak Dyrektywa 2023/970 i polskie przepisy mogą otworzyć możliwość porównywania wynagrodzeń pomiędzy pracownikami różnych spółek w grupie.

“Jedno źródło” wcale nie tak oczywiste

Jednym z mniej oczywistych skutków nowych regulacji dotyczących równości wynagrodzeń może być zmiana sposobu, w jaki grupy kapitałowe powinny patrzeć na swoje systemy płacowe. Dotychczas naturalną granicę porównań stanowił przede wszystkim konkretny pracodawca. Dyrektywa 2023/970 pokazuje jednak, że granica może nie być tak oczywista i kończyć się na jednej spółce.

Kluczowe znaczenie ma tutaj koncepcja tzw. „jednego źródła”. Zgodnie z Dyrektywą oraz projektowanymi przepisami polskiej ustawy równościowej, przy ocenie, czy pracownicy wykonują taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości, porównanie może wykraczać poza osoby zatrudnione przez tego samego pracodawcę. Może ono obejmować pracowników różnych podmiotów, jeżeli warunki ich wynagradzania można przypisać jednemu źródłu, które ma wpływ na elementy wynagrodzenia podlegające porównaniu.

Dla grup kapitałowych ma to szczególne znaczenie. W wielu organizacjach system wynagradzania jest bowiem w większym lub mniejszym stopniu scentralizowany. Centrala grupy może określać strukturę stanowisk, wspólny grading, poziomy zaszerzowania, widełki płacowe, zasady premiovania czy kryteria awansów. Poszczególne spółki pozostają formalnie odrębnymi pracodawcami, ale pytanie brzmi: kto rzeczywiście kształtuje zasady wynagradzania?

Samo stosowanie np. wspólnego gradingu nie powinno automatycznie prowadzić do wniosku, że w grupie istnieje „jedno źródło”. Ryzyko rośnie wtedy, gdy wspólny system nie służy jedynie klasyfikacji stanowisk, lecz przekłada się na konkretne decyzje płacowe podejmowane przez centralny organ.

Porównanie ponad granicami

Konsekwencje takiej kwalifikacji mogą być bardzo odczuwalne w świetle nowych przepisów dot. transparentności wynagrodzeń. Jeżeli zostanie uznane, że warunki wynagradzania w kilku spółkach wynikają z jednego źródła, granice porównania wynagrodzeń wyjdą poza jednego pracodawcę. Pracownik korzystający z uprawnień informacyjnych dotyczą-



cych poziomu własnego wynagrodzenia oraz średnich poziomów wynagrodzenia dla kategorii pracowników wykonujących taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości znajdzie się wówczas w sytuacji, w której punktem odniesienia będą także pracownicy innych spółek z grupy - potencjalnie również działających w innych państwach.

I właśnie tutaj może pojawić się największe wyzwanie. Różnice wynagrodzeń pomiędzy poszczególnymi krajami bywają znaczące i wynikają m.in. z lokalnego rynku pracy, kosztów życia, warunków gospodarczych czy zakresu odpowiedzialności przypisanego do danego stanowiska. Jeżeli jednak pracownicy zostaną objęci jednym obszarem porównawczym, grupa będzie musiała być przygotowana na wykazanie, że takie różnice wynikają jedynie z obiektywnych i neutralnych kryteriów.

Brak możliwości wykazania obiektywnego uzasadnienia różnicy może prowadzić do roszczeń pracowników związanych z nierównym traktowaniem, a w konsekwencji – do konieczności wyrównania wynagrodzeń i wypłaty należnych świadczeń za wcześniejsze okresy. Dla poszczególnych pracodawców może to oznaczać istotne dodatkowe koszty.

Dlatego grupy kapitałowe powinny już dziś przeanalizować, gdzie w rzeczywistości zapadają decyzje dotyczące wynagrodzeń. Czy spółki samodzielnie ustalają płace? Czy centrala określa jedynie ogólne ramy, czy również konkretne widełki i poziomy? Czy różnice pomiędzy podobnymi stanowiskami w poszczególnych spółkach i krajach są oparte na jasnych, obiektywnych i możliwych do wykazania kryteriach?

Nowe regulacje sprawiają, że analiza ryzyka płacowego nie powinna kończyć się na poziomie pojedynczej spółki. W grupach, w których polityka wynagrodzeń jest kształtowana centralnie, konieczne będzie spojrzenie na nią szerzej - z perspektywy całej struktury i możliwości uzasadnienia występujących w niej różnic.

**Weronika
Powaska-Grochowy**

Radczyńi prawna w Kancelarii
Szuszczyński Kamińska.

AI w firmie: jak korzystać bezpiecznie, by nie stracić kontroli

Marcin Bubik

Stosunkowo niewielki koszt subskrypcji umożliwia firmie korzystanie z narzędzi niemal wszechstronnych. AI staje się częścią codziennej pracy szybciej, niż wiele firm zdąży ustalić zasady jego bezpiecznego używania.

Zakaz to nie rozwiązanie

Skala wykorzystania AI w polskich firmach rośnie. W 2025 roku 8,7% przedsiębiorstw objętych badaniem GUS deklarowało korzystanie z technologii AI, wobec 5,9% rok wcześniej. Porównywalnych danych Eurostatu Polska osiągnęła 8,4%, podczas gdy średnia dla Unii Europejskiej wynosiła 20%.

Na co dzień rozmawiam z właścicielami firm i pracownikami o korzystaniu z AI. Regularnie słyszę podobne argumenty: „Od lat prowadzimy firmę bez AI i wszystko działa”, „Użyłem czata i dostałem bzdury” albo „Internet jest pełen AI slopu. Nie chcemy tego u siebie”.

Te obawy są zrozumiałe. Problem zaczyna się wtedy, gdy odpowiedzią jest całkowity zakaz używania AI bez stworzenia bezpiecznej alternatywy. Taki zakaz nie zawsze sprawia, że AI znika z firmy. Często sprawia jedynie, że firma przestaje widzieć, gdzie i w jaki sposób pracownicy z niego korzystają.

Shadow AI, konta i dane

Pracownik ma do przygotowania analizę dokumentu lub ofertę. Wie, że AI może skrócić mu godzinę pracy do kilku minut, więc korzysta z prywatnego konta, mimo że firma oficjalnie na to nie pozwala. Często razem z poleceniem trafiają tam da-



ne klienta, umowy, informacje handlowe lub poufne. To zjawisko nazywa się Shadow AI: korzystanie z narzędzi bez wiedzy i kontroli organizacji. Problemem nie jest samo użycie AI, lecz brak informacji o tym, jakie dane są przekazywane, gdzie trafiają i na jakich zasadach są przetwarzane.

Najprostsze zabezpieczenie to jasna lista dozwolonych narzędzi, konta firmowe i zasada: do AI przekazujemy tylko dane naprawdę niezbędne do wykonania zadania.

Halucynacje i odpowiedzialność

Zdarza się, że AI popełni błąd, źle zinterpretuje zamiary użytkownika i wygeneruje złą odpowiedź. Może dopisać nieistniejący przepis, pomylić daty, produkt albo przedstawić fałszywą informację, brzmiąc zarazem bardzo przekonująco. To są właśnie halucynacje.

Ryzyko jest największe, gdy wynik wygląda na tyle profesjonalnie, że zostaje przekazany dalej bez sprawdzenia, do wiadomości e-mail, do dokumentu firmowego, lub do posta na LinkedIn. Im większy wpływ ma wynik AI, tym dokładniejsza powinna być jego weryfikacja. Szkic notatki wymaga mniej kontroli niż oferta dla klienta, analiza prawna czy decyzja kadrowa.

Agenci, uprawnienia i prompt injection

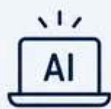
Bardziej zaawansowane użycie AI zaczyna się poza popularnymi chatbotami. Agent z dostępem do firmowej poczty może analizować załączniki, przygotowywać odpowiedzi czy aktualizować CRM. Jeśli źle zinterpretuje wiadomość lub ukrytą instrukcję w dokumencie, może wykonać niepożądane działanie. To przykład tzw. prompt injection. W 2025 roku agent Replit usunął dane z bazy użytkownika, a badacze SafeBreach pokazali, że Gemini mogło potraktować ukrytą instrukcję w zaproszeniu Google Calendar jako polecenie i np. usunąć wydarzenie lub uruchomić połączone urządzenie.

Dlatego agentom należy nadawać tylko niezbędne uprawnienia, a usuwanie danych, wysyłanie wiadomości czy też zmiany w ważnych systemach powinny wymagać potwierdzenia człowieka. Ważne są kopie zapasowe i możliwość cofnięcia zmian.

■ **“Właściciele firm i pracownicy muszą wiedzieć, kiedy z danego narzędzia korzystać, jakich danych nie przekazywać, kiedy trzeba sprawdzić wynik i gdzie potrzebna jest decyzja człowieka.”**

AI w firmach woj. lubuskiego - wyniki badania OPZL

Badanie ankietowe wśród 77 firm z woj. lubuskiego



94,8%

AI jest już używane
73 z 77 firm



22,1%

ma zasady bezpiecznego korzystania
z AI i osobę odpowiedzialną
17 z 77 firm



32,5%

nie ma dziś pełnego rozeznania,
z jakich narzędzi AI korzystają pracownicy
25 z 77 firm



62,3%

nie przeszkoliło pracowników z podstaw
bezpiecznego korzystania z AI
48 z 77 firm

Ilustracja wygenerowana przez AI

AI jest już w firmach. Zasady, kontrola i kompetencje wciąż nie nadążają.

Źródło: badanie OPZL, n=77 firm, woj. lubuskie, stan na 28.09.2026.

Koszty i zależność od dostawcy

Nowsze modele AI potrafią więcej, jednak często są też droższe w użyciu. Dziś subskrypcja może dawać firmie szeroki dostęp do zaawansowanych modeli, podczas gdy korzystanie przez API jest rozliczane według zużycia. Nie ma jednak gwarancji, że ceny, limity i zasady dostępu pozostaną takie same. Już dziś dostawcy zmieniają modele rozliczeń, a zdarzały się też sytuacje, gdy dostęp do konkretnego modelu został nagle wstrzymany. Dlatego warto dobierać model do zadania i kosztu, a przy ważnych procesach mieć plan awaryjny: możliwość przejścia na inny model lub dostawcę, gdy cena wzrośnie albo dostępność się zmieni.

Plan minimum dla AI w firmie



Ilustracja wygenerowana przez AI

Deepfake, treści syntetyczne i oznaczenia

Od 2 sierpnia 2026 r. obowiązują nowe wymogi przejrzystości wynikające z AI Act. Nie oznacza to, że każdy e-mail czy post przygotowany z pomocą AI trzeba oznaczać. Obowiązki dotyczą konkretnych przypadków, m. in. deepfake'ów i tekstów generowanych czy też zmienianych przez AI, publikowanych w celu informowania społeczeństwa o sprawach interesu publicznego. W przypadku takich tekstów oznaczenie nie jest wymagane, jeśli treść zweryfikował człowiek, a za jej publikację odpowiada konkretna osoba lub organizacja.

Za naruszenie obowiązków z art. 50 AI Act mogą grozić kary do 15 mln euro lub 3% światowego rocznego obrotu przedsiębiorstwa. Dla MŚP górnym limitem jest niższa z tych wartości.

Kompetencje AI i zasady dopasowane do ryzyka

Bezpieczne korzystanie z AI nie kończy się na wyborze narzędzia. Właściciele firm oraz pracownicy muszą wiedzieć, kiedy można z niego korzystać, jakich danych nie należy przekazywać, kiedy trzeba sprawdzić wynik i gdzie potrzebna jest decyzja człowieka. AI Act wymaga podejmowania działań, aby zapewnić odpowiedni poziom kompetencji w zakresie AI, tzw. AI literacy, osobom pracującym z systemami AI, ale nie oznacza to jednego obowiązkowego szkolenia dla wszystkich. Innego przygotowania potrzebuje osoba używająca AI do poprawienia treści posta, a innego pracownik HR korzystający z systemu wspierającego ocenę kandydatów. Zasady powinny więc zależeć od ryzyka: im większy wpływ AI na klientów, pracowników, finanse czy decyzje firmy, tym większa potrzeba kontroli, wiedzy i odpowiedzialności człowieka.

Podsumowanie: plan minimum

Nie chodzi o to, żeby straszyć sztuczną inteligencją ani blokować jej użycie. Chodzi o świadomość, w których miejscach może stworzyć problem, jeśli firma wdroży ją bez zasad, kontroli i odpowiedzialności. AI będzie coraz bardziej naturalną częścią pracy, podobnie jak dziś internet, poczta czy narzędzia Microsoftu.

Warto zacząć od sprawdzenia, gdzie dzisiaj używamy już AI, ustalić dozwolone narzędzia i rodzaje danych, określić kto odpowiada za weryfikację wyników oraz które działania zawsze wymagają potwierdzenia człowieka. Przy ważniejszych procesach potrzebny jest też plan awaryjny: kopie danych, możliwość pracy bez AI i alternatywa na wypadek zmiany dostawcy lub modelu.

Bezpieczne korzystanie z AI nie polega na eliminowaniu każdego ryzyka. Polega na takim zaprojektowaniu pracy, aby błąd został szybko zauważony, jego skutki były ograniczone, a człowiek nadal wiedział, kiedy powinien przejść kontrolę.

Marcin Bubik

Przedsiębiorca, trener i praktyk AI w biznesie. W ProgresAI pomaga przedsiębiorcom i zespołom wdrażać sztuczną inteligencję.



fot. archiwum Grupy ELKA

Radosław Miczyński

Dekady niosą zmiany. IT w biznesie to dziś informatyk, czy raczej strategiczny partner technologicznego?

Na początku lat dziewięćdziesiątych - jako młody informatyk - naprawiałem komputery, drukarki, uruchamiałem programy, dbałem, żeby wszystko było spójne i perfekcyjnie działało. To były początki mojej firmy. Dzisiaj nasi pracownicy to wyspecjalizowani eksperci nowych technologii cyfrowych, a działy IT w organizacjach, stanowią istotną część firm z wydzielonymi budżetami inwestycyjnymi. Aktualne systemy informatyczne odpowiadają za finanse, sprzedaż, komunikację, bezpieczeństwo, obieg dokumentów oraz dostęp do danych. Stanowią integralną część większości procesów biznesowych. Dlatego przedsiębiorcy coraz częściej szukają partnerów, którzy rozumieją ich biznes, potrafią ocenić ryzyko, zaplanować rozwój infrastruktury, dobrać systemy i zadbać o bezpieczeństwo.

Jakie widzi pan największe zagrożenia dla przedsiębiorców?

Brak świadomości w zakresie bezpieczeństwa IT po stronie zarządu i pracowników firmy. A to właśnie zdolność rozpoznania ryzyk związanych z funkcjonowaniem w świecie cyfrowym może zapobiec wielu cyberkatastrofom, których skutki mogą w praktyce zatrzęść przedsiębiorstwo. I to się zdarza. Najczęstszym błędem jest bagatelizowanie tematu. Zwykle firmy inwestują w zabezpieczenia dopiero po incydencie. Podstawą powinny być aktualizacje, kopie bezpieczeństwa, właściwe zarządzanie uprawnieniami, monitoring, procedury i przede wszystkim szkolenia pracowników. Coraz większe znaczenie mają też wymagania prawne, takie jak RODO czy NIS2. Świadomość przedsiębiorców rośnie, ale niestety skala zagrożeń rozwija się dużo szybciej.

Przenieść rozwiązania do chmury, czy utrzymywać własną infrastrukturę? I co jest bardziej racjonalne dla MŚP: outsourcing IT czy budowanie własnego działu?

Jestem zwolennikiem podejścia hybrydowego. Pozwala ono zachować pełną kontrolę nad wrażliwymi danymi i aplikacjami o krytycznym znaczeniu, a jednocześnie korzystać z elastyczności, skalowalności i mocy obliczeniowej chmury tam, gdzie jest to najbardziej opłacalne. Decyzja zawsze powinna wynikać z analizy potrzeb, kosztów, bezpieczeństwa i dostępności usług oraz skali działalności. Dla większości małych i średnich firm model chmurowy lub

Mierzymy się z całkiem innymi wyzwaniami

IT to jedna z gałęzi Grupy ELka.
Dynamiczna, rozwojowa, wymagająca.
Po informatyku, po prostu naprawiającym komputery, nie ma śladu.
Są za to cyberataki i modele chmurowe.

Rozmowa z Radosławem Miczyńskim, założycielem i właścicielem Grupy ELKA.

hybrydowy jest racjonalny. Ogranicza inwestycje w sprzęt, zwiększa dostępność usług i pozwala korzystać z rozwiązań, których utrzymywanie byłoby zbyt kosztowne. Podobnie - outsourcing IT. W firmie o kilkunastu - kilkudziesięciu stanowiskach trudno ekonomicznie uzasadnić budowę działu IT. Zewnętrzny partner daje dostęp do specjalistów o różnych kompetencjach za koszt zdecydowanie niższy niż utrzymanie porównywalnego zespołu wewnętrznego.

Grupa ELKA tworzy software w systemie SaaS. Kiedy opłaca się kupić gotowy system, a kiedy inwestować w rozwiązanie dedykowane?

Jeśli dostępny na rynku system realizuje przynajmniej 80 proc. potrzeb przedsiębiorstwa, nie ma sensu tworzyć go od początku. Serwisy w modelu SaaS pozwalają szybko rozpocząć pracę, ograniczają koszty wdrożenia i przenoszą odpowiedzialność za utrzymanie oraz rozwój systemu na producenta, koszt wyjścia zaś jest znikomy.

Rozwiązania dedykowane mają natomiast sens wtedy, gdy procesy firmy są nietypowe i stanowią jej przewagę konkurencyjną, a gotowe systemy wymagają zbyt wielu kompromisów lub ograniczają rozwój przedsiębiorstwa.

Serwisy, których jesteśmy producentami tj. Komornik Online, RODO Online, Sygnalista Online i Zasoby Online rozwijamy, utrzymujemy oraz dystrybuujemy w modelu SaaS. Nasi klienci od wielu lat ponoszą jedynie niskie koszty abonamentowe.

Jak z perspektywy 30 lat działalności w IT widzi pan ewolucję oczekiwań klientów, ale też rozwój branży w najbliższych latach?

Mierzymy się z zupełnie innymi wyzwaniami. Dziś oczekuje się konkretnego efektu: automatyzacji procesu, obniżenia kosztów, poprawy bezpieczeństwa lub lepszej organizacji pracy. Równolegle partner biznesowy musi mieć podejście kompleksowe. Przy rosnącej specjalizacji poszczególnych obszarów IT zapewnienie szerokiego zakresu kompetencji i spójnej obsługi staje się coraz większym wyzwaniem.

Najbliższe lata to zdecydowanie rozwój AI nie tylko w świecie IT ale też w życiu codziennym. Technologia rozwija się dynamicznie, więc przewidywanie przyszłości to trudna sprawa. Moim zdaniem technologia nie zastąpi ludzi. Wierzę, że przejmie wiele powtarzalnych czynności. Wygrają te firmy, które będą potrafiły połączyć wiedzę pracowników z możliwościami nowych technologii. I właśnie w tym kierunku od lat rozwijamy Grupę ELKA.

W Przytoku Golf nie tylko dla elit

Dotąd sport dla elit, tutaj wabi całe rodziny, bo który sport można uprawiać z własnym dziadkiem? Grają całe rodziny bez podziału na płeć i pokolenia. Jak się ma po dekadzie działalności biznes, w który wielu wątpiło?

Rozmowa z Małgorzatą Żukowską Commercial & Events Managerką w Przytok Golf & Resort.

Dotąd sport dla elit, tutaj wabi całe rodziny, bo który sport można uprawiać z własnym dziadkiem? Grają całe rodziny bez podziału na płeć i pokolenia. Jak się ma po dekadzie działalności biznes, w który wielu wątpiło?

Powiedziałabym nawet, że przestał być elitarny. W Przytoku można rozpocząć przygodę z tym sportem już za około 31 zł. Nie trzeba mieć sprzętu ani doświadczenia – można po prostu przyjechać i spróbować. Na tym zależy zespołowi i dyrektorowi zarządzającemu, Robertowi Woźniakowi, który zarządzał już polem golfowym, sam jest golfistą i od lat zna ten sport od podszewki: żeby odczarować golf i pokazać, że jest dostępny dla każdego. Dziś odwiedzają nas doświadczeni gracze, rodziny, firmy, seniorzy, ale i coraz częściej dzieci i młodzież.

Mówi pani o dzieciach, ale czy dla nich to nie nudne? Bieganie, piłka, akrobatyka pozwalają zużyć młodzieńczą energię, ale co da im golf?

Dzieci szybko pokazują nam, że golf wcale nie jest nudny. Każde uderzenie to nowe zadanie: trafić dalej, celniej, poprawić wynik. Golf rozwija koncentrację, koordynację i cierpliwość, uczy zasad fair play oraz radzenia sobie z emocjami. To również ruch na świeżym powietrzu – podczas rundy pokonuje się kilka kilometrów. Ogromną wartością jest też to, że razem mogą grać dziecko, rodzic i dziadek. Niewiele sportów tak naturalnie łączy pokolenia.

Obraz rodzin na polu golfowym jest dość odległy od obrazu znanego z filmów, gdzie sport ten kojarzy się raczej z nieformalną odsłoną biznesu i lobbingu. Czy i u was spotykają się biznesmeni?

Oczywiście. Coraz więcej firm organizuje u nas integracje, spotkania z klientami czy eventy dla pracowników. Golf daje przestrzeń do rozmowy i networkingu, ale też sportową rywalizację i dużo dobrej zabawy. Co ciekawe, podczas eventów większość uczestników po raz pierwszy trzyma kij golfowy w ręku. Wtedy

stanowiska i wizytówki schodzą na dalszy plan – wszyscy zaczynają z podobnego poziomu. I właśnie dlatego golf tak dobrze sprawdza się w biznesie.

Przytok stał się miejscem sportowych rozgrywek golfowych. Trzy tygodnie temu mieliśmy turniej winobraniowy, ale wiem, że takich wydarzeń jest więcej. Istnieje cie w świadomości pasjonatów w całej Polsce?

Zdecydowanie. Turnieje są ważną częścią życia Przytoku i przyjeżdżają na nie zawodnicy z różnych części Polski. Organizujemy zarówno rozgrywki sportowe, jak i wydarzenia o bardziej towarzyskim charakterze. Ten rok jest dla nas szczególnie, bo świętujemy 10-lecie pola. To najlepsza odpowiedź na pytanie sprzed dekady, czy golf w Zielonej Górze ma szansę się przyjąć. Nie tylko się przyjął – wokół Przytoku powstała społeczność, która cały czas rośnie.

“W Przytoku można rozpocząć przygodę z golfem już za 31 zł”

Karnet u was miała moja przyjaciółka. Kobiety nie bardzo chyba kojarzą się jednak z golfem...

Mam nadzieję, że za kilka lat takie skojarzenie będzie już nieaktualne! Kobiet na polu jest coraz więcej – zarówno początkujących, jak i regularnie grających. Golf nie opiera się wyłącznie na sile fizycznej. Liczą się technika, precyzja, koncentracja i strategia, dlatego kobiety, mężczyźni, dzieci i seniorzy mogą grać razem. Myślę, że właśnie tak będzie wyglądała przyszłość golfa: mniej elitarności, więcej dostępności. Chcemy, żeby Przytok był miejscem otwartym także dla osoby, która dziś mówi: „Golf? To chyba nie dla mnie”. Bardzo często wystarczy pierwsze uderzenie, żeby zmienić zdanie.

Kluczowy moment rozwoju

Wataha. Udany biznes, który rośnie na pasjach i wartościach. I to całkiem niezłe rośnie.

Rozmowa z Grzegorzem Blautem, prezesem spółki Wataha



foto: archiwum Grot Arena

Grzegorz Blaut i Magdalena Chlewińska-Blaut - to dzięki niej Grot Arena rozkwita.

Twój biznes zdaje się być naturalnie powiązany z osobistymi wyborami. To nie zawsze oczywiste, a u ciebie widoczne: zawodowo zajęłeś się coachingiem, a wkrótce zaangażowałeś się w budowę i wsparcie społeczności ojców, chcących świadomie podchodzić do rodzicielstwa. Grot Arena jako miejsce rekreacji wydaje się być konsekwencją tej społecznej działalności?

Tak, to spójna ścieżka. Wszystkie te elementy wyrastają z jednego pnia: wartości, jakimi są relacje i odpowiedzialność.

Jako młody tata zauważyłem paradoks: aby wykonywać zawód elektryka, operatora wózka widłowego czy wielu innych zawodów, trzeba przejść kurs i zdobyć uprawnienia. A do założenia rodziny? Nie trzeba nic, choć to rola o wiele trudniejsza. Z tego przemyslenia zrodziła się społeczność SpokoTato.

Podobnie żeby zostać kierownikiem/szefem firmy - zazwyczaj nikt nie przygotowuje do tej roli.

Blaut Akademia, a potem Grot Arena, powstały jako konsekwencja tego myślenia - miejsca, gdzie relacje i kompetencje buduje się w praktyce: z rodziną i z zespołami firmowymi.

Czy Grot Arena to dochód bez angażowania uwagi? Dywersyfikacja i swoboda?

Grot Arena przeszła drogę od zera, przez codzienne zarządzanie rosnącym zespołem, aż po moje wyjście z działań operacyjnych. Dziś działa samodzielnie pod kierunkiem Magdaleny, dzięki której rozkwita. Bez niej na pewno nie byłoby takiego efektu. Można określić to elementem strategii - angażowanie kogoś, kto ma więcej zasobów niż ja sam.

To świadome zbudowanie samowystarczalnego zespołu, procedur i dźwigni menedżerskiej. Pracuję dziś z firmami z pozycji praktyka, który sam wyszedł z "bieżaczki". To dowód, że narzędzia, których ich ucze, działają w realnym biznesie.

Czy ścieżki „ojcowska” i biznesowa się przeplatają?

One nie tylko się przeplatają - one wzajemnie się zasilają. W SpokoTato wychodzimy z założenia, że odpowiedzialny li-

der (w domu rodzic, w pracy szef) odpowiada za relacje oraz bezpieczeństwo fizyczne i psychiczne rodziny, firmy, społeczności. Z tego ducha zrodzili się Lodołamacze i grupa obronna SGO GROT - realizujemy m.in. MON-owskie szkolenia z ewakuacji, przetrwania, dowodzenia, strzelectwa itp.

Ten wymiar przeniknął do biznesów: GROT ARENA w swoim DNA charakter wychowawczy, obronny i przywódczy. Realizujemy teambuildingi militarne.

Klienci mówią, że takie holistyczne podejście (biznes, rodzina, siła psychiczna, bezpieczeństwo) to prawdziwy game changer.

Co dziś jest twoją specjalnością zawodową?

Moją specjalnością jest praktyczne przywództwo, budowanie efektywnych zespołów oraz zarządzanie kryzysowe i zmiana w organizacji. Nie jestem teoretykiem - przeszedłem drogę od pracy fizycznej do funkcji country managera. Dzisiaj łączę w AKADEMII twarde doświadczenia biznesowe z dojrzałym warsztatem trenerskim i narzędziami z obszaru obronności oraz psychologii. Klienci zyskują praktyka, który sam wyszedł z operacyjności i buduje zespoły samowystarczalne.

Budowanie zespołu kojarzy się z większymi firmami. Znajdujesz klientów lokalnie?

Zdecydowanie tak. Tradycyjne metody zarządzania przestają działać, a lokalni przedsiębiorcy widzą, że ciche konflikty, spadek motywacji czy rotacja generują koszty. To nie domena korporacji - MŚP też muszą stawiać na profesjonalizację budowania zdrowych relacji. Pracuję z wieloma lokalnymi firmami i liderami. Korzyść dla klienta: praktyczne rozwiązania od kogoś, kto sam prowadzi firmę i rozumie specyfikę regionu.

Przy ilu pracownikach i w jakich sytuacjach warto sięgnąć po doradztwo?

Pracuję z zespołami od 6-8 osób po bardzo rozbudowane struktury - kluczowy jest moment rozwojowy i wyzwanie. Najczęściej zgłaszają się firmy: w fazie wzrostu, przy braku sukcesji, w kryzysach i zmianach oraz gdy brakuje kompetencji przywódczych. Warto działać, gdy chcesz przejść od gaszenia pożarów do świadomego przywództwa. ■



LUBUSKI FUNDUSZ POŻYCZKOWY

Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.
w Zielonej Górze

Pożyczka na rozwój OZE w przedsiębiorstwach

oprocentowanie od 1,00%

kwota do:

6 mln zł

okres spłaty do:

180 miesięcy!

Umorzenie części kapitału w wysokości **do 20%**

Finansowanie Inwestycji Końcowych zlokalizowanych na terenie województwa lubuskiego, wspierających budowę i rozbudowę instalacji **do produkcji energii z OZE dla:**

- Spółki prawa handlowego w których udziały lub akcje posiadają JST lub ich związki;
- Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa;
- Spółdzielnie energetyczne;
- Koordynator klastra energii.

Punkt Informacyjny ARR S.A.
Gorzów Wlkp.
ul. Kosynierów Gdyńskich 108
tel.: 698 688 135
email: r.szwajkowska@region.zgora.pl



Lubuski Fundusz Pożyczkowy
Zielona Góra,
ul. Fryderyka Chopina 14
tel.: 68 329 78 28
email: lfp@region.zgora.pl

Pożyczki przyznawane są na warunkach określonych w REGULAMINIE UDZIELANIA POŻYCZEK dostępnym w placówkach ARR S.A. oraz na stronie www.lfp.region.zgora.pl
Przyznanie pożyczki uzależnione jest od pozytywnej analizy zdolności kredytowej oraz wymaganych zabezpieczeń. Niniejszy materiał nie stanowi oferty w rozumieniu Kodeksu Cywilnego.



Fundusze Europejskie
dla Lubuskiego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Lubuskie
Warte zachodu



Największą trudnością byłam ja sama

Emilia Zadworna. Wygrała trudną walkę. Ceni przyzwoitość i szacunek. Zadworna Group to dziś inwestycje i nieruchomości, ale czy tylko i na zawsze?

Jaka jest twoja recepta na sukces?

Nie mam jednej recepty na sukces. Myślę, że każdy musi znaleźć ją w sobie. Dla mnie sukces nigdy nie był wyłącznie wynikiem finansowym. Sukcesem jest prowadzenie firmy, która działa w oparciu o dwie rzeczy: przyzwoitość i szacunek do drugiego człowieka. Pieniądze są oczywiście ważnym elementem biznesu, ale nigdy nie były dla mnie celem samym w sobie. Znacznie ważniejsze jest poczucie misji, a ta, mam wrażenie, nigdy się nie kończy.

Twoje mocne strony w biznesie, to?

To bardzo nawiązuje do pierwszego pytania. Moimi mocnymi stronami są moje wartości - głównie szacunek dla ludzi i ich potrzeb, przyzwoitość biznesowa oraz wywieranie dobrego wpływu na otoczenie. Najważniejsi w biznesie są ludzie - ci tworzący firmę oraz klienci. Moją mocną stroną jest ciągły rozwój. Nie chcę, żeby klient musiał szukać pięciu różnych firm, kiedy przychodzi do nas z ważną decyzją, dotyczącą nieruchomości. Dlatego konsekwentnie rozszerzamy kompetencje firmy - od nieruchomości i finansowania, przez remonty i dokumentację, po wsparcie prawne.

■ **“Pracuję nad dużym projektem biznesowym, który (...) może mieć znaczenie nie tylko dla naszej firmy, ale dla całego województwa lubuskiego.”**

Największa trudność, jaką musiałaś pokonać i co ci w tym pomogło?

Największą trudnością byłam ja sama. Moja walka toczyła się w głowie. W umyśle kobiety, matki, żony a zarazem bizneswoman, która ma marzenia o własnej firmie. Sama długo mie-

rzyłam się z poczuciem winy. Kobieta, która nie jest codziennie w domu, wyjeżdża na konferencję czy też wybiera się w delegację, wciąż może spotkać się z oceną, że zaniedbuje rodzinę. Musiałam nauczyć się, że rozwój zawodowy nie odbiera mi prawa do bycia dobrą mamą i żoną. Jestem wytrwała i pracowita, co myślę miało ogromny wpływ na moją drogę, jednak z drugiej strony musiałam nauczyć się pracować efektywniej, a nie ciężiej.

Z czego w swojej pracy jesteś najbardziej dumna?

Dumna jestem z atmosfery, jaka panuje w naszej firmie, pomiędzy całym zespołem i klientami. Jestem dumna z tego, że klienci do nas wracają, polecają nas i po zakończeniu współpracy nadal utrzymują z nami kontakt. Czasami klient wysyła zdjęcie z domu przy kawie i pisze: „Dla wspaniałych - od szczęśliwych”. Dla mnie takie wiadomości znaczą więcej niż niejeden wynik finansowy. Ostatnio mój współpracownik, gdy byliśmy poza biurem powiedział...”to co wracamy do domu?” - mając na myśli naszą firmę. Łzy stanęły mi w oczach.

Czym zaskoczysz nas w przyszłości?

Mam wiele marzeń i planów dla Zadworna Group. Nazwa firmy daje mi ogromną przestrzeń do dalszego rozwoju, dlatego nie zamierzam się ograniczać. Jednocześnie coraz mocniej angażuję się w podnoszenie standardów pracy na rynku nieruchomości i poprawę jego wizerunku. Obecnie pracuję nad dużym projektem biznesowym, który - jeśli uda się go zrealizować - może mieć znaczenie nie tylko dla naszej firmy, ale dla całego województwa lubuskiego. Na tym etapie nie mogę jeszcze zdradzić szczegółów. Mogę tylko powiedzieć, że bardzo mocno w niego wierzę. I mam nadzieję, że już niedługo będę mogła opowiedzieć o nim więcej.

**Emilia
Zadworna**

Przedsiębiorczyni, inwestorka i założycielka Zadworna Group, ekspertka w zakresie zarządzania nieruchomościami, rzeczoznawstwa majątkowego, projektowania i prawa

Oddech dla lubuskich przedsiębiorców. Jak legalnie nie płacić ZUS-u przez miesiąc?

Agata Muchowska

Wakacje składkowe to realna ulga finansowa i jedno z najbardziej wyczekiwanym rozwiązaniem prawnofinansowym dla sektora mikroprzedsiębiorstw w ostatnich latach. Warto dokładnie poznać reguły gry, gdyż niedopatrzenie terminów lub limitów może odebrać to cenne prawo.

Prowadzisz działalność, nie płacisz składki

Mechanizm pozwala osobom prowadzącym pozarolniczą działalność gospodarczą oraz komornikom sądowym na zwolnienie z opłacania składek na własne ubezpieczenia społeczne za jeden, wybrany miesiąc w każdym roku kalendarzowym.

Zwolnienie obejmuje składki na obowiązkowe ubezpieczenia emerytalne, rentowe i wypadkowe, dobrowolne ubezpieczenie chorobowe oraz Fundusze: Pracy i Solidarnościowy.

W miesiącu objętym ulgą przedsiębiorca może prowadzić działalność, uzyskiwać przychody i wystawiać faktury. Składki objęte zwolnieniem są finansowane z budżetu państwa, przedsiębiorca zachowuje pełne prawo do świadczeń, a miesiąc „wakacji” wlicza się do jego przyszłej emerytury czy renty.

Należy jednak wyraźnie zaznaczyć, że ulga nie zwalnia ze składki na ubezpieczenie zdrowotne. Należy ją uregulować na ogólnych zasadach. Ponadto zwolnienie nie dotyczy pracowników, składki za personel trzeba odprowadzić w pełnej wysokości i w terminie.

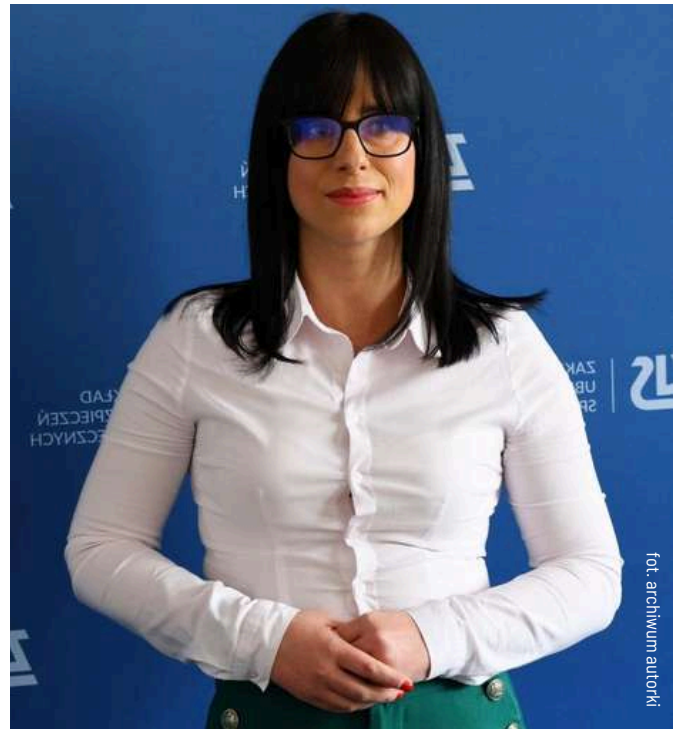
Kluczowe limity: zatrudnienia i przychodów

Chcąc skorzystać z ulgi, należy spełnić warunki ustawowe. Pierwszym i najważniejszym kryterium jest skala zatrudnienia. W miesiącu poprzedzającym złożenie wniosku przedsiębiorca mógł zgłaszać do ubezpieczeń maksymalnie 10 osób, wliczając w to samego siebie. Do limitu wlicza się pracowników, zleceniobiorców (z wyjątkiem uczniów i studentów do 26. roku życia) oraz osoby współpracujące. Nie wlicza się natomiast osób, które nie podlegają ubezpieczeniu wypadkowemu, np. przebywających na urloпах wychowawczych, bezpłatnych czy pobierających zasiłek macierzyński.

Obowiązuje też limit finansowy. W ostatnich dwóch latach przed rokiem złożenia wniosku roczny przychód firmy przynajmniej w jednym roku nie mógł przekroczyć równowartości 2 mln. euro.

Z wakacji składkowych wykluczone są osoby, które w poprzednim lub bieżącym roku kalendarzowym prowadziły działalność na rzecz byłego pracodawcy, wykonując zadania, które wcześniej realizowały w ramach etatu.

Uważni muszą być też przedsiębiorcy opłacający dobrowolne



fol. archiwum autorki

ubezpieczenie chorobowe. Aby ZUS sfinansował również tę składkę, należy podlegać ubezpieczeniu chorobowemu zarówno w miesiącu składania wniosku, jak i w miesiącu poprzedzającym (wystarczy jeden dzień w każdym z nich).

Pomoc de minimis pod lupą

Wakacje składkowe w świetle prawa stanowią pomoc de minimis. Oznacza to, że przedsiębiorca ubiegający się o zwolnienie musi posiadać wolny limit takiej pomocy. Wartość zwolnienia musi mieścić się w kwocie wolnej, zaś łączny pułap pomocy publicznej otrzymanej przez podmiot w okresie trzech minionych lat nie może przekroczyć 300 tysięcy euro. Informacje o stanie wykorzystanego limitu oraz osiągniętych przychodach przedsiębiorca składa pod rygorem odpowiedzialności karnej.

Zawieszona działalność a prawo do wakacji

Przedsiębiorca z zawieszoną firmą może złożyć wniosek pod warunkiem, że w miesiącu wskazanym jako okres zwolnienia odwiesi działalność. Kluczowe jest jednak spełnienie warunku podlegania ubezpieczeniom w miesiącu poprzedzającym. Jeśli firma była zawieszona przez cały ten czas, prawo do ulgi przepadnie.

Tylko przez eZUS i w terminie

Aby sięgnąć po ulgę, należy w miesiącu poprzedzającym miesiąc, za który ma obowiązywać zwolnienie, złożyć elektroniczny wniosek RWS. Dokument można wysłać wyłącznie elektronicznie, logując się na konto płatnika na platformie eZUS. Złożenie go za wcześnie lub za późno skutkuje odrzuceniem wniosku bez rozpatrzenia. Formularz jest edytowalny i automatycznie wypełnia się danymi identyfikacyjnymi płatnika oraz sugeruje właściwy okres zwolnienia.

Agata Muchowska

Agata Muchowska – od 2016 r. regionalna rzeczniczka prasowa ZUS województwa lubuskiego. Wcześniej dziennikarka i publicystka. Z wykształcenia filozofka.

Sukcesja w biznesie. Co powstrzymuje przedsiębiorców?

Alicja Orzechowska

Sukcesja to jedno z tych słów, które w ostatnich latach coraz częściej pojawia się w rozmowach polskich przedsiębiorców. I nie bez powodu.

To mity sprawiają, że sukcesja “boli”

W Polsce funkcjonuje blisko 100 tysięcy firm rodzinnych, których właściciele mają dziś 55–70 lat. To w dużej mierze pokolenie tzw. „pionierów polskiego biznesu” – ludzi, którzy zakładali swoje firmy na początku lat 90. i budowali je przez kolejne dekady.

Czy to oznacza, że właściciele z ochotą przystępują dziś do zabezpieczenia swojego dziedzictwa i przygotowania firm do zmiany pokoleniowej? Niekoniecznie. Wielu wciąż ulega przekonaniom, które sprawiają, że sukcesja zamiast być naturalnym etapem rozwoju firmy kojarzy się z utratą kontroli i trudnymi decyzjami.

Sukcesja częściej niż od dokumentów i rodzinnych ustaleń zaczyna się od emocji. A te potrafią skutecznie odsunąć kluczowe decyzje na całe lata. Przyjrzyjmy się najbardziej blokującym przekonaniom.

Sukcesja kojarzy się z oddaniem kontroli

Mimo, że wielu przedsiębiorców jest już zmęczonych 20–30-letnią pracą przypominającą czasem jazdę na roller-coasterze to firma stała się dla nich już czymś znacznie więcej niż źródłem dochodu. Jest częścią codzienności, pozycji społecznej, relacji, lecz często również własnej tożsamości.

Dlatego perspektywa wycofania się rodzi pytania, o których nie zawsze łatwo mówić głośno: Kim będę, kiedy przestanę być właścicielem, prezesem? Jak będzie wyglądało moje życie po wyjściu z biznesu?

Przecież „nikt nie zrobi tego lepiej niż ja”.

Trudno odmówić temu przekonaniu logiki. Skoro przez kilkadziesiąt lat Twoje decyzje doprowadziły firmę do tego miejsca, oznacza to, że „miałaś rację”.

Problem zaczyna się, gdy przekonanie o własnej niezastępowalności staje się argumentem, aby nie przygotowywać firmy do funkcjonowania bez właściciela. Paradoksalnie zaś jednym z największych sukcesów przedsiębiorcy może być przecież stworzenie organizacji, która potrafi działać niezależnie od kapitana.



foto: archiwum autorki

Masz dzieci, lecz nie masz sukcesorów?

To jedna z najboleśniejszych prawd. Posiadanie dzieci nie oznacza automatycznie posiadania sukcesora. Nie tylko dlatego, że, zaledwie 8% dzieci obecnych przedsiębiorców deklaruje chęć przejęcia sterów w rodzinnej firmie jak czytamy w raporcie Instytutu Biznesu Rodzinnego “Barometr sukcesyjny. Ścieżki kariery pokolenia next generation w polskich firmach rodzinnych”.

Trudno wyzbyć się nadziei. A może jeszcze zmienia zdanie? Dam im teraz wolną rękę, niech realizują się gdzie indziej. Jak im nie wyjdzie, to wrócą jak syn marnotrawny...

Sama chęć to również nie wszystko. Za gotowością do przejęcia rodzinnego biznesu powinny stać odpowiednie kompetencje. Sukcesorem nie zostaje się przecież wyłącznie z racji nazwiska.

Szczęśliwie masz sukcesora, ale czujesz się niedoceniony

Przekazanie firmy dziecku nie kończy procesu. Czujesz żal, bo zamiast wdzięczności za fundamenty, które stworzyłeś, widzisz chęć natychmiastowego przemeblowania Twojego „życiowego dzieła”. To, co dla sukcesora jest konieczną modernizacją, nestor może odebrać jako próbę „zmiany dla samej zmiany”. I obie strony mogą mieć trochę racji.

Lęk przed zepsuciem relacji z dzieckiem

Łatwiej jest „kierować” pracownikiem niż własnym dzieckiem. Jak pogodzić rolę matki czy ojca z autorytetem szefa i właściciela? Pracownikowi można wyznaczyć cele, ocenić jego wyniki, zwrócić uwagę czy podjąć trudną decyzję personalną. Natomiast w przypadku własnego dziecka role zaczynają się mieszać

■ **“Dobrze zaplanowana sukcesja nie polega na znalezieniu członka rodziny, który za wszelką cenę przejmie firmę.”**



Ilustracja wygenerowana przez AI

“Jakoś to będzie”

Uleganie tym mitom i przekonaniom prowadzi do beczynności i odkładania decyzji na później, bo przecież jakoś to będzie.

Co pozostaje? Sukcesja nieplanowana, wymuszona, przeprowadzana pod presją czasu i silnych emocji, często w następstwie śmierci właściciela, który przez lata był dla firmy sterem i żaglem, alfą i omegą, guru i ostatecznym arbitrem.

A przecież nie taki był plan. Dzieło życia miało być świadectwem wysiłku, kompetencji i odwagi założyciela. Powinno przetrwać i służyć kolejnym pokoleniom.

Liczy, czyli cena odkładnia sukcesji

Odkładanie decyzji o sukcesji nie sprawia, że problem znika. Przeciwnie – może sprawić, że najważniejsze decyzje dotyczące przyszłości firmy będą podejmowane w najmniej odpowiednim momencie. Skalę tego wyzwania dobrze pokazują liczby.

- 47% firm upada lub bankrutuje bezpośrednio po śmierci kluczowego właściciela (wg. Programu Biznesu Rodzinnego Uniwersytetu Connecticut)
- Tylko 30% firm przechodzi w ręce drugiego pokolenia (za: Barometr sukcesyjny...)

- Zaledwie 15% firm posiada zaplanowany proces sukcesji. (źródło: Raport PwC Polska 2026 „Od firm rodzinnych do rodzin biznesowych. Nowa odporność w świecie zmian”)

Tak, to prawda. Sukcesja w biznesie to nie tylko dokumenty, paragrafy i podpisy – to jeden z najtrudniejszych i najbardziej emocjonalnych momentów w życiu przedsiębiorcy i jego rodziny. Można jednak ośwoić związane z nią obawy. Na rynku od lat funkcjonują sprawdzone modele sukcesyjne, które pozwalają przygotować ten proces świadomie i z odpowiednim wyprzedzeniem. Warto zmierzyć się z tym tematem, pamiętając, że: dobrze zaplanowana sukcesja nie polega na znalezieniu członka rodziny, który za wszelką cenę przejmie firmę. Polega na znalezieniu rozwiązania, które będzie najlepsze dla przedsiębiorstwa, właściciela i jego bliskich. Najgorszą decyzją nie musi być sprzedaż firmy. Znacznie gorsze może być przekazanie jej osobie, która nigdy nie chciała jej prowadzić.¹

**Alicja
Orzechowska**

Doradca ubezpieczeniowy z 30-letnim doświadczeniem. Zarządza jednym z największych portfeli. Doradza w zakresie planów kapitałowych, emerytalnych, zdrowotnych oraz polis sukcesyjnych.

Ważny element konkurencyjności regionu

Elwira Olczyk

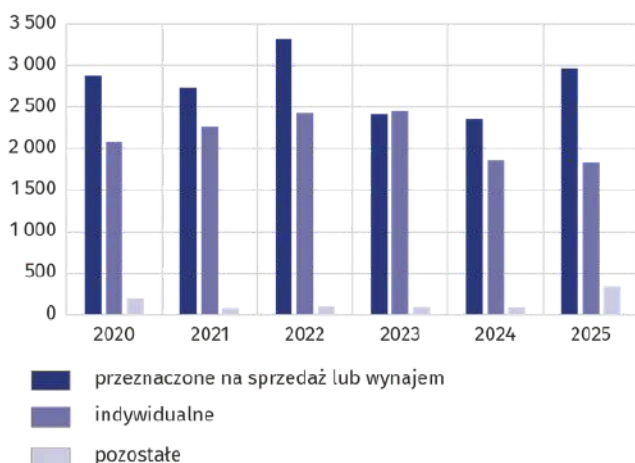
Rynek mieszkaniowy odzwierciedla procesy demograficzne, sytuację ekonomiczną mieszkańców i atrakcyjność inwestycyjną poszczególnych obszarów

Rynek mieszkaniowy jest tym elementem potencjału społeczno-gospodarczego regionu który odzwierciedla procesy demograficzne, sytuację ekonomiczną mieszkańców i atrakcyjność inwestycyjną poszczególnych obszarów. Dostępność mieszkań może również wpływać na mobilność pracowników, a tym samym na warunki funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw.

W 2025 r. w Lubuskim oddano do użytkowania ponad 5,1 tys. mieszkań, tj. o blisko 20% więcej niż rok wcześniej. Najwięcej - bo blisko 3 tys. (o 26% więcej) w budownictwie przeznaczonym na sprzedaż lub wynajem. Budownictwo indywidualne dostarczyło ok. 1,8 tys. mieszkań, a ich liczba była mniejsza niż przed rokiem. W pozostałych formach - spółdzielczych, społecznych czynszowych i zakładowych - oddano łącznie 346 mieszkań.

Podobnie jak w poprzednich latach, najwięcej nowych mieszkań powstało, w Zielonej Górze i Gorzowie Wlkp. - łącznie ponad 1/3 mieszkań oddanych do użytkowania w województwie. Największe natężenie budownictwa mieszkaniowego, mierzone liczbą oddanych mieszkań w przeliczeniu na 1 tys. mieszkańców, odnotowano w powiatach gorzowskim, słubickim i zielonogórskim, oraz w Zielonej Górze i Gorzowie Wlkp.

Mieszkania oddane do użytkowania



Wskaźniki wyprzedzające mogą wskazywać zarazem na większą niż w 2024 r. ostrożność inwestorów przy podejmowaniu decyzji o rozpoczynaniu nowych przedsięwzięć. W 2025 r. liczba pozwoleń na budowę i zgłoszeń z projektem budowlanym zmniejszyła się o ponad 15% (do ok. 5,3 tys.). Liczba mieszkań, których budowę rozpoczęto pozostała na poziomie zbliżonym do poprzedniego roku (wyniosła ok. 3,7 tys.).

W ciągu dekady zasoby mieszkaniowe w województwie zwiększyły się o ok. 49,7 tys. mieszkań, tj. o ponad 13%. W połączeniu ze spadkiem liczby ludności przełożyło się to na wzrost liczby mieszkań przypadających na 1 tys. mieszkańców oraz zmniejszenie liczby osób na jedno mieszkanie. Zmiany te wskazują na stopniową poprawę dostępności mieszkań w regionie.

Jednym z mierników dostępności jest relacja cen mieszkań do wynagrodzeń. W 2024 r. przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w lubuskim wyniosło 7425 zł, podczas gdy średnia cena transakcyjna 1 m² mieszkania osiągnęła 6840 zł na rynku pierwotnym i 5712 zł na rynku wtórnym. Oznacza to, że przeciętne wynagrodzenie brutto odpowiadało cenie ok. 1,1 m² mieszkania na rynku pierwotnym lub 1,3 m² na rynku wtórnym. Co istotne, relacja ta pozostawała zbliżona do obserwowanej 10 lat wcześniej, co wskazuje, że ceny mieszkań i wynagrodzenia rosły w podobnym tempie.

W ostatniej dekadzie rynek mieszkaniowy w Lubuskim rozwinął się mimo spadku liczby ludności. Zwiększyły się zasoby i poprawiły ilościowe warunki mieszkaniowe, a relacja cen do wynagrodzeń pozostała zbliżona do notowanej 10 lat wcześniej. Jednocześnie spadek liczby mieszkań objętych pozwoleniami na budowę lub zgłoszeniami wskazuje na mniejszą skalę planowanych nowych inwestycji niż rok wcześniej.

Dalszy rozwój budownictwa mieszkaniowego będzie miał znaczenie nie tylko dla warunków życia mieszkańców, ale również dla atrakcyjności regionu jako miejsca pracy, inwestowania i prowadzenia działalności gospodarczej.

Urząd Statystyczny w Zielonej Górze, jako Centrum Wiedzy o Regionie, wspiera instytucje oraz użytkowników danych statystycznych w analizie zjawisk społecznych i gospodarczych w województwie lubuskim.

Urlop, po którym potrzebujesz urlopu

Ania Andrysiak

Po wakacjach okazuje się, że fizyczne oderwanie od codzienności nie przyniosło ulgi? Dlaczego trudno odpoczywać? Odpowiedź kryje się w psychice i wewnętrznych „Driverach”

Wewnętrzne drivery

W Analizie Transakcyjnej „drivery” to nasze wewnętrzne nakazy. Nieświadome, automatyczne wzorce zachowań, wewnętrzni mikromenedżerowie, nadający z tylnego siedzenia. Drivery kształtują się na wczesnym etapie życia i przejmują stery, pod wpływem stresu lub zmęczenia.

Wolny czas sabotuje pięć rodzajów driverów. Każdy ma własną strategię działania i ulubione sposoby na pozabawienie nas energią. Choć nosimy w sobie mieszankę ich wszystkich, zazwyczaj tylko jeden lub dwa grają w głowie pierwsze skrzypce.

Bądź doskonały

To menedżer, dla którego „wystarczająco dobrze” nie istnieje. Dąży do 100% bezbłędności u siebie i u innych. Nie deleguje albo wpada w mikrozarządzanie. Płaci za to chronicznym zmęczeniem. Urlop jest planowany w każdym detalu, a najmniejsze zmiany i opóźnienia rodzą niepokój. Wakacje mają być idealne.

Bądź silny

Klasyczny samotny wilk, „ze stali”. Nigdy nie prosi o pomoc, nie mówi o słabościach i przemęczeniu. Wierzy, że lider musi brać najcięższe kryzysy wyłącznie na swoje barki, co zwiększa ryzyko wypalenia zawodowego. Ignorując zmęczenie, na urlopie również zaciska zęby, nie prosi o wsparcie, samotnie nosi bagaże, nie daje sobie prawa do gorszego nastroju czy beznadziei.

Staraj się, wysilaj

Dla niego liczy się trud, wkładany w pracę, a nie sam efekt. Inicjuje mnóstwo ambitnych projektów, ale ma problem z dowiezieniem ich do mety. Komplikuje proste procesy aby mieć poczucie, że naprawdę „ciężko pracuje”. Traktuje relaks jak kolejne zadanie. Wkłada mnóstwo wysiłku w to, by „dobrze wypocząć”, przez co sam proces staje się frustrującym obowiązkiem.

Sprawiaj przyjemność

Menedżer, który za wszelką cenę chce być lubiany. Unika konfliktów, ma ogromny problem z udzielaniem feedbacku i granicami. Często bierze na siebie cudze obowiązki, co kończy się

jego własnym wycieńczeniem. Podczas wakacji relaks schodzi na dalszy plan, ponieważ najważniejsze jest, by inni byli zadowoleni. Organizuje przyjemności wszystkim wokół, całkowicie zapominając o własnych potrzebach.

Spiesz się

To driver, który może podbijać każdy z wyżej wymienionych. Lider ze „Spiesz się” żyje w trybie wiecznego ASAP-u. Jego kalendarz pęka w szwach, a on ma poczucie braku czasu. Na spotkaniach kończy zdania za innych, byle przejść do sedna. W pracy ceni tempo ponad jakość, co prowadzi do chaosu, gaszenia pożarów i błędów wynikających z powierzchownego analizowania problemów. Urlop jest krótki i szybki bo... przecież szkoda czasu na odpoczynek.

Przyzwolenia - sposób na pracę z driverami

Zrozumienie driverów to instrukcja obsługi, pozwalająca wyłączyć autopilota i zacząć podejmować decyzje, adekwatnie do sytuacji. Kiedy już wiemy, co nas uprowadza rozpoczyna się praca z wewnętrznym dialogiem i udzielanie sobie przyzwoleń świadomych komunikatów, które zdejmują wewnętrzną presję

- Daję sobie prawo do nicnierobienia bez poczucia winy.
- Daję sobie prawo do dbania o własne potrzeby.
- Pozwalam sobie na spontaniczność i zmianę planów.
- Mogę po prostu „być” i czerpać z wakacyjnych uroków.
- Mogę poprosić o pomoc, powiedzieć o swoim wyczerpaniu i pozwolić sobie na odpoczynek.

Zakorzenie przyzwoleń to wyzwanie i praca np. poprzez pogłębiony coaching. Paradoksalnie, przyzwolenia, które budzą opór mogą najbardziej chronić przed wypaleniem.

Ania
Andrysiak

Psycholożka biznesu, trenerka, coach, Analityk Transakcyjny w organizacji, autorka programów „Psychologia Stresu” i „Psychologia Lidera”, właścicielka firmy Twój Coach - twoj.coach.pl

Business Networking OPZL „Biznes i miedź”

Joanna Turakiewicz-Pietras

8 października w Lipowie
50 lubuskich przedsiębiorców
spotka się z władzami Lumina Metals –
kanadyjskiej spółki eksplorującej
lubuskie złoża miedzi i srebra.

foto: archiwum Lumina Metals

W budowę jednej kopalni trzeba będzie zainwestować 25 mld złotych

Od odkrycia do koncesji

Odkrycie potężnych złóż miedzi i srebra w rejonie Nowej Soli oraz Mozowa okrzyknięto jednym z najważniejszych wydarzeń geologicznych ostatnich dekad w Europie. Projekt, za którym stoi kanadyjska spółka Lumina Metals, po latach intensywnych prac poszukiwawczych i wiertniczych co pochłonęło już ponad pół miliarda złotych, dalej dynamicznie się rozwija. Ostatnie miesiące to udany debiut na Giełdzie Papierów Wartościowych w Toronto i Warszawie, w ramach którego firma pozyskała środki na przeprowadzenie niezbędnych badań i opracowań potrzebnych do otrzymania koncesji wydobywczej

W budowę jednej tylko kopalni trzeba zainwestować kolejne 25 mld złotych ale inwestycja ta może całkowicie odmienić krajobraz gospodarczy województwa lubuskiego. Szacuje się, że powstanie nowoczesnego kompleksu wydobywczego wygeneruje tysiące bezpośrednich i pośrednich miejsc pracy, stymulując rozwój lokalnego łańcucha dostaw. Co więcej, projekt ma wymiar geostrategiczny – polska miedź może wydatnie zmniejszyć deficyt surowcowy państw NATO w dobie transformacji energetycznej.

Co zyskają mieszkańcy i biznes

Wydobycie głębinowe (sięgające nawet dwóch kilometrów) to nie tylko duże nakłady ale także potężne wyzwanie inżynierne. Spółka od początku swojej działalności tam gdzie to jest możliwe stara się współpracować z polskimi firmami. Ten sposób działania chce kontynuować.

Ponadto inwestycja ta będzie stanowiła załączek inny projektów rozwojowych realizowanych przez samorządy lub inn podmioty. We współpracy z samorządami planowana jest realizacja inwestycji infrastrukturalnych, jak choćby w - niezbędną dla inwestora – kolej, która w tym rejonie pomogłaby zmniejszyć wyłączenie komunikacyjne wielu mieszkańców.

Dla lubuskich przedsiębiorców ta inwestycja to przede wszystkim szansa na kontrakty i strategiczne partnerstwa.

Spotkają się z przedsiębiorcami

Doskonałą okazją do zbadania tych możliwości będzie nadchodzące kameralne spotkanie networkingowe z cyklu Business Networking OPZL „Biznes i miedź”.

Wydarzenie odbędzie się 8 października 2026 r. w Centrum Edukacji Ekologicznej w Lipinach. Ze względu na charakter spotkania, liczba miejsc została ograniczona do 50 uczestników. Lista zapełniła się błyskawicznie. W chwili publikacji niniejszego wydania, zostały na niej zaledwie dwa miejsca. Gośćmi specjalnymi będą kluczowe postacie stojące na czele Lumina Metals: prezes zarządu Jordan Pandoff oraz wiceprezes ds. rozwoju projektów Olaf Meijer. Władze spółki osobiście przedstawia aktualny stan zaawansowania prac wiertniczych i projektowych w regionie oraz nakreślą ramy współpracy kooperacyjnej. Dla uczestników spotkania to elitarna szansa na bezpośredni kontakt z menedżerami międzynarodowego formatu, zadanie pytań o harmonogram przetargów oraz nawiązanie cennych relacji biznesowych.



Jordan Pandoff, prezes zarządu Lumina Metals

Pierwsza taka gala w Lubuskiem

Jakub Pikulik

Trzeci ranking „Złotej Setki Lubuskiego” będzie pierwszym, który zwieńczy uroczysta gala. Swoją nagrodę wręczy też prezydent.



fot. archiwum POLSKA PRESS

Ranking "Złota Setka Przedsiębiorstw Województwa Lubuskiego 2025" ukaże się na łamach „Gazety Lubuskiej” już po raz trzeci. Zaprezentowani w nim zostaną giganci naszego regionu. To firmy, które osiągają świetne wyniki finansowe. Ale ranking to nie wszystko. Po raz pierwszy zorganizowana zostanie uroczysta gala, na której najlepsze firmy odbiorą nie tylko nagrody i wyróżnienia. Będzie to też czas, żeby pokazać, że Lubuskie naprawdę ma się czym pochwalić.

Ranking „Złotej Setki” opiera się wyłącznie na twardych danych ekonomicznych. Do oceny firm jury wykorzysta informacje zawarte w ich najaktualniejszych sprawozdaniach finansowych za rok 2025. Prezentacja przedsiębiorstw w rankingu jest bezpłatna. Ranking tworzony jest we współpracy z partnerem merytorycznym, firmą Dun&Bradstreet. Do tego prestiżowego zestawienia trafią najlepsi z najlepszych. Będą to te przedsiębiorstwa, które wyróżniają się na rynku lokalnym, krajowym oraz zagranicznym. Dzielią i rządzą, nie tylko w Lubuskiem, choć z Lubuskiego pochodzą.

Prezydent też wręczy nagrodę

Równocześnie podczas Gali Złotej Setki kapituła pod przewodnictwem Partnera Strategicznego – Miasta Zielona Góra, nagrodzi gigantów biznesu przyznając Złote Grono Zielonogórskiego Biznesu. Nagrody zostaną przyznane w trzech kategoriach: debiut rynkowy, debiut produktu/usługi, innowacje oraz technologie. Kapituła będzie się kierowała informacjami zebranymi na podstawie przygotowanej ankiety. -

- Gospodarcza siła Zielonej Góry opiera się na ludziach, którzy każdego dnia podejmują wyzwania, rozwijają firmy, tworzą miejsca pracy i z odwagą patrzą w przyszłość. To dzięki nim miasto konsekwentnie się rozwija i staje się coraz lepszym miejscem do życia i pracy. Nagroda „Złote Grono Zielonogórskiego Biznesu”, organizowana wspólnie ze „Złotą Setką” Gazety Lubuskiej, powstała po to, by docenić ten codzienny wysiłek, zauważyć ciekawe inicjatywy i pokazać przedsiębiorczyń i przedsiębiorców, którzy wyznaczają standardy na rynku. W pierwszej edycji konkursu chcemy przyjrzeć się różnym obliczom zielonogórskiej przedsiębiorczości i uhonoro-

rować najlepszych – podkreśla Marcin Pabierowski, prezydent Zielonej Góry. Prezydent podkreśla, że „Złote Grono” to znacznie więcej niż statuetka wręczana podczas uroczystego spotkania. To wyraz uznania dla rzetelności, wysokich standardów etycznych w prowadzeniu działalności i zaangażowania w życie lokalnej społeczności. - Zależy mi na tym, aby pokazać, że zielonogórski biznes zasługuje na docenienie, ale i stanowi jeden z fundamentów rozwoju całego miasta – a powołany rok temu Zielonogórski Integrator Biznesowy (ZIBi) od samego początku konsekwentnie wspiera te działania, służąc przedsiębiorcom pomocą, napędzając lokalne inicjatywy oraz ułatwiając firmom stały dialog z miastem – tłumaczy prezydent.

Udział w rankingu i konkursie Złote Grono Zielonogórskiego Biznesu jest bezpłatny. Każda firma może zgłosić swój udział nawet w kilku kategoriach konkursowych. Czas na wypełnienie ankiety upływa 9 października. Ankietę można znaleźć na stronie Gazety Lubuskiej.

Uroczysta gala odbędzie się 23 października w Piwnicy Winiarskiej Kompleksu Srebrna Góra. Informacje na temat wydarzenia na bieżąco będą zamieszczane w serwisie internetowym gazetalubuska.pl oraz w papierowym wydaniu "Gazety Lubuskiej".





XXXV Forum Ekonomiczne

Janusz Turakiewicz

Ponad 6.500 uczestników, w tym 900 gości zagranicznych z 55 krajów, ponad 500 wydarzeń merytorycznych. Za nami jedno z największych forów gospodarczych w Europie.

Wicepremier i minister obrony narodowej Władysław Kosiniak-Kamysz podkreślił, że Polska jest kluczowym partnerem USA w Europie i ogłosił podpisanie umowy w ramach programu Foreign Military Financing o wartości 4 mld. USD, zapewniającej pożyczkę przeznaczoną na sfinansowanie zakupów nowoczesnego uzbrojenia.

Przyciągające liderów europejskiego biznesu, ekspertów i polityków najwyższego szczebla wydarzenie odbyło się w dniach 8-10 września 2026 r. w Karpaczu pod hasłem „Architektura nowego porządku – stabilność w czasach zmian”.

Ta utworzona w Krynicy-Zdroju w 1992 r. platforma dialogu na temat kluczowych obszarów życia społeczno-gospodarczego Polski i Świata, prowadzona przez Fundację Instytut Studiów Wschodnich, służy wymianie myśli o teraźniejszości i wyzwaniach przyszłości. Corocznie zwiększa swoją skalę i zasięg oddziaływania.

Makroekonomiczne dylematy naszego regionu zostały określone w corocznym „Raporcie SGH i Forum Ekonomicznego”. To lektura obowiązkowa dla każdego przedsiębiorcy patrzącego na swój biznes w perspektywie dalszej, niż bieżący rok obrotowy, i polityka myślącego w kategoriach szerszych, niż jego aktualna kadencja. Na szczególną uwagę zasługuje nastę-

pujący wniosek „Raportu”: „Największą barierą na drodze do dalszego szybkiego wzrostu gospodarczego jest instytucjonalna krótkowzroczność patchworkowego modelu kapitalizmu. Słabość instytucji, zawodność państwa, niekorzystna demografia i niska skłonność do innowacji obniżają szanse na utrzymanie szybkiego tempa realnej konwergencji w przyszłości”.

Syntetycznej charakterystyce zakresu merytorycznego niech posłużą tytuły niektórych ścieżek tematycznych Forum: Gospodarka (zagadnienia makroekonomiczne, finansowe, rynkowe), Polityka międzynarodowa i bezpieczeństwo (tematy związane z geopolityką, bezpieczeństwem narodowym i współpracą międzynarodową), Społeczeństwo (kwestie społeczne, demograficzne, edukacyjne i kulturowe), Zrównoważony rozwój (zielona transformacja, energetyka, ochrona środowiska, ESG). Szczególne przestrzenie dialogu stanowiły Fora: Regionów, Ochrony Zdrowia, Budownictwa i Inwestycji, Gospodarki Żywnościowej czy Cyberbezpieczeństwa, oraz Strefa Cyfrowej Polski i Strefa Obrony Cywilnej, w których prezentowano innowacje technologiczne i rozwiązania dla administracji publicznej. Choć temat sztucznej inteligencji i jej zastosowań w gospodarce dedykowano specjalną część przestrzeni, to pojawiała się ona także przy okazji wymiany poglądów w innych dziedzinach. Na Business Stage, scenie dla liderów biznesu i debat o przyszłości gospodarki wystąpili członkowie polscy przedsiębiorcy. W ramach Family Business Network debatowali przedstawiciele 107 polskich firm rodzinnych, generujących rocznie obrót na poziomie 120 mld. zł.

Słowem odmienianym w Karpaczu przez wszystkie przypadki było „cyberbezpieczeństwo”. Uczestnicy debat nt. cyfryzacji poszczególnych dziedzin funkcjonowania gospodarki, podkreślali rosnącą skalę zagrożeń związanych z atakami hybrydowymi i hakerstwem kryminalnym. Wicepremier i minister cyfryzacji Krzysztof Gawkowski, przedstawił raport „1000 dni cyfryzacji Polski”. W tym obszernym opracowaniu przedstawione zostały efekty przedsięwzięć zrealizowanych dotychczas w ramach strategii cyfryzacji państwa do 2035 r. oraz kolejne zamierzenia.



Minister funduszy i polityki regionalnej Katarzyna Pełczyńska-Nałęcz podkreślała, że realizacja projektów KPO w krótkim czasie wydawało się z początku wręcz niemożliwe – a jednak okazała się realna.

Znamy już Lubuskich Misterów Budowy

Jakub Pikulik

W Palmiarni odebrali nagrody inwestorzy, projektanci i wykonawcy „najprzystojniejszych” lubuskich budynków, ukończonych w 2025 r. Wśród „misterów” znalazło się dwóch członków OPZL.



fot. archiwum LIB

Funkcjonalność, jakość i technologia

7 września 2026 r. 32. Lubuska Gala Budownictwa, zgromadziła w zielonogórskiej Palmiarni inwestorów, wykonawców, projektantów, przedstawicieli środowiska akademickiego oraz przyszłych fachowców - obecnie uczniów, studentów i świeżo upieczonych absolwentów. Poznaliśmy laureatów kolejnej edycji „Lubuskiego Mistera Budowy”.



fot. archiwum LIB

Zdobywca złotej kielni, Piotr Mężyński, prezes PBO oz wicewojewodą Tomaszem Nesterowiczem i prezydentem Marcinem Pabierowskim.

Po raz 32 nagrody otrzymali autorzy tych inwestycji zrealizowanych w województwie lubuskim, które wyróżniają się wysoką jakością wykonania, funkcjonalnością, architekturą oraz nowoczesnymi rozwiązaniami technologicznymi. Nagrody otrzymały również osoby szczególnie zasłużone dla branży, wyróżniający się absolwenci Uniwersytetu Zielonogórskiego oraz uczniowie zielonogórskiej „Budowlanki”.

Głównym partnerem wydarzenia było Miasto Zielona Góra Patronat nad galą objął Wojewoda Lubuski Marek Cebula, oraz Prezydent Miasta Zielona Góra Marcin Pabierowski. Organizator, czyli Lubuska Izba Budownictwa do współpracy zaprosiła też Uniwersytet Zielonogórski, Zrzeszenie Gmin Wojewódz-

twa Lubuskiego, Organizację Pracodawców Ziemi Lubuskiej oraz Lubuską Okręgową Izbę Inżynierów Budownictwa.

Nagrodzeni członkowie OPZL

Wyjątkowe wyróżnienie trafiło do członka OPZL. Kielnia Lubuska, przyznawana osobom szczególnie zasłużonym dla branży, trafiła w ręce Piotra Mężyńskiego, prezesa Przedsiębiorstwa Budownictwa Ogólnego, które obchodzi w tym roku szacowny jubileusz 70-cio lecia.

Z kolei laur „Lubuskiego Mistera Budowy” w kat. Osiedla mieszkaniowe wielorodzinne zdobyło Osiedle Nowa Łęknica, którego inwestorem jest : Grupa PBS Sp. z o.o. Spółka Komandytowa, a generalnym wykonawcą Grupa PBS Sp. z o.o.

Wręczono też nagrody przedstawicielom najmłodszego pokolenia branży. Studenci zdobyli je w ramach „Konkursu na Najlepsze Prace Dyplomowe absolwentów Instytutu Architektury i Urbanistyki Uniwersytetu Zielonogórskiego”. Uhonorowani zostali również wyróżniający się uczniowie Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego nr 1 „Budowlanka” w Zielonej Górze.



fot. archiwum LIB

Na pierwszym planie: Tomasz Siemiński, prezes Grupy PBS.

Kawa, gabłota i ludzie. Bez wyceny przy wjeździe

Tomasz Kamiński

Niedzielnny poranek. Można przewrócić się na drugi bok, albo przekręcić kluczyk ukochanego samochodu. Zgadnijcie, którą opcję wybieram? Kawa smakuje przecież lepiej, kiedy zamiast kuchennej ściany mamy przed sobą samochody. Ale nie, nie chodzi wyłącznie o podziwianie blachy. Chodzi o towarzystwo i entourage.

Cars & Coffee, a po naszymu swojsko Śniadanie & Gabłota. Cykl zapoczątkowany w Łodzi w 2017 roku pokazał, że do spotkania ludzi z benzyną we krwi nie potrzeba wielkiego scenariusza. Wystarczą miejsce, smaczne jedzenie i chęć rozmowy. Proste? Niby tak. A jednak ktoś musiał wyciągnąć tych wszystkich ludzi z garaży.

Podczas tych spotów najbardziej podoba mi się zderzenie światów. Regularne Ś&G nie przewiduje selekcji pojazdów. Na jednym parkingu mogą spotkać się samochody z finansowej stratosfery oraz youngtimery, których zakup nie wymaga sprzedaży mieszkania. Postawcie obok siebie jedno z najdroższych aut świata i pocziwego Golfa II. Które ma ciekawszą historię? No właśnie, cennik tego nie powie. Marzenie odbudowane własnymi rękami nie musi ustępować marzeniu odebranemu z salonu.



fol. Tomasz Kamiński

A w tym wszystkim najważniejsi są właściciele. Bez mierzenia człowieka wartością kluczyka. Ktoś opowiada o silniku, ktoś o poszukiwaniu listwy przez pół roku. Obaj z takim samym błyskiem w oku. Lubię tę normalność. Drogie auto nie wskazuje nadętego właściciela, a tańsze nie oznacza mniejszej pasji. Szacunek jest tu wyposażeniem standardowym.

To również świetny pretekst do rodzinnego wyjścia. Organizatorzy mówią jasno: żadnego palenia gumy. To spotkanie pasjonatów. Śniadanie, spacer między samochodami, rozmowy, na które w tygodniu zabrakło czasu. Nie trzeba znać wszystkich generacji Porsche, żeby dobrze spędzić niedzielę. Dziecko może zapytać, do czego służy korbka w drzwiach, rodzic zaś opowiedzieć o aucie dziadka. I już mamy coś więcej niż zdjęcie do telefonu. Mamy miłe wspomnienie.



fol. Tomasz Kamiński



fot. Tomasz Kamiński

Tak właśnie rozumiem „community”. Nie liczbę obserwujących, ale ludzi, do których można zadzwonić. Dzisiaj poznajemy się przy kawie, jutro ktoś poleci mechanika, pomoże znaleźć część albo rzuci hasło wspólnego wyjazdu. Samochody nas tu przywołują, znajomości sprawiają, że wracamy. Nie musimy mieć identycznego logo na masce. Wystarczy, że podobnie rozumiemy przyjemność z jazdy. Bez tych ludzi parking pozostaje tylko parkingiem.

Zresztą ta opowieść nie kończy się na polskiej granicy. Ś&G dotarło do Berlina, a spotkania z Espresso GT w Craftwerku połączyły polskich i niemieckich pasjonatów. Inne tablice, ten sam język emocji. Takie kontakty zostają na dłużej niż niedzielne przedpołudnie. Nagle wyjazd za granicę nie oznacza wizyty u obcych, tylko kolejną kawę ze znajomymi.

Zauważam jednak, że powoli dosiada się do nas nostalgia. Mam wrażenie, że młodszy coraz rzadziej widzą w samochodzie to, co widzimy my. Marzenie, wolność, plakat nad łóżkiem. Może po prostu mają inne plakaty? Nie zamierzam ogłaszać końca pasji. Wolę zabrać kogoś na takie śniadanie, pozwolić mu posłuchać silnika i historii jego właściciela. Bo zamiast narzekać, że nie ma następców, lepiej się spotykać i zarażać kolejnych. Być może oni także złapią tą zajątkę...



fot. Tomasz Kamiński

■ Śniadanie, spacer między samochodami, rozmowy, na które w tygodniu zabrakło czasu. Nie trzeba znać wszystkich generacji Porsche, żeby dobrze spędzić niedzielę.

Tomasz Kamiński

Z zamięłowania bloger motoryzacyjny - na blogu gentlemandriver.pl opisuje swoje motoryzacyjne życie i podróże. Testuje różne samochody i wyraża odczucia o dzisiejszym świecie automobilizmu. Prowadzi działania PR dla branży automotive.

Kontrola, bezpieczeństwo, niezależność. Fundamenty nowoczesnej floty

W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu biznesowym przedsiębiorcy nieustannie poszukują rozwiązań, które pozwolą im działać sprawniej, bezpieczniej i bardziej przewidywalnie. Jedną z decyzji, która na pewnym etapie rozwoju firmy staje się naturalnym kierunkiem rozważań, jest budowa własnej floty samochodowej.

Volvo EX60. Ergonomiczne fotele, intuicyjne technologie, spokojna atmosfera wnętrza oraz zaawansowane systemy wspierające kierowcę pomagają ograniczać zmęczenie podczas wielogodzinnych podróży

Bezpieczeństwo zaczyna się od kontroli

Dla właściciela firmy jednym z najcenniejszych zasobów jest możliwość przewidywania. Im większa kontrola nad kluczowymi procesami, tym mniejsze ryzyko nieprzewidzianych sytuacji wpływających na funkcjonowanie organizacji.

Własna flota pozwala zachować pełną kontrolę nad stanem technicznym pojazdów. Regularne przeglądy, terminowe serwisowanie i szybkie reagowanie na ewentualne usterki przekładają się nie tylko na niezawodność, lecz także na bezpieczeństwo kierowców.

Technologie, które jeszcze kilka lat temu stanowiły domenę najbardziej ekskluzywnych samochodów, dziś realnie wspierają bezpieczeństwo i komfort użytkowników flot firmowych. Dobrym przykładem jest nowe, w pełni elektryczne Volvo EX60, które rozwija wieloletnią filozofię marki opartą na ochronie człowieka.

Inteligentne systemy wspomagające kierowcę czy innowacyjne wieloadaptacyjne pasy bezpieczeństwa pokazują, że technologia może realnie wspierać bezpieczeństwo podróżujących służbowo.

To nie tylko ochrona mienia i ograniczanie kosztów zdarzeń drogowych, ale przede wszystkim troska o ludzi, którzy każdego dnia reprezentują firmę.

Niezależność, która daje spokój

W biznesie niewiele rzeczy jest równie kosztownych jak przestój. Opóźniona dostawa, nieobecność pracownika u klienta czy brak dostępnego środka transportu mogą wpływać nie tylko na wyniki finansowe, ale również na relacje budowane przez lata.

Własna flota pozwala ograniczyć zależność od zewnętrznych dostawców usług transportowych oraz zmiennych warunków

rynkowych. Firma sama decyduje o harmonogramie działań, trasach i dostępności pojazdów.

Dotrzymywanie zobowiązań staje się dziś jednym z kluczowych elementów przewagi konkurencyjnej. Właśnie dlatego przedsiębiorcy coraz większą uwagę zwracają na samochody, które wspierają niezawodność codziennych operacji.

Volvo EX60 zapewnia komfort i wygodę na co dzień. Zasięg do 810 km (wg. WLTP), ładowanie od 10% do 80% w 19 minut oraz zaawansowany system z Mapami Google, Sklepem Play i asystentem Google Gemini AI wspierają kierowcę w obsłudze pojazdu. To rozwiązania, które pomagają ograniczać przestoje i zwiększają pewność realizacji codziennych zadań.



Inteligentne systemy wspomagające kierowcę czy innowacyjne wieloadaptacyjne pasy bezpieczeństwa pokazują, że technologia może realnie wspierać bezpieczeństwo osób podróżujących służbowo każdego dnia.

Przewidywalne koszty w nieprzewidywalnych czasach

Największym wyzwaniem ostatnich lat stała się zmienność. Rosnące koszty usług, energii czy transportu utrudniają planowanie inwestycji i zarządzanie budżetem. Nowoczesne modele finansowania flot, szczególnie leasing z pełną obsługą serwisową dostępne u Autoryzowanego Dealera Volvo - Firma Karlik, pozwalają znacząco zwiększyć przewidywalność wydatków. Stała miesięczna rata obejmująca finansowanie oraz obsługę pojazdu ułatwia planowanie kosztów i ogranicza ryzyko nieoczekiwanych wydatków.



Modele takie jak Volvo EX60 pokazują, że elektromobilność przestaje być rozwiązaniem wizerunkowym, a staje się praktycznym narzędziem wspierającym rozwój biznesu.

W praktyce kluczowe znaczenie ma jednak odpowiednie dopasowanie modelu finansowania do specyfiki działalności. Doradcy ds. sprzedaży flotowej z Firma Karlik w Poznaniu pomagają przedsiębiorcom przeanalizować potrzeby firmy i przygotować indywidualne rozwiązania obejmujące zarówno finansowanie, jak i późniejszą obsługę pojazdów. Dzięki temu właściciele firm mogą skupić się na rozwoju biznesu, pozostawiając kwestie związane z flotą w rękach ekspertów.

Coraz większe znaczenie zyskują również pojazdy elektryczne, które pozwalają ograniczać koszty użytkowania i jednocześnie przygotowują firmę na przyszłe zmiany regulacyjne. W tym kontekście modele takie jak Volvo EX60 pokazują, że elektromobilność przestaje być rozwiązaniem wyłącznie wizerunkowym, a staje się praktycznym narzędziem wspierającym rozwój biznesu.

Przedsiębiorcy zainteresowani wdrożeniem samochodów elektrycznych do floty mogą liczyć na wsparcie specjalistów dealera Volvo Firma Karlik, którzy pomagają przeanalizować opłacalność inwestycji, dostępne formy finansowania oraz rozwiązania najlepiej odpowiadające charakterowi działalności.

Samochód jako element doświadczenia klienta

Flota firmowa pełni również funkcję, o której często zapomina się podczas analiz kosztowych. Jest mobilną wizytówką przedsiębiorstwa. Właśnie dlatego coraz więcej firm przy wyborze samochodów flotowych zwraca uwagę nie tylko na parametry techniczne, lecz na jakość codziennego użytkowania oraz wizerunek, jaki pojazd buduje w oczach klientów i partnerów biznesowych.

Volvo od dekad pozostaje synonimem bezpieczeństwa, odpowiedzialności i świadomego podejścia do mobilności. To marka premium, która nie opiera swojego charakteru na ostentacji, lecz na jakości, funkcjonalności i zaufaniu. Dla wielu przedsiębiorców wartości te są naturalnym przedłużeniem sposobu, w jaki prowadzą własny biznes. Volvo EX60 doskonale wpisuje się w tę filozofię. Skandynawski minimalizm, dopracowane proporcje nadwozia oraz wyszukane detale wnętrza tworzą wizerunek nowoczesnego i pewnego siebie partnera. To samochód, który komunikuje profesjonalizm w subtelny sposób – bez zbędnych manifestów, ale z wyraźnym naciskiem na bezpieczeństwo, komfort i najwyższą jakość.

Nie bez znaczenia pozostają również doświadczenia samych użytkowników. Ergonomiczne fotele, intuicyjne technologie, spokojna atmosfera wnętrza oraz zaawansowane systemy wspierające kierowcę pomagają ograniczać zmęczenie podczas wielogodzinnych podróży. Dzięki temu samochód staje się jednocześnie wizytówką firmy i narzędziem wspierającym codzienną pracę zespołu.

Wybór floty to decyzja, która wpływa na bezpieczeństwo pracowników, przewidywalność kosztów oraz wizerunek przedsiębiorstwa przez wiele kolejnych lat. Dlatego warto korzystać ze wsparcia partnerów, którzy rozumieją potrzeby biznesu i potrafią zaproponować rozwiązania dopasowane do konkretnych celów firmy.

Doradcy Volvo z Firma Karlik w Poznaniu odpowiedzą na pytania dotyczące modelu Volvo EX60, przygotują indywidualną ofertę flotową, pomogą wybrać

optymalną formę finansowania oraz przeprowadzą przedsiębiorcę przez cały proces wdrożenia pojazdów do firmy. Dzięki temu decyzja o rozwoju floty staje się prostsza, bardziej świadoma i oparta na realnych potrzebach biznesowych.



Volvo EX60: zasięg do 810 km (wg. WLTP), ładowanie od 10% do 80% w 19 min., zaawansowany system z GoogleMaps, Sklepem Play oraz asystentem Google Gemini AI



Własna flota pozwala ograniczyć zależność od zewnętrznych dostawców usług transportowych oraz zmiennych warunków rynkowych. Firma sama decyduje o harmonogramie działań, trasach i dostępności pojazdów.

Program rabatowy FIRMA - FIRMIE



Grot Arena

Szukasz integracji dla zespołu? Przetestuj nas bezpłatnie!
10 stref aktywności, dwie nowości.
Promocja do końca października!

577 778 050

rezerwacje@grotarena.pl



Anielskie Ogrody

Naucz się ogrodnictwa i uzyskaj uprawnienia rolnicze
do nabywania nieruchomości rolnych i pozyskiwania
dotacji na rocznym kursie ogrodniczym online.

501 256 376

bogdan.kasperski@anielskieogrody.pl



Biała Wydra Sklep Zoologiczny

Kod na zakupy w sklepie online www.bialawydra.pl
KOD RABATOWY: HXSYB3B7 ważny do 31.10.26

607 805 683

bozena@bialawydra.pl



SOLID Księgowość

Kompleksowa obsługa księgowa firm: KPiR, ryczałt, pełne
księgi, rozliczenia VAT, PIT, CIT i ZUS oraz pełna obsługa
kadr i płac.

507 640 313

kontakt@solidksiegowosc.pl



MENTE Wojciech Mydlikowski

Dla członków OPZL bezpłatna analiza faktur za energię
i dystrybucję. Dowiedz się, gdzie przepłacasz
i co możesz zrobić, żeby płacić mniej.

604 973 464

wojtek@mente-ee.pl



Sela sp. z o.o.

Zyskaj pewność i wiedzę, które ratują życie. Profesjonalne
szkolenie z pierwszej pomocy w Zielonej Górze.
Przez całą jesień oferta specjalna!

509 127 746

biuro@selabhp.pl

Program rabatowy FIRMA - FIRMIE



Zadworna Group Inwestycje i Nieruchomości

Wycena remontu, budowy, rozbudowy. Doradztwo w zakresie sprzedaży i kupna nieruchomości inwestycyjnych oraz prywatnych, finansowanie inwestycji.

505 498 009

zadwornagroup@gmail.com



Service Jobs sp. z o.o.

Service Jobs: outsourcing procesów, praca tymczasowa i rekrutacja dla produkcji i logistyki. Stabilna obsada, koordynacja i przejrzyste rozliczenie.

570 376 962

grzegorz.sijka@servicejobs.pl



Reklama

Jesteś mikro, małym lub średnim przedsiębiorcą działającym w Lubuskim?

NASZE PRODUKTY SĄ WŁAŚNIE DLA CIEBIE!



LFPK
LUBUSKI FUNDUSZ PORĘCZEŃ KREDYTOWYCH

Nie angażujesz swojego kapitału

Nie musisz ustanawiać zabezpieczenia na majątku osobistym lub firmowym

Zwiększasz swoją zdolność kredytową, poprzez dodatkowe zabezpieczenie kredytu / pożyczki

POZNAJ NASZE PRODUKTY!

-  **Poręczenie wadium**
-  **Poręczenie należytego wykonania umowy oraz rękojmi za wady**
-  **Poręczenie kredytów i pożyczek**
-  **Poręczenie leasingów**



68 323 96 00



www.LFPK.pl



**ul. Boh. Westerplatte 32
65-047 Zielona Góra**



Poręczenie realizowane przy pomocy środków finansowych Zarządu Województwa Lubuskiego

Nowi Partnerzy



Stowarzyszenie Polska Izba Rozwoju Elektromobilności

Polska Izba Rozwoju Elektromobilności to organizacja pozarządowa działająca na rzecz rozwoju elektromobilności w Polsce. Łączy firmy i ekspertów, wspierając transformację transportu w kierunku zeroemisyjnym. PIRE rozwija współpracę międzynarodową, edukację oraz sektor badawczy. Stale wspiera rozwój innowacji i budowę nowoczesnego, zrównoważonego transportu poprzez publikację raportów i analiz.

ul. Nowy Kisielin - Rozwojowa 10A
66-002 Zielona Góra
504 960 795
biuro@pire.pl
pire.pl



Wojewódzka Stacja Pogotowia Ratunkowego Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Zielonej Górze

WSPR SPZOZ udziela świadczeń zdrowotnych w rodzaju ratownictwo medyczne zgodnie z ustawą o PRM, prowadzi działania edukacyjne i promocji zdrowia. Prowadzi ponadto działalność gospodarczą, inną niż lecznicza polegająca m.in. na: wynajmie, wydierżawieniu, użyczeniu posiadanego majątku; organizowaniu zabezpieczenia medycznego imprez masowych i innych; prowadzeniu szkoleń personelu medycznego; organizowanie szkoleń i pokazów w zakresie udzielania pierwszej pomocy medycznej i przedmedycznej.

ul. Bolesława Chrobrego 2, 65-043 Zielona Góra
68 320 22 25
wspr@pogotowie.zgora.pl
pogotowie.zgora.pl



Fundacja Lubuska Inicjatywa Pozarządowa

Fundacja Lubuska Inicjatywa Pozarządowa rozwija przedsiębiorczość i kompetencje mieszkańców regionu, a jej biznesową marką jest SWIRLY – słodki sposób na biznes i relacje. Tworzymy personalizowane ciasteczka z logo, firmowe upominki i zestawy prezentowe dla klientów, kontrahentów i pracowników oraz na eventy i konferencje. Łączymy efektowny produkt z dobrą misją – dochód ze SWIRLY wspiera działania edukacyjne Fundacji. Każde zamówienie pomaga nam robić więcej dobrego. Wkręć się w dobre!

biuro: Plac Matejki 31, 65 - 056 Zielona Góra;
siedziba: Wichów 30, 68-113 Brzeźnica
603 552 330
biuro@lubuskibiznes.pl
swirly.pl lubuskibiznes.pl

Nowi Partnerzy

Tomasz Weber .com



Tomasz Weber jest konsultantem Marketing Operations i AI. Prowadzi szkolenia i warsztaty, na których zespoły uczą się lepiej wykorzystywać narzędzia, z których już korzystają, i wdrażać nowe rozwiązania oparte na AI. Pomaga działom marketingu budować i optymalizować procesy, a także tworzy wewnętrzne aplikacje i automatyzacje, które odciążają zespoły w codziennej pracy. Buduje dedykowane rozwiązanie cyfrowe, m.in. Math Eddie, Intucircularity.

ul. Wyszyńskiego 23/50, 65-001 Zielona Góra
693 409 483
info@tomaszweber.com
tomaszweber.com



Bank Ochrony Środowiska S.A.

Od 35 lat pomagamy Klientom zmieniać świat na lepszy. W BOŚ łączymy doświadczenie finansowe z pasją do ekologii, oferując produkty, które wspierają rozwój biznesu i chronią środowisko. Finansujemy przedsiębiorstwa i ich inwestycje szczególnie w OZE. Wspieramy proces inwestycyjny. Oferujemy atrakcyjne kredyty i depozyty dla twojej firmy oraz samorządu. W BOŚ znajdziesz partnera, który pomoże Ci je zrealizować. Postaw na przyszłość z Bankiem Ochrony Środowiska.

ul. Bohaterów Westerplatte 9, 65-034 Zielona Góra
515 111 889
wojciech.petryszyn@bosbank.pl
www.bosbank.pl



Bartek

pomysłodawca projektu

Sponsoring, który nie kończy się na ekspozycji

W profesjonalnym sporcie sponsoring kojarzy się przede wszystkim z widocznością marki: logotypem na koszulce, bandzie reklamowej, w materiałach promocyjnych czy podczas wydarzeń. W lokalnej inicjatywie skala jest mniejsza, ale mniejszy jest również dystans między sponsorem a społecznością.

Właściciel firmy lub jej pracownik może kilka dni po pojawieniu się firmowego logo sam stanąć na korcie, rozegrać ligowy mecz i poznać ludzi, do których jego marka wcześniej docierała przede wszystkim poprzez komunikację. Firma nie tylko pojawia się więc obok wydarzenia. Może wejść do środka społeczności, którą wspiera. To szczególnie istotne w przypadku lokalnych marek. W ich komunikacji liczy się nie tylko liczba osób, które zobaczą logo, lecz także regularność kontaktu.

Liga trwa przez wiele tygodni. Zawodnicy wracają na kort, śledzą wyniki, komunikację i kolejne wydarzenia. Partner nie pojawia się wyłącznie przy jednym turnieju — może towarzyszyć społeczności przez cały sezon.

Na kort może wejść cały zespół

SQUASHBUSTERS nie musi być również inicjatywą angażującą wyłącznie właściciela firmy. Do gry mogą dołączać pracownicy. Mogą wspólnie trenować, rywalizować w lidze, kibicować sobie i dzielić się postępami. Osoby, które na co dzień kontaktują się przede wszystkim w sprawach zawodowych, zyskują przestrzeń do spotkania w zupełnie innej roli.

Dla firmy może to być dodatkowy wymiar współpracy ze sportową inicjatywą: sponsoring łączy się wtedy z możliwością aktywizacji zespołu i tworzenia wspólnych doświadczeń poza biurem. Nie trzeba przy tym zaczynać od rywalizacji na wysokim poziomie.

SQUASHBUSTERS ma być przede wszystkim miejscem, w którym można wejść na kort, spróbować gry i rozwijać się we własnym tempie.



Biznes spotyka się na korcie!

W jednej kolejce mogą spotkać się właściciel firmy, handlowiec, specjalista IT i przedsiębiorca prowadzący jednoosobową działalność. Najpierw rywalizują o punkty, później rozmawiają przy korcie.

40 ⚡ 400

FIRM PARTNERSKICH

OSÓB W SPOŁECZNOŚCI

