



Polecamy

„Jesteśmy w momencie ważnego przełomu świadomościowego”

W numerze

Program Partnerski 2026 –
współpraca dla organizacji
inwestujących w rozwój kompetencji

KSeF – numeracja faktur
wystawianych w systemie i poza nim.
Dobre praktyki dla przedsiębiorców

Nowe uprawnienia PIP
– zmiany, które mogą
wstrząsnąć rynkiem pracy

Jawność wynagrodzeń
– milowy krok ku równości

Nasi autorzy



**Anna
Maschke**

Ekspertka ds. ESG. 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. Ukończyła studia wyższe na kierunku prawo, na Wydziale Prawa i Administracji

Uniwersytetu Łódzkiego; swoje wykształcenie uzupełniła na studiach podyplomowych z zakresu ZZL i na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.



**Wojciech
Ośka**

Partner zarządzający PCDK. Od 2005 roku aktywny zawodowo w branży konsultingowo-doradczej. Specjalista

w zakresie podatków, ekonomii i księgowości. Obejmował stanowiska związane z pracami zarządczymi, analitycznymi, controllingowymi i finansowymi. Absolwent Ekonomii oraz Informatyki na Wyższej Szkole Informatyczno-Ekonomicznej w Warszawie oraz Podyplomowych Studiach z Zarządzania.

Od redakcji

Końcówka roku przynosi nam wyjątkowo intensywny czas. Mamy za sobą trzy duże wydarzenia szkoleniowe, które pokazały, jak wiele pytań i wątpliwości pojawia się dziś zarówno po stronie biznesu, jak i administracji. Jak słusznie zauważyła nasza ekspertka ESG Anna Maschke w wywiadzie miesiąca: „jesteśmy w momencie ważnego przełomu świadomościowego” — i wszystko wskazuje na to, że przełom ten dotyczy nie tylko technologii czy cyfryzacji, ale również fundamentów rynku pracy.

Doskonałym przykładem jest trwająca dyskusja wokół zmian w Państwowej Inspekcji Pracy. Projekt nowelizacji ustawy o PIP zawiera rozwiązania, które — choć częściowo uzasadnione troską o prawa pracowników — niosą ze sobą ogromne ryzyko destabilizacji modelu zatrudnienia w wielu sektorach. Jeśli przyjęty zostanie w obecnym brzmieniu, zmieni się krajobraz polskiego rynku pracy, niosąc ze sobą mniej elastyczności, więcej etatów, większe obciążenia finansowe i administracyjne dla przedsiębiorców, a także niepewność dla osób prowadzących działalność na zasadach B2B.

Tak szeroki wachlarz wyzwań — od wdrożenia systemu kaucyjnego, przez praktyczne problemy numeracji dokumentów w KSeF, po nowe podejście do jawności wynagrodzeń i liczenia stażu pracy — wymaga od przedsiębiorców nie tylko czujności, ale i stałego podnoszenia kompetencji. Dlatego w bieżącym numerze oddajemy w Państwa ręce zestaw artykułów, które pomagają uporządkować najnowsze zmiany oraz przygotować się do tych, które nadchodzą.

Zachęcamy do lektury o pierwszych doświadczeniach z systemem kaucyjnym, dobrych praktykach fakturowania w KSeF, analizie danych księgowych, nowych możliwościach w zakresie elektronicznego podpisywania umów, a także o — równie ważnych — miękkich aspektach funkcjonowania firm, takich jak „humor” w miejscu pracy. Niech ten numer będzie wsparciem w podejmowaniu decyzji i źródłem praktycznej wiedzy w czasach, które wymagają od przedsiębiorców więcej niż kiedykolwiek.

Jednocześnie z okazji zbliżających się Świąt Bożego Narodzenia składamy Państwu życzenia spokojnego, pełnego ciepła i radości czasu spędzonego w gronie najbliższych. Niech nadchodzący Nowy Rok przyniesie zdrowie, satysfakcję z podejmowanych wyzwań, pogodę ducha oraz stabilność — zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym.

Życzymy Państwu, by 2025 rok był czasem dobrych decyzji, odważnych pomysłów i pomyślności we wszystkich przedsięwzięciach.

Przyjemnej lektury

Katarzyna Kołbuś
Redaktor prowadząca

Spis treści

grudzień 12 (66)



PCDK NEWS

Trzy wyjątkowe wydarzenia szkoleniowe już za nami!

4

Program Partnerski 2026 – współpraca dla organizacji inwestujących w rozwój kompetencji

6

OCHRONA ŚRODOWISKA I ESG

„Jesteśmy w momencie ważnego przełomu świadomościowego”

8

System kaucyjny – pierwszy miesiąc działania. Sprawdzamy, co z butelkami szklanymi wielokrotnego użytku

12

PODATKI I KSIĘGOWOŚĆ

KSeF – numeracja faktur wystawianych w systemie i poza nim. Dobre praktyki dla przedsiębiorców

13

Analiza danych księgowych jako narzędzie prognozowania – na co zwrócić uwagę?

18

KADRY I PŁACE

Nowe uprawnienia PIP – zmiany, które mogą wstrząsnąć rynkiem pracy”

20

Jawność wynagrodzeń – milowy krok ku równości

21

Elektroniczna forma zawarcia umowy o pracę – stanowisko Państwowej Inspekcji Pracy

22

Staż pracy – zmiany w naliczaniu od 2026 r.

24

„Humor” w miejscu pracy

26

Trzy wyjątkowe wydarzenia szkoleniowe już za nami!

Końcówka roku 2025 upłynęła nam pod znakiem intensywnej wiedzy i inspirujących spotkań. Za nami trzy duże wydarzenia: IV Konferencja Kadry, Płace oraz Prawo Pracy 2025/2026, Jesienna Szkoła Wyjazdowa w Zakopanem oraz V Konferencja Podatkowa. Każde z nich miało nieco inny charakter, ale wszystkie łączyło jedno — ogromna dawka wartościowego, aktualnego i praktycznego know-how.

Jesienna Szkoła Wyjazdowa w Zakopanem

28–31 PAŹDZIERNIKA 2025 R. SPĘDZIŁIŚMY WYJĄTKOWE DNI SZKOLENIOWE W SERCU TATR W UROKLIWYM HOTELU AQUARION. PRZYNIOŚŁY ONE INTENSYWNĄ NAUKĘ POŁĄCZONĄ Z REGENERACJĄ I INTEGRACJĄ. PROGRAM OBEJMOWAŁ CZTERY SPECJALISTYCZNE ŚCIEŻKI TEMATYCZNE:

- bilansowe i podatkowe zamknięcie roku 2025,
- aktualne zagadnienia z zakresu kadr i prawa pracy,
- ślad węglowy organizacji w zakresie 1, 2, 3 oraz produktu,
- szkołę przywództwa — budowanie pozycji lidera,
- podatki VAT, CIT i PIT, w tym KSeF i planowane zmiany.

Po części szkoleniowej uczestnicy korzystali z atrakcji Zakopanego: wspólnych wyjść na termy, zwiedzania z przewodnikiem oraz uroczystej kolacji w restauracji Czarci Jar. Połączenie edukacji z odpoczynkiem stworzyło niezapomniany klimat, który wszyscy zapamiętamy na długo.



IV Konferencja Kadry, Płace oraz Prawo Pracy 2025/2026

18–19 LISTOPADA 2025 R. W WARSZAW PRESIDENTIAL HOTEL SPOTKALIŚMY SIĘ PODCZAS DWÓCH BARDZO INTENSYWNYCH I PEŁNYCH MERYTORYKI DNI NA NASZEJ COROCZNEJ KONFERENCJI. EKSPERCI OMÓWILI NAJWAŻNIEJSZE ZAGADNIENIA ZWIĄZANE Z NADCHODZĄCYMI ZMIANAMI W ŚWIECIE KADR, PŁAC I PRAWA PRACY. WŚRÓD PORUSZANYCH TEMATÓW ZNALAZŁY SIĘ M.IN.:

- nadchodzące nowelizacje prawa pracy,
- jawność wynagrodzeń i jej praktyczne wdrożenie,
- aktualne zasady zatrudniania cudzoziemców,
- nowe obowiązki pracodawców w 2026 roku,
- najczęściej występujące problemy związane z ewidencją czasu pracy i umowami.

Uczestnicy otrzymali solidną dawkę praktycznej wiedzy, którą mogą wykorzystać natychmiast po powrocie do biur.



V Konferencja Podatkowa

25–26 LISTOPADA 2025 R. SPOTKALIŚMY SIĘ PONOWNIE W WARSZAWIE, W WARSZAW PRESIDENTIAL HOTEL, TYM RAZEM NA KLUCZOWYM WYDARZENIU DLA SPECJALISTÓW PODATKÓW, KSIĘGOWOŚCI I FINANSÓW. DWA DNI PEŁNE INTENSYWNYCH PRELEKCJI I ROZMÓW POZWOLIŁY KOMPLEKSOWO PRZYGOTOWAĆ SIĘ NA NADCHODZĄCY 2026 ROK. W CENTRUM UWAGI ZNALAZŁY SIĘ:

- zmiany w KSeF i JPK_CIT oraz ich wpływ na codzienną pracę,
- nowe zasady raportowania niefinansowego (ESG) i obowiązki firm,
- automatyzacja procesów finansowo-księgowych: AI, digitalizacja, redukcja papierologii.

To było spotkanie wypełnione praktycznymi wskazówkami, konkretnymi odpowiedziami na pytania uczestników i inspirującymi rozmowami.

Dziękujemy i do zobaczenia!

Wszystkim uczestnikom, prelegentom i partnerom serdecznie dziękujemy za udział, aktywność i niepowtarzalną atmosferę. Już pracujemy nad kolejnymi wydarzeniami — do zobaczenia w 2026 roku!

Program Partnerski 2026 – współpraca dla organizacji inwestujących w rozwój kompetencji

W 2026 roku uruchamiamy Program Partnerski, skonstruowany tak, aby wspierać organizacje w rozwoju kompetencji pracowników oraz w bezpiecznym i efektywnym zarządzaniu ryzykami podatkowymi, finansowymi i środowiskowymi. Program został zaprojektowany z myślą o działach Learning & Development (L&D), HR oraz jednostkach odpowiedzialnych za zakupy usług szkoleniowych i doradczych.

Zakres usług oferowanych w ramach współpracy

SZKOLENIA I WARSZTATY

- Szkolenia zamknięte (dedykowane organizacji): brak ograniczeń tematycznych – dostosowujemy programy do specyfiki klienta (case studies, symulacje, programy rozwojowe, ścieżki kompetencyjne).
- Szkolenia otwarte: oferta obejmuje tematy priorytetowe dla działów finansowo-kadrowych i L&D, w tym: księgowość, kadry i płace, prawo pracy, finanse, ochrona środowiska, zrównoważony rozwój (ESG), nowe technologie (np. digitalizacja procesów, narzędzia HRTech) oraz BHP. Programy otwarte są gotowymi modułami, które mogą być wykorzystywane do szybkiego szkolenia zespołów.

DORADZTWO EKSPERCKIE

Świadczymy usługi doradcze w obszarach: doradztwo podatkowe, doradztwo gospodarcze, doradztwo księgowe, doradztwo w ochronie środowiska oraz wsparcie ESG. Usługi obejmują analizy, opinie, wsparcie implementacyjne, przygotowanie polityk i procedur oraz reprezentację w sprawach formalnych.

Model korzyści – trzy progi wsparcia

Aby zapewnić przejrzystość i skalowalność współpracy, wprowadzamy trzy progi zakupowe, powiązane z konkretnymi benefitami:

1

Poziom I od 6 000 zł netto

Dostęp do Platformy Wiedzy
– po przekroczeniu tego progu klient otrzymuje bezpłatny dostęp do platformy wiedzy PCDK. Platforma wyposażona jest w unikalnego asystenta wyszukiwania.

2

Poziom II od 10 000 zł netto

Aktywacja benefitów szkoleniowych i doradczych – po osiągnięciu tego progu aktywowane zostają: bezpłatny udział w wybranych szkoleniach pakiet bezpłatnych konsultacji eksperckich sk, oraz dostęp do materiałów premium.

3

Poziom III od 20 000 zł netto

Zaproszenie na Galę Partnerów – klienci, którzy w roku spełnią ten próg, otrzymują zaproszenie do udziału w bezpłatnej, dwudniowej Gali Partnerów organizowanej w styczniu 2027 r.

Uwaga: progi sumują się łącznie z zakupów usług doradczych i szkoleniowych – klient może łączyć zamówienia szkoleniowe (otwarte/zamknięte) oraz usługi doradcze, aby osiągnąć wybrany próg.

Kto decyduje o wdrożeniu szkoleń?

W organizacjach to najczęściej działy Learning & Development (L&D) – jako właściciele programów rozwojowych i budżetów szkoleniowych – podejmują decyzję o wyborze i zakupie szkoleń. Dlatego cały Program Partnerski został sformułowany pod kątem potrzeb i procesów decyzyjnych tych zespołów (elastyczność programowa, gotowe materiały, możliwość mierzenia efektów).

Dlaczego to istotne dla działów L&D?

- Zaprojektowane ścieżki ułatwiają planowanie budżetów szkoleniowych i zakupów usług doradczych.
- Platforma wiedzy (6 000 zł) daje szybki dostęp do treści on-demand, co redukuje potrzebę jednorazowych, kosztownych szkoleń.
- Bonusy szkoleniowe i konsultacje (10 000 zł) umożliwiają wdrożenie programów rozwojowych z korzystnym wsparciem eksperckim.
- Gala (20 000 zł) jest miejscem wymiany doświadczeń i budowania relacji z partnerami rynku, co sprzyja długofalowym programom rozwojowym.

Jak przystąpić do Programu? (szybkie kroki)

- Skontaktuj się z naszym zespołem sprzedaży/ds. współpracy (kontakt: [email / telefon]) – omówimy potrzeby L&D i zaproponujemy miks usług.
- Zleć szkolenia i/lub usługi doradcze – zamówienia sumują się na potrzeby progu.
- Po przekroczeniu kolejnych progów automatycznie aktywujemy przypisane benefity i poinformujemy o zaproszeniach na wydarzenia.

Zadzwoń do mnie:

Włodzimierz Omelanowski
Specjalista ds. szkoleń i doradztwa
tel: +48 22 690 017 583
email: w.omelanowski@pcdk.pl



„Jesteśmy w momencie ważnego przełomu świadomościowego”

O rentowności zrównoważonego rozwoju rozmawiamy z Anną Maschke, ekspertką ds. ESG, systemów zarządzania i zgodności produkcyjnej, która od lat wspiera firmy w przekładaniu wymagań regulacyjnych na realne procesy operacyjne i wymierne efekty biznesowe. Dzięki wieloletniej praktyce audytorskiej i wdrożeniowej obserwuje z bliska, w jaki sposób ESG wpływa na koszty, ryzyka, przewagi konkurencyjne i finansową odporność organizacji.



Katarzyna Kołbuś: W III Ogólnopolskim Raporcie ESG 2024 aż 87% firm deklaruje, że działania ESG przynoszą konkretne korzyści biznesowe. Jak pani interpretuje ten wynik? Czy to dowód na realną rentowność ESG, czy raczej wczesny etap zmian świadomościowych?

Anna Maschke: To bardzo mocny sygnał rynkowy, że ESG przestaje być modnym hasłem, a zaczyna funkcjonować jako realne

narzędzie poprawy efektywności firm. Wynik 87% wskazuje, że większość przedsiębiorstw, które wdrożyły konkretne działania – szczególnie operacyjne – rzeczywiście odczuwa wymierne korzyści. Nie oznacza to oczywiście, że każda inwestycja ESG automatycznie staje się rentowna, ale wyraźnie pokazuje, że firmy potrafią te działania monetyzować – czy to przez obniżenie kosztów operacyjnych, czy przez poprawę procesów, czy przez łatwiejszy

dostęp do kapitału.

Jednocześnie myślę, że jesteśmy w momencie ważnego przełomu świadomościowego. Po okresie chaosu regulacyjnego, obaw i sprzeciwu wobec nowych obowiązków, coraz więcej przedsiębiorców dostrzega, że nie to jest istotą ESG. Coraz wyraźniej widać, że trzeba zastanowić się nad czymś znacznie głębszym – nad świadomym wyborem modelu biznesowego. Uczciwie odpowie-

dzieć sobie na pytanie, czy w dzisiejszych warunkach rynkowych istnieje inny sposób na budowanie konkurencyjności i odporności biznesu niż konsekwentna implementacja ESG. Wynik – 87% – można traktować zarówno jako dowód na realne korzyści, jak i na dojrzewanie rynku, który zaczyna rozumieć, że ESG to nie narzucony obowiązek i koszt, lecz element strategicznego myślenia o przyszłości firmy.

KK: Ten sam raport pokazuje, że 67% firm posiada już strategię ESG. Czy posiadanie strategii faktycznie przekłada się na wyniki finansowe, czy często pozostaje dokumentem deklaracyjnym lub jednym z narzędzi PR-owych?

AM: Strategia ESG daje wartość tylko wtedy, gdy jest dokumentem operacyjnym. Sama jej obecność niewiele znaczy. W praktyce widzimy dwa modele: firmy, które naprawdę wdrażają strategię – z budżetem, KPI i harmonogramem – oraz firmy, które traktują ją jako element komunikacji.

Te pierwsze osiągają wymierne efekty finansowe: oszczędności kosztowe, większą przewidywalność ryzyk, lepsze warunki finansowania. Te drugie – jedynie poprawiają wizerunek. Różnica polega na dyscyplinie wdrożeniowej. Strategia to narzędzie, które może poprawiać wyniki, ale tylko jeśli jest zarządzane jak każdy inny proces inwestycyjny.

KK: Główne korzyści z ESG to oszczędności operacyjne i poprawa relacji z klientami, a nie zawsze bezpośredni zysk finansowy. Czy w polskich warunkach rentowność ESG to raczej „pośredni” niż „bezpośredni” zwrot?

AM: W polskich warunkach faktycznie duża część zwrotów z ESG ma dziś charakter „pośredni” – ale te pośrednie korzyści bardzo szybko stają się wymierne finansowo. Najbardziej namacalne efekty dotyczą obszarów operacyjnych: niższego zużycia energii, redukcji surowców, mniejszej liczby odpadów i bardziej przewidywalnych procesów produkcyjnych. To są pieniądze, które zostają w firmie od pierwszego dnia po wdrożeniu zmian.

Drugim źródłem korzyści są relacje rynkowe – coraz więcej klientów, zwłaszcza korporacyjnych i międzynarodowych, wymaga dowodów na zgodność z ESG, co staje się warunkiem utrzymania w łańcuchach dostaw. To nie jest jeszcze klasyczny „zysk”, ale bezpośrednie zabezpieczenie przychodów i pozycji konkurencyjnej. Co także istotne: niezerównoważone źródła surowców stają się po prostu coraz droższe – i proces ten będzie się nasilał.

Jednocześnie warto pamiętać, że w Polsce ESG może generować również korzyści bezpośrednie, m.in. dzięki programom dofinansowań i ulgom inwestycyjnym: od modernizacji energetycznej (FENG, Fundusz Modernizacyj-

ny, Energia Plus), przez projekty GOZ, po inwestycje w OZE. Często to właśnie dotacje sprawiają, że okres zwrotu z inwestycji środowiskowych skraca się z kilku lat do kilkunastu miesięcy.

Są już dostępne coraz obszerniejsze badania naukowe dotyczące korelacji wyników finansowych przedsiębiorstw i implementacji ESG do modelu biznesowego. To na przykład analiza Atz et al. i szeroki przegląd badań opublikowany w Journal of Sustainable Finance & Investment – obejmujący 1141 artykułów i 27 metaanaliz – pokazują silny i spójny związek działań ESG z wynikami finansowymi (przełożenie na wskaźnik CFP- Corporate Financial Performance) (red. Atz, U., Holt, T. V., Liu, Z., & Bruno, C. (2022).

Does sustainability generate better financial performance? Review, meta-analysis, and propositions. Journal of Sustainable Finance & Investment. Dostępne na SSRN: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3708495). W 60% badań stwierdzono pozytywną zależność między ESG a wynikami firmy, a 12 z 13 metaanaliz jednoznacznie potwierdza to powiązanie.

Widzimy więc, że ESG zaczyna działać jak inwestycja w fundamenty biznesu: wspiera osiągnięcie stabilności przychodów, zapewnia niższe koszty operacyjne, zmniejsza ryzyko finansowe i zwiększa dostęp do finansowania. Zwrot może być pośredni, ale

efekt końcowy jest zdecydowanie finansowy.

KK: Czy dziś można już powiedzieć, że ESG opłaca się przede wszystkim przez niższy koszt kapitału?

AM: Niższy koszt kapitału to zdecydowanie jeden z najłatwiej mierzalnych efektów ESG – i coraz bardziej znaczący w Polsce. Banki wprowadzają kredyty powiązane z ratingami ESG, takie jak sustainability-linked loans czy

ESG Rating-Linked Loan stosowany przez BNP Paribas Bank Polska. Dla firm oznacza to realne obniżenie marży kredytowej po spełnieniu konkretnych celów środowiskowych lub społecznych. W przypadku dużych przedsiębiorstw oszczędności mogą iść w miliony złotych.

Jednocześnie istotne są efekty dostrzegane są też na poziomie rynku kapitałowego. Raport MSCI Institute (red. MSCI Insti-

tute. (2025). ESG ratings in global equity markets: A long-term performance review. The Journal of Impact and ESG Investing. <https://www.msci.com/research-and-insights/paper/msci-esg-ratings-in-global-equity-markets-a-long-term-performance-review>) wskazuje, że poprawa ratingu ESG zwiększa atrakcyjność firm w oczach funduszy specjalizujących się w inwestycjach zrównoważonych. Efektem jest większe zaintere-



ESG poprawia całościowy profil ryzyka firmy – zarówno operacyjnego, jak i inwestycyjnego – co przekłada się na tańszy kapitał, wyższą wycenę rynkową i bardziej stabilne wyniki. Dla przedsiębiorstwa to kombinacja korzyści, które razem tworzą przewagę finansową trudną do osiągnięcia innymi metodami.

sowanie inwestorów, poprawa płynności akcji i – co potwierdza analiza MSCI – możliwe krótkoterminowe wzrosty wyceny. Innymi słowy: firmy nie tylko taniej się finansują, ale także zyskują dostęp do szerszej bazy inwestorów.

ESG poprawia całościowy profil ryzyka firmy – zarówno operacyjnego, jak i inwestycyjnego – co przekłada się na tańszy kapitał, wyższą wycenę rynkową i bardziej stabilne wyniki. Dla przedsiębiorstwa to kombinacja korzyści, które razem tworzą przewagę finansową trudną do osiągnięcia innymi metodami.

KK: W jaki sposób polskie firmy mogą mierzyć rentowność ESG? Jakie wskaźniki są najbardziej miarodajne?

AM: Mierzenie rentowności ESG powinno odbywać się w taki sam sposób, jak ocenia się każdą inną inwestycję biznesową – przez pryzmat danych finansowych, operacyjnych i ryzyk. Największym błędem jest traktowanie ESG jako „miękkiego” obszaru, którego nie da się przełożyć na liczby. Dziś istnieją bardzo konkretne wskaźniki, które pozwalają zobaczyć, czy działania ESG faktycznie przynoszą firmie wartość.

Istotne są tu wskaźniki efektywności operacyjnej. To najprostszy i najskuteczniejszy sposób mierzenia zwrotu z ESG, np: zużycie energii i koszt energii na jednostkę produktu, zużycie wody i materiałów, ilość generowanych odpadów, odpadów recyklingowanych i koszt ich zagospodarowania, efektywność logistyczna, transportowa, magazynowa, a także wskaźniki awaryjności i przestojów (często pośrednio powiązane z inwestycjami środowiskowymi). Każdy spadek tych wartości to bezpośrednia poprawa wyniku finansowego.

Drugi ważny obszar to wskaźniki finansowe powiązane z ESG. To element często pomijany, a bardzo miarodajny. Dla firm korzystających z finansowania zewnętrznego kluczowe są: zmiana marży kredytowej w kredytach sustainability-linked, wpływ ratingu ESG na koszt kapitału, warunki dostępu do grantów, dotacji i ulg podatkowych, obniżenie kosztów ryzyka (compliance, ryzyka środowiskowe, ubezpieczenia), jak też – zainteresowanie funduszy ESG,

W wielu firmach to właśnie te czynniki generują największy bezpośredni zwrot finansowy.

Pod uwagę można też wziąć wskaźniki kadrowe. Coraz więcej badań pokazuje, że właściwie prowadzona polityka ESG wpływa na koszty pracy (red. por. przykładowe badanie oparte o polskie realia: Sypniewska, B., Baran, M., & Kłos, M. (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management – based on the study of Polish employees. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19, 1069–1100. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00834-9>). Wskaźniki w tym obszarze można brać, śledząc rotację pracowników i koszt zastąpienia (rekrutacja, onboarding), poziom absencji, tempo pozyskiwania specjalistów czy – wyniki badań zaangażowania. I tak tu np. obniżenie rotacji

o kilka punktów procentowych ma często większy wpływ finansowy niż pojedynczy projekt energetyczny.

Dla firm działających w łańcuchach europejskich kluczowy obszar to wskaźniki ryzyka i odporności organizacyjnej, które mogą obejmować: liczbę niezgodności ESG w audytach dostawców, ocenę ryzyka regulacyjnego (np. CSRD, CBAM), ekspozycję na ryzyka środowiskowe i klimatyczne, jak też stabilność łańcucha dostaw.

Warto podchodzić do projektów ESG tak samo, jak do inwestycji kapitałowych – liczyć NPV, IRR, okres zwrotu. To najlepszy sposób, by sprawdzić, czy dane działanie przynosi realny efekt biznesowy, a nie tylko wizerunkowy.

KK: Czy istnieją przykłady działań ESG „przeptaconych” lub symbolicznych („greenwashing”), które nie przynoszą rezultatu?

AM: Niestety zdarzają się. Najczęstszym przykładem są działania kompensacyjne, czyli kupowanie offsetów bez faktycznego ograniczania własnych emisji. Innym są marketingowe projekty, które nie mają przełożenia na skalę działalności – np. niewielka instalacja fotowoltaiczna w sytuacji, gdy zużycie energii w całej firmie pozostaje niezmienione. Często spotykane są też deklaracje bez

pokrycia: ambitne cele klimatyczne bez planów wdrożenia, bez budżetu i bez harmonogramu. Greenwashing wynika często z braku analizy finansowej – firmy inwestują w to, co dobrze wygląda, zamiast w to, co realnie poprawia ich efektywność.

KK: Patrząc na dane z polskich raportów za lata 2022–2024, w jakich obszarach ESG – środowiskowym, społecznym czy w obszarze ładu korporacyjnego – widzi pani największy potencjał finansowego zwrotu w najbliższych 3–5 latach?

AM: Największy potencjał widzę w obszarze środowiskowym. Modernizacja energetyczna, optymalizacja procesów, ograniczenie materiałochłonności – to obszary, które generują szybkie i mierzalne oszczędności. W horyzoncie 3–5 lat to właśnie „E” będzie źródłem największego zwrotu. Drugim obszarem jest „G”, czyli ład korporacyjny. Jego uporządkowanie ma bardzo silne przełożenie na ocenę ryzyka i dostęp do finansowania, co z kolei obniża koszt kapitału. Obszar „S” ma duże znaczenie długoterminowe, szczególnie w sektorach opartych na wiedzy i talentach, ale jego zwrot finansowy ujawnia się wolniej. Przedsiębiorstwa, które potrafią połączyć te trzy obszary, są najbardziej konkurencyjne na rynku.

System kaucyjny – pierwszy miesiąc działania. Sprawdzamy, co z butelkami szklanymi wielokrotnego użytku

Od 1 października 2025 roku w Polsce działa ogólnokrajowy system kaucyjny, który ma zrewolucjonizować sposób gospodarowania opakowaniami po napojach. Obejmuje on butelki plastikowe, puszki aluminiowe, a wkrótce również obowiązkowo szklane butelki wielokrotnego użytku.

Po miesiącu funkcjonowania Ministerstwo Klimatu i Środowiska podsumowało pierwsze efekty wdrożenia i zapowiedziało kolejne etapy rozwoju. Jak podkreśliła wiceminister Anita Sowińska, system się rozwija – zarówno pod względem liczby dostępnych opakowań, jak i punktów zbiórki.

Miesiąc po starcie – pierwsze efekty

Obecnie znajdujemy się w okresie przejściowym. Daliśmy czas operatorom, producentom i sklepom na przygotowanie się do tej zmiany. Już 12 producentów wprowadziło opakowania ze znakiem kaucji – jest ich na rynku blisko 100 tys – powiedziała wiceminister.

System kaucyjny obejmuje trzy rodzaje opakowań: butelki plastikowe do 3 litrów, puszki aluminiowe do 1 litra oraz butelki szklane wielokrotnego użytku do 1,5 litra. Do końca 2025 roku trwa okres przejściowy, który ma ułatwić wszystkim uczestnikom rynku dostosowanie się do nowych zasad. Pełną efektywność systemu – jak podkreśliła Anita Sowińska – będzie można ocenić dopiero po 2026 roku.

Dyskusja o przyszłości butelek szklanych

Szczególna uwaga jest obecnie położona na rolę szklanych butelek wielokrotnego użytku w nowym systemie. Ich włączenie – planowane od 1 stycznia 2026 r. – ma

przynieść szereg korzyści zarówno klientom, jak i sklepom oraz producentom.

– Klienci nie muszą martwić się o to, w jakim sklepie oddadzą butelkę – mogą to zrobić w każdym większym i w wybranych mniejszych punktach. System jest bezparagonowy, a prostota to kluczowy element jego działania. To także łatwiejsza obsługa i rozliczenia dla sklepów oraz równe zasady dla wszystkich producentów – wyjaśniła wiceminister.

Od nowego roku system kaucyjny ma objąć również szklane butelki wielorazowe funkcjonujące dotąd w odrębnych obiegach. Dla wielu przedsiębiorców i konsumentów zdaniem Ministerstwa będzie to znaczące ułatwienie.

Nie jest jednak przesądzone, że wszystkie obecne systemy kaucyjne dla butelek szklanych wielokrotnego użytku zostaną automatycznie włączone do nowego systemu ogólnokrajowego. Przygotowywana nowelizacja ustawy o gospodarce opakowaniami i odpadami opakowaniowymi może dopuścić dobrowolny udział producentów, którzy już teraz prowadzą skuteczne systemy zwrotu butelek.

–Popieramy taką propozycję. Od dawna apelujemy o wyłączenie butelek ze szkła wielorazowego z obowiązku udziału w ustawowym systemie kaucyjnym. Powinniśmy pozwolić producentom na

prowadzenie dotychczasowych, bardzo skutecznych systemów kaucyjnych – mówi Piotr Mazurek, ekspert Konfederacji Lewiatan ds. gospodarki obiegu zamkniętego. Organizacja zwraca uwagę, że obowiązująca ustawa może doprowadzić do degradacji obecnych, dobrze działających systemów. W ich miejsce mogłyby pojawić się rozwiązania droższe i mniej efektywne środowiskowo. Zdaniem pracodawców skutkiem mogłoby być zmniejszenie liczby butelek w obiegu, wzrost emisji CO² oraz zwiększenie ilości odpadów szklanych.

Kolejne kroki

Resort klimatu zapowiada, że obszerwie funkcjonowanie systemu i będzie reagować na potrzeby rynku. Wiceminister Sowińska podkreśliła, że system kaucyjny to projekt, który będzie stopniowo rozwijany i doskonalony. W jego kształt mogą włączyć się także samorządy, PSZOK-i, uczelnie, zakłady pracy, hotele czy galerie handlowe, które zainteresowały się już możliwością prowadzenia punktów zbiórki. Pierwszy miesiąc funkcjonowania systemu pokazuje, że idea kaucji ma potencjał do skutecznego ograniczania odpadów i zwiększania poziomu recyklingu. Ostateczny sukces będzie jednak zależał od współpracy wszystkich uczestników – producentów, sklepów, samorządów i konsumentów.

Analiza danych księgowych jako narzędzie prognozowania – na co zwrócić uwagę?

Umiejętność czytania i interpretacji sprawozdań finansowych stanowi fundament profesjonalnej analizy ekonomicznej. To właśnie dane prezentowane w bilansie, rachunku zysków i strat, rachunku przepływów pieniężnych oraz informacjach dodatkowych umożliwiają przewidywanie przyszłej sytuacji finansowej jednostki. Prognozowanie nie jest jednak prostym odczytywaniem liczb – wymaga połączenia wiedzy z zakresu finansów, rachunkowości oraz analizy ryzyka.

Czytanie sprawozdań finansowych stanowi kluczowe narzędzie w przewidywaniu sytuacji finansowej jednostki. Bilans, rachunek zysków i strat, przepływy pieniężne oraz informacje dodatkowe tworzą spójny system danych, który – przy właściwej interpretacji – pozwala ocenić zarówno bieżącą kondycję, jak i przyszłe perspektywy.

Sprawozdania finansowe jako źródło danych prognostycznych

Każdy ze składników sprawozdania finansowego pełni odmienną rolę w procesie przewidywania przyszłej sytuacji ekonomicznej. I tak bilans stanowi fotografię stanu majątkowo-kapitałowego jednostki na koniec okresu sprawozdawczego. W kontekście prognozowania:

- struktura aktywów wskazuje na model biznesowy i potencjalną płynność,
- poziom zadłużenia i kapitałów własnych umożliwia ocenę stabilności finansowania,
- dynamika zmian pozycji bilansowych pozwala identyfikować kierunek rozwoju lub zagrożenia dla płynności.

Rachunek zysków i strat z kolei dostarcza informacji o rentowności i efektywności operacyjnej. W analizie prognostycznej istotne są:

- trwałość i powtarzalność zysków,
- struktura kosztów, w tym udział kosztów stałych,
- sezonowość oraz marżowość w poszczególnych segmentach działalności.

Z kolei rachunek przepływów pieniężnych stanowi kluczowe narzędzie do oceny zdolności generowania gotówki. W prognozowaniu koncentrujemy się na:

- przepływach operacyjnych jako podstawowym źródle finansowania działalności,
- cyklu konwersji gotówki (należności – zapasy – zobowiązania),
- relacji między wynikiem księgowym a rzeczywistymi przepływami (jako miernik jakości zysku).

I na koniec – informacja dodatkowa w sprawozdaniu pozwala ocenić czynniki jakościowe i zdarzenia przyszłe, np.: politykę ra-

chunkowości, która wpływa na wycenę pozycji; zobowiązania warunkowe, istotne umowy, jak też ryzyka pozabilansowe (np. prawne, reputacyjne, związane z zasobami ludzkimi, środowiskowe czy społeczne).

Metody przewidywania sytuacji finansowej jednostki

Analiza przyszłej sytuacji finansowej może opierać się na kilku podejściach:

Analiza trendów (time series analysis) polega na monitorowaniu dynamiki kluczowych wskaźników: sprzedaży, marży operacyjnej, wskaźników płynności, zadłużenia, rotacji należności i zapasów. Stabilne trendy wskazują na przewidywalność działalności, natomiast nagłe odchylenia od normy mogą sygnalizować ryzyka finansowe lub operacyjne.

Wskaźniki finansowe jako narzędzie diagnozy i prognozy, a wśród nich:

- wskaźniki płynności, pozwalające prognozować zdolność regulowania bieżących zobowiązań. Przykłady: current ratio, quick ratio, cash ratio.

- wskaźniki rentowności – pomagają oszacować trwałość wyników finansowych. Przykłady: ROA, ROE, ROS, marża EBITDA.
- wskaźniki zadłużenia – pokazują odporność finansową na spadki przychodów i rosnące koszty finansowe. Przykłady: debt-to-equity, wskaźnik pokrycia odsetek EBIT/odsetki.
- wskaźniki sprawności działania, służące do analizy rotacji aktywów i efektywności zarządzania. Przykłady: rotacja należności, cykl konwersji gotówki, rotacja zapasów.

Modelowanie finansowe i budowa scenariuszy – prognozy mogą być budowane na podstawie modeli deterministycznych (np. o stałych założeniach dotyczących sprzedaży), modeli probabilistycznych (uwzględniających ryzyko), analiz wrażliwości (koszty, ceny, kursy walut), scenariuszy strategicznych (optymistyczny, realistyczny, pesymistyczny). Po-

dejście scenariuszowe pozwala przewidywać zachowanie jednostki w warunkach zmienności otoczenia rynkowego.

Modele predykcji zagrożenia upadłością. Wśród nich najbardziej popularne są modele, takie jak Altman Z-score, IN-E czy modele logitowe, wykorzystujące dane ze sprawozdań finansowych do oceny ryzyka niewypłacalności. Dostarczają one wczesnych sygnałów ostrzegawczych, szczególnie ważnych w analizie kredytowej i inwestycyjnej.

Czynniki jakościowe a prognozowanie

Sama analiza liczb nie wystarcza do formułowania rzetelnych prognoz. Duże znaczenie mają także czynniki jakościowe, takie jak: otoczenie konkurencyjne i bariery wejścia, poziom zarządzania i jakość nadzoru korporacyjnego, struktura klientów i dostawców, ryzyka prawne, podatkowe i środowiskowe, strategia rozwoju i inwestycje w kapitał ludzki. Wiele z nich ujawniane

jest w informacji dodatkowej lub sprawozdaniu ESG. Skuteczne prognozowanie wymaga podejścia zintegrowanego: połączenia analizy wskaźnikowej, modelowania finansowego, oceny czynników jakościowych oraz znajomości specyfiki sektora, w którym działa jednostka. Dopiero taki zestaw narzędzi pozwala analitykowi, inwestorowi lub menedżerowi formułować trafne i praktyczne wnioski.

Case study – firma X – analiza wskaźnikowa, wczesne sygnały ostrzegawcze i prognoza płynności

X to średnia firma produkcyjna działająca w branży metalowej. Produkuje komponenty dla sektora budowlanego i motoryzacyjnego. Firma działa od 12 lat i obsługuje klientów w Polsce i Niemczech. Do analizy wykorzystujemy dane z trzech kolejnych lat (2022–2024). Prezentowane wartości zostały uproszczone, ale odpowiadają typowym relacjom ekonomicznym.

Wybrane dane finansowe (w tys. zł)

Pozycja	2022	2023	2024
Aktywa obrotowe	14 000	16 500	19 000
Zapasy	6 200	7 800	9 500
Należności	4 000	4 600	6 000
Środki pieniężne	1 200	1 000	700
Aktywa trwałe	20 000	19 500	22 000
Kapitał własny	13 500	13 000	12 200
Zobowiązania krótkoterminowe	11 000	14 000	17 500
Zobowiązania długoterminowe	9 500	9 000	11 300

Rachunek zysków i strat

Pozycja	2022	2023	2024
Przychody ze sprzedaży	42 000	45 000	48 000
Koszty operacyjne	39 500	43 000	46 500
EBITDA	4 300	3 900	3 600
Zysk netto	1 400	900	650

Rachunek przepływów pieniężnych (operacyjne)

Rok	CFO (tys. zł)
2022	+2 100
2023	+1 200
2024	+300

Analiza wskaźnikowa i sygnały ostrzegawcze

A. Płynność Current ratio (CR) $CR = \text{Aktywa obrotowe} / \text{Zobowiązania krótkoterminowe}$

Rok	CR
2022	1,27
2023	1,18
2024	1,08

Trend spadkowy – firma zbliża się do granicy płynności minimalnej.

B. Szybka płynność (Quick ratio) $\text{Quick ratio} = (\text{Aktywa obrotowe} - \text{Zapasy}) / \text{Zobowiązania krótkoterminowe}$

Rok	Quick ratio
2022	0,71
2023	0,62
2024	0,54

Płynność szybka spada – rośnie zależność od sprzedaży zapasów.

C. Rentowność ROE = Zysk netto / Kapitał własny

Rok	ROE
2022	10,4%
2023	6,9%
2024	5,3%

Spada rentowność kapitałów – sygnał obniżającej się efektywności operacyjnej.

D. Zadłużenie D/E = Zobowiązania ogółem / Kapitał własny

Rok	D/E
2022	1,52
2023	1,77
2024	2,37

Dynamiczny wzrost zadłużenia – ryzyko utraty stabilności finansowej.

E. Sprawność działania

Rotacja należności (dni) = (Należności / Przychody) × 365

Rok	Rotacja należności
2022	35 dni
2023	37 dni
2024	46 dni

Klienci płacą coraz później – rosnący problem płynności.

Rotacja zapasów (dni) = (Zapasy / Koszt operacyjny) × 365

Rok	Rotacja zapasów
2022	57 dni
2023	66 dni
2024	75 dni

Zapasy rosną szybciej niż sprzedaż – ryzyko nadprodukcji lub spowolnienia popytu.

Wczesne sygnały ostrzegawcze

Na podstawie danych z trzech lat można wskazać kilka kluczowych zagrożeń:

1. Spadek płynności i rosnący udział zapasów. Firma jest coraz bardziej uzależniona od upłynnienia zapasów, co jest niebezpieczne w branży produkcyjnej.
2. Wzrost zadłużenia – szybciej niż przychodów D/E na poziomie 2,37 sugeruje ryzyko problemów kredytowych.
3. Malejąca rentowność. Stały spadek EBITDA i zysku netto świadczy o rosnących kosztach operacyjnych lub presji cenowej.
4. Pogarszające się przepływy pieniężne CFO spada z 2 100 do 300 tys. zł – sygnał poważny, bo zagraża zdolności do finansowania działalności bieżącej.

Prognoza sytuacji finansowej na 2025 (model uproszczony)

W analizie przyjęto trzy kluczowe założenia: przychody rosną o 4% (kontynuacja dotychczasowego trendu), koszty rosną szybciej – o 6% (inflacja kosztowa), należności i zapasy rosną w tempie historycznym (ok. 15%).

Rok	Rotacja zapasów
Current ratio	0,98 (poniżej bezpiecznego minimum)
Quick ratio	0,43
ROE	4,1%
D/E	2,75

Wnioski z prognozy i rekomendacje naprawcze

Firma wchodzi w strefę poważnego ryzyka płynności. Przewidywany spadek wskaźników płynności poniżej 1,0 oznacza zagrożenie niewypłacalnością bieżącą, rosnące zapasy i należności „zamrażają” kapitał obrotowy, dalszy wzrost zadłużenia – bez poprawy przepływów – może skutkować utratą zdolności kredytowej. Kluczowy problem to struktura finansowania i zarządzanie kapitałem obrotowym, nie poziom sprzedaży.

Co można zrobić, aby podnieść kondycję firm?

- Redukcja zapasów o min. 10–15% w 2025 r.
- Wprowadzenie limitów kredytowych dla klientów, skrócenie terminów płatności.
- Renegocjacja kredytów – wydłużenie terminów spłaty.
- Analiza kosztów stałych – potencjał redukcji w logistyce i utrzymaniu ruchu.
- Wstrzymanie inwestycji kapitałowych, dopóki przepływy operacyjne nie wrócą na poziom dodatni.

Podsumowując, można stwierdzić, że przypadek firmy MetalPro pokazuje, że: nawet rosnące przychody nie gwarantują dobrej kondycji finansowej, prognozowanie musi opierać się na płynności, kapitale obrotowym i zadłużeniu, nie tylko na zysku. W przypadku badanej firmy zbyt szybki wzrost zapasów i należności może doprowadzić do zapaści gotówkowej. To typowy przykład sytuacji, w której firma funkcjonuje „na papierze stabilnie”, ale jej płynność zmierza w kierunku krytycznym.

KSeF – numeracja faktur wystawianych w systemie i poza nim. Dobre praktyki dla przedsiębiorców

Wraz z wdrażaniem Krajowego Systemu e-Faktur (KSeF) przedsiębiorcy muszą zaktualizować swoje procedury fakturowania, w tym zasady numeracji dokumentów. Choć numer faktury nadal pozostaje obowiązkowym elementem każdej faktury, jego funkcja i sposób nadawania różni się w zależności od tego, czy dokument jest wystawiany w KSeF, czy poza systemem, np. podczas awarii, w okresach przejściowych lub w ramach czynności wyłączonych z KSeF.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie kluczowych zasad numeracji faktur w obu reżimach wraz z rekomendacjami organizacyjnymi dla firm.

Numeracja faktur w KSeF

W KSeF przedsiębiorca nadal ma obowiązek nadania fakturze numeru zgodnie z art. 106e ust. 1 pkt 2 ustawy o VAT. Oznacza to, że:

- numer musi jednoznacznie identyfikować fakturę w ramach systemu księgowego

podatnika,

- dopuszcza się stosowanie własnych schematów numeracji, np. rocznych, miesięcznych, działowych lub mieszanych.

KSeF nie narzuca formatu numeru faktury – podatnik zachowuje pełną swobodę.

Po poprawnym przyjęciu faktury do systemu KSeF nadaje jej identyfikator KSeF (ID KSeF) – unikatowy, techniczny numer nadawany przez system.

Co do zasady numeracja powinna być unikatowa i jednoznaczna w ramach danego podatnika. Jeżeli podatnik prowadzi równoległą sprzedaż w kilku systemach lub punktach, musi zapewnić spójność i brak duplikacji, a także możliwość odtworzenia chronologii dokumentów.

W praktyce większość systemów ERP stosujących KSeF wymusza bieżącą, sekwencyjną numerację w ramach zdefiniowanego schematu.

Numeracja faktur poza KSeF

Faktury wystawiane poza systemem mogą mieć charakter:

- faktur awaryjnych, gdy KSeF jest niedostępny,
- faktur offline, gdy podatnik utracił dostęp do internetu,
- faktur poza zakresem KSeF, np. faktur dla konsumentów (do czasu pełnego wdrożenia obowiązkowego KSeF), dokumentów w procedurach szczególnych, lub wystawianych przez podmioty czasowo wyłączone.

Poza KSeF nadal obowiązuje art. 106e ustawy o VAT – faktura musi mieć kolejny, jednoznaczny numer, zgodnie z przyjętym schematem numeracji.

Problem pojawia się przy konieczności rozdzielenia dokumentów z KSeF i poza nim.

Nie ma obowiązku prowadzenia osobnej serii numeracyjnej dla faktur awaryjnych, ale zaleca się, aby faktury awaryjne miały odrębną serię (np. AW/2025/001), co ułatwia zarządzanie ryzykiem duplikacji i kontrolę ewidencyjną. Dzięki temu momencie późniejszego wprowadzania faktury awaryjnej do KSeF numer pozostaje bez zmian.

Typowe rozwiązanie:

- KSeF: 2025/01/001
- Awaryjne: AW/2025/01/001

Taki podział eliminuje ryzyko konfliktu numeracji.

Po ustaniu awarii podatnik ma

obowiązek przesłać fakturę do KSeF „niezwłocznie”. W praktyce przyjmuje się, że numer nadany poza KSeF pozostaje niezmienny, a system nadaje własny identyfikator KSeF.

Równoległa numeracja w KSeF i poza KSeF – ryzyka i wyzwania

Jeżeli podatnik stosuje ten sam schemat numeracyjny w obu kanałach, łatwo o powstanie dwóch faktur z tym samym numerem. Jest to naruszenie przepisów i ryzyko podatkowe.

Ponadto podatnik musi zapewnić spójny ciąg numerów. System KSeF nie kontroluje chronologii numerów nadawanych przez podatnika.

Pojawia się tu też ryzyko rozbieżności ewidencyjnych. Brak odrębnych serii prowadzi często do problemów podczas kontroli skarbowej, gdy organ analizuje spójność numeracji.

Rekomendowane praktyki organizacyjne

Najbardziej przejrzysty i bezpieczny model:

1. Seria KSeF – dla faktur wystawianych w systemie.
2. Seria AW (lub OFF) – dla faktur wystawianych poza KSeF z powodu awarii.
3. Seria SPEC – dla faktur objętych procedurami wyłączonymi z KSeF.

Taki podział pozwala zapewnić niepowtarzalność numerów, szybciej identyfikować źródło dokumentu oraz ułatwia proces audytu.

Warto wdrożyć przydatne rozwiązania, jak:

- ERP z pełną integracją KSeF,
- algorytm numeracji odporny na duplikacje,
- ograniczenia ręcznej ingerencji w numer faktury.
- W dokumentacji księgowej przedsiębiorcy należy wskazać:
- schematy numeracji dla poszczególnych kanałów,
- procedury awaryjne,
- sposób postępowania z fakturami offline i awaryjnymi,
- zasady wprowadzania faktur do KSeF po ustaniu awarii.

Podsumowując, można stwierdzić, że numeracja faktur wystawianych w KSeF i poza nim opiera się na jednej podstawowej zasadzie: numer faktury musi być unikatowy, nadany przez podatnika i jednoznacznie identyfikujący dokument. Jednak w praktyce równoległe funkcjonowanie dwóch kanałów – systemowego i awaryjnego – generuje znaczące ryzyka związane z duplikacją numerów oraz zachowaniem chronologii.

Najbezpieczniejszym i najczęściej rekomendowanym rozwiązaniem jest prowadzenie odrębnych serii numeracji dla faktur w KSeF i faktur wystawianych poza systemem. Pozwala to na zachowanie przejrzystości, redukcję błędów oraz ułatwia ewidencję i audyt.

Nowe uprawnienia PIP — zmiany, które mogą wstrząsnąć rynkiem pracy



W ostatnich tygodniach intensywnie komentowany jest projekt nowelizacji ustawy o PIP — propozycje zawierane w dokumencie spotkały się z ostrą krytyką ze strony środowisk przedsiębiorców. Krytycy ostrzegają, że jeśli zmiany zostaną przyjęte w obecnym kształcie, mogą zagrozić stabilności wielu firm, a także wyrzucić do góry nogami dotychczasowe modele współpracy.

Celem projektu jest walka z nadużyciami, tzw. „fałszywym samozatrudnieniem”, poprawa ochrony pracowników, egzekwowanie prawa pracy, a także wypełnienie zobowiązań zawartych w Krajowym Planie Odbudowy (KPO).

Wiele z tych celów — jak zwiększenie skuteczności kontroli czy egzekwowania przepisów BHP — budzi powszechne poparcie. Jednak krytycy wskazują, że nie potrzeba radykalnej reformy, lecz ulepszeń procedur, lepszej współpracy z firmami, edukacji pracodawców i sprawniejszego działania istniejących mechanizmów.

Najważniejsza zmiana już od nowego roku

Nadanie inspektorom PIP uprawnień do samodzielnego wydawania decyzji administracyjnych o przekształceniu umów cywilnoprawnych (umów-zleceń, umów o dzieło) oraz kontraktów B2B w umowy o pracę, jeśli inspektor uzna, że warunki wykonywania pracy odpowiadają kryteriom stosunku pracy — to najbardziej kontrowersyjny zapis nowelizacji.

Do tej pory to sądy pracy decydowały o tym, czy dana umowa była w rzeczywistości etatem;

procesy trwały latami, co często zniechęcało do podważania statusu umów. Zmiana odwraca ten mechanizm: inspektor będzie mógł, działając administracyjnie, narzucić etat, a decyzja — być natychmiastowo wykonalna.

Dodatkowo projekt przewiduje zacieśnienie współpracy PIP z organami podatkowymi i ubezpieczeniowymi (ZUS, KAS), co ma ułatwić identyfikację podmiotów „ryzykownych” z punktu widzenia legalności zatrudnienia.

Obawy przedsiębiorców

W sytuacji, gdy inspektor będzie mógł w drodze decyzji administracyjnej wstecz zakwestionować umowę zawartą jako B2B lub na zlecenie — firma może zostać postawiona przed koniecznością wypłaty zaległych składek, podatków, zaległych urlopów, benefitów, długów wobec pracownika. Taka „retroakcyjna” wykonalność decyzji niesie ogromne ryzyko finansowe.

Dodatkowo skoro decyzje PIP będą miały natychmiastową wykonalność, przedsiębiorcy mogą masowo składać odwołania — co może skutkować wzrostem liczby spraw przed sądami oraz

przeciężeniem instytucji. To z kolei pogłębi niepewność prawną i może hamować inwestycje.

Warto zauważyć, że nie tylko firmy, ale również osoby prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą (freelancerzy, kontraktorzy B2B) mogą zostać objęte skutkami zmiany — a to oznacza konieczność m.in. zatrudnienia, rejestracji w ZUS, zapłaty podatków według innych zasad, utraty korzyści podatkowych.

Co mogą zrobić przedsiębiorcy i pracownicy już dziś

- Przejrzeć posiadane umowy (B2B, zlecenia, dzieło), ocenić ryzyko ich zakwestionowania.
- Wprowadzić ewentualne zmiany w modelach współpracy lub przejść na etat, jeśli przewidują to przepisy.
- Przygotować się na możliwe kontrole — dokumentacja, ewidencja godzin, warunki pracy, umowy-ramy.
- Wspólnie (pracodawcy + pracownicy) wypracować klarowne umowy, które nie pozostawiają wątpliwości co do charakteru stosunku.

Elektroniczna forma zawarcia umowy o pracę – stanowisko Państwowej Inspekcji Pracy

Coraz dalej postępujący proces elektronizacji dokumentacji dotyka również dokumenty związane ze stosunkiem pracy. Dzięki zmianom Kodeksu pracy dopuszczalne jest składanie przez pracowników dokumentów, przynajmniej niektórych, w formie elektronicznej, np. za pośrednictwem e-maila, a zatem bez konieczności opatrywania ich podpisem elektronicznym.

Wątpliwości budzi możliwość zawarcia umowy o pracę w formie elektronicznej, np. za pomocą profilu zaufanego. Niewątpliwie taka forma jest pożądana przez pracodawców, choćby ze względu na zdalną formę wykonywania pracy poza miejscem siedziby pracodawcy. Aby rozwiać wątpliwości pracodawców co do możliwości zawarcia umowy o pracę w formie elektronicznej, stanowisko zajęła Państwowa Inspekcja Pracy (<http://www.pip.gov.pl>): „Zgodnie z treścią art. 29 § 2 kodeksu pracy, umowę o pracę zawiera się na piśmie. Forma pisemna zachowana jest wtedy, gdy dane oświadczenie woli jest opatrzone oryginalnym podpisem osoby je składającej. Istnieje także możliwość, by zachować formę pisemną także w wersji cyfrowej. Stanowi o tym art. 781 kodeksu cywilnego, zgodnie z którym oświadczenie woli złożone w formie elektronicznej jest równoważne z oświadczeniem woli złożonym w formie pisemnej. Do zachowania elektronicznej formy czynności prawnej wystarcza złożenie oświadczenia woli w postaci elektronicznej i opatrzenie go kwalifikowanym podpisem elektronicznym.

Profil zaufany (tzw. „podpis ePU-AP”), a kwalifikowany podpis elektroniczny to nie to samo, choć często oba te pojęcia są mylnie zrównywane. Profil zaufany, jest bezpłatnym i ogólnodostępnym narzędziem, a do jego założenia wystarczy jedynie posiadanie konta w banku. Podpis ePUAP możemy wykorzystać jednak tylko do załatwienia spraw urzędowych online. Profil zaufany nie jest tym samym co kwalifikowany podpis

elektroniczny w rozumieniu kodeksu cywilnego, a to oznacza, że nie spełnia wymogu formy pisemnej. Pojęcie „kwalifikowany podpis elektroniczny” oznacza, iż podpis ten jest składany za pomocą kwalifikowanego urządzenia do składania podpisu elektronicznego i opiera się na kwalifikowanym certyfikacie.

Jest to rodzaj specjalnego certyfikatu, który umożliwia weryfikację tożsamości osoby, do której przyporządkowany został podpis i tylko ona może go używać. Kwalifikowany podpis elektroniczny jest płatny i można go nabyć u jednego z certyfikowanych dostawców. Umowa może zostać podpisana kwalifikowanym podpisem elektronicznym przez tylko jedną ze stron, a przez drugą pisemnie. Zatem pracodawca może podpisać umowę o pracę w formie elektronicznej, potwierdzając swoje oświadczenie woli kwalifikowanym podpisem elektronicznym. W związku z powyższym brak przeszkód prawnych, aby jedna ze stron umowy skorzystała z formy elektronicznej, a druga z formy pisemnej.

Pracodawca, który zawiera umowę o pracę drogą elektroniczną, powinien przesłać pracownikowi tekst dokumentu opatrzonego kwalifikowanym podpisem elektronicznym z informacją, że umowa wymaga podpisu pracownika. W związku z powyższym pracownik powinien ją wydrukować, a następnie podpisać ją w formie „tradycyjnej” przed rozpoczęciem pracy. Wydruk powinien zawierać informację o tym, że umowa opatrzona była kwalifikowanym podpisem elektronicznym.

W powyższej formie do zawarcia umowy dochodzi z momentem jej podpisania przez pracownika, co wymaga jego obecności we wskazanym miejscu. W sytuacji, gdy nie ma możliwości, by pracownik osobiście stawiał się w siedzibie pracodawcy w celu podpisania dokumentów, (ponieważ pracownik z zasady pracuje lub będzie pracował wyłącznie zdalnie i nie pojawi się w zakładzie przed rozpoczęciem pracy), albo z innych przyczyn nie ma warunków na odebranie jego podpisu, pracodawca powinien przesłać pracownikowi tekst umowy o pracę w formie zwykłej wiadomości e-mailowej z prośbą, by ten w wiadomości zwrotnej potwierdził ujęte w niej warunki zatrudnienia. W takiej sytuacji pracodawca może skorzystać z art. 29 § 2 zdanie drugie kodeksu pracy i przed dopuszczeniem osoby do pracy potwierdzić na piśmie ustalenia dotyczące stron umowy, rodzaju umowy oraz warunków umowy”.

Oznacza, że według Państwowej Inspekcji Pracy nadal właściwą formą zawierania umów o pracę jest forma pisemna. W pewnych przypadkach możliwe jest także zawarcie umowy o pracę w postaci elektronicznej poprzez opatrzenie jej kwalifikowanym podpisem elektronicznym i wówczas wymóg formy pisemnej zostanie zachowany. Co ważne, profil zaufany nie jest tym samym, co kwalifikowany podpis elektroniczny.

Jawność wynagrodzeń – miłowy krok ku równości

Na mocy ustawy z dnia 4 czerwca 2025 r. zmieniającej ustawę - Kodeks pracy (Dz. U. z 2025 r. poz. 807), będącej implementacją Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady Europejskiej (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r. w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości za pośrednictwem mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń oraz mechanizmów egzekwowania, ustawodawca istotne zmiany w zakresie przejrzystości, równości szans oraz przeciwdziałania dyskryminacji na rynku pracy. Zmiany te wchodzi w życie z dniem 24 grudnia 2025 r.

1. Obowiązek informowania o wynagrodzeniu

Jedną z najważniejszych i kluczowych zmian jest nałożenie na pracodawców obowiązku informowania kandydatów do pracy o oferowanym wynagrodzeniu na danym stanowisku. Informacja taka może zostać przekazana w formie konkretnej kwoty wynagrodzenia lub określonego przedziału. Pracodawca będzie zobowiązany poinformować o wynagrodzeniu jak najwcześniej, np. w ogłoszeniu rekrutacyjnym. Jeżeli natomiast ogłoszenie nie zostało opublikowane, obowiązek ten musi zostać spełniony przed przystąpieniem do rozmowy kwalifikacyjnej lub ostatecznie przed zawarciem umowy o pracę.

Dodatkowym obowiązkiem pracodawców będzie poinformowanie kandydatów do pracy o obowiązujących zasadach wynagradzania w zakładzie, wy-

nikających np. z regulaminu pracy lub układu zbiorowego pracy – o ile obowiązują one w danym zakładzie pracy.

2. Neutralne nazwy stanowisk w ogłoszeniach rekrutacyjnych

W celu zapewnienia zasad równego traktowania na rynku pracy, pracodawcy będą również zobowiązani do stosowania neutralnego języka w treści ogłoszeń o pracę. Oznacza to, że nie będzie można używać w ofertach pracy sformułowań, które sugerować będą preferencje dotyczące płci, wieku lub innych cech niezwiązanych bezpośrednio z wykonywaniem danej pracy.

3. Zakaz pozyskiwania informacji o wcześniejszych wynagrodzeniach

W związku z nowelizacją art. 221 Kodeksu pracy, pracodawcy

stracą możliwość pozyskiwania od kandydatów do pracy informacji o wysokości wynagrodzenia otrzymywanego w poprzednich miejscach pracy. Celem tej zmiany jest przeciwdziałanie dalszemu utrwalaniu nierówności płacowych, w szczególności ze względu na płeć, oraz budowanie praktyki, zgodnie z którą to szeroko pojęte stanowić będą podstawę do ustalania wynagrodzenia, nie zaś wysokość poprzednich wynagrodzeń.

4. Kary za niedopełnienie obowiązku dotyczącego jawności płac

Nowelizacja ustawy nie określa konkretnych sankcji za niedopełnienie nowych obowiązków, ale na podstawie Dyrektywy należy uznać, że pracodawca, który nie podejmie działań naprawczych w przypadku wykrycia dyskryminacji płacowej, może spotkać się z następującymi konsekwencjami:

- karą finansową,
- karą wykluczenia z publicznych zamówień,
- wpisem do rejestru naruszeń.

Za nieudzielenie informacji o wynagrodzeniu i nieprzestrzeganie zapisów nowelizacji kodeksu pracy na pracodawcę może natomiast zostać nałożona kara grzywny w wysokości od 1000 do 30000 zł.

5. Od czego zacząć wdrażanie zmian?

Proces wdrażania w zakładzie jawności płac i niedyskryminacji w zatrudnieniu, warto rozpocząć od podjęcia następujących kroków:

- Przeglądu wynagrodzeń w celu identyfikacji potencjalnych luk płacowych;
- Ustalenia obiektywnych wskaźników płacowych, opartych

na rodzaju stanowiska, ilości zadań, kompetencjach i odpowiedzialności;

- Dostosowania procesów rekrutacyjnych, w tym ogłoszeń o pracę, i przeszkolenia osób lub zespołów prowadzących rekrutację;
- Poinformowania pracowników o ich nowych prawach;
- Aktualizacji regulaminów pracy i wynagrodzeń.

Szkolenie online
**Obowiązki pracodawców
 w związku z wdrożeniem
 Dyrektywy 2023/970
 o równości i przejrzystości
 wynagrodzeń**
 Warsztaty online,
 16 grudnia 2025

Cena:

590,00 zł

zapisz się >

Obraz autorstwa Freepik

Staż pracy – zmiany w naliczaniu od 2026 r.

Ustawa z 26 września 2025 roku o zmianie ustawy – Kodeks pracy i niektórych innych ustaw (Dz.U. 2025 poz. 1423) w istotny sposób zmienia pojęcie „okresu zatrudnienia”, rozszerzając katalog okresów zaliczanych do stażu pracy o nowe rodzaje aktywności zawodowej. Zmiana ta skutkować będzie obowiązkiem pracodawców przeliczenia stażu pracy pracownikom, w oparciu o dostarczone przez nich dokumenty, i przyznaniu lub zmianie uprawnień pracowniczych, do których prawo i wymiar zależą od stażu pracy.

Nowe okresy wliczane do stażu pracy

W myśl nowego art. 302¹ Kodeksu pracy do stażu pracy wliczane będą:

- służba w formacjach mundurowych, takich jak policja, ABW, AW, SKW, SWW, CBA, SOP, Służba Więzienna, Straż Graniczna, PSP, Straż Marszałkowska i Służba Celno-Skarbowa;
- prowadzenie pozarolniczej działalności gospodarczej (w tym współpraca w ramach B2B w ramach jednoosobowej działalności gospodarczej),
- współpraca z przedsiębiorcą prowadzącym działalność (np. małżonek, współmałżonka),
- wykonywanie umów zlecenia, umów agencyjnych i innych umów o świadczenie usług,
- przebyta za granicą udokumentowana praca zarobkowa inna niż zatrudnienie,
- pozostawanie osobą współ-

pracującą z osobą wykonującą umowę zlecenia lub inną umowę cywilnoprawną (z wyjątkiem umowy o dzieło),

- członkostwo w rolniczej spółdzielni produkcyjnej,
- członkostwo w spółdzielni kółek rolniczych i związanego z nimi okresu podlegania ubezpieczeniom emerytalnemu i rentowemu,
- korzystanie przez przedsiębiorców z tzw. ulgi na start oraz posiadanie statusu osoby współpracującej z takim przedsiębiorcą,
- zawieszenie działalności gospodarczej w celu sprawowania osobistej opieki nad dzieckiem, za który zostały opłacone składki na ubezpieczenia emerytalne i rentowe,
- sprawowanie przez osobę współpracującą osobistej opieki nad dzieckiem, za który zostały opłacone składki na ubezpieczenie emerytalne i rentowe.

Zaświadczenie o okresach

składkowych z Zakładu Ubezpieczeń Społecznych

Pracodawca będzie zobowiązany zaliczyć pracownikom wskazane wyżej okresy do stażu pracy wyłącznie na podstawie zaświadczenia wydanego przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych (ZUS), które potwierdzi, że wskazane we wniosku okresy były okresami składkowymi.

Wniosek o okresach składkowych będzie można składać do ZUS od 1 stycznia 2026r., wyłącznie drogą elektroniczną przez PUE ZUS (stosowny formularz dostępny będzie od 1 stycznia 2026 r.).

Zaświadczenia wydawane będą w oparciu o dane znajdujące się w ZUS na kontach ubezpieczonych – oznacza to, że nie będzie potrzeby dołączać do wniosku dodatkowych dokumentów. Dopiero w sytuacji odmowy wydania zaświadczenia z powodu braku zgłoszenia do ubezpieczenia społecznego, ubezpieczony będzie zobowiązany do przedłożenia dowodów potwierdzających istnienie tytułu do ubezpieczeń.

Zaświadczenia o okresach

składkowych również będzie miało postać elektroniczną.

Termin dla pracowników na udokumentowanie nowych okresów zatrudnienia

Pracodawca zaliczy nowe okresy zatrudnienia do stażu pracy, jeśli pracownik dostarczy zaświadczenie w ciągu 24 miesięcy od wejścia ustawy w życie, przy czym termin ten dla sfery budżetowej będzie od 1 stycznia 2026 r., zaś dla pracodawców prywatnych – od pierwszego dnia miesiąca następującego po upływie sześciu miesięcy od dnia ogłoszenia ustawy czyli od 1 maja 2026 r. Po tym terminie, zgodnie z ustawą, okresów nieudokumentowanych w terminach pracodawca nie wliczy do okresu zatrudnienia pracownika.

Warto podkreślić, że data ta ma istotne znaczenie z punktu widzenia nabycia prawa do uprawnień pracowniczych i wynikających z tego wyższych świadczeń – pracownicy nabywają je dopiero od wskazanej wyżej daty, nie zaś wstecz.

Uprawnienia pracowników związane z naliczeniem wyższego stażu pracy

Zaliczenie nowych okresów do stażu pracy będzie miało wpływ na:

- prawo do urlopu wypoczynkowego i jego wymiaru,
- okresy wypowiedzenia,
- prawo do dodatków stażowych,
- prawo i wysokość nagród jubileuszowych, odpraw i odszkodowań.

W przypadku nakładania się okresów lub nakładania się tych okresów na okres pozostawania w stosunku pracy, do okresu zatrudnienia wlicza się okres najkorzystniejszy dla osoby, której okresy będą podlegały wliczeniu do okresu zatrudnienia.

Uprawnienia pracownicze wynikające z wliczenia tych okresów do okresu zatrudnienia przysługują od dnia nabycia prawa do tych uprawnień, ale nie wcześniej niż od dnia – odpowiednio – 1 stycznia 2026 r. lub 1 maja 2026 r.

Staż pracy obejmujący nowe okresy będzie także istotny w zakresie dostępu do ofert pracy wymagających określonego okresu zatrudnienia.

Co istotne, ciężar udowodnienia nowych okresów zaliczanych do stażu pracy będzie spoczywał na pracowniku, zaś ocena przedstawionych dowodów należeć będzie do pracodawcy. Ocena taka może być szczególnie utrudniona w sytuacji pracowników wykonujących w przeszłości pracę za granicą. W takich przypadkach potwierdzeniem okresu zatrudnienia mogą być inne środki dowodowe, np. umowy, rachunki, zaświadczenia od kontrahentów czy przelewy na konto. Odnosnie zaś pracy za granicą okres wykonywania takiej pracy, lecz inny niż zatrudnienie, można potwierdzić dokumentami z instytucji ubezpieczeniowych i podatkowych, a także zaświadczeniami wydanymi przez pracodawców zagranicznych.

Prawo pracy w praktyce 2026 – nowe przepisy, nowe obowiązki, nowe ryzyka

szkolenie
19 grudnia

cena: 590 zł

Prowadzący:
Małgorzata
Kłowan

Zapisz się >

„Humor” w miejscu pracy

Humor w miejscu pracy jest szczególnie ważny w dzisiejszych czasach, w których szybkość życia przekłada się na tempo pracy, wielozadaniowość, wysokie wymagania i silne ukierunkowanie na efekty.



Takie środowisko sprzyja niezdrowej konkurencji, konfliktom, stresom, lękom i w konsekwencji – wypaleniu zawodowemu. Doskonałym remedium na to jest śmiech, który pomaga w życiu codziennym, poprawiając interakcje społeczne, zmniejszając poziom stresu i dostarczając rozrywki.

Również w środowisku pracy jest bardzo przydatny. Nie tylko zwiększa produktywność i stymuluje kreatywności, ale rów-

nież pomaga w budowaniu silniejszych i bardziej stabilnych relacji zawodowych, co z kolei przekłada się na lepsze radzenie sobie z wyzwaniami zawodowymi oraz wspiera osiąganie większej satysfakcji w miejscu pracy.

Korzyści z humoru w miejscu pracy

Niewątpliwie wskazać można szereg korzyści, jakie płyną z wprowadzenia humoru

w miejscu pracy. Do najważniejszych z nich z pewnością należą:

1. większe zaangażowanie i lepsza efektywność w pracy – liczne badania pokazują na silne pozytywne powiązanie między humorem a wynikami zawodowymi, wskazując, że humor, dzięki swojej zdolności do tworzenia atmosfery rozluźnienia, przyczynia się do większego zaangażowania w wykonywane zadania, a w konse-

- kwencji do znacznej poprawy wyników i efektywności w pracy;
2. większe poczucie bezpieczeństwa i kreatywność – humor sprzyja tworzeniu środowiska bezpiecznego psychologicznie, w którym pracownicy czują się komfortowo dzieląc się pomysłami, opiniami i feedbackiem, co redukuje lęk przed porażką czy oceną i zachęca do kreatywnego myślenia, zaś w dłuższej perspektywie prowadzi do innowacji;
 3. poprawa komunikacji – humor, jako spoiwo relacji, pozwala na budowanie atmosfery otwartości i zaufania oraz na łamanie barier; humor ułatwia porozumienie między współpracownikami w różnym wieku, o różnych doświadczeniach i osobowościach, a także stanowi narzędzie, które skutecznie redukuje napięcie, zwłaszcza w sytuacjach konfliktowych;
 4. redukuje stres – humor wpływa na dobre samopoczucie pracowników, znacząco wspomaga redukcję stresu, przeciwdziała wypaleniu zawodowemu i poprawia stan zdrowia psychicznego; humor umożliwia utrzymanie pozytywnego podejścia przez co skutecznie działania zwłaszcza w trudnych sytuacjach zawodowych;
 5. spaja zespoły – humor jest spoiwem społecznym: wspólne doświadczanie humoru tworzy poczucie koleżeństwa, przynależności i zaufania między członkami zespołu, co z kolei tworzy wspólnotowość, która odpowiada razem zarówno za sukcesy jak i porażki.
- Jak wdrożyć humor w miejscu pracy?**
- Sposobów i pomysłów na wdrożenie humoru w środowisku pracy jest z pewnością tyle, ile organizacji. Ważne jest, aby każda organizacja wybrała takie narzędzia wdrażania humoru w pracy, które będą odpowiadać wszystkim pracownikom i angażować ich w to wspólne przedsięwzięcie – w końcu w efekcie zyskać ma na tym cała organizacja.
- Oto kilka przykładów na wprowadzenie elementów humoru w organizacji:
1. „Luźny dzień” – wprowadź w jednym w dniu w tygodniu, najlepiej w piątek, dzień „bez krawata” – pracownicy będą mogli przyjść do pracy ubrani np. w T-shirt z zabawnymi napisami, np. na temat pracy.
 2. „Przerwy na śmiech” – wprowadź regularne przerwy, podczas których pracownicy będą mogli spotkać się, odpocząć i wspólnie się pośmiać.
 3. Kultura otwartego humoru – dziel się z pracownikami dowcipami i anegdotami i zachęcaj ich do tego samego.
 4. „Humor na tapecie” – pozwól pracownikom na ustawienie na komputerze tapet lub wygaszaczy z zabawnymi hasłami lub zorganizuj w zakładzie miejsce z tablicą, na której pracownicy mogą dzielić się dowcipami lub zabawnymi obrazkami.
 5. Szkolenie z humoru – zorganizuj szkolenia na temat humoru jako narzędzia budowania zespołu, na których pracownicy nauczą się, jak skutecznie wykorzystywać humor w pracy.
 6. Konkurs na dowcipy – organizuj regularnie konkursy na najlepszy dowcip, a zwycięzców nagroź.
- To tylko kilka przykładów na wdrożenie humoru w miejscu pracy. Wachlarz możliwości jest z pewnością szeroki – można też zaangażować pracowników w proces wymyślania rodzajów humoru i sposobów na ich wprowadzenie w pracę. Będzie to dodatkowym elementem w budowaniu przyjaznej atmosfery w środowisku pracy i wspólnej kultury organizacyjnej.

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, script 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.

Wydawca

The logo for PCDK, featuring the letters 'PCDK' in a bold, white, sans-serif font, centered on a black rectangular background.

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

Autor wyraża zgodę na wyłączne przeniesienie praw autorskich i wydawniczych dotyczących artykułów publikowanych w miesięczniku „MonitorCDK” na Centrum Doskonalenia Kompetencji Progressio 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 „MonitorCDK”. 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.