

GŁOS

PRZEDSIĘBIORCY



WYDAWNICTWO ZACHODNIEJ IZBY PRZEMYSŁOWO-HANDLOWEJ

Numer 4 (209)/2026

**IRMINA
DĄBKOWSKA-
KOŁODZIEJCZYK**
LAW IN HR

**AI - DLACZEGO
JEDNI WIDZĄ
EFEKTY, A INNI
TYLKO KOSZTY?**

**RUSZYŁA IZBOWA
AKADEMIA LIDERA**



Zielona transformacja dla biznesu	3
Akademia Lidera ZIPH	4-5
Jawność wynagrodzeń – wywiad	6-8
Polskie Mosty Technologiczne	9
Ranking miast	9
Cyfryzacja – jak się za to zabrać?	10
HRowym okiem	11
Głos rozsądku	11
Misje gospodarcze	13
Gospodarka w liczbach	15



Szanowni Państwo

Większość czytelników „Głosu Przedsiębiorcy” stanowią osoby, które na co dzień zarządzają swoimi firmami lub określoną grupą ludzi. Wiem z własnego doświadczenia, że nie jest to zawsze prosty proces i warto choć trochę poszerzyć zakres swojej wiedzy w tym zakresie. Dlatego po raz kolejny – już szósty – uruchomiliśmy Izbową Akademię Lidera. Ciągłość tego projektu ośmiela mnie do stwierdzenia, że nasi członkowie wysoko oceniają kompetencje zdobyte podczas poszczególnych zjazdów. Polecam więc waszej uwadze zarówno wywiad z prowadzącą IAL, Edytą Hubską (str. 4), jak i przyszłe nasze inicjatywy.

Wydaje się, że nieuchronnie czeka pracodawców konieczność wdrożenia tzw. dyrektywy równościowej. Wiadomo, że idzie o to, aby wynagrodzenia kobiet i mężczyzn za jednakową pracę (lub pracę o jednakowej wartości) ustalić na jednakowym poziomie. Termin implementacji teoretycznie mija już 7 czerwca, a o szczegółach można więcej dowiedzieć się dzięki obszernemu artykułowi Irminy Dąbkowskiej –Kołodziejczyk z LAW IN HR (str. 6). Dziękujemy tej wrocławskiej kancelarii, a jednocześnie naszemu członkowi, za przybliżenie tematu.

Nieustannie wyrażamy gotowość pomocy wszystkim przedsiębiorcom. Cieszymy się z waszego zainteresowania ofertą Zachodniej Izby Przemysłowo-Handlowej oraz możliwościami współpracy. Zapraszam więc w imieniu całego biura do bezpośredniego kontaktu – jesteśmy dla Was codziennie w naszej siedzibie oraz poprzez inne formy komunikacji.

Życzę dobrej lektury i jak najlepiej wykorzystanego wiosennego czasu.

Z wyrazami szacunku –

Kamila Szwajkowska

Dyrektor ZIPH

GŁOS PRZEDSIĘBIORCY

Wydawca:

Zachodnia Izba
Przemysłowo-Handlowa
w Gorzowie Wielkopolskim.

Redakcja:

Tomasz Molski (redaktor naczelny),
Jarosław Libelt (Wydawnictwo
„In Plus”, tel. 609 22 35 79)

Opracowanie graficzne:

Monika Szalczyńska
topotypo@topotypo.pl

Współpracownicy:

Kamila Szwajkowska,
Edyta Hubska, Agnieszka Anacka.

Adres:

ul. Kosynierów Gdyńskich 108
66-400 Gorzów Wielkopolski,

T: +48 696 007 665

E: info@ziph.pl

W: www.ziph.pl

BEZPŁATNY KURS ZIELONEJ TRANSFORMACJI DLA BIZNESU – ZDOBĄDŹ MIĘDZYNARODOWY CERTYFIKAT Z ZIPH

Czy Twój biznes jest gotowy na nowe unijne wymogi środowiskowe? Zachodnia Izba Przemysłowo-Handlowa otwiera nabór do II edycji bezpłatnego programu „Green Solutions Expert”. To unikalna okazja dla przedsiębiorców z lubuskiego i Brandenburgii, by pod okiem ekspertów przejść przez proces zielonej transformacji – od raportowania ESG po wdrażanie gospodarki obiegu zamkniętego – i zdobyć prestiżowy, międzynarodowy certyfikat.

Kompleksowy program: od ESG po greenwashing

Przygotowany kurs składa się z 7 modułów tematycznych, które przeprowadzą uczestników przez najważniejsze zagadnienia „zielonej” gospodarki. Program startuje 9 września 2026 roku i potrwa do 13 stycznia 2027 roku.

Uczestnicy zdobędą wiedzę m.in. na temat:

- Wprowadzenia do ESG i raportowania CSRD: Poznanie 17 celów zrównoważonego rozwoju (SDGs) oraz różnic w raportowaniu między Polską a Niemcami.
- Zrównoważonego rozwoju produktu: Omówienie zasad rethink, reduce, reuse, repair oraz koncepcji produktu jako usługi.
- Efektywności energetycznej: Analiza studiów przypadków i udanych projektów z regionu przygranicznego.
- Gospodarki o obiegu zamkniętym (GOZ): Strategie zapobiegania powstawaniu odpadów i recyklingu.
- Zrównoważonych łańcuchów dostaw i CSR: Aspekty prawne, w tym ustawa o łańcuchu dostaw oraz dyrektywy UE.
- Komunikacji środowiskowej: Jak uniknąć greenwashingu i budować rzetelny przekaz skierowany do konsumentów.

Hybrydowa formuła i międzynarodowy certyfikat

Zajęcia odbywać się będą w kameralnych, maksymalnie 20-osobowych

grupach, co sprzyja efektywnej nauce i wymianie doświadczeń. Organizatorzy postawili na formę hybrydową:

- Spotkania stacjonarne (09:00–16:00): Odbędą się w Gorzowie Wielkopolskim, Frankfurtu nad Odrą oraz Sulechowie.
- Spotkania online (09:00–13:15): Umożliwią zdalny udział w wybranych modułach.

Zwieńczeniem kursu będzie wizyta studyjna w modelowym zakładzie, który z sukcesem wdrożył rozwiązania prośrodowiskowe. Program zakończy się prezentacją, testem wiedzy oraz uroczystym wręczeniem międzynarodowych certyfikatów, poświadczających umiejętności wysoko cenione na współczesnym rynku pracy.

Kto może wziąć udział?

Szkolenie jest całkowicie bezpłatne. Skierowane jest do pracowników firm oraz indywidualnych przedsiębiorców

z obszaru transgranicznego (woj. lubuskie i Brandenburgia Wschodnia). Ze względu na ograniczoną liczbę miejsc obowiązuje limit: jedna osoba z danej firmy.

Cykl szkoleniowy realizowany jest w ramach projektu "Polsko-Niemieckie Centrum Kompetencji Zrównoważonego Rozwoju" (Go Green), współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej.

Zgłoszenia

Rekrutacja trwa do 1 września 2026 r. Osoby zainteresowane proszone są o kontakt z koordynatorką projektu: Olga Stasińska - T +48 577 123 009; E-mail: gogreen@ziph.pl

(TM)



ZARZĄDZANIE TO JEDNA Z NAJBARDZIEJ SATYSFAKCUJĄCYCH DRÓG ZAWODOWYCH

O sposobach i cechach przywództwa w firmie oraz zmianach, jakie następują w procesie zarządzania na przestrzeni ostatnich lat rozmawiamy z **Edytą Hubską**, specjalistką HR i prowadzącą VI edycję Izbowej Akademii Lidera.

Czy każda firma potrzebuje lidera?

Tak, każda. Jak każdy statek potrzebuje kapitana, a samolot pilota. Warto jednak postawić pytanie inaczej: nie czy potrzebuje lidera, ale jakiego przywództwa potrzebuje. Bo pojawiają się inne modele zarządzania oparte na rozproszonym przywództwie: turkusowe organizacje, rady zarządzające, przywództwo współdzielone. Idziemy w stronę współodpowiedzialności, ale większość organizacji jeszcze tam nie dotarło. To jest bowiem proces wymagający czasu oraz dużej dojrzałości organizacji. Na naszym lokalnym podwórku, gdzie dominuje produkcja, pracownicy nie potrzebują turkus, ale jasnych celów oraz przewidywalnego przywództwa. Co nie wyklucza procesów stopniowego włączania ich w te procesy.

W rozmowach o przywództwie często słyszymy wielkie słowa, definicje mogące zwałić z nóg już na starcie. Co w tym dyskursie jest wyolbrzymione, a co być może niedoceniane?

Najczęściej przeceniamy to, co się marketingowo świetnie sprzedaje: charyzma, wizjonerstwo, pewność siebie, świetna retoryka. A nie doceniamy, tego co mozolne i mało spektakularne: codzienną konsekwencję, budowanie kultury bezpieczeństwa psychologicznego i odpowiedzialności, umiejętność słuchania, zadawania pytań. Niedoceniana jest również, w mojej opinii, uważność na emocje w zespole i umiejętność zarządzania nimi. Często najważniejsze procesy w zespołach dzieją się w ciszy, a wręcz w ukryciu, a dotarcie do nich przynosi najbardziej skuteczne rozwiązania. Przykład: wycofanie zaangażowania. Pracownik niby dalej pracuje, robi swoje, ale już nie ma inicjatyw, pomysłów. Właściwie szuka już nowej pracy. Dlaczego?

I rzecz, którą uważam za równie istotną, a wydawałoby się banalną: nie docenia-



my tego, jakim człowiekiem jest lider. Tego nie ukryje się pod płaszczykiem ego i wiedzy.

Jakie główne wyzwania stoją przed liderami w trzeciej dekadzie XXI wieku? Czym różnią się one od tych sprzed dwudziestu, trzydziestu lat?

Trzy dekady temu świat był w dużej mierze przewidywalny, hierarchiczny, oparty na sile autorytetów. Szef miał władzę i rację. Dzisiaj tego nie ma. Mamy dużą

zmiennosc, wyśrubowane oczekiwania, technologię zmieniającą wszystko z dnia na dzień i ludzi, którzy mają coraz więcej własnych oczekiwań wobec pracy i życia. To wyznacza sedno dzisiejszego przywództwa: jak godzić rosnące oczekiwania biznesu z rosnącymi oczekiwaniami pracowników? Liderzy dzisiaj poddani są też zdecydowanie większej presji niż kiedyś. Mają „dowozić” wynik, jednocześnie dbając o dobrostan pracowników. Autorytet



nie jest już z nadania, muszą go codziennie budować. Ilość informacji, bodźców, maili – wyzwaniem jest wybieranie tego, co istotne. Różne pokolenia w zespole równa się różnorodne podejście do pracy i różne oczekiwania.

A wszystko to w tempie, które nie zwalnia, i przy zmianie, która stała się jedyną stałą.

Kierując się swoim doświadczeniem, powiedz proszę, kiedy zazwyczaj występuje kryzys przywództwa? Czy można się do tego przygotować?

W mojej pracy z liderami widzę, że kryzys najczęściej przychodzi przy nagłej zmianie: fuzji, restrukturyzacji, utracie kluczowego człowieka w zespole, czy też osobistych problemach. Czy można się na to przygotować? Częściowo – tak. Można budować w sobie większą odporność, świadomość własnych reakcji. Ale do końca – nie.

Kryzys to zawsze trudny moment. Mogę podzielić się swoim osobistym doświadczeniem. Dla mnie momenty kryzysu przywództwa wynikały zawsze z moich uwarunkowań, słabości, trudnych momentów w życiu. Dziś widzę,

że sytuacje zewnętrzne były tylko zapalnikiem. Prawdziwe źródło było we mnie. Droga, którą dla siebie znalazłam było otwarte przyznanie się do gorszego czasu, momentu. Szczerowość, prawda podana oczywiście w umiejętny sposób jest kluczowa w takich momentach. Ona po prostu buduje zaufanie. A to obciąża zasób lidera.

W jakich kwestiach widzisz największe deficyty prowadząc zajęcia w izbowej Akademii Lidera? O jakie porady proszę Cię uczestnicy?

W trakcie warsztatów, oprócz tematyki związanej z komunikacją, motywacją, konfliktami w zespole, poruszamy

wiele wątków z codziennej pracy liderów. Czasami to bardzo konkretne, pozornie banalne rzeczy: co mam powiedzieć pracownikowi, kiedy czegoś nie wiem? Jak rozmawiać z kimś, kto ma stały problem z wykonywaniem zadań?

Ale za tymi pytaniami stoi coś głębszego: poczucie osamotnienia w roli lidera. Bo z kim właściwie o tym rozmawiać? W firmach rzadko mamy przestrzeń na dzielenie się wątpliwościami o własnym zarządzaniu. A to bardzo potrzebne.

I właśnie tym jest Akademia Lidera – miejscem, gdzie liderzy nie tylko uczą się konkretnych narzędzi, ale przede wszystkim odkrywają, że nie są w tym sami. Że inni mają podobne dylematy, podobne trudności. To wyjście z izolacji roli lidera bywa dla uczestników równie cenne jak sama wiedza.

Moją osobistą intencją jest, żeby każdy uczestnik wyszedł z Akademii z poczuciem, że zarządzanie to nie tylko wyzwanie, ale też jedna z najbardziej satysfakcjonujących dróg zawodowych, jakie można wybrać.

Dziękuję.

Rozmawiał Jarosław Libelt

” To wyznacza sedno dzisiejszego przywództwa: jak godzić rosnące oczekiwania biznesu z rosnącymi oczekiwaniami pracowników? ”

JAWNOŚĆ WYNAGRODZEŃ

CO CZEKA PRACODAWCÓW W ZWIĄZKU Z WDROŻENIEM DYREKTYWY RÓWNOŚCIOWEJ

Na pytanie, co czeka pracodawców w związku z wdrożeniem dyrektywy równościowej, odpowiada **Irmina Dąbkowska-Kotodziejczyk**, z pochodzenia gorzowianka, a obecnie adwokat i współnik w LAW IN HR Kancelaria Prawa Pracy z Wrocławia.



Transparentność wynagrodzeń przestaje być postulatem o charakterze wizerunkowym, a staje się konkretnym obowiązkiem prawnym. Impulsem do zmian jest dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r. dotycząca wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń kobiet i mężczyzn za jednakową pracę lub pracę o jednakowej wartości, której termin implementacji upływa 7 czerwca 2026 r.

Dyrektywa nie wchodzi bezpośrednio w życie – polski ustawodawca musi zaimplementować jej przepisy do krajowego porządku prawnego w procesie ustawodawczym. Już dziś wiadomo, że w Polsce nastąpi to w drodze odrębnej ustawy, uzupełnionej jedynie punktowymi zmianami w Kodeksie pracy. Projekt przepisów, opublikowany pod koniec 2025 r., jest obecnie na etapie opiniowania, a uwagi zgłaszają m.in. Państwowa Inspekcja Pracy, Prezes Urzędu Ochrony Danych Osobowych, Rzecznik Praw Obywatelskich oraz organizacje pracodawców.

Z nieoficjalnych informacji wynika, że możliwe jest opóźnienie wdrożenia oraz wprowadzenie okresu przejściowego. Nie powinno to jednak prowadzić do wniosku, że pracodawcy mogą odłożyć przygotowania. Wręcz przeciwnie - skala zmian

powoduje, że proces dostosowawczy w wielu organizacjach może zająć miesiące, a nie tygodnie. Obejmuje on nie tylko kwestie prawne, lecz przede wszystkim przebudowę systemów wynagrodzeń, komunikację wewnętrzną oraz przygotowanie kadry menedżerskiej.

Zakres regulacji - kogo obejmą nowe obowiązki

Projektowane przepisy znajdą zastosowanie do wszystkich pracodawców - zarówno z sektora prywatnego, jak i publicznego, w tym jednostek samorządu terytorialnego. Co istotne, regulacja dotyczy wyłącznie stosunków pracy, a więc nie obejmuje współpracy opartej na umowach cywilnoprawnych czy modelu B2B.

Warto pamiętać, że nowe przepisy obejmą wszystkich pracodawców - bez względu na wielkość organizacji. Tylko część obowiązków związanych z wymogami sprawozdawczymi i raportowymi obejmie większe podmioty zatrudniające co najmniej 100 pracowników.

Pierwsze zmiany już obowiązują - rekrutacja pod lupą

Część przepisów została już wdrożona do Kodeksu pracy i obowiązuje od 24 grudnia 2025 r. Dotyczą one etapu rekrutacji

i stanowią pierwszy krok w kierunku jawności wynagrodzeń.

Pracodawca ma obowiązek przekazania kandydatowi informacji o wynagrodzeniu - jego początkowej wysokości lub przedziale - a także o odpowiednich postanowieniach układów zbiorowych lub regulaminów wynagradzania. Informacja ta powinna zostać przekazana najpóźniej przed nawiązaniem stosunku pracy, w postaci papierowej lub elektronicznej. W praktyce oznacza to konieczność zapewnienia dowodu, że kandydat został poinformowany o warunkach płacowych przed nawiązaniem stosunku pracy. Należy także pamiętać o wprowadzonym zakazie pozyskiwania informacji o historii wynagrodzenia kandydata.

Pewną nowością jest wymóg neutralności płciowej ogłoszeń o pracę oraz nazw stanowisk, który budzi w praktyce liczne wątpliwości interpretacyjne. Należy jednak podkreślić, że obowiązek ten nie powinien być realizowany w sposób nadmiernie formalistyczny. W miarę możliwości zasadne jest stosowanie form żeńskich, a w przypadkach, w których nie jest to językowo uzasadnione - postępowanie się oznaczeniami neutralnymi (np. k/m), ewentualnie rozszerzonymi o inne formy inkluzywne. Kluczowe znaczenie ma jednak całościowy przekaz ogłosze-



nia – neutralność powinna wynikać nie tylko z nazwy stanowiska, lecz także z języka używanego w treści, sposobu formułowania obowiązków oraz doboru materiałów graficznych.

Wprowadzone w grudniu zmiany wymagają na pewno odpowiedniego przeszkolenia osób prowadzących rekrutację, gdyż naruszenie tego obowiązku może skutkować sankcjami. Przepisy przewidują bowiem kary grzywny od 1.000 zł do 30.000 zł m.in. za brak przekazania wymaganych informacji czy naruszenie zasad neutralności ogłoszeń. Sankcje te nie weszły jednak dotychczas w życie i pozostają na etapie projektowanych przepisów.

Wartościowanie stanowisk – fundament systemu

Kluczowym elementem reformy jest obowiązek stworzenia

„ Część przepisów została już wdrożona do Kodeksu pracy i obowiązuje od 24 grudnia 2025 r. „

struktury wynagrodzeń, opartej na wartościowaniu stanowisk pracy. To proces, który w praktyce stanie się podstawowym narzędziem realizacji nowych obowiązków.

Ustawodawca nie narzuca konkretnej metody wartościowania, wskazuje jednak cztery główne kryteria, które muszą być uwzględnione: umiejętności, odpowiedzialność, wysiłek oraz warunki pracy. Wybór narzędzia pozostaje po stronie pracodawcy, jednak to na nim spoczywa odpowiedzialność za jego prawidłowość i obiektywność całego systemu wynagrodzeń. Wartościowanie stanowi punkt wyjścia do budowy siatki płac oraz identyfikacji potencjalnych nierówności. W wielu organizacjach może oznaczać to konieczność dokonania korekt wynagrodzeń – zarówno w górę, jak i w dół – co może generować istotne napięcia organizacyjne.

Kryteria wynagradzania i polityka wzrostu płac

Obok wartościowania stanowisk pracodawcy będą zobowiązani do określenia kryteriów ustalania wynagrodzeń, ich poziomu oraz zasad wzrostu. To odrębny proces, który dotyczy praktyki zarządzania wynagrodzeniami i obejmuje m.in. systemy premiowe, politykę awansów czy oceny pracownicze.

Szczególne znaczenie ma kwestia progresji wynagrodzeń, która nie zawsze jest powiązana z awansem. Brak przejrzystych zasad w tym zakresie stanowi jedno z głównych źródeł ryzyka prawnego, zwłaszcza w kontekście zarzutów dyskryminacji płacowej.

Prawo pracownika do informacji

Nowe regulacje znacząco wzmacniają uprawnienia pracowników w zakresie dostępu do informacji o wynagrodzeniach. Pracownik będzie mógł wystąpić do pracodawcy o informacje dotyczące jego indywidualnego poziomu wynagrodzenia oraz średniego poziomu wynagrodzeń w podziale na płeć, w odniesieniu do kategorii pracowników wykonujących taką samą pracę jak on lub pracę o takiej

samej wartości. Wbrew powszechnemu przekonaniu regulacje te nie prowadzą do pełnej jawności indywidualnych wynagrodzeń. Pracownik nie uzyska informacji o zarobkach konkretnej osoby, np. współpracownika z tego samego zespołu. Zakres udostępnianych danych jest ograniczony i dotyczy średniego poziomu wynagrodzeń w ramach danej grupy lub kategorii pracowników wykonujących pracę jednakową lub o jednakowej wartości. W konsekwencji pracownik produkcyjny nie uzyska danych odnoszących się do poziomu wynagrodzeń kadry

menedżerskiej czy dyrektorskiej.

Obowiązek ten wiąże się z koniecznością stworzenia odpowiednich procedur, wzorów wniosków oraz rejestrów. Jednocześnie pracodawca musi uwzględnić ograniczenia wynikające z przepisów o ochronie danych osobowych - informacje nie mogą prowadzić do identyfikacji wynagrodzenia konkretnej osoby. W przypadkach, w których przekazanie danych

mogłoby naruszyć prywatność pracowników, dostęp do szczegółowych informacji uzyskują wyłącznie uprawnione podmioty, takie jak związki zawodowe czy Państwowa Inspekcja Pracy.

Koniec klauzul poufności wynagrodzeń

W praktyce wielu pracodawców stosuje w umowach lub wewnętrznych regulaminach klauzule zakazujące ujawniania wynagrodzenia. W świetle nowych regulacji będą one wymagały usunięcia lub istotnej modyfikacji, pod rygorem kary grzywny do 50.000 zł. Już obecnie orzecznictwo sądowe wskazuje, że nie mogą one ograniczać prawa pracownika do dochodzenia roszczeń z tytułu dyskryminacji.

Nie oznacza to jednak pełnej jawności systemów wynagradzania - nadal możliwe będzie objęcie tajemnicą zasad i struktur płacowych. Zakaz dotyczy wyłącznie ograniczania pracownika w ujawnianiu jego indywidualnego wynagrodzenia.

Sprawozdawczość i analiza luki płacowej

Najbardziej rozbudowane obowiązki dotyczą pracodawców zatrudniających co najmniej 100 pracowników. Będą oni zobowiązani do cyklicznego raportowania danych dotyczących wynagrodzeń, w tym różnic płacowych między kobietami a mężczyznami.

Kluczowym wskaźnikiem stanie się tzw. luka płacowa. Przekroczenie określonego progu (5%) uruchomi dodatkowe obowiązki, w tym konieczność przeprowadzenia wspólnej oceny wynagrodzeń we współpracy

z przedstawicielami pracowników lub związkami zawodowymi.

Ryzyko sporów sądowych

Wprowadzenie nowych narzędzi na pewno zwiększy świadomość pracowników w zakresie ich sytuacji płacowej. W konsekwencji można spodziewać się wzrostu liczby sporów dotyczących dyskryminacji wynagrodzeń. Tak jak do

tej pory, pracownik w sporze dotyczącym dyskryminacji płacowej będzie zobowiązany jedynie do uprawdopodobnienia naruszenia, np. poprzez przedstawienie danych uzyskanych od pracodawcy. Ciężar dowodu spoczywać będzie w całości na pracodawcy.

Największe ryzyka i wyzwania praktyczne

Do najczęstszych obszarów ryzyka należy zaliczyć w szczególności:

- różnice wynagrodzeń między pracownikami o podobnym zakresie obowiązków,
- brak spójnych kryteriów przyznawania premii i podwyżek,
- rozbieżności wynikające z procesów historycznych (np. fuzji lub przejęć),
- dysproporcje między pracownikami długoletnimi a nowo zatrudnionymi.

Kluczowym wyzwaniem dla pracodawców będzie zapewnienie spójnego oraz możliwego do obrony uzasadnienia dla występujących różnic wynagrodzeń.

W praktyce to właśnie brak takiego uzasadnienia generuje największe ryzyko prawne. W tym kontekście fundamentalne znaczenie ma przeprowadzenie rzetelnego procesu wartościowania stanowisk pracy. Prawidłowo zaprojektowany i wdrożony system wartościowania stanowi bowiem podstawę dalszych działań - budowy obiektywnej struktury wynagrodzeń oraz realizację pozostałych obowiązków wynikających z przepisów o jawności, w tym obowiązków informacyjnych. Nie bez znaczenia pozostaje również konieczność przygotowania kadry menedżerskiej. To na poziomie bezpośrednich przełożonych zapadają decyzje płacowe i to oni będą odpowiadać na pytania pracowników dotyczące wynagrodzeń.

Przygotowania - kiedy zacząć

Choć ostateczny kształt przepisów nie jest jeszcze przesądzony, kierunek zmian pozostaje jednoznaczny. Pracodawcy powinni już dziś rozpocząć przygotowania, obejmujące w szczególności:

- powołanie zespołu projektowego odpowiedzialnego za wdrożenie,
- zapewnienie komunikacji i konsultacji z przedstawicielami pracowników,
- przeprowadzenie audytu wynagrodzeń,
- analizę wyników oraz opracowanie strategii wdrożeniowej (w tym opisy stanowisk, wartościowanie, siatka płac),
- aktualizację dokumentacji wewnętrznej oraz - w razie potrzeby - zmianę indywidualnych warunków zatrudnienia,
- szkolenia dla kadry menedżerskiej i działów HR w zakresie polityki wynagrodzeń i komunikacji,
- wdrożenie procedur zapewniających zgodność z przepisami o ochronie danych osobowych.

Transparentność wynagrodzeń nie jest projektem jednorazowym. To proces, który wymaga stałego monitorowania i aktualizacji. W praktyce stanie się jednym z kluczowych elementów zarządzania organizacją - zarówno w wymiarze prawnym, jak i strategicznym.

Irmina Dąbkowska-Kotodziejczyk
adwokat, wspólnik w LAW IN HR
Kancelaria Prawa Pracy

Wprowadzenie nowych narzędzi na pewno zwiększy świadomość pracowników w zakresie ich sytuacji płacowej.

NAJLEPSZE MIASTA DO ŻYCIA W POLSCE

Najnowsza edycja prestiżowego zestawienia „Business Insider” przyniosła spore przetasowania na szczycie polskiej ligi miast wojewódzkich. Tegoroczny ranking jest wyjątkowy – po raz pierwszy w historii dwa miasta ex aequo zajęły pierwsze miejsce. Są to Poznań i Rzeszów, które niemal we wszystkich kategoriach otarły się o ideal.

Redakcja *Business Insider* po raz kolejny przeanalizowała jakość życia w 16 miastach wojewódzkich, biorąc pod uwagę sześć kluczowych wskaźników: bezrobocie, wynagrodzenia, ceny mieszkań, dostęp do lekarzy, przestępczość oraz jakość powietrza.

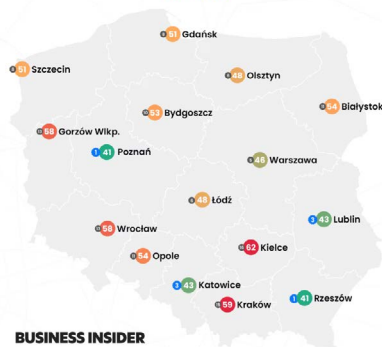
Gorzów Wielkopolski

uplasował się w środkowej części stawki, zajmując 12. miejsce. To wynik, który z jednej strony oddala miasto od zamykającego tabelę Krakowa (pograżonego przez smog i astronomiczne ceny mieszkań), ale z drugiej – pokazuje dystans do liderów z zachodniej i południowej Polski.

Warto jednak zauważyć pozytywną dynamikę: w porównaniu do ubiegłego roku, Gorzów zanotował awans o dwie pozycje (z 14. miejsca). To sygnał, że niektóre wskaźniki zaczynają pracować na korzyść mieszkańców stolicy województwa lubuskiego. W rankingu nie uwzględniono m.in.

Ranking najlepszych miast do życia

LUTY 2026



BUSINESS INSIDER

ku wtórnym sprawia, że Gorzów jest jednym z najatrakcyjniejszych miejsc dla osób planujących zakup własnego „M”. W tegorocznym zestawieniu Gorzów zajął pod tym względem wysokie, 4. miejsce w kraju.

Kolejnym solidnym filarem jest rynek pracy. Gorzów utrzymuje się w górnej połowie stawki pod względem niskiej stopy bezrobocia (8. miejsce). Przemysłowa strona miasta oraz stabilność lokalnych przedsiębiorstw sprawiają, że o pracę jest tu relatywnie łatwiej niż w wielu miastach na ścianie wschodniej.

Zielonej Góry i Torunia.

Mocne strony:

„Mieszkania” i „Praca”

To, co niezmiennie przyciąga do Gorzowa, to dostępność mieszkań. W tej kategorii miasto od lat deklasuje metropolie takie jak Warszawa czy Wrocław. Relacja średnich zarobków do cen metra kwadratowego na ryn-

Wyzwania: „Zdrowie” i „Portfele”

Największym „hamulcem” dla Gorzowa w drodze na szczyt rankingu pozostają dwa obszary: służba zdrowia oraz wysokość wynagrodzeń.

Dostęp do lekarzy:

Podobnie jak w poprzednich latach, czas oczekiwania na wizytę u specjalisty na NFZ jest w Gorzowie jednym z najdłuższych w Polsce. W tej kategorii miasto niestety często zamyka tabelę.

Zarobki:

Choć bezrobocie jest niskie, średnie płace w Gorzowie wciąż odstają od krajowej czołówki. To właśnie ten rozdzwięk – między łatwością znalezienia pracy a jej wyceną – jest jednym z głównych problemów wskazywanych przez analityków.

W kategoriach „miękkich”, takich jak jakość powietrza i poziom przestępczości, Gorzów wypada solidnie. Miasto zajęło 6. miejsce pod względem czystości powietrza, co przy obecnych trendach ekologicznych staje się coraz ważniejszym argumentem dla młodych rodzin przeprowadzających się z bardziej zanieczyszczonych regionów.

(oprac. TM)

POLSKIE MOSTY TECHNOLOGICZNE

FUNDUSZE UE

Polscy przedsiębiorcy z sektora MŚP mogą ubiegać się o granty na przygotowanie i realizację strategii ekspansji oraz działania eksportowe na wybranych rynkach pozaunijnych.

Polskie Mosty Technologiczne to projekt realizowany przez Polską Agencję Inwestycji i Handlu w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki 2021-2027 i kontynuacja inicjatywy realizowanej pod tą samą nazwą przez PAIH w latach 2018-2023.

Celem projektu Polskie Mosty Technologiczne jest wsparcie eksportu innowacyjnych produktów, usług lub technologii polskich MŚP na wybrane rynki pozaunijne z wykorzystaniem różnych modeli e-commerce.

W ramach projektu firmy mogą uzyskać granty do 180 tysięcy złotych w ramach pomocy de minimis - 30 tys. jest w postaci bezgotówkowej, w ramach której finansowane są warsztaty i usługi doradcze

ekspertów rynkowych i branżowych, pozostała kwota do 150 tysięcy złotych w formie refundacji kosztów przeznaczona jest na koszty eksportu. Wymagany wkład własny firmy wynosi około 23%.

Lista kosztów refundowanych:

- doradztwo w zakresie wprowadzania produktu, usługi lub technologii na nowe rynki,
- pomoc w uzyskaniu ochrony własności intelektualnej za granicą,
- doradztwo wzornicze,
- udział w targach i konferencjach branżowych,
- działania promocyjne na rynku docelowym,
- tłumaczenia.



Twoja droga
do **eksportu**

polskie mosty
technologiczne

Najbliższe nabory:

Czerwiec 2026: ZEA, Egipt, Maroko, Turcja
Wrzesień 2026: Japonia, Chiny, Wietnam, RPA

Grudzień 2026: USA, Kanada, Brazylia, Wielka Brytania

Szczegółowe informacje: www.paih.gov.pl
(TM)

AI, AUTOMATYZACJA, CYFRYZACJA DLACZEGO JEDNI WIDZĄ EFEKTY, A INNI TYLKO KOSZTY?

Każdego dnia właściciele firm są bombardowani informacjami o technologiach, które mają zrewolucjonizować ich branżę. Sztuczna inteligencja, agenci AI, cyfrowa transformacja – to słowa, które budują cichą presję. Pojawia się lęk, że bez natychmiastowego wdrożenia nowinek wypracowana przez lata przewaga rynkowa zostanie zniwelowana. Warto się jednak na chwilę zatrzymać i zadać sobie jedno pytanie: co tak naprawdę ma przynieść ta zmiana? Przecież nie chodzi o wdrożenie dla samego wdrożenia. Chodzi o konkretny zwrot z inwestycji – uwolniony czas i pieniądze. To właśnie one są prawdziwym paliwem do wzrostu, lepszej pozycji rynkowej i szybszego reagowania na potrzeby klienta.

Gdzie naprawdę ucieka czas i pieniądze

Zanim zapadnie jakakolwiek decyzja o technologii, warto spojrzeć uczciwie na to co dzieje się wewnątrz firmy. Nieefektywność rzadko jest widoczna na pierwszy rzut oka – chowa się za codziennością i hasłami typu "u nas zawsze tak działało i działa."

Może to być pozorna elastyczność gdzie to samo zadanie każdy robi inaczej, a wynik firmy zależy od człowieka a nie od systemu. Może to być wiedza w głowach kluczowych ludzi – gdy ktoś odchodzi, firma traci coś czego nie da się łatwo odbudować. Może to być sytuacja w której właściciel jest potrzebny przy każdej decyzji – bo bez jasnych standardów wszystko wraca do niego. Albo decyzje podejmowane na wycucie, bo aktualne dane nie są dostępne wtedy gdy są potrzebne.

To tylko niektóre z objawów. W każdej firmie wyglądają trochę inaczej – ale efekt jest zawsze podobny: firma działa, ludzie są zajęci, a mimo to potencjał który mógłby napędzać wzrost codziennie gdzieś po cichu ucieka.

Najpierw diagnoza, potem technologia

Tu pojawia się największa pułapka. Firmy które czują tę presję sięgają po technologię – kupują nowy system, wdrażają kolejne narzędzie. I często niewiele się zmienia. Bo automatyzacja bałaganu to po prostu szybszy bałagan. Technologia nałożona na nieuporządkowane procesy nie rozwiąże problemu – przyspieszy go.

Dlatego zanim zapadnie decyzja o jakimkolwiek wdrożeniu, potrzebna jest uczciwa analiza. Nie teoretyczna – ale konkretna odpowiedź na pytanie: od czego warto zacząć żeby dostać najszybszy zwrot z inwestycji? Skuteczna zmiana obejmuje cztery obszary – razem budują solidny fundament pod skalowalność i długoterminowy rozwój firmy:

Uporządkowane procesy – fundament

wszystkiego Mapowanie i upraszczanie sposobu w jaki firma działa – tak żeby wynik był przewidywalny i nie wymagał ciągłego nadzoru. To punkt startowy który często przynosi pierwsze efekty zanim uruchomi się jakakolwiek technologia.

Wiedza która pracuje na rzecz firmy Przeniesienie tego co najważniejsze – procesów, sposobów postępowania, wiedzy o klientach – do jednego miejsca dostępnego dla całego zespołu. Na tej bazie można budować różne rozwiązania – na przykład inteligentnych asystentów AI którzy odpowiadają na pytania w sekundy, automatycznie przygotowują raporty czy obsługują powtarzające się zapytania.

Połączone systemy – mniej błędów, więcej czasu, dane zawsze aktualne Integracja i ulepszenie systemów które firma już ma – tak żeby informacje przepływały automatycznie tam gdzie są potrzebne. Bez ręcznego przepisywania, bez błędów, bez opóźnień.

Dane i analityka – decyzje na faktach Uporządkowane i właściwie zebrane dane to fundament świadomego zarządzania. Bez nich każda decyzja opiera się na przecuciu. Z nimi – właściciel ma podstawę do śledzenia bieżącej sytuacji firmy, a przejrzyste dashboardy pokazują to co najważniejsze wtedy gdy jest potrzebne. To nie luksus – to warunek skutecznego działania.

Od czego zacząć

Najtrudniej dostrzec nieefektywność we własnym środowisku – bo stała się niewidoczna. Nie zniknęła, po prostu wrosta w codzienność.

Dlatego warto nawiązać współpracę z partnerem zewnętrznym – kimś kto przychodzi bez przyzwyczajenia i bez "tak zawsze było", widzi to czego nie widać od środka i mówi wprost co trzeba zmienić. Dobry partner nie poprzestaje na diagnozie – projektuje



i wdraża dedykowane rozwiązania dopasowane do konkretnych potrzeb i realiów organizacji.

Mając obok siebie kogoś takiego, kto prowadzi przez zmianę krok po kroku – każda decyzja jest świadoma, każdy wydatek uzasadniony. Procesy działają, wiedza jest dostępna dla całego zespołu, systemy są połączone i dane mówią wprost co robić. Zamiast walczyć z codziennością – można zacząć budować przewagę. I to jest właśnie ten moment w którym technologia staje się inwestycją która naprawdę pracuje na rozwój.

Karol Jurewicz,

CEO cm-opti sp. z o.o.

cm-opti to partner w optymalizacji i automatyzacji procesów biznesowych. Wierzymy że technologia ma upraszczać, a nie komplikować – dlatego skupiamy się na tym, jak realnie może pomóc Twojemu biznesowi. Doradzamy, projektujemy i wdrażamy inteligentne rozwiązania oparte na AI i zaawansowanej analizie danych, dopasowane do konkretnej firmy. Towarzyszymy na każdym etapie – od diagnozy, przez wdrożenie, aż po długoterminowy rozwój. Bezpłatna konsultacja – zero zobowiązań.

Twój rozwój. Nasze rozwiązania

kontakt@cm-opti.com |

+48 723 732 039 |

www.cm-opti.com

HR-OWE TRENDY

Trochę ich przeżyłam. Wznioście hasła: jesteśmy jak rodzina. Owocowe piątki. W szkoleniach? Najpierw twarde kompetencje. Potem odkrycie, że menedżerowie jednak potrzebują tych „miękkich”. Po drodze coaching. A dziś: zarządzanie stresem i pokolenie Zet dla wszystkich. Do tego benefity – najpierw karty sportowe, pakiety medyczne, a dziś coraz częściej platformy wspierające wellbeing i zdrowie psychiczne pracowników.

Większość z tych trendów przetrwała. I dobrze. Bo okazało się, że to właśnie pracodawcy uczą pracowników współpracy, komunikacji, rozwiązywania konfliktów, dbania o siebie – zarówno fizycznie, jak i mentalnie. A to przekłada się również na ich życie prywatne. Nie raz słyszałam od uczestników szkoleń, czy też sesji coachingowych, że wykorzystują tę wiedzę w domu, w kontaktach z partnerami, dziećmi. Trochę tak, jakby nadrabiali to, czego nie dostali w domu i nie nauczyła szkoła. A zrobił

to właśnie pracodawca. Część, jak np. owocowe piątki czy pizza day doczekały się własnych memów. Choć w firmach dalej widać skrzynki z owocami. Już nie jako benefit, ale po prostu miły gest. Zmieniają się i tematy szkoleń, choć baza w postaci liderkich i miękkich umiejętności jest dalej aktualna.

Oczywiście, te mody nie pojawiały się znikąd. To wpływ procesów społecznych, wydarzeń światowych (pandemia przyniosła nam np. nowy model pracy zdalnej), przenoszenia wzorców i rozwiązań od „korporacyjnych matek”, czy też po prostu potrzeb biznesowych. A i rynek pracownika wymusił walkę o ludzi nie tylko wynagrodzeniem, ale też kolejnymi benefitami.

Trendy w HR to nic innego jak odpowiedź na bieżące potrzeby: biznesu i ludzi. No i tu rodzi się ciekawe pytanie: co jest obecnie modne w HR? I jeszcze ciekawsze: co będzie za jakiś czas?

To, co obserwuję to wzrost automatyzacji i digitalizacji procesów Hr-owych,

zdalny dostęp dla pracowników do informacji kadrowo-płacowych, coraz więcej analityki i controllingu. I oczywiście bohater naszych czasów:

AI. Dziś jako doradca, selektor, analityk danych, a czasem już rekruter. Ale tu pojawia się powoli paradoks: im więcej technologii, tym bardziej rośnie potrzeba normalnego, ludzkiego kontaktu, podejścia: rozmowy, obecności, uważności.

Bo może największą „modą”, jaka nadchodzi, nie będzie żadna nowa platforma ani narzędzie. Tylko powrót do podstaw: relacje międzyludzkie, kultura organizacyjna i pracodawca, który konkretnie dba o ludzi.

Edyta Hubska

trenerka biznesu, coach kadry menedżerskiej, przedsiębiorczyni, ekspert HR.



GORZOWSKIE ROJSTY

Na koniec dnia powinniśmy mieć wolność krytykowania każdej idei - mawia mój ulubiony Ricky Gervais. Burzenie pomników to trudny temat, ale lubię myśleć takimi kategoriami, bo to nie pozwala na intelektualne lenistwo. Co jest ważne w moim zawodzie. Dlatego często sam, wbrew sobie, walczę z ideami. Nie wielkimi, bo to byłaby aberracja, naszymi, swojskimi. Słowem gorzowskimi. Jedną z tych idei jest oczywiście Gorzów Wielkopolski.

Nic tak nie rozpalilo dyskusji nad Wartą, jak propozycja zmiany nazwy miasta. Żadna katastrofalna demografia, żaden powiększający się dystans w średniej pensji między Zieloną a Gorzowem, żadna ustawa metropolitalna. Nie. Ktoś zauważył, że Środa Wielkopolska, przepraszam Gorzów Wielkopolski powinien zwolnić niepotrzebny przymiotnik i zaczęła się wojna. Ja miałem do tego podejście chyba zdrowe. Nikogo nie nazwałem opcją niemiecką, nie stworzyłem listy wrogów Gorzowa bez Wielkopolskiego. Po prostu uważałem i uważam, że wojewoda lubuski stacjo-

nujący czasowo w Gorzowie Wielkopolskim brzmi... Przeczytajcie to Państwo z dziesięć razy. Wojewoda lubuski w Gorzowie Wielkopolskim.

Dlaczego do tego wracam? Ponieważ pojawił się pomysł ustawienia na bulwarze napisu Gorzów Wielkopolski, gdzie Wielkopolskę będzie można zaświecać lub gasić. Taki performance. Rozmawiałem o tym w Radiu Gorzów z szalenie ciekawym człowiekiem, architektem, który te zmiany szykował. Gość wart słuchania, bo dotykał swoją architektoniczną wizją bulwaru, dawnej Centrali Rybnej i Schodów Donikąd. Rozmawialiśmy o fundamentalnej rzeczy. Tworzeniu miejsc, które będą określały miasto, rysowały jego charakter, ubarwiały przestrzeń i sprawiały, że będzie się chciało w nim być, mieszkać, pracować, odpoczywać. Takich zmian nie wolno się bać. Niestety to przeszło bez echa. Uwaga ogniskuje się za to wokół napisu - instalacji, która może i jest potrzebna na bulwarze jak drzwi w lesie, ale z drugiej strony, może faktycznie stanie się przystankiem na fotografię. Miejscem spotkań. Punktem orientacyjnym. Ile takich miejsc ma Gorzów?

Boję się, że w samorządowej dyskusji za bardzo skupiamy się na rzeczach drugorzędnych, stuchamy facebookowej kakofonii, nie stuchamy za

to ekspertów, ignorujemy ich lub im nie wierzymy, albo się ich - o tempora, o mores, pozbywamy. Nasze cele nie idą w parze z konsekwentnym działaniem. Z demografią idziemy na ścianę. Na ustawę o zrównoważonym rozwoju miast szykuje się Zielona Góra. A jaką odpowiedź ma na nią Gorzów? To są ważne problemy. Ja sobie o nich mogę tutaj wspomnieć. Nieśmiało zaznaczyć skromne zdanie. I tyle. Więcej nie mogę, bo - jak pisał Józef Mackiewicz, do Boga za wysoko, do cara za daleko...

Marcin Sasim

Dolnoślązak w Lubuskiem, dziennikarz Radia Zachód i TVP3 Gorzów.



GŁOS ROZSĄDKU?



**Ty żyjesz, jak lubisz.
My ubezpieczamy życie.
Twoje Życie.**



www.unum.pl

unum
Ubezpieczamy Życie

MISJA GOSPODARCZA DO WİETNAMU



Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego zaprasza do udziału w misji gospodarczej do Wietnamu potocznej z udziałem w targach VietBeauty & Cosmobeauté Vietnam 2026, Ho Chi Minh City, która odbędzie się w dniach 21-27 lipca 2026 r. Uprawnione do udziału są mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa z terenu województwa lubuskiego (działające na terenie województwa lubuskiego oraz posiadające tutaj swoją siedzibę i/lub oddział). Całkowity koszt udziału przedsiębiorstwa w Misji finansowany jest w 85% ze środków UE. Jednocześnie na firmie spoczywa odpowiedzialność poniesienia 15% kosztów organizacji Misji (ok. 2 tys. złotych netto). Rekrutacja trwa do 30 kwietnia br.
Kontakt w sprawie udziału: +48 68 45 65 487.

MISJA GOSPODARCZA DO MOZAMBIKU



Krajowa Izba Gospodarcza zaprasza do udziału w misji gospodarczej do Mozambiku, która odbędzie się w dniach 8-12 czerwca 2026 r. W trakcie wyjazdu zaplanowany jest m.in. udział w Forum Biznesu Mozambik – UE (Global Gateway), spotkaniach gospodarczych oraz konferencji. Mozambik przechodzi intensywną transformację gospodarczą. Szybko buduje swoją pozycję jako regionalne centrum inwestycyjno-biznesowe. Wyjazd dedykowany jest w szczególności dla firm z branż: energetyki/OZE, infrastruktury, rolnictwa oraz turystyki.

Szczegółowe informacje na temat wyjazdu:
Agnieszka Salamończyk - T: +48 22 630 97 73,
E: asalamonczyk@kig.pl



ZACHODNIA IZBA
PRZEMYSŁOWO-HANDLOWA

LEGALIZACJA DOKUMENTÓW EKSPORTOWYCH

KONTAKT: +48 576 550 350





Kredyt Mieszkaniowy

Nie czekaj na zielone
– rusz po własne M!
Decyzja kredytowa w **5 dni**
– przyspieszamy!

Sprawdź naszą ofertę na www.gbsbank.pl
lub skontaktuj się z doradcą **882 133 600**



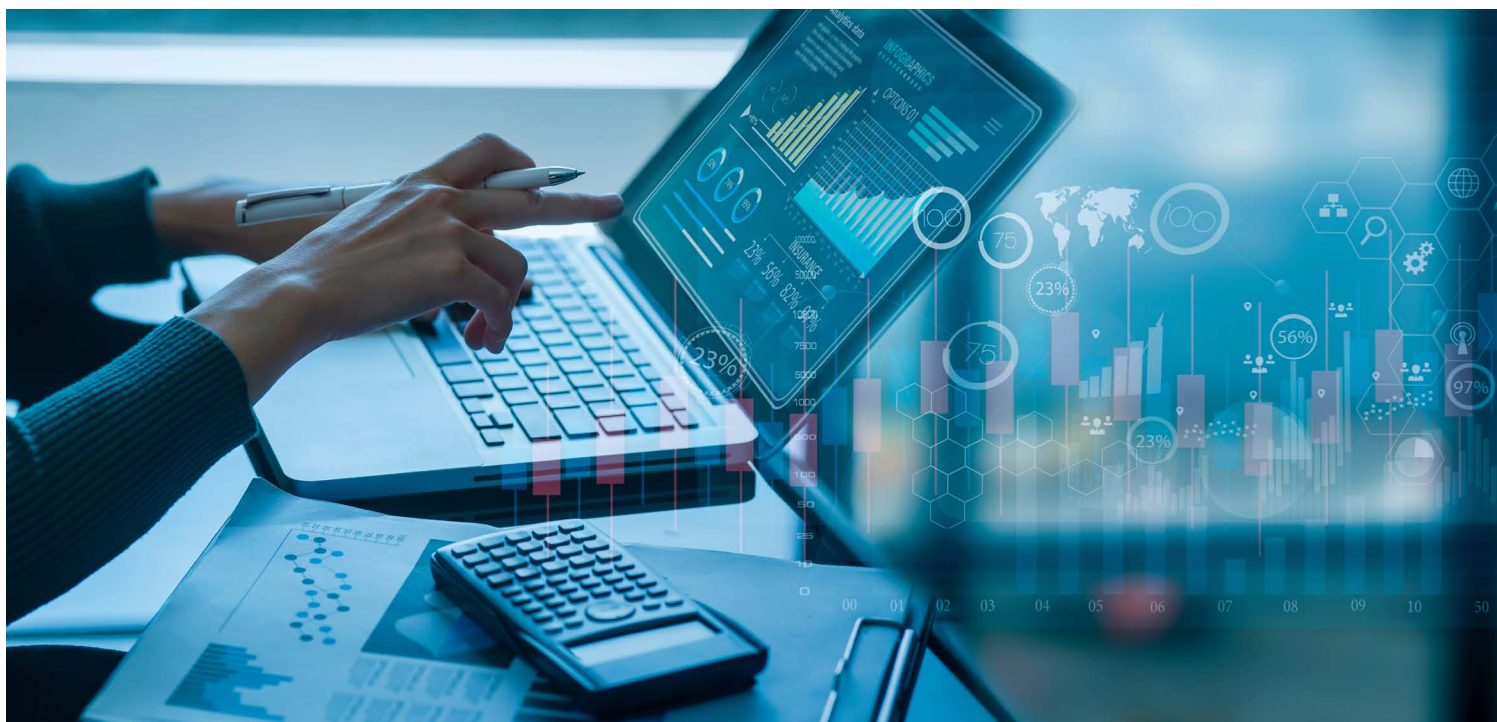
GBSBank
Dołącz do znajomych

www.gbsbank.pl



MŁODZI, WYKSZTAŁCENI I AKTYWNI: LUBUSKI RYNEK PRACY U PROGU 2026 ROKU

Według Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności, wśród osób w wieku 15-89 lat 56% pracuje lub aktywnie poszukuje pracy. Jednocześnie współczynnik aktywności zawodowej wśród osób w wieku produkcyjnym jest znacznie wyższy i sięga 80%, co wskazuje na relatywnie wysokie zaangażowanie osób będących w kluczowym wieku dla rynku pracy.



Największą aktywnością zawodową wykazują osoby młode i dobrze wykształcone. W IV kwartale 2025 roku, w grupie wieku 25-34 lata współczynnik aktywności wyniósł 89%. Co istotne, w grupie tej odnotowano wzrost aktywności (o 4,0 p.proc. względem III kwartału). Wysoki poziom aktywności utrzymuje się również w grupach 35-44 lata (87%) oraz 45-54 lata (86%). Biorąc pod uwagę poziom wykształcenia największą aktywnością wykazują się osoby z wykształceniem wyższym – blisko 80% z nich pracuje lub aktywnie szuka zatrudnienia. W strukturze osób aktywnych zawodowo, osoby z dyplomem uczelni wyższej stanowią największą grupę (34%). Z perspektywy rynku pracy warto jednak zwrócić uwagę na wzrost aktywności wśród osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym i branżowym. Może to wskazywać na rosnące zapotrzebowanie sektora przemysłowego na pracowników o konkretnych kwalifikacjach technicznych. Wzrost

dotyczył również osób z wykształceniem średnim ogólnokształcącym.

Głównym miejscem zatrudnienia pozostaje sektor prywatny, który skupia 58% wszystkich pracujących. O stabilności zatrudnienia świadczy fakt, że 85% ogółu zatrudnionych pracuje na podstawie umowy na czas nieokreślony. Łącznie w 4 kwartale 2025 r. w województwie pracowało 436 tys. osób w wieku 15-89 lat. Ciekawym zjawiskiem jest wzrost liczby osób pracujących na własny rachunek – o 6% w stosunku do poprzedniego kwartału, w tym osób niezatrudniających pracowników (o 14%), co świadczy o rosnącej przedsiębiorczości mieszkańców regionu. Równolegle jednak dane wskazują na narastające wyzwanie demograficzne: na każde 1000 osób pracujących przypada obecnie 817 osób niepracujących (bezrobotnych i biernych zawodowo).

Obraz ten dopełniają dane o bezrobociu. W końcu grudnia 2025 roku w urzędach pracy zarejestrowanych było 20,4

tysięcy osób, to o 28% więcej niż przed rokiem, a stopa bezrobocia wzrosła do 5,7% wobec 4,5% rok wcześniej. Najliczniejszą grupę zarejestrowanych bezrobotnych stanowiły osoby w wieku 35-44 lata (26%) oraz 45-54 lata (24%). Co istotne, liczba bezrobotnych według definicji BAEL, tj. osób rzeczywiście poszukujących pracy była znacznie niższa niż bezrobotnych zgłoszonych w urzędach pracy i nie przekroczyła 10 tys. osób.

Mimo, że lubuski rynek pracy u progu 2026 roku pozostawał stabilny, wyzwaniami pozostaje bierność zawodowa blisko 44% populacji. Liczba osób niepracujących wzrosła w porównaniu z rokiem 2024, co wiąże się głównie z procesami demograficznymi – ponad połowa osób biernych zawodowo to emeryci, a co czwarta to osoby kontynuujące naukę.

Opracowanie
Urząd Statystyczny w Zielonej Górze



Lubuskie Bony Rozwojowe

ŚRODKI NA PODNOSZENIE KWALIFIKACJI PRACOWNIKÓW

Dzięki programowi lubuscy przedsiębiorcy mogą uzyskać dofinansowanie m.in. na [szkolenia](#), [kursy](#), [studia podyplomowe](#), [usługi doradcze](#) oraz [egzaminacje zawodowe](#).

Wysokość dofinansowania zależy od wielkości firmy i może wynieść nawet **85%** kosztów wybranych działań. Limit dofinansowania na jednego pracownika wynosi **7500** złotych.



www.lubuskiebony.pl



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Lubuskie
Warte zachodu