

Numer 4 (70), kwiecień 2026 r.



Temat numeru

Wartościowanie stanowisk jako element systemu zarządzania

wywiad z Barbarą Pawełko-Czajką

Warunki zatrudniania obywateli Ukrainy od 5 marca 2026 r.

Podatek wyrównawczy dla grup kapitałowych – nowe przepisy i wątpliwości biznesu

Rewizja standardu ISO 9001: co zmieni nowa wersja normy i jak przygotować organizację?

6

Wartościowanie stanowisk jako element systemu zarządzania**Kadry, płace i prawo pracy**

Wartościowanie stanowisk jako element systemu zarządzania	6
Plan wdrożenia transparentności wynagrodzeń w firmie krok po kroku	13
Badania lekarskie osób zatrudnionych na podstawie umów cywilnoprawnych	16
Warunki zatrudniania obywateli Ukrainy od 5 marca 2026 r.	18
Podstawowe obowiązki pracodawcy w zakresie BHP	20
Co ważnego w orzecznictwie sądów pracy z 2025 roku?	23
Zwrot kosztów badań okulistycznych.....	26

Księgowość i podatki

Podatek wyrównawczy dla grup kapitałowych – nowe przepisy i wątpliwości biznesu	28
Drugi etap wdrożenia KSeF – co oznacza dla firm od kwietnia 2026?	30

ESG i ochrona środowiska

Rewizja standardu ISO 9001: co zmieni nowa wersja normy i jak przygotować organizację?	31
--	----

18

Warunki zatrudniania obywateli Ukrainy od 5 marca 2026 r.

31

Rewizja standardu ISO 9001: co zmieni nowa wersja normy i jak przygotować organizację?

Nasi autorzy



dr Barbara Pawełko-Czajka

Associate i wykładowca w PCDK. Doświadczona ekspertka, konsultantka, trenerka, wykładowczyni akademicka i badaczka. Doktor nauk prawnych. Wykładowczyni Dolnośląskiej Szkoły Wyższej oraz Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu. Właścicielka firmy szkoleniowo-doradczej. Stale współpracuje m. in. ze Stowarzyszeniem Księgowych w Polsce, Bankowym Ośrodkiem Doradztwa i Edukacji, Międzynarodową Szkołą Bankowości i Finansów. Prowadzi szkolenia z zakresu prawa pracy, kadr i płac, ubezpieczeń społecznych, zatrudniania obcokrajowców oraz z instrukcji kancelaryjnej, prowadzenia sekretariatu i ochrony danych osobowych zgodnie z RODO. Prowadziła szkolenia m. in. dla największego e-commerce na świecie, jednego z najbardziej innowacyjnych globalnych przedsiębiorstw produkcyjnych, czołowego polskiego koncernu multienergetycznego, jednostek samorządu terytorialnego oraz dla służb mundurowych.



Wojciech Ośka

Partner zarządzający, CEO. Od 2004 roku aktywny zawodowo w branży konsultingowo-doradczej. Specjalista w zakresie ekonomii i księgowości. Obejmował stanowiska związane z pracami zarządczymi, analitycznymi, controllingowymi i technologicznymi. Dzięki pracy na różnych stanowiskach posiada szeroką wiedzę z zakresu analizy, wdrażania automatyzacji oraz optymalizacji procesów. Absolwent Ekonomii oraz Informatyki na Wyższej Szkole Informatyczno-Ekonomicznej w Warszawie oraz Podyplomowych Studiach z Zarządzania. Swoje doświadczenie zawodowe zdobywał w międzynarodowych firmach konsultingowych. W PCDK zajmuje się budowaniem, planowaniem i realizacją strategii oraz wizji firmy. Uczestniczy czynnie w projektach dla podmiotów z sektora dużych i średnich przedsiębiorstw.



Anna Maschke

Ekspertka ds. ESG w dziale doradztwa gospodarczego i ESG w PCDK. Wspiera firmy w przekładaniu wymagań regulacyjnych na działania operacyjne i trwałe rezultaty biznesowe. Wdraża systemy zarządzania zgodne z międzynarodowymi standardami w obszarach społecznych, środowiskowych, jakościowych oraz w zakresie ładu korporacyjnego (ICS, SMETA, EcoVadis, ISO)



Katarzyna Pałucka

Prawnik, specjalista w zakresie HR, od 2019 roku związana z PCDK. Ukończyła studia wyższe na kierunku prawo, na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Łódzkiego; swoje wykształcenie uzupełniła na studiach podyplomowych z zakresu ZZZ i na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

PCDK Monitor

kwiecień 4 (70) 2026

WYDAWCA
PCDK Group sp. z o.o.
ul. Rakowicka 10B/4
31-511 Kraków
NIP: 6751729207

REDAKCJA
redakcja@pcdk.pl
MARKETING I REKLAMA
marketing@pcdk.pl
+48 22 299 23 23

Od redakcji

NAJNOWSZE WYDANIE NASZEGO MIESIĘCZNIKA STANOWI KOMPENDIUM WIEDZY, KTÓRE POMAGA ODNALEŹĆ SIĘ W TEJ RZECZYWIŚTOŚCI – OD ZAGADNIEŃ ZWIĄZANYCH Z ZARZĄDZANIEM ZASOBAMI LUDZKIMI, PRZEZ PODATKI I KSIĘGOWOŚĆ, AŻ PO STANDARDY JAKOŚCI ORAZ WYZWANIA ZWIĄZANE Z ESG.

W części poświęconej kadrom, płacom i prawu pracy przyglądamy się kluczowym procesom organizacyjnym i obowiązkom pracodawców. Wywiad miesiąca poświęcamy roli wartościowania stanowisk jako istotnego elementu systemu zarządzania – tematu, który zyskuje coraz większe znaczenie zarówno w kontekście regulacyjnym, jak i wizerunkowym. Barbara Pawełko-Czajka przedstawia pod tym kątem również praktyczny plan wdrożenia transparentności wynagrodzeń. Poruszamy również kwestie badań lekarskich osób zatrudnionych na podstawie umów cywilnoprawnych oraz aktualne zasady zatrudniania obywateli Ukrainy obowiązujące od 5 marca 2026 r. Nie zabrakło także przeglądu podstawowych obowiązków pracodawcy w zakresie BHP oraz analizy najważniejszych orzeczeń sądów pracy z 2025 roku, które wyznaczają kierunki interpretacyjne na przyszłość.

W obszarze księgowości i podatków skupiamy się na zmianach, które mogą mieć istotny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Szczególną uwagę poświęcamy nowym regulacjom dotyczącym podatku wyrównawczego dla grup kapitałowych oraz wątpliwościom, jakie budzą one w środowisku biznesowym. Analizujemy także drugi etap wdrożenia KSeF i jego konsekwencje dla firm od kwietnia 2026 r., wskazując na najważniejsze wyzwania organizacyjne i technologiczne. W kontek-

ście rosnącej liczby zmian legislacyjnych warto również zwrócić uwagę na głosy płynące z instytucji publicznych. Interesującym przykładem jest stanowisko przedstawione przez Rzecznikzkę Mały i Średnich Przedsiębiorstw. Agnieszka Majewska kwestionuje zmiany kodeksu karnego skarbowego. „Szczególne wątpliwości Minister Majewskiej budzi wprowadzenie regulacji mających na celu oddzielenie terminu przedawnienia należności publicznoprawnej od terminu przedawnienia karalności przestępstwa skarbowego. Zmiana ta może pogorszyć sytuację podatników, pogłębiając problem instrumentalnego wykorzystywania przepisów Kodeksu karnego skarbowego przez organy podatkowe, co stoi w sprzeczności z deklarowanym przez projektodawcę celem nowelizacji. Analiza propozycji resortu finansów wskazuje, że wszczęcie postępowania organów skarbowych wobec przedsiębiorców będzie mogło nastąpić w dowolnym czasie po przedawnieniu zobowiązania podatkowego. Ponadto proponowana przez rząd zmiana może przyczynić się do wzrostu opieszałości organów podatkowych i negatywnie wpłynąć na sprawność prowadzonych postępowań oraz bieżące i skuteczne ściganie naruszeń”.

Przyjemnej lektury
Katarzyna Kołbuś
Redaktor prowadząca



Szkolenia wyjazdowe w 2026 roku

Zgłoś się już dziś na szkolenie
wyjazdowe i skorzystaj
ze zniżek grupowych

Najbliższe szkolenia:

- First Time Manager – od specjalisty do lidera, który ogarnia ludzi, cele i rzeczywistość
- Podatki 2026 – VAT, CIT, JPK_CIT, KSeF oraz zmiany proceduralne
- Ślad węglowy organizacji w zakresie 1, 2 i 3
- Kadry oraz prawo pracy 2026/2027 – aktualne przepisy oraz planowe rewolucyjne zmiany

[sprawdź wszystkie szkolenia >](#)



Wartościowanie stanowisk jako element systemu zarządzania – wywiad miesięca

Nowe rozwiązania zmieniają system wynagradzania z uznaniowego na oparty na analizie wartości pracy.

Wartościowanie nie jest już narzędziem pomocniczym, lecz fundamentem systemu płac. O tym, na czym polega przejrzystość wynagrodzeń oraz jak przeprowadzać proces wartościowania stanowisk rozmawiamy z Barbarą Pawełko-Czajką Associate, wykładowca w PCDK

Katarzyna Kołbuś: Według najnowszego badania „Trendy 2025: Przejrzystość wynagrodzeń”, przeprowadzonego przez Klub Wynagrodzeń i Świadczeń Uczelni Łazarskiego ponad 80% firm w Polsce jest dopiero na początkowym etapie przygotowań do wdrożenia prawa związanego z dyrektywą UE o transparentności wynagrodzeń (2023/970). Z czego wynika tak niski poziom gotowości?

Barbara Pawełko-Czajka: Niski poziom gotowości firm do

wdrożenia transparentności wynagrodzeń nie jest problemem „braku przygotowania do regulacji”, lecz symptomem głębszej niedojrzałości organizacyjnej w obszarze zarządzania ludźmi i polityki płacowej. W praktyce wiele organizacji w Polsce nigdy nie wypracowało realnie transparentnych zasad wynagradzania. Systemy płacowe są często nieformalne, niespójne i oparte na uznaniowości menedżerskiej. Dopóki wynagrodzenia pozostają „wewnętrzną sprawą”, taki model może funkcjonować – jednak w momencie, gdy po-

jawia się obowiązek ich ujawniania, braki strukturalne stają się widoczne. To właśnie dlatego firmy odkładają działania: nie dlatego, że nie znają przepisów, ale dlatego, że nie mają czego transparentnie pokazać w uporządkowanej formie.

Wyniki raportu bardzo jasno to potwierdzają. Bariery takie jak brak wiedzy o zarządzaniu wynagrodzeniami, brak narzędzi czy brak kadr nie są od siebie niezależne – one składają się na jeden obraz: organizacji, w których funkcja HR nie pełni roli strate-

gicznej, a polityka wynagrodzeń nie jest zarządzana systemowo. W takich warunkach transparentność oznacza konieczność zbudowania wszystkiego od podstaw: od wartościowania stanowisk, przez siatki płac, aż po logikę decyzji podwyżkowych.

Szczególnie istotny jest brak gotowości kierownictwa. Transparentność wynagrodzeń nie jest projektem HR-owym – to zmiana modelu zarządzania. Wymaga

od liderów odejścia od uznaniowości na rzecz decyzji opartych na danych i jasno zdefiniowanych kryteriach. Dla wielu organizacji jest to trudne, ponieważ ogranicza swobodę decyzyjną menedżerów i wymusza większą odpowiedzialność za spójność oraz sprawiedliwość decyzji płacowych. Nie można też pominąć aspektu kulturowego. Brak gotowości załogi nie wynika z niechęci do transparentności jako takiej, lecz z braku zaufania do

systemu. Pracownicy obawiają się, że ujawnienie wynagrodzeń pokaże nierówności, które nie mają racjonalnego uzasadnienia. I często jest to obawa uzasadniona – bo przy braku transparentnych zasad zarządzania, różnice płacowe bywają trudne do obrony. Dodatkowo organizacje działają pod presją czasu, budżetu i szybko zmieniających się regulacji. Jednak te czynniki mają charakter wtórny. Kluczowym wyzwaniem nie



Firmy będą musiały wdrożyć hierarchię postępowania z nadwyżkami. Najpierw darowizny – współpraca z organizacjami charytatywnymi. Potem przeceny i wyprzedaże w alternatywnych kanałach. Następnie przetworzenie na inne produkty czy surowce.

jest tempo wdrożenia dyrektywy, lecz fakt, że wymaga ona fundamentalnej zmiany filozofii zarządzania wynagrodzeniami – z modelu reaktywnego i uznaniowego na model oparty na strukturze, danych i konsekwencji. Niski poziom gotowości firm wynika przede wszystkim z tego, że transparentność wynagrodzeń obnaża dotychczasowe braki: brak spójnych zasad, brak systemowego podejścia do wynagrodzeń i brak dojrzałych metod zarządzania pracownikami.

KK: Transparentność wynagrodzeń wymaga uporządkowa-

nego systemu płac. Co może być punktem wyjścia do tego, by był on zgodny z założeniami ustawy dotyczącej wynagrodzeń?

BPCz: Transparentność wynagrodzeń nie polega wyłącznie na ujawnieniu poziomów płac, ale też na możliwości uzasadnienia, dlaczego dane wynagrodzenia są takie, a nie inne. W tym sensie wartościowanie stanowisk jest punktem wyjścia, ponieważ tworzy obiektywną podstawę do budowy całego systemu wynagrodzeń – zgodną zarówno z wymogami zarządczymi, jak

i regulacyjnymi. Z perspektywy prawa, zarówno dyrektywy 2023/970, jak i wcześniejszej dyrektywy 2006/54/WE oraz przepisów Kodeksu pracy kluczowe znaczenie ma zasada równego wynagrodzenia za pracę o tej samej wartości. Problem polega jednak na tym, że bez uporządkowanego systemu oceny stanowisk organizacja nie jest w stanie jednoznacznie określić, które prace mają „taką samą wartość”. To właśnie ta niejednoznaczność została wskazana przez Komisję Europejską jako jedna z głównych barier w egze-

kwowaniu zasady równości wynagrodzeń.

KK: W jaki sposób wartościowanie stanowisk znosi tę barierę?

BPCz: Wartościowanie stanowisk rozwiązuje ten problem, ponieważ wprowadza obiektywne, neutralne (w tym neutralne płciowo) kryteria oceny pracy – takie jak wymagane kwalifikacje, odpowiedzialność, złożoność czy wpływ na organizację. Pozwala też porównywać różne role w organizacji w sposób systemowy, a nie uznaniowy. I wreszcie – stanowi podstawę do budowy spójnych siatek płac i widełek wynagrodzeń.

Bez tego fundamentu transparentność staje się pozorna. Ujawnienie wynagrodzeń w organizacji, która nie przeprowadziła wartościowania stanowisk, najczęściej prowadzi do ujawnienia niespójności, a nie do budowy zaufania. Z kolei tam, gdzie wartościowanie zostało przeprowadzone rzetelnie, wynagrodzenia można powiązać z jasno zdefiniowaną wartością pracy. Warto również podkreślić wymiar zarządczy. Wyniki raportów pokazują, że jedną z głównych barier wdrożenia transparentności jest brak wiedzy o zarządzaniu wynagrodzeniami oraz brak narzędzi. W praktyce oznacza to, że wiele organizacji nie posiada podstawowej architektury systemu płac. Wartościowanie stanowisk porządkuje ten obszar i stanowi punkt wyjścia do budowy ścieżek kariery, definiowania kryteriów awansów i podwyżek czy powią-

zania wynagrodzeń z kompetencjami i wynikami pracy.

Co istotne, dyrektywa oraz przepisy krajowe wymagają, aby systemy wynagrodzeń były oparte na kryteriach, które wykluczają dyskryminację. Wartościowanie stanowisk, jeśli jest dobrze zaprojektowane, spełnia ten warunek, ponieważ eliminuje wpływ czynników subiektywnych i historycznych. Tym samym staje się nie tylko narzędziem HR, ale również mechanizmem zapewniającym zgodność z prawem.

KK: Jak w praktyce wygląda proces wartościowania stanowisk – od czego należy zacząć?

BPCz: Z perspektywy zarządzania wartościowanie stanowisk nie jest projektem HR-owym „do odhaczenia”, tylko procesem porządkowania organizacji zaczynającym się od zrozumienia, jak naprawdę wygląda praca i gdzie powstaje wartość. Dlatego w praktyce nie zaczyna się od wyboru metody, ale od uporządkowania fundamentów, na których ta metoda w ogóle może zadziałać. Pierwszym krokiem jest konfrontacja z rzeczywistością organizacyjną. W wielu firmach istnieją opisy stanowisk, ale są one nieaktualne, zbyt ogólne albo niespójne między działami. Z perspektywy zarządczej to moment, w którym trzeba odpowiedzieć sobie na podstawowe pytanie: czy naprawdę wiemy, za co płacimy w organizacji? Jeśli nie – wartościowanie szybko ujawni te luki. Dlatego punktem wyjścia powinna być rzetelna analiza pracy, rozumia-

na nie jako formalność, ale jako proces diagnozy organizacji. Chodzi o zrozumienie kilku problemów, które można ogólnie ująć w pytaniach, mianowicie:

- jaki jest realny cel danego stanowiska i jego wkład w wyniki firmy,
- jakie decyzje, odpowiedzialności i zadania są z nim związane,
- jakie kompetencje są faktycznie potrzebne, a nie tylko „na papierze”,
- jak dana rola funkcjonuje w strukturze i w relacjach z innymi.

Dopiero taka perspektywa pozwala przejść od myślenia o stanowiskach jako o nazwach w strukturze, do myślenia o nich jako o nośnikach wartości biznesowej.

KK: Co dalej, kiedy już uda nam się zebrać odpowiedzi na te pytania?

BPCz: Kolejnym krokiem jest ujednoczenie podejścia. W zarządzaniu oznacza to wprowadzenie wspólnego języka opisu pracy w całej organizacji. Bez tego każdy dział operuje własnymi definicjami ról i odpowiedzialności, co uniemożliwia ich porównywanie. A jeśli nie da się porównywać stanowisk, nie da się też mówić o sprawiedliwym i transparentnym wynagradzaniu. Ważne jest też rozdzielenie dwóch porządków, które w praktyce często się mieszają: wartości stanowiska i oceny pracow-

nika. Wartościowanie dotyczy roli tego, jakie wymagania i odpowiedzialności są z nią związane. Nie dotyczy tego, jak dobrze konkretny pracownik wykonuje swoją pracę. To rozróżnienie jest kluczowe, bo dopiero ono pozwala budować system wynagrodzeń, który jest jednocześnie sprawiedliwy, spójny i skalowalny. Kluczowe dla zarządzania jest także konsekwentne stosowanie tych samych kryteriów do wszystkich stanowisk pracy. To moment, w którym organizacja przechodzi od uznaniowości do systemowości. Dla wielu firm jest to największa zmiana, bo oznacza ograniczenie swobody decyzyjnej menedżerów na rzecz spójnych reguł. Dopiero na tak przygotowanym gruncie ma sens wybór metody wartościowania. Wartościowanie stanowisk zaczyna się od uporządkowania organizacji jej ról, odpowiedzialności i logiki działania. To proces, który zmusza firmę do odpowiedzi na niewygodne, ale fundamentalne pytania o to, jak definiuje wartość pracy. Jeśli ten etap zostanie przeprowadzony poprawnie, wartościowanie staje się nie tylko narzędziem do budowy siatek płac, ale realnym wsparciem w zarządzaniu organizacją.

KK: Jakie metody wartościowania stanowisk są dziś najczęściej stosowane i czym się różnią?

BPCz: Warto zacząć od samej istoty wartościowania stanowisk pracy, bo to pojęcie bywa często upraszczane. W swojej idei wartościowanie to próba możliwie

obiektywnej, opartej na faktach oceny, jaką wartość ma praca wykonywana na danym stanowisku w relacji do innych ról w organizacji. Nie chodzi więc o ocenę pracownika, jego wyników czy potencjału, ale o „wyceńnię” samej pracy – jej wymagań, odpowiedzialności i znaczenia dla organizacji. W praktyce oczywiście nie istnieje w pełni obiektywna metoda wartościowania. Każde podejście, nawet najbardziej zaawansowane, zawiera element decyzji i przyjętych założeń. Kluczowe jest jednak to, na ile ta subiektywność jest uporządkowana i świadoma, a na ile ukryta w intuicyjnych ocenach. Na tym tle widać wyraźnie różnice między najczęściej stosowanymi metodami wartościowania. Najprostsze są metody nieanalityczne, często nazywane sumarycznymi lub rankingowymi. Ich istota polega na tym, że stanowiska traktuje się jako całość i porównuje między sobą, budując pewną hierarchię od ról „o wyższej wartości” do tych „o niższej wartości”. To podejście jest szybkie i organizacyjnie wygodne, bo nie wymaga szczegółowej analizy. Z perspektywy zarządzania ma jednak istotne ograniczenie: nie daje odpowiedzi na pytanie, dlaczego jedno stanowisko jest wyżej od drugiego. W efekcie trudno na jego podstawie budować transparentny system wynagrodzeń. Takie metody często odzwierciedlają istniejące przekonania lub historyczne decyzje, zamiast je weryfikować. Znacznie bardziej rozwiniętym podejściem są metody analityczne, w tym najczęściej stosowane dziś metody

analityczno-punktowe. W tym przypadku stanowisko jest rozkładane na czynniki takie jak odpowiedzialność, wymagane kompetencje, złożoność pracy czy wpływ na wyniki organizacji. Każdy z tych elementów jest oceniany oddzielnie, a następnie łączony w końcową ocenę wartości stanowiska. Im większe nasilenie kluczowych kryteriów, tym wyższa wartość pracy. Z perspektywy zarządczej to podejście ma fundamentalną przewagę: pozwala przejść od intuicji do systemu. Organizacja nie tylko porządkuje stanowiska, ale przede wszystkim definiuje, co tak naprawdę tworzy wartość pracy w jej modelu biznesowym. To z kolei umożliwia budowę spójnych siatek płac, jasnych kryteriów wynagradzania i co dziś szczególnie istotne uzasadnienie tych decyzji w sposób zgodny z wymogami transparentności. Nie oznacza to, że metody analityczne są pozbawione wad. Są bardziej złożone, czasochłonne i wymagają podjęcia decyzji dotyczących tego, które kryteria są ważniejsze. Jednak właśnie jawna decyzyjność pozwala świadomie zarządzać systemem wynagrodzeń, zamiast opierać go na nieformalnych praktykach.

W praktyce wybór metody wartościowania jest więc wyborem poziomu dojrzałości organizacji. Metody rankingowe wystarczają tam, gdzie celem jest ogólne uporządkowanie struktury. Natomiast w kontekście rosnących wymagań regulacyjnych i potrzeby transparentności, coraz więcej organizacji przechodzi na

podejście analityczne bo tylko ono pozwala nie tylko określić „ile”, ale przede wszystkim wyjaśnić „dlaczego”.

KK: Jakie kryteria powinny być brane pod uwagę przy wartościowaniu stanowisk?

BPCz: Przyjęty w projektowanych przepisach model wartościowania stanowisk opiera się na obiektywnych i porównywalnych kryteriach, które odnoszą się do pracy jako takiej, a nie do cech konkretnego pracownika. Ocena dotyczy wartości pracy określonego rodzaju lub na danym stanowisku, co oznacza konieczność stosowania jednolitych zasad porównywania różnych stanowisk w organizacji. Podstawę tej oceny stanowią cztery zasadnicze czynniki: umiejętności, wysiłek, zakres odpowiedzialności oraz warunki pracy. W ich ramach uwzględnia się m.in. wymagany poziom wykształcenia, kwalifikacji i doświadczenia, stopień złożoności i intensywności wykonywanych zadań, zakres podejmowanej odpowiedzialności (w tym za ludzi, procesy czy zasoby) oraz specyfikę środowiska pracy, w jakim obowiązki są realizowane. Czynniki te mogą być uzupełniane dodatkowymi kryteriami lub podkryteriami, o ile mają one rzeczywiste znaczenie dla danego stanowiska i zostały określone przez pracodawcę w sposób uzasadniony i spójny. Istotnym wymogiem jest również to, aby kryteria wartościowania były neutralne pod względem płci, co oznacza, że nie mogą one prowadzić do jakiegokolwiek różnicowania wynagrodzeń

ani oceny pracy ze względu na płeć, zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio. Zapewnia to zgodność z zasadą równego traktowania oraz przeciwdziałania dyskryminacji w wynagradzaniu. Ważne jest także odpowiednie wyważenie znaczenia poszczególnych kryteriów, ponieważ nie w każdym przypadku będą one miały jednakową wagę. Ich relatywne znaczenie powinno wynikać ze specyfiki konkretnego stanowiska. Jednocześnie przepisy dopuszczają stosowanie dodatkowych kryteriów, ale tylko wtedy, gdy są one uzasadnione i adekwatne do charakteru pracy. Takie podejście zakłada konieczność analizy poszczególnych elementów pracy, a nie traktowania stanowiska jako jednolitej, niepodzielnej całości. W praktyce oznacza to odejście od metod, które nie uwzględniają odrębnej oceny kryteriów i nie pozwalają na ich porównywanie, na rzecz bardziej szczegółowego i uporządkowanego procesu wartościowania, opartego na rozbiciu stanowiska na jego kluczowe komponenty.

KK: Jak powiązać wyniki wartościowania z siatką płac i widełkami wynagrodzeń?

BPCz: Powiązanie wyników wartościowania stanowisk z siatką płac polega na przełożeniu uporządkowanej, obiektywnej oceny wartości pracy na konkretną strukturę wynagrodzeń w organizacji. Wartościowanie stanowi punkt wyjścia całego procesu ponieważ pozwala porównać stanowiska według jednolitych kryteriów, takich jak wymaga-

ne umiejętności, wysiłek, zakres odpowiedzialności czy warunki pracy, a następnie uporządkować je według ich znaczenia dla organizacji. Kluczowe jest przy tym, że ocenie podlega wartość pracy określonego stanowiska, a nie indywidualne cechy osoby ją wykonującej. Sam wynik wartościowania wyrażony np. w punktach lub przypisany do określonego poziomu, nie stanowi jeszcze widełek płacowych. Jest on jedynie materiałem wyjściowym do budowy siatki wynagrodzeń. Dopiero na jego podstawie możliwe jest stworzenie uporządkowanej struktury przedziałów płacowych, która nadaje wynikowi wartościowania praktyczny wymiar i pozwala zarządzać wynagrodzeniami w sposób spójny i przejrzysty.

W pierwszym kroku organizacja grupuje stanowiska o zbliżonej wartości w tzw. poziomy zaszelegowania. Takie podejście pozwala uprościć strukturę i odwzorować naturalną hierarchię ról w organizacji. Następnie dla każdego poziomu wyznacza się wartość referencyjną (punkt środkowy), która stanowi podstawę do budowy przedziału wynagrodzeń. Na tej bazie określa się dolną i górną granicę widełek, przy czym ich szerokość zależy od charakteru stanowiska, innych relacji można oczekiwać dla ról operacyjnych, a innych dla specjalistycznych czy menedżerskich, gdzie zróżnicowanie kompetencji i wpływu na wynik jest większe.

Proces ten obejmuje kilka logicznych etapów: analizę roz-

kładu wyników wartościowania i budowę spójnych poziomów, powiązanie ich z danymi rynkowymi (benchmarkingiem wynagrodzeń), określenie docelowego pozycjonowania względem rynku oraz wyznaczenie centralnych wartości dla każdego poziomu. Dopiero na tej podstawie definiowane są konkretne widełki płacowe. Dzięki temu siatka wynagrodzeń nie jest przypadkowa ani arbitralna, lecz wynika z wcześniej przyjętych, obiektywnych założeń. Istotnym elementem tego podejścia jest także uwzględnienie progresji pomiędzy poziomami. Kolejne grade'y powinny odzwierciedlać rzeczywisty wzrost wymagań w zakresie kompetencji, odpowiedzialności oraz wpływu na organizację. Różnice pomiędzy poziomami przekładają się na stopniowy wzrost wynagrodzeń, co wspiera budowanie ścieżek kariery oraz przejrzystych zasad awansu. Warto podkreślić, że siatka wynagrodzeń to uporządkowana struktura przedziałów płacowych przypisanych do stanowisk lub poziomów

odpowiedzialności w organizacji. Jej celem jest zapewnienie spójności wewnętrznej systemu wynagradzania przy jednoczesnym uwzględnieniu realiów rynku pracy. Dobrze zaprojektowana siatka uwzględnia znaczenie stanowisk dla realizacji celów biznesowych, różnice w poziomie kompetencji oraz relacje pomiędzy rolami w strukturze organizacyjnej, co umożliwia obiektywne porównywanie wynagrodzeń. Widełki płacowe stanowią podstawowy element siatki. Określają minimalny i maksymalny poziom wynagrodzenia dla danego stanowiska lub grupy stanowisk, a ich konstrukcja opiera się na ustalonym punkcie środkowym oraz przyjętym spreadzie. Dzięki temu możliwe jest elastyczne zarządzanie wynagrodzeniami w zależności od doświadczenia, kompetencji czy wyników pracownika, przy jednoczesnym zachowaniu spójności systemu. Siatka płac pełni również funkcję narzędzia zarządczego i komunikacyjnego. Wspiera podejmowanie decyzji płacowych, pomaga menedże-

rom i działowi HR w rozmowach z pracownikami, a także ułatwia procesy rekrutacyjne poprzez określenie ram wynagrodzeń dla poszczególnych ról. W kontekście rosnących wymagań dotyczących transparentności wynagrodzeń, uporządkowana siatka staje się także narzędziem zapewniającym przejrzystość i zgodność z zasadami równego traktowania, kryteria wartościowania oraz wynikające z nich widełki nie mogą opierać się bezpośrednio ani pośrednio na płci pracowników. Obiektywne wartościowanie stanowisk stanowi fundament, na którym buduje się strukturę wynagrodzeń.

KK: Jak komunikować pracownikom wyniki wartościowania, aby zwiększyć zaufanie, nie generując przy tym konfliktów? Bywa, że to niestety ma miejsce...

BPCz: Komunikowanie wyników wartościowania stanowisk powinno być traktowane nie jako jednorazowe przekazanie informacji, ale jako element szerszego systemu przejrzystości

Jak przeprowadzić wartościowanie stanowisk krok po kroku – warsztaty praktyczne

szkolenia online

[zapisz się >](#)



wynagrodzeń i budowania zaufania w organizacji. Prawo do informacji o wynagrodzeniach stanowi istotny element zasady przejrzystości wynagrodzeń oraz równego traktowania pracowników. Zgodnie z art. 8. ust. 1 projektu ustawy pracownik będzie miał prawo wystąpić do pracodawcy z wnioskiem, w postaci papierowej lub elektronicznej, o informacje dotyczące jego indywidualnego poziomu wynagrodzenia oraz średnich poziomów wynagrodzenia w podziale na płeć w odniesieniu do kategorii pracowników wykonujących jednakową pracę jak on lub pracę o jednakowej wartości jak jego praca. Przepis ten ma zastosowanie do wszystkich pracodawców, bez względu na ich wielkość, a każdy pracownik będzie miał prawo do informacji. Ponadto zgodnie z projektowanym art. 8 ust. 3 pracownik będzie miał prawo wystąpić do pracodawcy z wnioskiem o informacje dotyczące jego indywidualnego poziomu wynagrodzenia oraz średnich poziomów wynagrodzenia w podziale na płeć w odniesieniu do kategorii pracowników wykonujących pracę jednakową jak on lub pracę o jednakowej wartości jak jego praca lub z wnioskiem o dodatkowe i uzasadnione wyjaśnienia dotyczące ww. informacji, jak również o szczegółowe uzupełnienie informacji dotyczących wszelkich przekazanych danych, osobiście lub za pośrednictwem: 1) zakładowej organizacji związkowej lub 2) organu do spraw równości. Pracownicy będą mieli prawo występować o informacje dotyczące ich in-

dywidualnego poziomu wynagrodzenia oraz średnich poziomów wynagrodzenia, w podziale na płeć, w odniesieniu do kategorii pracowników wykonujących jednakową pracę jak oni lub pracę o jednakowej wartości jak ich praca. Dodać należy, że pracownicy będą mogli żądać informacji dotyczących wyłącznie ich kategorii, a nie innych kategorii pracowników. Informacje przekazywane pracownikom przez pracodawców powinny odzwierciedlać aktualną sytuację. Zgodnie z art. 8 ust. 2. projektowanej ustawy pracownik, który otrzymał informacje dotyczące jego indywidualnego poziomu wynagrodzenia oraz średnich poziomów wynagrodzenia w podziale na płeć w odniesieniu do kategorii pracowników wykonujących jednakową pracę jak on lub pracę o jednakowej wartości jak jego praca, niedokładne lub niekompletne, będzie miał prawo wystąpić z wnioskiem do pracodawcy o dodatkowe i uzasadnione wyjaśnienia dotyczące ww. informacji, jak również o szczegółowe uzupełnienie informacji dotyczących wszelkich przekazanych danych. Pracownik będzie miał prawo wystąpić do pracodawcy z takim wnioskiem, osobiście lub za pośrednictwem zakładowej organizacji związkowej. W tej sytuacji pracodawca będzie zobowiązany do odpowiedzi na powyższe wnioski niezwłocznie, nie później niż w terminie 30 dni od dnia złożenia wniosku. Dodatkowo pracodawca będzie miał obowiązek corocznie, do dnia 31 marca, informować pracowników o przysługującym im

prawie do uzyskania informacji o wynagrodzeniach oraz o zasadach korzystania z tego uprawnienia. Celem tych regulacji jest zwiększenie przejrzystości systemów wynagradzania, przeciwdziałanie dyskryminacji, w szczególności ze względu na płeć, oraz umożliwienie pracownikom świadomego dochodzenia swoich praw.

Komunikując wyniki wartościowania, warto również podkreślić, że ocenie podlega stanowisko pracy, a nie konkretna osoba. Pomaga to uniknąć błędnych interpretacji i przenoszenia dyskusji na poziom indywidualnych ocen pracowników. Jasne rozróżnienie między wartością pracy a oceną osoby ogranicza potencjalne napięcia i zwiększa poczucie sprawiedliwości. Z perspektywy budowania zaufania szczególnie ważne jest wyjaśnienie, w jaki sposób wyniki wartościowania przekładają się na strukturę wynagrodzeń oraz możliwości ich wzrostu. Pracownicy powinni rozumieć nie tylko, do jakiego poziomu zostało przypisane ich stanowisko, ale także jakie kryteria (np. rozwój kompetencji, doświadczenie, wyniki pracy, staż) mogą wpływać na zmianę poziomu wynagrodzenia w czasie. Jasne wyjaśnienie zasad, powiązanie ich z systemem wynagrodzeń oraz umożliwienie pracownikom zadawania pytań i uzyskiwania wyjaśnień sprawia, że wartościowanie przestaje być postrzegane jako narzędzie oceny, a staje się elementem budującym zaufanie, poczucie sprawiedliwości i przewidywalność w organizacji.

Plan wdrożenia transparentności wynagrodzeń w firmie krok po kroku

Zgodnie z poradnikiem „Wskazówki do oceny i porównania wartości pracy zgodnie z czterema kryteriami przyjętymi w dyrektywie 2023/970” przygotowywanym przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej wartościowanie pracy jest systematycznym procesem ustalania względnej wartości stanowisk pracy w organizacji z wykorzystaniem obiektywnych i neutralnych kryteriów. Można i warto przed przeprowadzeniem tego procesu zaplanować jego kolejne kroki.

Wartościowanie pracy nie jest też procesem oderwanym od rzeczywistości. Tak naprawdę z poziomu pracodawcy proces ten określa, jaka jest wartość konkretnej pracy (konkretnego stanowiska pracy/ funkcji) dla organizacji. Z tego powodu punktem wyjściowym w całym modelu może być określenie, jaki jest cel lub cele funkcjonowania danej organizacji. Może to być bardzo prosty, pragmatyczny cel, bądź wielowymiarowe, wieloaspektowe podejście. Z tej perspektywy wartościowanie jest określeniem,

w jakim stopniu dana praca przyczynia się do osiągnięcia tego celu. Nie jest to działanie niezbędne do przeprowadzenia samego procesu wartościowania, ale ma bezpośredni wpływ na określenie kryteriów wartościowania i przypisanie wag. Rekomendowaną metodą wartościowania jest metoda analityczna-punktowa. Polega ona na rozłożeniu pracy na czynniki, przypisaniu im wag oraz przyznaniu punktów.

Plan wdrożenia transparentności wynagrodzeń w firmie powinien

być uporządkowanym, wieloetapowym procesem, który łączy wartościowanie stanowisk pracy z budową spójnego systemu wynagrodzeń oraz zapewnieniem dostępu do informacji dla pracowników. Punktem wyjścia, zgodnie z podejściem opisanym w poradniku Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, jest traktowanie wartościowania pracy jako systematycznego procesu opartego na obiektywnych i neutralnych kryteriach, powiązanego z celami organizacji.

FAZA WSTĘPNA

Krok 1. Określenie celu organizacji

Na początku warto odpowiedzieć sobie na pytanie: po co istnieje nasza organizacja i co jest dla niej najważniejsze?

Wartościowanie pracy polega na ustaleniu, jak bardzo dana praca pomaga osiągnąć te cele.

Ten krok nie jest obowiązkowy, ale:

- pomaga dobrać właściwe kryteria oceny
- pomaga ustalić, co jest ważniejsze, a co mniej ważne

Krok 2. Powołanie zespołu (opcjonalnie)

Najlepiej, aby wartościowanie nie było robione przez jedną osobę.

Warto powołać zespół, w którym są:

- przedstawiciele pracodawcy,
- przedstawiciele pracowników (jeśli są).

Dzięki temu:

- zmniejsza się ryzyko stronniczości
- proces jest bardziej obiektywny
- łatwiej obronić wyniki w razie kontroli lub sporu

FAZA PRZYGOTOWANIA MODELU

Krok 3. Wybór kryteriów oceny (kryteria syntetyczne)

Dyrektywa wskazuje 4 główne kryteria:

1. Umiejętności – co trzeba umieć, by wykonywać tę pracę
2. Wysiętek – ile pracy fizycznej, psychicznej lub emocjonalnej wymaga
3. Odpowiedzialność – za ludzi, pieniądze, sprzęt, decyzje
4. Warunki pracy – hałas, stres, kontakt z trudnymi sytuacjami

Każda organizacja musi sama dokładnie opisać, co rozumie przez te pojęcia.

Krok 4. Rozpisanie kryteriów na szczegóły (podkryteria)

Każde kryterium dzieli się na mniejsze elementy.

Przykład dla „umiejętności”:

- wykształcenie,
- doświadczenie,
- umiejętności komunikacyjne,
- wielozadaniowość.

Ważne zasady:

- te same kryteria dla wszystkich stanowisk
- brak faworyzowania zawodów „męskich” lub „kobiecych”
- jedno kryterium = jedna cecha (bez dublowania)

Krok 5. Ustalenie poziomów

Dla każdego podkryterium ustala się poziomy, np.:

- niski,
- średni,
- wysoki

albo 5 poziomów: od najprostszego do najbardziej wymagającego.

Poziomy muszą być:

- jasno opisane
- bez słów typu „dużo”, „mało”
- bez nakładania się na siebie

Krok 6. Przydzielenie punktów (wag)

Każde kryterium dostaje określoną liczbę punktów.

Im ważniejsze – tym więcej punktów.
Punkty dzieli się dalej na podkryteria i poziomy.

Ważne:

- punkty przydziela się dopiero po zebraniu opisów stanowisk
- nie wolno dopasowywać opisów do punktów
- jeden system punktów dla wszystkich stanowisk

FAZA TESTOWANIA

Krok 7. Sprawdzenie modelu

Model należy sprawdzić na wybranych stanowiskach:

- czy kryteria są zrozumiałe,
- czy nie wszystkie stanowiska wypadają podobnie,
- czy nie ma ukrytej dyskryminacji płci.

Jeśli coś nie działa:

- poprawia się kryteria
- poprawia się poziomy
- poprawia się wagi

WARTOŚCIOWANIE STANOWISK

Krok 8. Przyznanie punktów stanowiskom

Każde stanowisko porównuje się z poziomami kryteriów i przyznaje punkty.
Suma punktów = wartość pracy w organizacji.

Krok 9. Tworzenie kategorii zaszeregowania

Stanowiska z podobną liczbą punktów trafiają do tej samej grupy (kategorii).
W jednej kategorii praca ma taką samą wartość.

Krok 10. Przypisanie stanowisk do kategorii

To końcowy efekt wartościowania.

Pozwala:

- porównywać wynagrodzenia kobiet i mężczyzn
- wykazać równe traktowanie
- zbudować przejrzysty system płac

Wartościowanie staje się narzędziem dowodowym.

Jeżeli pracownik zarzuca nierówne wynagradzanie, pracodawca musi wykazać, że:

prace nie są jednakowej wartości albo
różnice wynikają z obiektywnych kryteriów

Brak wartościowania osłabia pozycję pracodawcy w sporze.

Badania lekarskie osób zatrudnionych na podstawie umów cywilnoprawnych

Kwestia skierowania przez pracodawcę na badania lekarskie osób zatrudnianych na podstawie umowy cywilnoprawnej nadal budzi wśród pracodawców kontrowersje. Z jednej bowiem strony, Kodeks pracy nie nakłada na pracodawców takiego obowiązku, z drugiej jednak strony – pracodawca zobowiązany jest do zapewnienia w zakładzie pracy bezpiecznych i higienicznych warunków pracy.



Badania lekarskie a Kodeks pracy

Zgodnie z art. 229 ustawy z 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy obowiązek poddania się wstępnym badaniom lekarskim mają:

- osoby przyjmowane do pracy,
- pracownicy młodociani przenoszeni na inne stanowiska pracy i inni pracownicy przenoszeni na stanowiska pracy, na których występują czynniki szkodliwe dla zdrowia lub warunki uciążliwe.

Przy czym, wstępnym badaniom lekarskim nie podlegają osoby:

- przyjmowane ponownie do

pracy u tego samego pracodawcy na to samo stanowisko lub na stanowisko o takich samych warunkach pracy w ciągu 30 dni po rozwiązaniu lub wygaśnięciu poprzedniego stosunku pracy z tym pracodawcą,

- przyjmowane do pracy u innego pracodawcy na dane stanowisko w ciągu 30 dni po rozwiązaniu lub wygaśnięciu poprzedniego stosunku pracy, jeżeli posiadają aktualne orzeczenie lekarskie stwierdzające brak przeciwwskazań do pracy w warunkach pracy opisanych w skierowaniu na badania lekarskie i pracodawca ten stwierdzi, że warunki te odpo-

wiadają warunkom występującym na danym stanowisku pracy, z wyłączeniem osób przyjmowanych do wykonywania prac szczególnie niebezpiecznych.

Obowiązek zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy

W myśl Kodeksu pracy pracodawca ponosi odpowiedzialność za stan bezpieczeństwa i higieny pracy w zakładzie pracy, m.in. poprzez zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy przy odpowiednim wykorzystaniu osiągnięć nauki i techniki, a w szczególności zobowiązany jest:

- organizować pracę w sposób zapewniający bezpieczne i higieniczne warunki pracy,
 - zapewniać przestrzeganie w zakładzie pracy przepisów oraz zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, wydawać polecenia usunięcia uchybień w tym zakresie oraz kontrolować wykonanie tych poleceń,
 - reagować na potrzeby w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa i higieny pracy oraz dostosowywać środki podejmowane w celu doskonalenia istniejącego poziomu ochrony zdrowia i życia pracowników, biorąc pod uwagę zmieniające się warunki wykonywania pracy,
 - zapewnić rozwój spójnej polityki, zapobiegającej wypadkom przy pracy i chorobom zawodowym, uwzględniającej zagadnienia techniczne, organizację pracy, warunki pracy, stosunki społeczne oraz wpływ czynników środowiska pracy,
 - zapewniać wykonanie nakazów, wystąpień, decyzji i zarządzeń wydawanych przez organy nadzoru nad warunkami pracy,
 - zapewniać wykonanie zaleceń społecznego inspektora pracy.
- Przyjąc zatem należy, że pracodawca, powierzając osobom fizycznym innym niż pracownicy wykonanie choćby czasowo czynności w warunkach, które wymagają szczególnej predyspozycji fizycznych, może skierować osoby wykonujące pracę na podstawie umowy cywilnoprawnej na badania lekarskie przed rozpoczęciem przez nich pracy.
- Badania lekarskie osób zatrudnionych na podstawie umów cywilnoprawnych – stanowisko Państwowej Inspekcji Pracy
- Na takim stanowisku stoi również Państwowa Inspekcja Pracy. Zgodnie z jej podejściem przeprowadzenie badań lekarskich dla zleceniobiorców zależy od rodzaju wykonywanej przez niech pracy oraz stopnia zagrożenia związane-
go z warunkami pracy: jeżeli rodzaj wykonywanej pracy i stopień zagrożeń związanych z warunkami pracy (ryzyko wypadku przy pracy, występowanie czynników szkodliwych dla zdrowia lub uciążliwych) wskazuje na celowość dopuszczenia do pracy wyłącznie osób posiadających odpowiedni stan zdrowia, zleceniodawca może wymagać od osoby, z którą zawiera umowę cywilnoprawną, poddania się badaniu lekarskiemu. Wówczas osoba ta ma obowiązek poddać się badaniom lekarskim. Zleceniodawca nie ma obowiązku pokrycia kosztów badań zatrudnianych zleceniobiorców. Obowiązki z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy, w tym kwestia przeprowadzania badań lekarskich oraz pokrycia ich kosztów, powinny być określone w umowie zlecenia. Jeżeli natomiast obowiązek zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy nie będzie realizowany właściwie, to podmiotem odpowiedzialnym będzie pracodawca.

Warunki zatrudniania obywateli Ukrainy od 5 marca 2026 r.

Od 5 marca 2026 r. przestała obowiązywać ustawa z dnia 12 marca 2022 r. o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2025 r. poz. 337, ze zm.), która wprowadziła nadzwyczajne rozwiązania prawne mające na celu pomoc obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym.

Ochrony czasowej ciąg dalszy

Na mocy ustawy z dnia 23 stycznia 2026 r. o wygaszeniu rozwiązań wynikających z ustawy o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2026 r. poz. 203), kluczowe rozwiązania z ustawy o pomocy obywatelom Ukrainy zostały włączone w systemowy model ochrony czasowej cudzoziemców w Polsce przewidzianym w przepisach ustawy z dnia 13 czerwca 2003 r. o udzielaniu cudzoziemcom ochrony na terytorium RP (Dz. U. z 2025 r. poz. 223, ze zm.).

Ponadto, na mocy decyzji Rady UE 2022/382 z 4 marca 2022 r. ochrona czasowa dla obywateli Ukrainy obowiązuje do dnia 4 marca 2027 r. W oparciu o tą decyzję beneficjentem ochrony czasowej jest cudzoziemiec należący do grupy wysiedleńców nię objętych.

Ważność dokumentów

Do dnia 4 marca 2027 r. przedłużona również została ważność dokumentów pobytowych obywateli Ukrainy, których

ostatni dzień pobytu na terytorium RP przypadł w okresie od 24.02.2022 r.

Podstawowym potwierdzeniem statusu ochrony czasowej nadal jest numer PESEL UKR, przy czym wprowadzono dodatkowe warunki:

- obowiązek uzyskania numeru PESEL UKR w ciągu 30 dni od wjazdu do Polski (brak dopełnienia tego obowiązku spowoduje wygaśnięcie ochrony),
- osoby, które otrzymały PESEL na podstawie oświadczenia (bez paszportu), zobowiązane są potwierdzić swoją tożsamość do 31 sierpnia 2026 r.,
- zmiana nazwy elektronicznego dokumentu DIIA na Dokument Ochrony Czasowej oraz możliwość potwierdzenia statusu w aplikacji mObywatel.

Status UKR wygasa m.in. w przypadku:

- pobytu osoby poza terytorium Polski dłuższego niż 30 dni,

- uzyskania ochrony w innym państwie UE,
- otrzymania innego tytułu pobytowego w Polsce.

Powiadomienie powiatowego urzędu pracy zamiast zezwolenia

Co istotne, obywatele Ukrainy objęci ochroną czasową nadal mogą wykonywać pracę na terytorium Polski bez zezwolenia na pracę, na zasadach określonych w ustawie z dnia 20 marca 2025 r. o warunkach dopuszczalności powierzenia pracy cudzoziemcom na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. z 2025 r. poz. 621, ze zm.), pod warunkiem, że pracodawca powierzający pracę cudzoziemcowi korzystającemu z ochrony czasowej powiadomi właściwy powiatowy urząd pracy w terminie 7 dni od dnia rozpoczęcia pracy przez cudzoziemca.

Co ważne, pracodawcy, którzy powierzali pracę obywatelom Ukrainy i złożyli powiadomienie przed 5 marca 2026 r., mogą kontynuować zatrudnienie tych osób na dotychczasowych zasadach.

Ponowne złożenie powiadomienia do powiatowego urzędu pracy jest konieczne w przypadku:

- zmiany rodzaju umowy (np. z umowy o pracę na umowę zlecenia),
- zmiany stanowiska lub rodzaju wykonywanej pracy,
- zmniejszenia wymiaru czasu pracy lub liczby godzin w tygodniu lub miesiącu,
- obniżenia miesięcznej lub godzinowej stawki wynagrodzenia.

Termin na zgłoszenie powiadomienia o zmianie wynosi 7 dni

od dnia zaistnienia danej okoliczności.

Niedopełnienie obowiązku złożenia wymaganego powiadomienia powiatowego urzędu pracy stanowi wykroczenie zagrożone karą grzywny od 1000 zł do 3000 zł.

Zatrudnienie obywateli Ukrainy a ich status pobytowy

Ustawa z dnia 23 stycznia 2026 r. o wygaszeniu rozwiązań wynikających z ustawy o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa oraz o zmianie niektórych innych ustaw, różnicuje sytuację pracowników w zależności od ich statusu pobytowego:

- obywatele Ukrainy oraz inne osoby posiadające PESEL UKR będą mogły pracować na podstawie powiadomienia powiatowego urzędu pracy do dnia obowiązywania ochrony czasowej na podstawie decyzji Rady UE, tj. do dnia 4 marca 2027 r.,

- obywatele Ukrainy przebywający legalnie na terytorium RP (np. na podstawie wizy albo zezwolenia na pobyt czasowy) i nieobjęci ochroną czasową będą mogli pracować na podstawie powiadomienia powiatowego urzędu pracy do dnia 4 marca 2029 r.

Szkolenie wyjazdowe

Kadry oraz prawo pracy 2026/2027 – aktualne przepisy oraz planowe rewolucyjne zmiany

Sopot, 27-29 maja 2026 roku

Cena promocyjna

[sprawdź program i zapisz się >](#)



Podstawowe obowiązki pracodawcy w zakresie BHP

Do jednych z najważniejszych obowiązków pracodawców wobec pracowników należą te z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy. Zostały one uregulowane w dziale X Kodeksu pracy oraz w przepisach wykonawczych do Kodeksu pracy, np. w rozporządzeniu w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy.

Warto zaznaczyć, że przepisy te stosuje się odpowiednio do przedsiębiorcy niebędącego pracodawcą, organizującego pracę wykonywaną przez osoby fizyczne na innej podstawie niż stosunek pracy, a także przez osoby prowadzące na własny rachunek działalność gospodarczą.

Szczególne obowiązki pracodawcy

Art. 207 § 2 Kodeksu pracy wprost wskazuje, że odpowiedzialność za stan bezpieczeństwa i higieny pracy w zakładzie pracy ponosi pracodawca, a na zakres odpowiedzialności pracodawcy nie wpływają obowiązki pracowników w dziedzinie bhp, jak też powierzenie wykonywania zadań służby bezpieczeństwa i higieny pracy specjalistom spoza zakładu pracy.

Pracodawca obowiązany jest chronić zdrowie i życie pracowników, poprzez zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy przy odpowiednim wykorzystaniu osiągnięć nauki i techniki, w szczególności zaś jest obowiązany:

- organizować pracę w sposób zapewniający bezpieczne i higieniczne warunki pracy,
- zapewniać przestrzeganie w zakładzie pracy przepisów oraz zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, wydawać polecenia usunięcia uchybień w tym zakresie oraz kontrolować wykonanie tych poleceń,
- reagować na potrzeby w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa i higieny pracy oraz dostosowywać środki podejmowane w celu doskonalenia istniejącego poziomu ochrony zdrowia i życia pracowników, biorąc pod uwagę zmieniające się warunki wykonywania pracy,
- zapewnić rozwój spójnej polityki, zapobiegającej wypadkom przy pracy i chorobom zawodowym, uwzględniającej zagadnienia techniczne, organizację pracy, warunki pracy, stosunki społeczne oraz wpływ czynników środowiska pracy,
- uwzględniać ochronę zdrowia młodocianych, pracowników w ciąży lub karmiących dziecko piersią oraz pracowników niepełnosprawnych w zakresie podejmowanych działań profilaktycznych,
- zapewniać wykonanie nakałów, wystąpień, decyzji i zarządzeń wydawanych przez organy nadzoru nad warunkami pracy,
- zapewniać wykonanie zaleceń społecznego inspektora pracy.

Ponadto, pracodawca oraz osoba kierująca pracownikami powinni posiadać wiedzę, w zakresie niezbędnym do wykonywania ciężących na nich obowiązków, o przepisach o ochronie pracy, w tym przepisach oraz zasadach bezpieczeństwa i higieny pracy.

Obowiązki informacyjne pracodawcy w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy

Zgodnie z art. 2071 Kodeksu pracy, pracodawca jest zobowiązany przekazywać pracownikom informacje o:

Co ważne, działania te powinny być dostosowane do rodzaju i zakresu prowadzonej działalności, liczby zatrudnionych pracowników i innych osób przebywających na terenie zakładu pracy oraz rodzaju i poziomu występujących zagrożeń.

- zagrożeniach dla zdrowia i życia, występujących w zakładzie pracy, na poszczególnych stanowiskach pracy i przy wykonywanych pracach, w tym o zasadach postępowania w przypadku awarii,
- działaniach ochronnych i zapobiegawczych podjętych w celu wyeliminowania lub ograniczenia tych zagrożeń,
- pracownikach wyznaczonych do:
 - udzielania pierwszej pomocy,
 - wykonywania działań w zakresie zwalczania pożarów i ewakuacji pracowników.

Obowiązki pracodawcy w zakresie zapewnienia pierwszej pomocy

W tym zakresie do obowiązków pracodawcy należy:

1. zapewnienie środków niezbędnych do udzielania

pierwszej pomocy w nagłych wypadkach, zwalczania pożaru i ewakuacji pracowników,

2. wyznaczenie pracowników do udzielania pierwszej pomocy, wykonywania działań w zakresie zwalczania pożarów i ewakuacji pracowników,
3. zapewnienie łączności ze służbami zewnętrznymi, wyspecjalizowanymi w zakresie udzielania pierwszej pomocy w nagłych wypadkach, ratownictwa medycznego oraz ochrony przeciwpożarowej.

Co ważne, działania te powinny być dostosowane do rodzaju i zakresu prowadzonej działalności, liczby zatrudnionych pracowników i innych osób przebywających na terenie zakładu pracy oraz rodzaju i poziomu występujących zagrożeń.

Obowiązki pracodawcy w razie wystąpienia zagrożenia dla zdrowia lub życia pracowników

W przypadku wystąpienia zagrożenia dla zdrowia lub życia pracowników, pracodawca jest obowiązany:

1. niezwłocznie poinformować pracowników o tych zagrożeniach oraz podjąć działania w celu zapewnienia im odpowiedniej ochrony,
2. w przypadku wystąpienia bezpośredniego zagrożenia - niezwłocznie dostarczyć pracownikom instrukcje umożliwiające przerwanie pracy i oddalenie się z miejsca zagrożenia w miejsce bezpieczne.

Natomiast w razie wystąpienia bezpośredniego zagrożenia dla zdrowia lub życia pracodawca jest obowiązany wstrzymać pracę i wydać pracownikom polecenie oddalenia się w bezpieczne miejsce. Co więcej, w takiej sytuacji, pracownicy powinni mieć możliwość podjęcia działań, nawet bez porozumienia z pracodawcą, na miarę ich wiedzy i dostępnych środków technicznych, których celem jest uniknięcia niebezpieczeństwa

dla swojego zdrowia lub życia albo zdrowia i życia innych osób.

Obowiązki pracodawcy w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy w stosunku do osób niebędących pracownikami

Pracodawcy posiadają obowiązki z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy nie tylko w stosunku do pracowników, ale również w stosunku do osób niebędących pracownikami, ale wykonujących pracę w zakładzie lub miejscu wskazanym przez pracodawcę. Do katalogu tych obowiązków należą:

- zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, o których mowa w art. 207 § 2 Kodeksu pracy, osobom fizycznym, wykonującym pracę na innej podstawie niż stosunek pracy w zakładzie pracy lub w miejscu wyznaczonym przez pracodawcę,
- zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków zajęć odbywanych na terenie zakładu pracy przez studentów i uczniów,
- zastosowanie środków niezbędnych do zapewnienia ochrony życia lub zdrowia osobom niebiorącym udziału w procesie pracy, a mającym dostęp do miejsca,

w którym wykonywane są prace,

- przydzielanie niezbędnej odzieży roboczej i środków ochrony indywidualnej osobom wykonującym krótkotrwałe prace albo czynności inspekcyjne, podczas których ich własna odzież może ulec zniszczeniu lub znacznemu zabrudzeniu, a także ze względu na bezpieczeństwo wykonywania tych prac lub czynności.

Obowiązki pracodawców w stosunku do pracowników wykonujących pracę jednocześnie

w tym samym miejscu

Jeżeli pracę w tym samym miejscu wykonują pracownicy zatrudnieni przez różnych pracodawców, pracodawcy ci zobowiązani są:

- współpracować ze sobą,
- przed przystąpieniem pracodawców do wykonywania prac wyznaczyć koordynatora sprawującego nadzór nad bezpieczeństwem i higieną pracy wszystkich pracowników zatrudnionych w tym samym miejscu,
- ustalić zasady współdziałania, uwzględniające sposoby postępowania w przypadku wystąpienia zagrożeń

dla zdrowia lub życia pracowników, informować siebie nawzajem oraz pracowników lub ich przedstawicieli o działaniach w zakresie zapobiegania zagrożeniom zawodowym, występującym podczas wykonywanych przez nich prac,

Co więcej, pracodawca, na którego terenie wykonują prace pracownicy zatrudnieni przez różnych pracodawców, zobowiązany jest dostarczać tym pracodawcom, w celu przekazania pracownikom, informacje, o:

- zagrożeniach dla zdrowia i życia, występujących w zakładzie pracy, na poszczególnych stanowiskach pracy i przy wykonywanych pracach, w tym o zasadach postępowania w przypadku awarii,
- działaniach ochronnych i zapobiegawczych podjętych w celu wyeliminowania lub ograniczenia tych zagrożeń,
- pracownikach wyznaczonych do:
 - udzielania pierwszej pomocy,
 - wykonywania działań w zakresie zwalczania pożarów i ewakuacji pracowników.

Co ważnego w orzecznictwie sądów pracy z 2025 roku?

W 2025 r. sądy pracy wydały kilka istotnych orzeczeń mających znaczący wpływ na właściwe stosowanie przepisów prawa pracy. Warte odnotowania są w szczególności orzeczenia dotyczące: niewłaściwego nadzoru osoby na stanowisku kierowniczym jako uzasadnionej przyczyny rozwiązania umowy o pracę, kryteriów doboru pracowników do zwolnień grupowych, obowiązku zapobiegania naruszenia dóbr osobistych pracownika.

1. Niewłaściwe egzekwowanie dyscypliny pracy i niewłaściwy nadzór kierownika jako uzasadniona przyczyna wypowiedzenia umowy o pracę

W wyroku z dnia 9.01.2025 r., sygn. akt. I PSKP 32/23, Sąd Najwyższy poddał analizie kwestie niewłaściwego egzekwowania dyscypliny pracy przez kadrę kierowniczą w kontekście zaniedbania obowiązków, które może stanowić podstawę rozwiązania umowy o pracę za wypowiedzeniem. W stanie faktycznym chodziło o tolerowanie przez kierownika zakładu pracy przebywania dzieci pracowników w miejscu pracy oraz wyrażanie zgody na opuszczanie przez pracowników miejsca pra-

cy w godzinach urzędowania w celu odprowadzania dzieci do placówek oświatowych, mimo możliwości uczynienia tego przed rozpoczęciem pracy.

W ocenie Sądu Najwyższego takie działanie stanowi przejaw niewłaściwego sprawowania nadzoru nad podległymi pracownikami w zakresie przestrzegania dyscypliny pracy i może być uznane za uzasadnioną przyczynę wypowiedzenia umowy o pracę, zwłaszcza na stanowisku kierowniczym. W uzasadnieniu do wyroku Sąd Najwyższy wskazał:

„Trzeba zaś pamiętać, że w świetle art. 22 § 1 k.p. podstawowym obowiązkiem pracownika, składającym się na treść stosunku pracy,



jest świadczenie pracy pod kierownictwem pracodawcy oraz w miejscu i czasie przezeń wyznaczonym. Pracownik nie powinien zatem opuszczać miejsca pracy w godzinach objętych harmonogramem czasu pracy, ani załatwiać w miejscu i czasie pracy spraw osobistych. Na pracodawcy lub wyznaczonej przez niego osobie zarządzającej zakładem pracy spoczywa zaś powinność właściwego zorganizowania pracy załogi oraz nadzorowania pracowników w procesie świadczenia pracy.

Co zaś się tyczy samej obecności dzieci na terenie Ośrodka, warto podkreślić, że placówka ta pełni ważną funkcję społeczną, udzielając pomocy osobom będącym w trudnej sytuacji życiowej. Pomieszczenia służące do obsługi klientów nie powinny stać się dziecięcymi pokojami zabaw. Obecność małych dzieci niewątpliwie utrudniała załodze Ośrodka wywiązywanie się z obowiązków pracowniczych, wprowadzając zamieszanie i implikując konieczność skupiania uwagi nie tylko na realizacji zadań tejże placówki, ale także na sprawowaniu opieki nad dziećmi. Nadto praktyka ta stawiała petentów Ośrodka w niekomfortowej sytuacji, zmuszając ich do relacjonowania pracownikom tej instytucji swojej sytuacji życiowej w obecności osób postronnych, w dodatku małych dzieci. Mogła też budzić w klientach wątpliwości, czy są poważnie traktowani przez za-

łogę Ośrodka oraz podważać autorytet i zaufanie do tej instytucji. Jak wspomniano wyżej, opisane sytuacje nie miały incydentalnego charakteru i nie były wymuszone nadzwyczajnymi okolicznościami, jak na przykład czasowym zamknięciem świetlicy szkolnej czy przedszkola, lecz stanowiły zjawisko nagminne i nie ustały mimo przeprowadzonych przez Wójta rozmów z powodem na ten temat. Tymczasem skarżący, jako kierownik Ośrodka, miał obowiązek tak zorganizować pracę tej placówki, aby wypełniała ona nałożone na nią zadania i dyscyplinować załogę do rzetelnej pracy. Od osoby na kierowniczym stanowisku wymaga się wszak większego (niż w przypadku szeregowych pracowników) zaangażowania w wykonywanie obowiązków pracowniczych i ocenia się ją według efektów w sposobie zarządzania podległą placówką. Niedopełnienie przez skarżącego obowiązków w zakresie nadzoru na przestrzeganiem przez pracowników Ośrodka dyscypliny pracy stanowiło obiektywną przyczyną utraty przez Wójta zaufania do powoda, a w konsekwencji – uzasadniało wypowiedzenie łączącej strony umowy o pracę, gdyż trudno oczekiwać od organu samorządu terytorialnego dalszego zatrudniania na stanowisku kierowniczym osoby, do której nie ma się przekonania, że będzie dobrze zarządzać podległą jej placówką.”

2. Kryteria doboru pracowników do zwolnienia grupowego

Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 2.04.2025 r., sygn. akt III PSKP 1/25, zajął się zagadnieniem uzasadnienia przez pracodawcę kryteriów doboru pracowników do rozwiązania umów o pracę w ramach zwolnień grupowych. W stanie faktycznym pracodawca opracował kryteria doboru pracowników do zwolnienia oparte na mechanizmie punktowej oceny. W ocenie Sądu Najwyższego, nie zwalnia to pracodawcy z obowiązku wykazania, że przyznana pracownikowi liczba punktów była wynikiem obiektywnej i sprawiedliwej oceny. W uzasadnieniu do wyroku Sąd Najwyższy stwierdził, że „(...) wprowadzenie w kryteriach doboru pracowników do zwolnienia mechanizmu oceny pracownika na podstawie szczegółowej punktacji nie zwalnia pracodawcy od wykazania, że przyznana pracownikowi na podstawie tej metodologii liczba punktów była wynikiem obiektywnej a przez to sprawiedliwej oceny. Można tu dla przykładu przytoczyć orzecznictwo Sądu Najwyższego na tle nieobowiązującego już rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 8 maja 2009 r. w sprawie warunków i sposobu przeprowadzania ocen okresowych członków korpusu służby cywilnej (Dz.U. Nr 74, poz. 633), w którym wprowadzono podobny mechanizm oceny pracowników za pomocą przyjętej punktacji. Przyjęto

w nim, że ocena na podstawie obiektywnych kryteriów to ocena konfrontująca te kryteria z rzeczywistym stanem rzeczy, co oznacza konieczność uzasadnienia negatywnych ocen częściowych (wyroki: z 17 czerwca 2014 r., II PK 246/13, OSNP 2015/12/159 i 25 sierpnia 2015 r., II PK 223/14). Tak więc nawet przy poprawnej metodologii oceny pracownika (wyrażanej w systemie punktacji) możliwa jest niesprawiedliwa i nieobiektywna ocena, jeśli liczba przyznanych punktów jest ustalana dowolnie, a nie w oparciu o stosunek pracownika do wykonywanych obowiązków, jego umiejętności i dokonania. Dlatego przy takim sposobie oceny – w razie sporu z pracownikiem – na pracodawcy ciąży obowiązek wyjaśnienia liczby przyznanych punktów w ramach poszczególnych kryteriów ocennych, tym bardziej jeśli taka ocena ma charakter porównawczy i ma prowadzić do wytypowania pracowników do zwolnienia.”

3. Aktywne zapobieganie naruszeniom dóbr osobistych pracownika

Przedmiotem wyroku Sądu Najwyższego z dnia 25.03.2025 r., sygn. akt. III PSKP 37/24, była ochrona dóbr osobistych pracownika, zakres działań pracodawcy podejmowanych w celu ich ochrony oraz odpowiedzialność odszkodowawcza pracodawcy z tytułu naruszenia dóbr osobistych pracownika.

Zdaniem Sądu Najwyższego, obowiązek pracodawcy szanowania dóbr osobistych pracownika obejmuje nie tylko powstrzymanie się od ich naruszania, ale również aktywne zapobieganie i przeciwdziałanie naruszaniu tych dóbr przez innych, podległych mu pracowników. Co więcej, tolerowanie przez pracodawcę będącego osobą prawną naruszeń dóbr osobistych pracownika przez współpracowników stanowi przyczynienie się pracodawcy do wynikającej z nich szkody i uzasadnia jego własną odpowiedzialność za szkodę wyrządzoną z winy jego organu. W uzasadnieniu Sąd Najwyższy przyznał:

„Przyjmuje się, że obowiązek pracodawcy szanowania dóbr osobistych pracownika (art. 111 k.p. w związku z art. 448 § 1 k.c.) obejmuje również zapobieganie i przeciwdziałanie naruszaniu tych dóbr przez innych, podległych mu pracowników. Z tego względu tolerowanie takich naruszeń stanowi przyczynienie się pracodawcy do wynikającej z nich szkody, uzasadniające jego własną odpowiedzialność za szkodę wyrządzoną z winy jego organu na podstawie art. 416 k.c. (postanowienie Sądu Najwyższego z 20 marca 2024 r., II PSK 100/23).

(...) w sytuacji, gdy dobro osobiste zatrudnionego zostało naruszone przez współpracownika, pracodawca będzie po-

nosił odpowiedzialność w trzech wypadkach (zob. M. J. Zieliński, w: System Prawa Pracy. Tom III. Indywidualne Prawo Pracy. Część szczegółowa, red. M. Gersdorf, K. Rączka, Warszawa 2021, s. 241–243). Po pierwsze, jeśli ziszcza się przesłanki określone w art. 416 k.c. w związku z art. 300 k.c., czyli szkoda zostanie wyrządzona z winy jej organu. Po drugie, jeśli pracodawca na własny rachunek powierzył wykonanie czynności osobie, która przy wykonywaniu tej czynności podlega jego kierownictwu i ma obowiązek stosować się do jego wskazówek, a osoba ta z własnej winy wyrządziła pracownikowi szkodę przy wykonywaniu powierzonej czynności – to roszczenia poszkodowanego mogą zostać skierowane bezpośrednio do pracodawcy (art. 430 k.c. w związku z art. 300 k.p.). Trzeci przypadek ponoszenia odpowiedzialności przez pracodawcę za zachowanie jego pracowników został wykreowany w orzecznictwie Sądu Najwyższego. Dotyczy on sytuacji tolerowania przez pracodawcę naruszeń dóbr osobistych przez pracownika nie będącego piastunem organu. W takim wypadku, bierność pracodawcy, zważywszy na ciężący na nim obowiązek aktywnej realizacji obowiązku z art. 111 k.p., skutkuje przypisaniem mu odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną z winy jego organu (art. 416 k.c. w związku z art. 300 k.p.).”



Zwrot kosztów badań okulistycznych

Jednym z kluczowych obowiązków pracodawcy jest zapewnienie okularów lub szkła korygujących pracownikom, którzy przy wykonywaniu powierzonych obowiązków użytkują monitory ekranowe.

Szczegółowe zasady dotyczące użytkowania monitorów ekranowych i związanych z tym uprawnień pracowniczych oraz obowiązków pracodawcy uregulowane zostały w rozporządzeniu Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 1 grudnia 1998 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe (Dz. U. z 2025 r. poz. 58).

Nie tylko pracownicy

W myśl rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 1 grudnia 1998 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe, pracodawca zapewnia okulary lub szkła korygujące nie tylko pracownikom, ale także innym osobom zatrudnionym przez pracodawcę, w tym praktykan-

tom i stażystom, użytkującym w czasie pracy monitora ekranowego. Oznacza to, że katalog ten obejmuje również osoby fizyczne wykonujące pracę na rzecz pracodawcy na innej podstawie niż stosunek pracy, np. na podstawie umowy zlecenia, o ile wykonują one pracę w zakładzie pracy lub w innym miejscu wyznaczonym przez pracodawcę.

Co ważne, obowiązek ten nie dotyczy pracowników, którzy faktycznie w danym momencie nie świadczą pracy, np. korzystają z urlopu wychowawczego lub przebywają na urlopie macierzyńskim.

Wymiar czasu przed monitorem

Najistotniejszym warunkiem dotyczącym obowiązku zapewnienia przez pracodawcę okularów

lub szkła korygujących jest użytkowanie monitora ekranowego przez co najmniej połowę dobowego wymiaru czasu pracy. A zatem, w podstawowym systemie czasu pracy (8-godzinnym), minimalna norma czasu pracy przy monitorze wynosi co najmniej 4 godziny dziennie. W innych systemach czasu pracy, np. w równoważnym systemie, istotne jest, praca przy monitorze musi być wykonywana przez minimum połowę czasu przewidzianego na dany dzień.

Warto zaznaczyć, że okulary lub szkła korygujące nie przysługują pracownikom, którzy użytkują monitory ekranowe sporadycznie lub użytkowanie to nie przekracza połowy ich dobowego czasu pracy.

Stanowisko pracy wyposażone w monitor ekranowy

Rozwój technologiczny wymusił zmianę pojęcia „stanowiska pracy wyposażonego w monitor ekranowy”. W ramach tego mieszczą się również urządzenia mobilne. Definicję tą potwierdził Dyrektor Krajowej Informacji Skarbowej w interpretacji indywidualnej z 1 lipca 2025 r. (sygn. 0113-KD IPT-2-3.4011.357.2025.2.KKA), stwierdzając, że:

- osoby korzystające w pracy z tabletów mogą być uznane za pracowników użytkujących monitory ekranowe, o ile spełniony jest warunek czasowy,
- praca przy tabletach generuje podobne obciążenie narządu wzroku jak praca przy tradycyjnym monitorze, co uzasadnia stosowanie środków ochrony wzroku.

Badania lekarskie

Zagrożenia związane z obsługą monitorów ekranowych są czynnikiem szkodliwym obciążającym m.in. narząd wzroku. Stąd pracodawca zobowiązany jest zapewnić pracownikom okulary lub soczewki korygujące zgodne z zaleceniem lekarza wskazanym w orzeczeniu lekarskim, jeżeli wyniki badań okulistycznych przeprowadzonych w ramach profilaktycznej opieki zdrowotnej, na podstawie skierowania pracodawcy, wykazą potrzebę ich stosowania podczas pracy przy monitorze ekranowym.

Zgodnie z Kodeksem pracy, koszty badań profilaktycznych, w tym badania okulistycznego prze-

prowadzonego w ramach badań okresowych, ponosi w całości pracodawca. Co ważne, pracownikowi przysługuje od pracodawcy pełny zwrot kosztów badania okulistycznego, także w sytuacji gdy wykona je w innej placówce medycyny pracy niż wskazana przez pracodawcę i z własnych środków zapłaci za to badanie – warunkiem zwrotu jest tutaj zgoda pracodawcy na wykonanie badania okresowego w innej placówce.

Natomiast badania wykonane przez pracownika bez skierowania od pracodawcy, nie uprawniają go do otrzymania zwrotu od pracodawcy kosztów zakupu okularów lub szkielek korygujących.

Zasady finansowania kosztów zakupu okularów lub szkielek korygujących

Pracodawca zobowiązany jest uregulować w zakładzie pracy zasady określające warunki finansowania okularów lub szkielek korygujących wzrok. Regulacja ta powinna zawierać w szczególności:

- formę ubiegania się o zwrot kosztów zakupu okularów/szkielek korygujących wzrok,
- np. wniosek,
- kwotę zwrotu kosztów zakupu okularów/szkielek korygujących wzrok,
- częstotliwość przysługującego zwrotu kosztów,
- wykaz dokumentów będących podstawą zwrotu kosztów.

Zgodnie z Kodeksem pracy, koszty badań profilaktycznych, w tym badania okulistycznego przeprowadzonego w ramach badań okresowych, ponosi w całości pracodawca. Co ważne, pracownikowi przysługuje od pracodawcy pełny zwrot kosztów badania okulistycznego, także w sytuacji gdy wykona je w innej placówce medycyny pracy niż wskazana przez pracodawcę i z własnych środków zapłaci za to badanie – warunkiem zwrotu jest tutaj zgoda pracodawcy na wykonanie badania okresowego w innej placówce.

Podatek wyrównawczy dla grup kapitałowych – nowe przepisy i wątpliwości biznesu

Polska kontynuuje wdrażanie globalnych zasad minimalnego opodatkowania dużych grup kapitałowych wynikających z inicjatywy OECD znanej jako *Global Anti-Base Erosion (GloBE)*. Jednym z elementów tego systemu jest podatek wyrównawczy, który ma zapewnić, że międzynarodowe i krajowe grupy kapitałowe zapłacą co najmniej 15-procentową efektywną stawkę podatku w każdej jurysdykcji, w której prowadzą działalność.

Projekt nowelizacji przepisów dotyczących tego podatku – obecnie konsultowany – ma doprecyzować sposób jego obliczania oraz wprowadzić rozwiązania techniczne ułatwiające rozliczenia. Jednocześnie budzi on dyskusję w środowisku biznesowym, które zwraca uwagę na potencjalne skutki administracyjne nowych regulacji.

Globalny minimalny podatek – założenia

Podatek wyrównawczy jest częścią globalnej reformy podatkowej uzgodnionej w ramach OECD i G20. Jej celem jest ograniczenie przenoszenia zysków do krajów o niskim opodatkowaniu. W praktyce oznacza to, że jeśli efektywna stawka podatkowa

danej grupy w określonym kraju jest niższa niż 15 proc., różnica musi zostać dopłacona w formie podatku wyrównawczego. Mechanizm obejmuje przede wszystkim największe podmioty – grupy kapitałowe osiągające przychody przekraczające 750 mln euro rocznie.

Jak podkreśla Wojciech Ośka, sama idea reformy jest zrozumiała z punktu widzenia polityki podatkowej państw. – *Globalny minimalny podatek ma ograniczyć agresywną optymalizację podatkową i zapewnić bardziej równą konkurencję między firmami działającymi na różnych rynkach. Z perspektywy przedsiębiorstw kluczowe jest jednak to, jak szczegółowe przepisy*

będą funkcjonować w praktyce – mówi ekspert.

Spór o standardy rachunkowości

Jednym z głównych punktów dyskusji jest sposób stosowania standardów rachunkowości przy obliczaniu krajowego podatku wyrównawczego. Zgodnie z projektem nowelizacji podstawą kalkulacji mają być dane ze sprawozdań finansowych sporządzanych zgodnie z polską ustawą o rachunkowości. Wyjątek przewidziano jedynie dla sytuacji, gdy przynajmniej jeden podmiot z danej grupy jest zobowiązany do stosowania Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej (MSR/MSSF). Problem polega na

tym, że wiele spółek stosuje te standardy dobrowolnie – przede wszystkim po to, aby zachować spójność raportowania z centralą grupy kapitałowej.

Zwraca na to uwagę Konfederacja Lewiatan w ramach konsultacji publicznych projektu. – *Brak uwzględnienia takich podmiotów prowadzi do istotnej komplikacji, ponieważ spółki raportujące według MSR/MSSF na potrzeby grupy nie mogłyby korzystać z tych danych przy obliczaniu krajowego podatku wyrównawczego* – wskazuje Anna Słomińska-Wernik, ekspertka Konfederacji Lewiatan.

W praktyce oznaczałoby to konieczność prowadzenia dwóch równoległych systemów księgowych – jednego zgodnego z MSR/MSSF na potrzeby raportowania do grupy oraz drugiego opartego na polskiej ustawie o rachunkowości.

Ryzyko podwójnego raportowania

Zdaniem ekspertów podatkowych taki model mógłby znacząco zwiększyć koszty administracyjne po stronie przedsiębiorstw.

– *W wielu grupach kapitałowych dane finansowe są już przygotowywane według standardów międzynarodowych. Wprowadzenie obowiązku równoległego raportowania według innych zasad tylko na potrzeby krajowego podatku wyrównawczego może oznaczać dodatkowe procesy księgowe i większe ryzyko rozbieżności w danych* – ocenia Wojciech Ośka, dodając jednocześnie, że dla firm najważniej-

sze jest zapewnienie spójności systemów raportowania w całej grupie kapitałowej. – *Przy tak skomplikowanych regulacjach jak GloBE największym wyzwaniem nie jest sama stawka podatku, lecz zebranie i przetworzenie odpowiednich danych finansowych w sposób zgodny z przepisami* – podkreśla.

Kontrowersje wokół uproszczeń

Drugim obszarem dyskusji jest projektowane uproszczenie pozwalające na wykorzystywanie danych z tzw. pakietów konsolidacyjnych przygotowywanych według standardów MSR/MSSF. Rozwiązanie to ma ograniczyć konieczność zmiany standardów rachunkowości wyłącznie na potrzeby kalkulacji podatku wyrównawczego. Jednocześnie projekt przewiduje dodatkowy warunek – przez ostatnie pięć lat dominującym standardem rachunkowości w grupie musiały być MSR/MSSF.

Według Konfederacji Lewiatan jest to wymóg, który może ograniczyć możliwość korzystania z uproszczenia. – *Jest to nieuzasadnione kryterium, które w praktyce może wykluczyć część przedsiębiorstw z możliwości korzystania z uproszczenia* – wskazuje Anna Słomińska-Wernik.

Przedsiębiorcy oczekują większej elastyczności

Organizacje biznesowe postulują przede wszystkim rozszerzenie przepisów tak, aby możliwość stosowania MSR/MSSF obejmowała także podmioty, które przy-

jęły te standardy dobrowolnie. Z kolei eksperci podatkowi zwracają uwagę, że w przypadku tak złożonych regulacji kluczowe jest ograniczenie zbędnych obowiązków administracyjnych.

– *Globalny minimalny podatek to jeden z najbardziej skomplikowanych systemów podatkowych wprowadzonych w ostatnich latach. Dlatego ważne jest, aby przepisy krajowe były możliwie spójne z praktyką raportowania stosowaną w międzynarodowych grupach kapitałowych* – wskazuje Wojciech Ośka.

Co to oznacza dla firm. Dla przedsiębiorstw działających w dużych grupach kapitałowych nowe przepisy oznaczają przede wszystkim konieczność przygotowania się do nowych obowiązków raportowych.

Kluczowe będzie m.in.:

- zapewnienie spójności standardów rachunkowości w całej grupie,
- dostosowanie systemów księgowych i raportowych,
- analiza efektywnej stawki podatkowej w poszczególnych jurysdykcjach,
- przygotowanie danych potrzebnych do kalkulacji podatku wyrównawczego.

Jak podkreślają eksperci, wdrożenie zasad GloBE jest procesem, który w wielu firmach już trwa – niezależnie od ostatecznego kształtu polskich przepisów.

Drugi etap wdrożenia KSeF

– co oznacza dla firm od kwietnia 2026?

Od 1 kwietnia 2026 roku rozpoczyna się kluczowy etap wdrożenia Krajowy System e-Faktur (KSeF), który obejmie zdecydowaną większość przedsiębiorców w Polsce. To moment, w którym cyfrowa rewolucja w fakturowaniu przestaje być projektem technologicznym, a staje się codzienną praktyką biznesową.

Drugi etap wdrożenia KSeF to moment, w którym cyfrowe fakturowanie staje się standardem dla większości gospodarki. To jedna z największych zmian w polskim systemie podatkowym ostatnich lat – i jednocześnie krok w stronę pełnej cyfryzacji rozliczeń.

Harmonogram wdrożenia

Wdrożenie KSeF zostało podzielone na etapy. Pierwszy rozpoczął się 1 lutego 2026 r. i objął największe przedsiębiorstwa. Drugi etap – od 1 kwietnia 2026 r. – rozszerza obowiązek na pozostałych podatników VAT. Oznacza to, że od tego momentu firmy będą zobowiązane nie tylko do wystawiania, ale również odbierania faktur wyłącznie poprzez system KSeF.

Najmniejsze podmioty zostały objęte odrębnym, późniejszym terminem wdrożenia (2027), co ma dać im więcej czasu na przygotowanie.

Moment graniczny

Wejście w drugi etap wdrożenia to moment graniczny dla większości firm. Od kwietnia 2026 r.:

- faktury muszą być wystawiane zgodnie ze strukturą KSeF,
- system staje się głównym kanałem wymiany dokumentów,
- przedsiębiorcy muszą dostosować swoje systemy księgowo- i ERP.

W praktyce oznacza to konieczność integracji systemów finansowo-księgowych z API (Application Programming Interface) KSeF, uporządkowania danych i procesów fakturowania, a także zmiany sposobu współpracy z kontrahentami i biurami rachunkowymi.

Wyzwania wdrożeniowe

Ekspertki wskazują, że największym wyzwaniem nie jest sama

technologia, ale zmiana procesów biznesowych. Firmy muszą przeanalizować obecny obieg dokumentów, zidentyfikować miejsca wymagające automatyzacji oraz dostosować struktury danych do wymogów systemu. Wdrożenie KSeF to nie tylko projekt IT, ale też transformacja organizacyjna obejmująca sprzedaż, księgowość i operacje.

Warto podkreślić, że wdrożenie KSeF nie może być w pełni „outsourcowane” do biura rachunkowego. To przedsiębiorca odpowiada za wystawianie faktur, poprawność danych i organizację procesów sprzedażowych. Biura rachunkowe pełnią rolę wspierającą, ale nie przejmują odpowiedzialności za operacyjne wdrożenie systemu.

Firmy, które rozpoczęły przygotowania wcześniej, również w zakresie szkolenia z KSeF, mają dziś wyraźną przewagę – zarówno technologiczną, jak i organizacyjną.

Rewizja standardu ISO 9001: co zmieni nowa wersja normy i jak przygotować organizację?

Od ponad trzech dekad norma ISO 9001 jest fundamentem zarządzania jakością w organizacjach na całym świecie. Dla wielu firm stała się synonimem uporządkowanych procesów, stabilności operacyjnej i wiarygodności wobec klientów. Jednak świat, w którym powstała obecna wersja normy – ISO 9001:2015 – znacząco się zmienił.

Transformacja cyfrowa, kryzysy w globalnych łańcuchach dostaw, presja regulacyjna związana z klimatem oraz rosnące oczekiwania społeczne wobec biznesu sprawiły, że jakość przestała być jedynie kwestią zgodności produktu z wymaganiami. Dziś oznacza ona również odpowiedzialność organizacyjną, transparentność, odporność i zdolność do długoterminowego tworzenia wartości.

Właśnie w tym kontekście powstaje nowa wersja normy – ISO 9001:2026. Choć nie będzie to rewolucja strukturalna, wielu ekspertów mówi o najważniejszej filozoficznej zmianie w rozumieniu jakości od lat. Standard stopniowo przekształca się z narzędzia zapewnienia zgodności w ramę zarządzania organizacją odpowiedzialną i odporną.

ISO 9001:2026 – nowa era zarządzania jakością

Coraz wyraźniej widać, że normy ISO wpisują się w globalny system standardów i inicjatyw związanych ze zrównoważonym rozwojem. Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ISO)

systemowo pokazuje powiązania pomiędzy standardami a Agendą 2030, wskazując dla każdego z 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDGs) normy, które wspierają ich realizację w praktyce zarządzania organizacją. W 2021 r., w Deklaracji Londyńskiej ISO zobowiązała się do włączenia kwestii klimatycznych do wszystkich nowych i aktualizowanych norm systemów zarządzania. W efekcie wprowadzono poprawki wymagające od organizacji uwzględniania zmian klimatu w analizie kontekstu i oczekiwań interesariuszy.

W praktyce oznacza to, że systemy zarządzania – w tym systemy zarządzania jakością – przestają być wyłącznie narzędziem kontroli procesów. Coraz częściej stanowią infrastrukturę zarządzania odpowiedzialnością biznesu, wspierając realizację celów zrównoważonego rozwoju oraz raportowanie działań w obszarze ESG.

ISO 9001 jako fundament systemów ESG

W kontekście ESG norma ISO 9001 najsilniej wspiera obszar G – ład organizacyjny (governance). Tworzy ramy zarządzania proce-

sami, odpowiedzialności kierownictwa, nadzoru nad działaniami organizacji oraz mechanizmów monitorowania i doskonalenia. To właśnie te elementy stanowią podstawę wiarygodnego zarządzania organizacją – także w obszarach środowiskowych i społecznych.

W wielu firmach funkcjonują dziś zintegrowane systemy zarządzania obejmujące m.in. ISO 9001 (jakość), ISO 14001 (środowisko) czy ISO 45001 (BHP). W praktyce oznacza to, że organizacje posiadają już rozbudowaną strukturę procesów, danych, procedur oraz mechanizmów nadzoru w każdym z trzech filarów ESG. Choć ISO 9001 nie jest normą środowiskową ani społeczną sensu stricto, jej wymagania dotyczą również tych obszarów. Wspiera ona m.in. relacje z interesariuszami, orientację na klienta, rozwój kompetencji pracowników czy budowanie kultury organizacyjnej opartej na odpowiedzialności i etycznych zachowaniach. W nadchodzącej rewizji normy akcent ten będzie jeszcze silniejszy – szczególnie w kontekście kultury jakości i świadomości pracowników.

Również w obszarze środowiskowym rola systemu jakości stopniowo rośnie. ISO 9001 wymaga analizy kontekstu organizacji oraz zarządzania ryzykiem w procesach, a od 2024 roku obejmuje także konieczność rozważenia wpływu zmian klimatu na działalność organizacji i oczekiwania interesariuszy. W praktyce oznacza to, że stabilne i dobrze zarządzane procesy jakościowe wspierają także efektywność wykorzystania zasobów, odporność łańcucha dostaw oraz zdolność organizacji do reagowania na zmiany w otoczeniu.

W tym sensie system zarządzania jakością coraz częściej pełni rolę infrastruktury zarządzania odpowiedzialnością biznesu. Dostarcza uporządkowanych procesów, wiarygodnych danych oraz mechanizmów nadzoru, które mogą wspierać organizację zarówno w realizacji celów zrównoważonego rozwoju, jak i w raportowaniu działań w obszarze ESG (w tym także zgodnie ze standardami takimi jak ESRS czy VSME). Nadchodząca rewizja normy ISO 9001 jeszcze wyraźniej wzmacnia to powiązanie.

Dlaczego ISO 9001 musi się zmienić

Od publikacji wersji normy z 2015 roku minęła dekada intensywnych zmian w gospodarce. Organizacje działają dziś w środowisku: znacznie bardziej cyfrowym, znacznie bardziej niepewnym, znacznie bardziej regulowanym.

Nowa rewizja normy ma lepiej odpowiadać tym realiom. Jej celem jest m.in.:

- silniejsze powiązanie systemu jakości ze strategią organizacji,
- uwzględnienie nowych glo-

balnych ryzyk, w tym klimatycznych,

- wzmocnienie roli kultury organizacyjnej i etyki,
- zwiększenie odporności organizacji na zakłócenia.

Ekspertki podkreślają, że zmiana ma charakter ewolucyjny, a nie rewolucyjny. Struktura normy pozostanie taka sama, a większość zmian polega na doprecyzowaniu i rozszerzeniu istniejących wymagań. „Niewielkie” zmiany mogą mieć istotne znaczenie dla praktyki zarządzania.

Najważniejsze kierunki zmian w ISO 9001:2026

1. Jakość jako element kultury organizacyjnej

Jedną z najbardziej symbolicznych zmian jest wyraźne wprowadzenie do normy pojęcia kultury jakości oraz zachowań etycznych.

Nowe wymagania w klauzuli 5.1.1 (Przywództwo) wskazują, że najwyższe kierownictwo nie tylko zarządza systemem jakości, ale również aktywnie promuje kulturę jakości i etyczne zachowania w organizacji.

Podobne wymaganie pojawia się w klauzuli 7.3 (Świadomość), gdzie pracownicy powinni rozumieć nie tylko politykę jakości czy cele organizacji, ale także wartości i zasady etyczne, które stoją za systemem zarządzania.

To przesunięcie akcentu jest niezwykle istotne. ISO 9001 po raz pierwszy tak wyraźnie wskazuje, że skuteczność systemu jakości zależy nie tylko od procedur, ale również od zachowań ludzi.

2. Wyraźne rozdzielenie ryzyk i szans

Dotychczasowa wersja normy wprowadziła koncepcję myślenia opartego na ryzyku. W praktyce jednak wiele organizacji koncentrowało się wyłącznie na identyfikacji zagrożeń.

W wersji 2026 klauzula 6.1 zostanie przeorganizowana, aby wyraźniej oddzielić:

- działania dotyczące ryzyk
- działania dotyczące szans.

Ma to zachęcić organizacje do bardziej strategicznego podejścia – nie tylko do minimalizowania problemów, ale również do bardziej aktywnego wykorzystywania możliwości rozwoju i innowacji.

3. Zmiany klimatu i zrównoważony rozwój

Jednym z najbardziej widocznych elementów nowej rewizji jest włączenie do normy zagadnień klimatycznych. Już poprawka Amdt:2024 wprowadziła wymóg rozważenia wpływu zmian klimatu w kontekście organizacji (klauzule 4.1 i 4.2). W nowej wersji normy wymóg ten zostaje w pełni włączony do jej treści.

W praktyce oznacza to, że organizacje powinny:

- ocenić, czy zmiany klimatu stanowią istotny czynnik zewnętrzny,
- uwzględnić oczekiwania interesariuszy związane ze zrównoważonym rozwojem,
- określić wpływ tych kwestii na funkcjonowanie systemu zarządzania jakością.

Choć ISO 9001 nie staje się normą środowiskową, to wyraźnie pokazuje, że jakość nie może być analizowana w oderwaniu od kontekstu środowiskowego i społecznego.

4. Silniejsze powiązanie jakości ze strategią organizacji

Nowa rewizja wzmacnia powiązanie pomiędzy systemem zarządzania jakością a długoterminową strategią organizacji.

Polityka jakości ma wyraźniej odzwierciedlać:

- kontekst organizacji,
- strategiczny kierunek rozwoju,
- długoterminowe cele biznesowe.

W praktyce oznacza to, że system jakości przestaje być wyłącznie narzędziem operacyjnym. Coraz częściej staje się elementem zarządzania strategicznego.

5. Większy nacisk na odporność organizacji

Doświadczenia ostatnich lat – pandemii, kryzysów logistycznych czy napięć geopolitycznych – pokazały, jak krucha może być globalna gospodarka.

Dlatego w nowej wersji normy pojawia się silniejszy akcent na:

- odporność organizacji,
- stabilność łańcucha dostaw,
- zdolność reagowania na zakłócenia.

Dla wielu firm oznacza to konieczność bardziej kompleksowej oceny dostawców – nie tylko pod kątem jakości i ceny, ale również ich zdolności do działania w warunkach kryzysowych.

6. Cyfryzacja i zarządzanie danymi

Choć norma nie wprowadza bezpośrednich wymagań technologicznych, coraz wyraźniej podkreśla znaczenie:

- wiarygodności danych,
- spójności źródeł informacji,
- wykorzystania danych w podejmowaniu decyzji.

W praktyce oznacza to odejście od „papierowego” podejścia do jakości na rzecz cyfrowych systemów zarządzania i analityki procesowej.

Jak przygotować organizację już dziś

Publikacja normy planowana jest na 2026 rok, a organizacje otrzymają prawdopodobnie około trzech lat na przejście z wersji 2015. Choć okres przejściowy będzie stosunkowo długi, wiele z proponowanych zmian naprawdę warto wdrażać już teraz. W rzeczywistości nie wynikają one wyłącznie z rewizji ISO 9001, lecz z szerszych trendów w zarządzaniu organizacjami: rosnącej roli odpowiedzialności biznesu, zarządzania ryzykiem, odporności łańcuchów dostaw czy oczekiwań związanych z ESG.

Rewizja normy jest w dużej mierze dostosowaniem standardu do realiów, z którymi organizacje mierzą się już dziś. Innymi słowy – biznes już zmierza w tym kierunku, a nowa wersja ISO 9001 jedynie porządkuje i systematyzuje te wymagania.

Choć szczegóły normy mogą jeszcze ulec zmianie na etapie konsultacji, już dziś wiadomo, że organizacje będą musiały:

- Przeprowadzić analizę luk między obecnym systemem a projektem nowej normy.
- Zaktualizować politykę jakości, aby uwzględniła kontekst organizacji, kulturę jakości i aspekty etyczne.

- Oddzielić analizę ryzyk i szans oraz przypisać odpowiedzialności za działania.
- Uwzględnić zmiany klimatu w analizie kontekstu organizacji i oczekiwań interesariuszy.
- Przeprowadzić przegląd zarządzania danymi i dokumentacją w kierunku bardziej cyfrowych rozwiązań.
- Zweryfikować odporność łańcucha dostaw.
- Przeszkolić kadrę zarządzającą i zespoły jakości.
- Wypracować w organizacji podejście do wzmacniania kultury jakości i zachowań etycznych.

Nowa rola jakości w organizacji

Najważniejsza zmiana, jaką przynosi rewizja ISO 9001, nie dotyczy wcale procedur czy dokumentów. Dotyczy roli jakości w organizacji. W nowym rozumieniu jakość przestaje być jedynie narzędziem kontroli zgodności. Staje się elementem strategii, odpowiedzialności społecznej i budowania odporności biznesu.

Jak wskazują autorzy, transformacja standardu przebiega: od zgodności do kultury, od procesów do celu, od statycznych systemów do organizacji adaptacyjnych.

Firmy, które potraktują rewizję normy wyłącznie jako obowiązek certyfikacyjny, prawdopodobnie wprowadzą jedynie kosmetyczne zmiany. Te jednak, które wykorzystają ją jako impuls do rozwoju, mogą zbudować nowoczesny system zarządzania – spójny z ESG, odporny na kryzysy i zdolny do długoterminowego tworzenia wartości.

Partnerzy merytoryczni

The logo for HRhelper, featuring the letters 'HR' in a bold, green, sans-serif font, followed by the word 'helper' in a green, lowercase, sans-serif font.The logo for PCDK TAX, featuring the letters 'PCDK' in a bold, blue, sans-serif font, followed by the word 'TAX' in a blue, uppercase, sans-serif font.The logo for PCDK ESG, featuring the letters 'PCDK' in a bold, green, sans-serif font, followed by the letters 'ESG' in a green, uppercase, sans-serif font.

Nasze marki

The logo for PCDK, featuring the letters 'PCDK' in a bold, black, sans-serif font, with a small pink triangle at the end of the 'K'.The logo for DOCE, featuring the letters 'DOCE' in a bold, black, sans-serif font, with a small black triangle at the end of the 'E'.The logo for PCDK, featuring the letters 'PCDK' in a bold, white, sans-serif font, set against a purple rectangular background.

Monitor

Redakcja ma prawo po uzgodnieniu z autorami do skrótów publikacji i wprowadzania zmian stylistycznych.

Autor wyraża zgodę na wyłączenie przeniesienie praw autorskich i wydawniczych dotyczących artykułów ublikowanych w miesięczniku „MonitorPCDK” na PCDK Group sp. z o.o.. Opinie zamieszczone w miesięczniku stanowią poglądy osobiste autorów i nie są oficjalnym stanowiskiem urzędów państwowych.

Zabronione jest - bez pisemnej zgody wydawcy - kopiowanie i zamieszczanie w części bądź w całości artykułów publikowanych w miesięczniku „MonitorPCDK”. W magazynie używane są obrazy pochodzące ze strony pl.freepik.com dostępne jako darmowe i to Freepik jest ich jedynym właścicielem w zakresie praw autorskich.