



## D.O.R.S.Z. dynamiczna ocena ryzyka

Nowe limity temperatur w pracy  
– czy pracodawcy  
zdążą się przygotować?

Nowa definicja mobbingu  
– co zmienia się w przepisach?

Uprawnienia energetyczne  
– kto ich potrzebuje?

Badanie klimatu  
organizacyjnego

Wizyta w SEKA ART



## D.O.R.S.Z. Dynamiczna Ocena Ryzyka Sytuacyjno-Zadaniowego

DR MAŁGORZATA KOCHAŃSKA  
EKSPERTKA BHP  
I DORADCZYNI PREZESA SEKA S.A.

STRONA: **4**

## Zatrzymaj się, pomyśl, działaj – będziesz bezpieczniejszy

ROZMOWA Z DR MAŁGORZATĄ KOCHAŃSKĄ,  
EKSPERTKĄ BHP  
I DORADCZYNIĄ PREZESA SEKA S.A.

STRONA: **10**

## Nowe limity temperatur w pracy

KOMENTARZ EKSPERCKI, ARTUR GORCZYŃSKI  
DYREKTOR DZIAŁU BHP I PPOŻ. W SEKA S.A.

STRONA: **14**

## Nowa definicja mobbingu

KATARZYNA BRATEK  
PRAWNIK SEKA S.A.

STRONA: **16**

## Kto potrzebuje uprawnień energetycznych?

TOMASZ PĘKAŁSKI  
TRENER I SZKOLENIOWIEC

STRONA: **22**

## Słuchamy potrzeb pracodawców

ROZMOWA Z BOŻENĄ JAMKĄ-CZYŻ,  
DYREKTOR DZIAŁU SZKOLENIA SEKA S.A.

STRONA: **28**

## Od wellbeingu do bezpiecznej organizacji

ALEKSANDRA KIEŁBRATOWSKA  
KOORDYNATOR DS. OCHRONY DANYCH  
OSOBOWYCH W SEKA S.A.

STRONA: **30**

## SEKA ART otwiera drzwi artystom, buduje relacje z odbiorcami

MAŁGORZATA LEWANDOWICZ  
KIEROWNIK GALERII SEKA ART

STRONA: **36**

WYDAWCA: SEKA S.A.  
ul. Zabraniecka 78, 03-872 Warszawa  
tel.: 22 517 88 88  
[www.seka.pl](http://www.seka.pl), [seka@seka.pl](mailto:seka@seka.pl)  
[www.facebook.com/SEKAszkolenia](https://www.facebook.com/SEKAszkolenia)

Wszelkie prawa zastrzeżone. SEKA S.A.

REDAKTOR PROWADZĄCA: Anna Witkiewicz, SEKA S.A.  
KOREKTA: Piotr Drozdowicz  
OKŁADKA: zdjęcie Unsplash+  
ZDJĘCIA W MAGAZYNIE: Unsplash+

REALIZACJA: [www.pcontent.pl](http://www.pcontent.pl)  
Pracownia Komunikacji Wizerunkowej



## Więcej bezpieczeństwa w pracy

Jesień oznacza w firmach mobilizację. W najbliższych miesiącach firmy będą musiały uwzględnić w swoich planach również wdrożenie nowych przepisów dotyczących mobbingu i limitów temperatur w pracy. Na nowe regulacje w tych obszarach czekaliśmy od dawna. Teraz pracodawcy do 11 stycznia 2027 roku powinni przygotować firmy na upały, a do 5 maja 2027 roku wdrożyć nowe przepisy dotyczące mobbingu. To temat, któremu poświęcamy sporo uwagi w tym numerze, a nasi eksperci wyjaśniają najważniejsze kwestie.

W zapobieganiu mobbingowi i innym niepokojącym zjawiskom, uderzającym w poczucie bezpieczeństwa w pracy może także pomagać przeprowadzenie badania klimatu organizacji. Dlatego jeśli interesuje Państwa ten temat, warto się dowiedzieć z naszego artykułu, na czym ono polega i w jaki sposób może wspierać budowanie kultury bezpieczeństwa w firmie.

A jeśli szczególnie lubią Państwo rozwiązania typu: małe zmiany - duże efekty, mamy nadzieję, że chętnie przeczytacie o tym, jak 5 pytań, które warto sobie zadać kilka razy w ciągu dnia, może uchronić pracowników przed wypadkiem. Jeśli są Państwo zaciekawieni, zapraszamy do lektury artykułu i rozmowy z ekspertką SEKA, dr Małgorzatą Kochańską, która przedstawia autorską metodę o wdzięcznej nazwie D.O.R.S.Z., pod którą kryje się Dynamiczna Ocena Ryzyka Sytuacyjno-Zadaniowego.

Państwa uwadze polecamy również nasz materiał o uprawnieniach energetycznych, które można zdobyć w SEKA. Polecamy go zwłaszcza tym pracodawcom, którzy są przekonani, że nikt w ich zespole takich uprawnień nie potrzebuje. Mogą być Państwo zaskoczeni. Lepiej jednak przeżyć to zaskoczenie teraz niż podczas kontroli Państwowej Inspekcji Pracy. Jeśli ktoś będzie chciał uzupełnić uprawnienia, znajdzie tu także sporo informacji, dlaczego warto to zrobić u nas.

I na koniec zapraszamy Państwa do galerii SEKA ART, bo dobry odpoczynek po pracy jest równie ważny jak ona sama. Wierzymy, że nasza galeria dostarczy Państwu wielu interesujących przeżyć, zwłaszcza że w najbliższych miesiącach będzie się tu sporo działo.

Zapraszamy do lektury i życzymy bezpiecznej jesieni.

**Anna Witkiewicz**

Redaktor prowadząca magazynu SEKA  
Specjalistka ds. komunikacji SEKA S.A.



Wcześniejsze numery  
magazynu SEKA  
można pobrać na stronie  
[www.seka.pl/magazyn](http://www.seka.pl/magazyn)

# D.O.R.S.Z.

## Dynamiczna Ocena Ryzyka Sytuacyjno-Zadaniowego

40 sekund, które mogą  
zapobiec wypadkowi

Klasyczna ocena ryzyka zawodowego często dziś już nie wystarcza. Aby skutecznie zarządzać bezpieczeństwem, trzeba przejść od myślenia wyłącznie statycznego do podejścia dynamicznego, uwzględniającego zmiany w czasie rzeczywistym. Dynamiczna Ocena Ryzyka Sytuacyjno-Zadaniowego (D.O.R.S.Z.) – opracowana przez ekspertkę BHP SEKA, dr Małgorzatę Kochańską – odpowiada właśnie na tę potrzebę. Siłą tej metody jest jej prostota. Pięć pytań i 40 sekund wystarczą, by zauważyć zagrożenie, które w codziennej rutynie pozostałoby niezauważone.

DR MAŁGORZATA KOCHAŃSKA  
EKSPERTKA BHP I DORADCZYNI PREZESA SEKA S.A.

### W skrócie:

- Dlaczego klasyczna ocena ryzyka zawodowego to dziś za mało?
- Czego pracownicy mogą się nauczyć od służb ratowniczych?
- D.O.R.S.Z. – 5 kroków do bezpiecznej decyzji
- Korzyści dla organizacji z wdrożenia metody D.O.R.S.Z.

Siła metody tkwi w jej prostocie. Pięć pytań i około 40 sekund wystarczą, aby zweryfikować, czy zadanie może zostać wykonane bezpiecznie w aktualnych warunkach.

Ten krótki moment refleksji może pozwolić zauważyć zagrożenie, które w rutynie codziennych działań pozostałoby niezauważone.



**Dlaczego większość wypadków nie wynika z braku procedur, lecz z tego, że w kluczowym momencie nikt nie zatrzymał się na chwilę, by ocenić sytuację?**

W wielu przedsiębiorstwach ocena ryzyka zawodowego jest przygotowana prawidłowo, instrukcje BHP są dostępne, a pracownicy przechodzą wymagane szkolenia. Mimo to do wypadków nadal dochodzi. Dane statystyczne pokazują, że znacząca część zdarzeń wypadkowych związana jest z nieprawidłowym zachowaniem pracownika, niewłaściwą organizacją pracy, pośpiechem oraz rutyną. Oznacza to, że problem często nie leży w braku wiedzy o zagrożeniach, ale w sposobie podejmowania decyzji bezpośrednio przed wykonaniem zadania.

Właśnie z tej obserwacji powstała metoda **D.O.R.S.Z. – Dynamiczna Ocena Ryzyka Sytuacyjno-Zadaniowego**, stanowiąca praktyczne uzupełnienie klasycznych metod oceny ryzyka zawodowego. Jej celem jest wprowadzenie krótkiego momentu refleksji przed rozpoczęciem działania – w miejscu, gdzie bezpieczeństwo przestaje być dokumentem, a staje się realną decyzją człowieka.

## Inspiracja ze służb ratowniczych

Geneza metody jest związana z rozwiązaniami stosowanymi przez straż pożarną. Inspiracją dla D.O.R.S.Z. była **DORA – Dynamiczna Ocena Ryzyka Akcji**, wykorzystywana przez strażaków podczas działań ratowniczo-gaśniczych.

Ratownicy działają w środowisku, które zmienia się z minuty na minutę. Nie mogą opierać swoich decyzji wyłącznie na wcześniej przygotowanych procedurach. Muszą stale obserwować otoczenie, oceniać zagrożenia i dostosowywać sposób działania do aktualnej sytuacji.

Chociaż warunki pracy w przedsiębiorstwach różnią się od akcji ratowniczych, jedna zasada pozostaje taka sama: rzeczywistość jest dynamiczna. Zmieniają się warunki atmosferyczne, stan techniczny sprzętu, poziom zmęczenia pracownika, organizacja pracy czy otoczenie zadania.

To właśnie przeniesienie logiki dynamicznej oceny zagrożeń na grunt codziennej pracy doprowadziło do opracowania metody D.O.R.S.Z.

Co istotne, sama nazwa jest stosunkowo nowa, ale w wielu organizacjach pracownicy już wcześniej wykonywali pewne elementy tej metody intuicyjnie. Zatrzymywali się przed wykonaniem nietypowego zadania, oceniali otoczenie lub zastanawiali się, czy mogą bezpiecznie rozpocząć pracę. D.O.R.S.Z. porządkuje te naturalne zachowania w spójny model postępowania, który można rozwijać, komunikować i wdrażać w całej organizacji.

## Dlaczego klasyczna ocena ryzyka nie zawsze wystarcza?

Ocena ryzyka zawodowego jest fundamentem systemu bezpieczeństwa pracy. Pozwala identyfikować zagrożenia, planować działania profilaktyczne oraz spełniać wymagania prawa.

Jej podstawowe ograniczenie wynika jednak z faktu, że jest tworzona wcześniej – zanim wystąpi konkretna sytuacja robocza. Pracownik może wykonywać tę samą czynność każdego dnia, ale za każdym razem w nieco innych warunkach. Inne mogą być: oświetlenie, hałas, temperatura, natężenie ruchu, stan psychofizyczny pracownika czy dostępność sprzętu.

# D. O. R. S. Z.

1

## D jak Decyzja

Pierwszy krok polega na świadomym zatrzymaniu automatyzmu.

Pracownik nie rozpoczyna działania tylko dlatego, że wykonywał je już setki razy. Najpierw zatrzymuje się na chwilę i podejmuje decyzję o rozpoczęciu zadania. Ten etap można porównać do mentalnego przycisku „STOP”, który pozwala wyrwać się z rutyny i uruchomić świadome myślenie.

2

## O jak Ocena

Następnie pracownik sprawdza, czy warunki pozwalają na bezpieczne wykonanie zadania.

- Czy ma odpowiednie narzędzia?
- Czy środki ochrony indywidualnej są dostępne?
- Czy miejsce pracy jest przygotowane?
- Czy może liczyć na niezbędne wsparcie?

Jeżeli odpowiedź na któreś z tych pytań brzmi „nie”, rozpoczęcie pracy powinno zostać ponownie rozważone.

Zadanie, które wczoraj było bezpieczne, dziś może generować ryzyko wymagające dodatkowej ostrożności.

Współczesne podejście do zarządzania bezpieczeństwem coraz częściej wskazuje na konieczność przejścia od myślenia wyłącznie statycznego do podejścia dynamicznego, uwzględniającego zmiany zachodzące w czasie rzeczywistym. D.O.R.S.Z. odpowiada właśnie na tę potrzebę. Nie zastępuje oceny ryzyka zawodowego, lecz wypełnia lukę pomiędzy dokumentacją a rzeczywistą decyzją pracownika podejmowaną tuż przed rozpoczęciem zadania.

### Pięć kroków do bezpiecznej decyzji

Metoda D.O.R.S.Z. opiera się na pięciu prostych etapach, które tworzą logiczny proces przedzadaniowej oceny sytuacji.

### Czas na decyzję

Jednym z najczęściej pojawiających się pytań podczas wdrażania metody jest obawa, że dodatkowa analiza spowolni pracę.

W rzeczywistości cały proces zajmuje przeciętnie około 40–45 sekund.

Jeżeli pracownik zastosuje metodę kilkanaście razy w ciągu zmiany, poświęci na nią zaledwie kilka minut.

Akronim pochodzi od słów:

**D** – Decyzja Dynamiczna  
**O** – Ocena  
**R** – Ryzyko  
**S** – Sytuacja  
**Z** – Zadanie

### Czy 40 sekund może zrobić różnicę?

Jednym z najczęściej pojawiających się pytań podczas wdrażania metody jest obawa, że dodatkowa analiza spowolni pracę. W rzeczywistości cały proces zajmuje przeciętnie około 40–45 sekund. To czas potrzebny na przeczytanie lub przypomnienie sobie pięciu pytań oraz krótkie zastanowienie się nad odpowiedziami. Jeżeli pracownik zastosuje metodę kilkanaście razy w ciągu zmiany, poświęci na nią zaledwie kilka minut. To niewielki koszt w porównaniu z konsekwencjami jednego wypadku – utratą zdrowia, przestojem produkcyjnym, kosztami leczenia, odszko-

3

## R jak Ryzyko

Trzeci etap polega na przewidywaniu możliwych skutków.

Pracownik zadaje sobie pytanie: „Co może się stać, jeśli wykonam to zadanie w obecnych warunkach?”. Na tym etapie uwzględnia między innymi możliwość potknięcia, upadku, przyniesienia, kolizji z maszyną, kontaktu z niebezpiecznym czynnikiem czy zagrożenia dla innych osób znajdujących się w pobliżu.

4

## S jak Sytuacja

Bezpieczeństwo zależy nie tylko od otoczenia, ale również od człowieka.

Zmęczenie, rozkojarzenie, pośpiech, presja czasu lub problemy komunikacyjne w zespole mogą znacząco zwiększać prawdopodobieństwo błędu. W tym kroku pracownik ocenia własną gotowość do wykonania zadania oraz warunki współpracy z innymi osobami.

5

## Z jak Zadanie

Ostatni etap jest podsumowaniem wcześniejszych analiz.

Pojawia się kluczowe pytanie: „Czy mogę wykonać to zadanie bezpiecznie dla siebie i innych?”. Jeżeli odpowiedź jest pozytywna, można rozpocząć pracę. Jeżeli nie, zadanie powinno zostać wstrzymane, a sytuacja – zgłoszona przełożonemu. Takie działanie jest zgodne z zasadą, że bezpieczeństwo pracownika ma pierwszeństwo przed realizacją zadania.

dowaniami czy utratą ciągłości procesów. D.O.R.S.Z. nie jest więc kolejnym formularzem ani administracyjnym obowiązkiem. To narzędzie wspierające podejmowanie decyzji.

### Najwięcej wypadków podczas prostych czynności

Interesujący jest fakt, że do wielu zdarzeń wypadkowych dochodzi podczas czynności uznawanych za proste i codzienne. Do najczęściej wskazywanych należą:

- poruszanie się,
- operowanie przedmiotami,
- transport ręczny,
- prace wykonywane narzędziami ręcznymi.

To właśnie w takich sytuacjach rutyna jest największa, a czujność – najmniejsza. Dlatego metoda D.O.R.S.Z. została zaprojektowana tak, aby mogła być stosowana

nie tylko przed zadaniami szczególnie niebezpiecznymi, ale również przed codziennymi czynnościami wykonywanymi wielokrotnie w ciągu dnia. Kilka sekund refleksji przed wejściem na schody, podniesieniem ładunku czy rozpoczęciem pracy z narzędziem może pozwolić zauważyć zagrożenie, które w innych okolicznościach zostałoby pominięte.

### Korzyści dla organizacji

Wdrożenie D.O.R.S.Z. przynosi korzyści nie tylko pracownikom, ale także organizacji. Metoda wspiera budowanie kultury bezpieczeństwa opartej na świadomości i odpowiedzialności. Uczy, że zatrzymanie pracy w sytuacji zagrożenia nie jest oznaką słabości ani spowalniania procesu, lecz przejawem profesjonalizmu.

Pracownik otrzymuje prosty algorytm pomagający podjąć właściwą decyzję.

Przełożony zyskuje bardziej świadomy zespół, który potrafi rozpoznawać zagrożenia i reagować na nie, zanim doprowadzą do zdarzenia wypadkowego.

### Długofalowo organizacja może osiągnąć:

- ograniczenie liczby wypadków,
- zmniejszenie kosztów związanych z absencjami i odszkodowaniami,
- lepszą komunikację dotyczącą zagrożeń,
- wzrost zaangażowania pracowników w sprawę bezpieczeństwa,
- rozwój kultury bezpieczeństwa opartej na proaktywnym działaniu.

### Bezpieczeństwo zaczyna się od zatrzymania

Metoda D.O.R.S.Z. jest odpowiedzią na wyzwania współczesnego środowiska pracy, w którym zmienność warunków, presja czasu i rosnąca liczba zadań sprawiają, że

**Bezpieczeństwo zaczyna się  
nie od procedury, lecz od decyzji.  
A czasem wystarczy 40 sekund,  
aby podjąć ją właściwie.**

Metoda wspiera budowanie kultury bezpieczeństwa opartej na świadomości i odpowiedzialności. Uczy, że zatrzymanie pracy w sytuacji zagrożenia nie jest oznaką słabości ani spowalniania procesu, lecz przejawem profesjonalizmu.



coraz trudniej polegać wyłącznie na statycznych ocenach ryzyka.

Jej siła tkwi w prostocie. Nie wymaga skomplikowanych formularzy, długich analiz ani specjalistycznych narzędzi. Wymaga jedynie świadomego zatrzymania się przed działaniem.

Bo często właśnie te kilkadziesiąt sekund decyduje o tym, czy pracownik wróci do domu zdrowy.

## Podsumowanie

Współczesne środowisko pracy charakteryzuje się wysoką zmiennością warunków, rosnącym tempem działania oraz koniecznością podejmowania wielu decyzji w krótkim czasie. W takich realiach sama dokumentacja oceny ryzyka zawodowego, choć niezbędna, nie zawsze wystarcza do skutecznego zapobiegania wypadkom.

Metoda D.O.R.S.Z. stanowi odpowiedź na tę lukę, przenosząc zarządzanie ryzykiem z poziomu dokumentu na poziom codziennej decyzji pracownika.

Inspirując się rozwiązaniami stosowanymi w ratownictwie, a jednocześnie odwołując się do doświadczeń pracowników funkcjonujących w dynamicznym środowisku pracy, D.O.R.S.Z. porządkuje proces przedzaniowej refleksji w prosty i łatwy do zapamiętania schemat. Choć sama nazwa jest nowa, jej fundamentem są działania, które wielu pracowników wykonywało intuicyjnie od lat – zatrzymanie się, ocena sytuacji i świadome podjęcie decyzji o rozpoczęciu pracy.

Siła metody tkwi w jej prostocie. Pięć pytań i około 40 sekund wystarczą, aby zweryfikować, czy zadanie może zostać wykonane bezpiecznie w aktualnych warunkach.

Ten krótki moment refleksji może pozwolić zauważyć zagrożenie, które w rutynie codziennych działań pozostałoby niezauważone.

D.O.R.S.Z. nie zastępuje klasycznej oceny ryzyka zawodowego. Uzupełniają, tworząc praktyczny pomost pomiędzy wymaganiami systemowymi a rzeczywistym zachowaniem człowieka w miejscu pracy.

W organizacjach, które chcą rozwijać kulturę bezpieczeństwa opartą na świadomości, odpowiedzialności i proaktywnym podejściu do zagrożeń, metoda ta może stać się jednym z najprostszych, a jednocześnie najskuteczniejszych narzędzi codziennej profilaktyki wypadkowej.

**Bo bezpieczeństwo zaczyna się nie  
od procedury, lecz od decyzji.  
A czasem wystarczy 40 sekund,  
aby podjąć ją właściwie. ■**



**dr Małgorzata  
Kochańska**

Ekspertka BHP i doradczyni  
Prezesa SEKA S.A.



# Kompleksowe usługi BHP i PPOŻ.



Od ponad 35 lat dbamy o bezpieczeństwo pracowników i organizacji

W czym mogą Ci pomóc nasi eksperci BHP i PPOŻ.?



Nadzór



Szkolenia



Doradztwo



Audyty



Dokumentacja

Potrzebujesz usług **BHP i PPOŻ.**? Skontaktuj się z nami!

tel. 22 517 88 66

[handlowy@seka.pl](mailto:handlowy@seka.pl)

[www.seka.pl](http://www.seka.pl)

# Zatrzymaj się, pomyśl, działaj – będziesz bezpieczniejszy

Kolejna procedura do wdrożenia? Pracownicy mogą nie być zachwyceni. A jednak dr Małgorzata Kochańska – ekspertka BHP – mówi, że z jej obserwacji wynika, że pracownicy szybko zaczynają traktować D.O.R.S.Z. jako wsparcie dla własnego bezpieczeństwa, a nie narzędzie kontroli. Szczególnie doceniają możliwość świadomego zatrzymania się i zweryfikowania, czy warunki pracy rzeczywiście są bezpieczne.

ROZMOWA Z DR MAŁGORZATĄ KOCHAŃSKĄ,  
EKSPERTKĄ BHP I DORADCZYNIĄ PREZESA SEKA S.A.

## W skrócie:

- Jak doszło do powstania Dynamicznej Oceny Ryzyka Sytuacyjno-Zadaniowego i gdzie metoda została pierwszy raz zaprezentowana?
- W jakich branżach i typach pracy warto wdrożyć D.O.R.S.Z.?
- Jak reagują pracownicy na nową procedurę bezpieczeństwa?
- Jak mierzyć skuteczność D.O.R.S.Z. w organizacji?

”

D.O.R.S.Z. nie jest kolejnym formularzem do wypełnienia, lecz sposobem myślenia. I właśnie zmiana sposobu myślenia jest pierwszym efektem, który pojawia się po jej wdrożeniu.



**Jakie obserwacje skłoniły Panią do wniosku, że obecnie stosowane metody oceny ryzyka zawodowego są niewystarczające, i zaczęła Pani poszukiwać metody, która by je dopełniła?**

Przez lata pracy jako audytor i doradca analizowałam wiele wypadków przy pracy. Zauważyłam pewną powtarzalność – niemal zawsze organizacja posiadała ocenę ryzyka zawodowego, instrukcje i procedury. Dokumentacja była poprawna, a mimo to dochodziło do zdarzenia.

Przykładowo pracownik wykonywał czynność zgodnie z instrukcją, jednak tego dnia pracował pod presją czasu, korzystał z zastępczego narzędzia albo wykonywał zadanie w innych warunkach niż te, które uwzględniono podczas oceny ryzyka. Niekiedy wystarczało chwilowe rozproszenie uwagi lub przekonanie, że „robiłem to już setki razy”. W takich sytuacjach tradycyjna ocena ryzyka pozostawała dokumentem opisującym stanowisko pracy, ale nie pomagała ocenić zagrożenia w konkretnej chwili.

Doszłam do wniosku, że potrzebujemy narzędzia, które połączy systemowe podejście do bezpieczeństwa z szybką oceną sytuacji bezpośrednio przed wykonaniem zadania. Tak narodziła się metoda D.O.R.S.Z.

**W artykule wspomniała Pani, że inspiracją do opracowania metody D.O.R.S.Z. były służby ratownicze. Czy może Pani powiedzieć o tym coś więcej? Czy impulsem**

**była znajomość procedury, czy obserwowanie służb ratowniczych w akcji?**

Jedno i drugie. Od wielu lat fascynuje mnie sposób działania służb ratowniczych. Ratownicy bardzo rzadko rozpoczynają działanie natychmiast po przybyciu na miejsce zdarzenia.

Najpierw zatrzymują się, rozpoznają zagrożenia, oceniają sytuację i dopiero wtedy podejmują decyzję o sposobie działania.

Zdałam sobie sprawę, że podobnego nawyku brakuje wielu pracownikom wykonującym codzienne zadania. To właśnie ta krótka chwila refleksji przed działaniem stała się fundamentem D.O.R.S.Z. Metoda nie jest więc kopią procedur ratowniczych, ale wykorzystuje ich najcenniejszą zasadę: najpierw oceń sytuację, potem działaj.

**W jakich branżach firmy już stosują tę metodę i co obserwują po jej wprowadzeniu?**

Metoda D.O.R.S.Z. jest obecnie wdrażana i testowana w organizacjach reprezentujących różne sektory gospodarki. Od początku zależało mi na tym, aby nie była rozwiązaniem przeznaczonym wyłącznie dla jednej branży, lecz uniwersalnym narzędziem wspierającym proces podejmowania decyzji dotyczących bezpieczeństwa pracy.

Pierwsze obserwacje pokazują, że największą wartością metody jest zatrzymanie automatyzmu działania. Pracownicy zaczynają częściej zwracać uwagę na zmianę

warunków wykonywania zadań, dostrzegać zagrożenia wcześniej i otwarcie rozmawiać o bezpieczeństwie. W praktyce obserwujemy wzrost świadomości ryzyka, większą odpowiedzialność za własne decyzje oraz poprawę komunikacji w zespołach.

D.O.R.S.Z. nie jest kolejnym formularzem do wypełnienia, lecz sposobem myślenia. I właśnie zmiana sposobu myślenia jest pierwszym efektem, który pojawia się po jej wdrożeniu.

**W jakich branżach, na jakich stanowiskach i w jakich typach pracy D.O.R.S.Z. ma szczególne uzasadnienie?**

Paradoksalnie nie wskazałabym jednej konkretnej branży. Ryzyko nie jest przecież przypisane wyłącznie do budownictwa, produkcji czy logistyki. Wypadki zdarzają się wszędzie tam, gdzie człowiek podejmuje decyzje, działa pod presją czasu, funkcjonuje rutynowo albo pracuje w zmieniających się warunkach.

Szczególne uzasadnienie widzę natomiast w przypadku:

- prac niestandardowych i nietypowych,
- prac wykonywanych sporadycznie,
- działań awaryjnych i interwencyjnych,
- prac wykonywanych pod presją czasu,
- zadań realizowanych samodzielnie bez bieżącego nadzoru,
- czynności związanych z przemieszczaniem się, transportem, obsługą urządzeń i operowaniem przedmiotami.

## W jakich branżach warto wdrożyć metodę D.O.R.S.Z.?

Wypadki przy pracy nie wynikają wyłącznie ze specyfiki branży, lecz bardzo często również z presji czasu, rutyny, zmęczenia, rozproszenia uwagi lub nieprzewidzianych zmian warunków wykonywania zadania. Te czynniki występują zarówno w przemyśle ciężkim, logistyce i budownictwie, jak i w ochronie zdrowia, administracji, usługach czy szkolnictwie.

Dlatego D.O.R.S.Z. rekomenduję wszędzie tam, gdzie człowiek podejmuje decyzje i wykonuje zadania mogące mieć wpływ na jego bezpieczeństwo lub bezpieczeństwo innych osób.

Innymi słowy, im większa zmienność sytuacji i większa konieczność samodzielnego podejmowania decyzji przez pracownika, tym większe znaczenie może mieć D.O.R.S.Z.

**Założmy, że chcemy w firmie przetestować dynamiczną ocenę ryzyka sytuacyjno-zadaniowego. Od czego zacząć? Czy to metoda, w którą mogą wprowadzić wszyscy inspektorzy SEKA? Czy firmy mogą ją wprowadzać na własną rękę, kierując się informacjami z artykułu?**

Najlepiej zacząć od zrozumienia idei metody. D.O.R.S.Z. nie zastępuje oceny ryzyka zawodowego, instrukcji ani procedur. Jest dodatkowym narzędziem wspierającym pracownika bezpośrednio przed rozpoczęciem zadania.

W praktyce wystarczy krótkie szkolenie wyjaśniające pięć kroków metody oraz przećwiczenie ich na rzeczywistych przykładach z danej organizacji. Następnie warto zachęcać pracowników do stosowania pytań kontrolnych podczas codziennych czynności.

Metodę mogą wdrażać wszyscy specjaliści i inspektorzy SEKA zajmujący się kulturą bezpieczeństwa, oceną ryzyka i szkoleniami BHP. Jej założenia są na tyle proste i uniwersalne, że organizacje mogą również samodzielnie rozpocząć korzystanie z niej

na podstawie opublikowanych materiałów. Jednocześnie wsparcie doświadczonego specjalisty pozwala szybciej dopasować metodę do specyfiki przedsiębiorstwa i osiągnąć lepsze efekty.

**Jak reagują na metodę D.O.R.S.Z. pracownicy, którzy zostali zobowiązani do jej stosowania w codziennej pracy?**

Najczęściej pierwszą reakcją jest ostrożność i niedowierzenie. Wielu pracowników obawia się, że będzie to kolejna procedura lub dodatkowa dokumentacja wymagająca wypełniania formularzy. Po zapoznaniu się z metodą okazuje się jednak, że cały proces zajmuje mniej niż minutę i nie wymaga żadnej biurokracji. Wówczas pojawia się zaskoczenie, że tak proste pytania mogą pomóc spojrzeć na wykonywane zadanie z zupełnie innej perspektywy. Z moich obserwacji wynika, że pracownicy szybko zaczynają traktować D.O.R.S.Z. jako wsparcie dla własnego bezpieczeństwa, a nie narzędzie kontroli. Szczególnie doceniają możliwość świadomego zatrzymania się i zweryfikowania, czy warunki pracy rzeczywiście są bezpieczne.

**Po jakim czasie od wprowadzenia w firmie metody D.O.R.S.Z. można oceniać jej efekty i w jaki sposób je mierzyć?**

Nie wskazałabym jednego uniwersalnego czasu, po którym można ocenić skuteczność



### D.O.R.S.Z.? To proste

**Po zapoznaniu się z metodą okazuje się, że cały proces zajmuje mniej niż minutę i nie wymaga żadnej biurokracji.**

Wówczas pojawia się zaskoczenie, że tak proste pytania mogą pomóc spojrzeć na wykonywane zadanie z zupełnie innej perspektywy.

Z moich obserwacji wynika, że pracownicy szybko zaczynają traktować D.O.R.S.Z. jako wsparcie dla własnego bezpieczeństwa, a nie narzędzie kontroli.



**Im większa zmienność sytuacji i większa konieczność samodzielnego podejmowania decyzji przez pracownika, tym większe znaczenie może mieć D.O.R.S.Z.**

Pierwsze obserwacje pokazują, że największą wartością metody jest zatrzymanie automatyzmu działania. Pracownicy zaczynają częściej zwracać uwagę na zmianę warunków wykonywania zadań, dostrzegać zagrożenia wcześniej i otwarcie rozmawiać o bezpieczeństwie.

D.O.R.S.Z. Metoda nie jest produktem ani procedurą techniczną, której efekty można przewidzieć po określonej liczbie tygodni czy miesięcy. Jej celem jest wpływanie na sposób myślenia o ryzyku oraz proces podejmowania decyzji przez pracowników.

Pierwsze sygnały zmian mogą być zauważalne stosunkowo szybko. Najczęściej dostrzegają je kierownicy zespołów, brygadziści, liderzy zmian oraz specjaliści BHP.

Pracownicy zaczynają częściej zgłaszać zagrożenia, zadawać pytania dotyczące bezpieczeństwa, informować o sytuacjach potencjalnie niebezpiecznych i zwracać większą uwagę na zmieniające się warunki wykonywania pracy.

Znacznie ostrożniej należy podchodzić do oceny wpływu metody na wskaźniki bezpieczeństwa.

Bezpieczeństwo pracy jest rezultatem oddziaływania wielu czynników, takich jak kultura organizacyjna, jakość przywództwa, zaangażowanie kierownictwa, kompetencje pracowników czy organizacja pracy. Dlatego byłoby nadużyciem przypisywanie poprawy wyników organizacji wyłącznie jednej metodzie lub jednemu narzędziu.

D.O.R.S.Z. może być ważnym elementem wspierającym budowanie kultury bez-

pieczeństwa, ale zawsze stanowi część szerszego systemu działań. Z tego względu skuteczność metody warto oceniać nie tylko przez pryzmat liczby wypadków, lecz również poprzez analizę liczby zgłaszanych zagrożeń, zdarzeń potencjalnie wypadkowych, jakości obserwacji behawioralnych, poziomu zaangażowania pracowników w działania BHP oraz wyników badań kultury bezpieczeństwa.

**Ma Pani ogromne doświadczenie w dziedzinie bezpieczeństwa pracy – zarówno jako praktyk, jak i naukowiec. Patrząc z tej perspektywy, co Panią najbardziej przekonuje w metodzie D.O.R.S.Z.?**

Najbardziej przekonuje mnie to, że metoda koncentruje się na człowieku i jego procesie podejmowania decyzji. Przez lata obserwowałam organizacje posiadające bardzo dobrze opracowane systemy bezpieczeństwa, a mimo to dochodziło w nich do wypadków. Dokumentacja była poprawna, procedury istniały, a jednak w decydującym momencie zabrakło krótkiej refleksji poprzedzającej działanie. Jako praktyk wiem, że większość wypadków nie wynika z braku dokumentów, lecz z konkretnych decyzji podejmowanych przez ludzi w określonym miejscu i czasie. Jako naukowiec dostrzegam z kolei ogromne znaczenie czynników psychologicznych, ergonomicznych i organizacyjnych wpływających na zachowania pracowników.

D.O.R.S.Z. łączy te dwa światy. Jest nie tylko prostym narzędziem, ale uruchamia ważny proces poznawczy – zatrzymanie się, analizę sytuacji i świadome podjęcie decyzji. Właśnie dlatego uważam, że może stać się skutecznym uzupełnieniem klasycznej oceny ryzyka zawodowego i ważnym elementem nowoczesnej kultury bezpieczeństwa. ■



**dr Małgorzata Kochańska**

Ekspertka BHP i doradczyni Prezesa SEKA S.A. Autorka metody D.O.R.S.Z. Metoda pierwszy raz została zaprezentowana podczas Ogólnopolskiego Kongresu Bezpieczeństwa Pracy (marzec 2026), wzbudzając duże zainteresowanie uczestników, oraz na łamach czasopisma „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Technika”, wydawanego przez CIOP-PIB (maj 2026).

# Nowe limity temperatur w pracy

KOMENTARZ EKSPERCKI, ARTUR GORCZYŃSKI  
DYREKTOR DZIAŁU BHP I PPOŻ. W SEKA S.A.

Wprowadzenie przepisów dotyczących maksymalnych temperatur w miejscu pracy to ważny i potrzebny krok w kierunku poprawy warunków pracy w miesiącach letnich. Przez wiele lat polskie przepisy określały minimalne temperatury w pomieszczeniach pracy, natomiast brakowało równie jednoznacznej granicy dotyczącej temperatur maksymalnych.

W praktyce pracodawcy musieli do tej pory opierać się przede wszystkim na ogólnym obowiązku zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy oraz na przepisach dotyczących napojów czy wentylacji. Teraz ustawodawca zdecydował się na rozwiązanie znacznie bardziej czytelne, wskazując konkretne wartości temperatur i działania, jakie powinny zostać podjęte po ich osiągnięciu.

Nie jest to zmiana, która pojawiła się nagle. Dyskusja nad wprowadzeniem maksymalnych temperatur w środowisku pracy trwała od kilku lat. Ostatecznie rozporządzenie zostało podpisane 9 lipca 2026 roku i ogłoszone dzień później. Nowe regulacje zaczną obowiązywać 11 stycznia 2027 roku.

## W skrócie:

- Jakie limity temperatur obowiązują od 2027 roku?
- Od czego pracodawcy powinni zacząć przygotowania?
- W czym pomogą pomóc pracodawcom eksperci BHP SEKA?

## Jakie limity temperatur obowiązują od 2027 roku?

Najbardziej zauważalną zmianą jest wprowadzenie jednoznacznych granic, po przekroczeniu których praca nie będzie mogła być wykonywana. W pomieszczeniach będzie to 35 stopni Celsjusza, niezależnie od rodzaju wykonywanej pracy. W przypadku pracy na otwartej przestrzeni limit 32 stopni będzie dotyczył prac ciężkich. Jednocześnie obowiązki pracodawcy pojawiają się znacznie wcześniej. Przy temperaturze przekraczającej 28 stopni w pomieszczeniu, a przy ciężkiej pracy fizycznej już 25 stopni, pracodawca powinien zastosować odpowiednie rozwiązania techniczne albo organizacyjne ograniczające wpływ wysokiej temperatury na pracowników. Przy pracy na otwartej przestrzeni rozwiązania organizacyjne będą wymagane po przekroczeniu 25 stopni.

## 6 miesięcy to dużo czy mało na wprowadzenie zmian?

Sześciomiesięczny okres na przygotowanie się do nowych regulacji można uznać za wystarczający, jeżeli mówimy o działaniach formalnych i organizacyjnych. To odpowiedni czas na przegląd dokumentacji, ocenę stanowisk pracy, przygotowanie zasad monitorowania temperatury czy ustalenie sposobu postępowania w czasie upałów.

Zupełnie inaczej wygląda jednak sytuacja tam, gdzie konieczne okażą się poważniejsze zmiany techniczne, a wskazany okres może okazać się zbyt krótki.

Tutaj też może pojawić się największe wyzwanie. W biurze poprawę warunków można osiągnąć stosunkowo szybko poprzez wykorzystanie klimatyzacji, wentylacji, osłon przeciwsłonecznych czy zmianę organizacji pracy. Znacznie trudniejsza sytuacja występuje w dużych magazynach, centrach logistycznych, halach produkcyjnych i starszych obiektach przemysłowych. Montaż lub rozbudowa instalacji klimatyzacyjnej i wentylacyjnej może wymagać projektu, analizy możliwości technicznych budynku, odpowiednich urządzeń, dużych nakładów finansowych oraz czasu na wykonanie inwestycji. Jeżeli w podobnym okresie tysiące przedsiębiorstw zacznie poszukiwać wykonawców i urządzeń, sześć miesięcy może okazać się zbyt krótkim okresem. Dlatego pracodawcy powinni dokonać analizy swoich obiektów pod kątem pracy w wysokich temperaturach już teraz.

## Od czego pracodawcy powinni zacząć przygotowania?

Przygotowania warto przeprowadzić w trzech etapach.

- Rozpocząć od określenia, których stanowisk i grup pracowników problem wysokiej temperatury może rzeczywiście dotyczyć.
- Kolejnym krokiem powinna być rewizja ocen ryzyka zawodowego i uwzględnienie w nich zagrożeń związanych z wysoką temperaturą oraz sposobów ograniczania tego ryzyka z uwzględnieniem planowanych zmian organizacyjnych.
- Równolegle należy ustalić, gdzie i w jaki sposób temperatura będzie mierzona, kto będzie odpowiedzialny za jej monitorowanie oraz jakie działania zostaną uruchomione po osiągnięciu określonych wartości.

Bardzo ważną będzie również organizacja pracy. Nie wszędzie techniczne obniżenie temperatury będzie możliwe albo ekonomicznie uzasadnione. W takich przypadkach znaczenia nabierają dodatkowe przerwy, rotacja pracowników, skracanie czasu ekspozycji, rozpoczynanie pracy wcześniej, przesuwanie najbardziej obciążających zadań poza najgorętsze godziny czy inne zmiany rozkładu czasu pracy. Nowe przepisy wprost przewidują możliwość stosowania rozwiązań organizacyjnych, które mają ograniczyć wpływ wysokiej temperatury na zdrowie pracowników. Pracodawcy powinni pamiętać, że rozwiązania te będą również wymagały konsultacji z pracownikami w trybie określonym w przepisach.

Z perspektywy pracodawcy najważniejsze jest więc potraktowanie nowych regulacji jako procesu wymagającego wcześniejszego zaplanowania. Sama aktualizacja oceny ryzyka zawodowego czy stworzenie procedury nie rozwiąże problemu, jeżeli w lipcu okaże się, że na hali temperatura przekracza dopuszczalne wartości, a instalacji pozwalającej ją obniżyć nie można wykonać z dnia na dzień.

## W czym pomogą pomóc pracodawcom nasi eksperci BHP?

Eksperti BHP SEKA od wielu lat wspierają pracodawców w przystosowaniu się do nowych przepisów BHP. Pod względem dostosowania się do wymogów związanych z wprowadzeniem maksymalnych

temperatur w pracy, nasi inspektorzy mogą wspierać pracodawców przede wszystkim w przeprowadzeniu analizy, która powinna obejmować:

- identyfikację stanowisk narażonych na wysokie temperatury,
- aktualizację ocen ryzyka zawodowego,
- przygotowanie procedur monitorowania temperatur,
- określenie działań podejmowanych po przekroczeniu poszczególnych progów oraz analizę możliwości zmian organizacji pracy.

W zakładach, w których problem może wymagać inwestycji technicznych, warto przeprowadzić taką ocenę możliwie szybko, aby pracodawca jeszcze przed sezonem letnim 2027 roku wiedział, które działania może wdrożyć organizacyjnie, a które wymagają ingerencji w infrastrukturę.

Warto też dodać, że eksperci SEKA od praca pracy mogą doradzić pracodawcom w tematach związanych z rozliczaniem czasu pracy w sytuacji konieczności zmian organizacji pracy z powodu wystąpienia wysokich temperatur.

## Czas na realny test procedur

Nowe przepisy porządkują obszar, który od dawna wymagał bardziej jednoznacznych zasad. Dają pracodawcom konkretne, czytelniejsze ramy postępowania. Jednocześnie pół roku, które z punktu widzenia wprowadzenia zmian w dokumentach wydaje się okresem komfortowym, z punktu widzenia modernizacji dużych obiektów staje się wyzwaniem. Dlatego najważniejszym zaleceniem na najbliższe miesiące jest nie tyle przygotowanie kolejnej procedury, ile sprawdzenie, czy w czasie następnej fali upałów firma będzie rzeczywiście zdolna tę procedurę zastosować. ■



**Artur Gorczyński**

Dyrektor Działu BHP  
IPPOŻ. SEKA S.A.

# Nowa definicja mobbingu

## Nowelizacja przepisów w zakresie przeciwdziałania niepożądanym zjawiskom w miejscu pracy

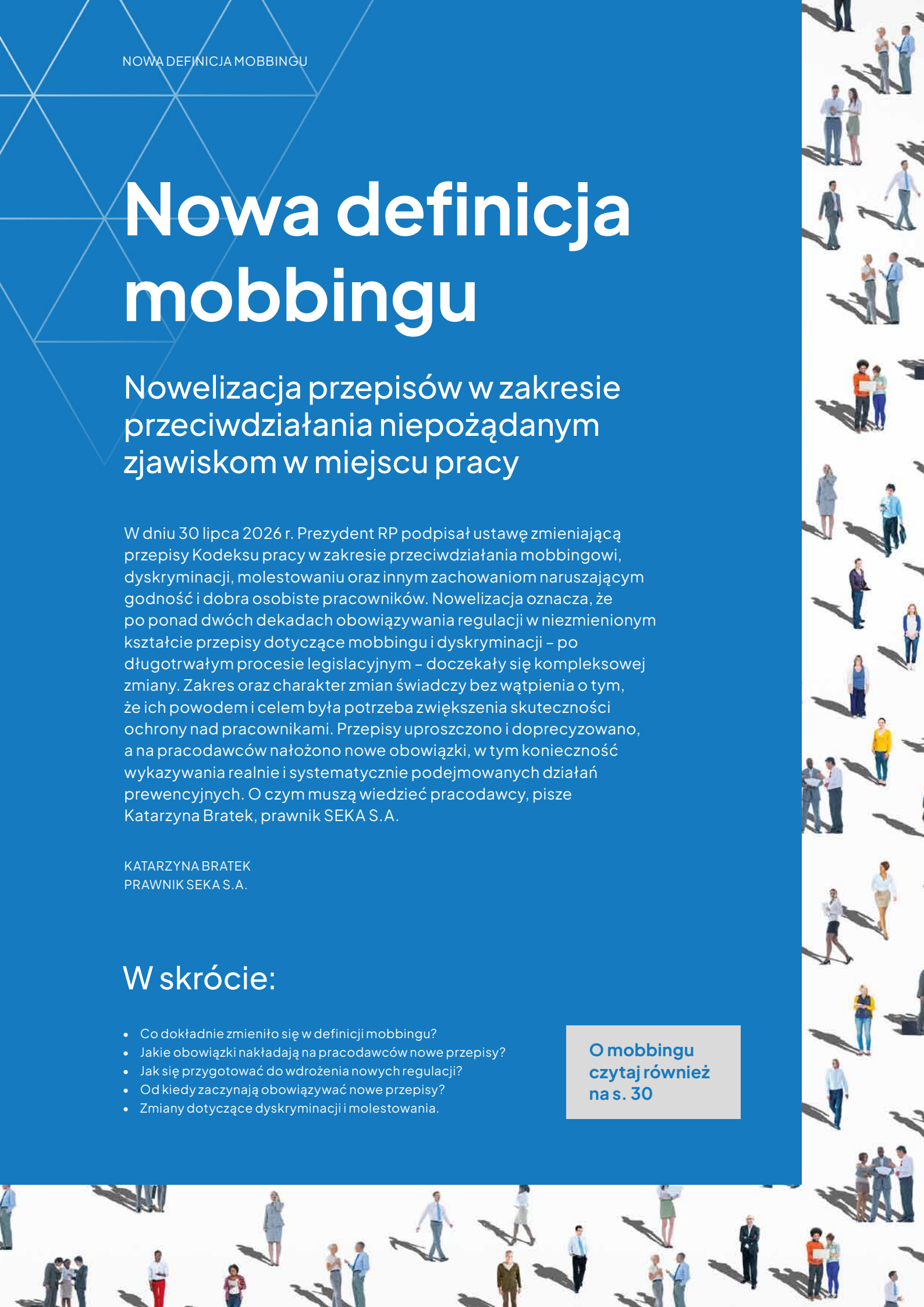
W dniu 30 lipca 2026 r. Prezydent RP podpisał ustawę zmieniającą przepisy Kodeksu pracy w zakresie przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji, molestowaniu oraz innym zachowaniom naruszającym godność i dobra osobiste pracowników. Nowelizacja oznacza, że po ponad dwóch dekadach obowiązywania regulacji w niezmienionym kształcie przepisy dotyczące mobbingu i dyskryminacji – po długotrwałym procesie legislacyjnym – doczekały się kompleksowej zmiany. Zakres oraz charakter zmian świadczy bez wątpienia o tym, że ich powodem i celem była potrzeba zwiększenia skuteczności ochrony nad pracownikami. Przepisy uproszczono i doprecyzowano, a na pracodawców nałożono nowe obowiązki, w tym konieczność wykazywania realnie i systematycznie podejmowanych działań prewencyjnych. O czym muszą wiedzieć pracodawcy, pisze Katarzyna Bratek, prawnik SEKA S.A.

KATARZYNA BRATEK  
PRAWNIK SEKA S.A.

## W skrócie:

- Co dokładnie zmieniło się w definicji mobbingu?
- Jakie obowiązki nakładają na pracodawców nowe przepisy?
- Jak się przygotować do wdrożenia nowych regulacji?
- Od kiedy zaczynają obowiązywać nowe przepisy?
- Zmiany dotyczące dyskryminacji i molestowania.

**O mobbingu  
czytaj również  
na s. 30**





Zmiana przepisów wpisuje się również w szerszy trend wzmacniania obowiązków pracodawców w zakresie bezpieczeństwa psychospołecznego, dobrostanu pracowników (wellbeing) oraz zarządzania ryzykiem organizacyjnym.

## Rewolucyjne zmiany w definicji mobbingu

Istota zmian wprowadzonych nowelizacją w zakresie mobbingu sprowadza się przede wszystkim do rozszerzenia obowiązków pracodawcy w zakresie skutecznego przeciwdziałania niepożądanym zjawiskom w miejscu pracy. Ponadto celem nowelizacji jest ułatwienie dochodzenia roszczeń przez osoby pokrzywdzone. Jednakże – przede wszystkim – nowelizacja wprowadziła rewolucyjne zmiany w samej definicji mobbingu.

Dotychczasowe brzmienie art. 94<sup>3</sup> Kodeksu pracy było przedmiotem sporów interpretacyjnych. Definicja mobbingu wymagała łącznego spełnienia wielu przesłanek, takich jak uporczywość i długotrwałość działań, ich cel lub skutek w postaci poniżenia pracownika oraz wywołania zaniżonej oceny przydatności zawodowej. W praktyce wielość przesłanek w połączeniu z niełatwym ich dowodzeniem znacznie utrudniała skuteczne dochodzenie roszczeń przez pracowników.

W znowelizowanym brzmieniu przepisów definicja mobbingu zakłada, że jego podstawową cechą jest **uporczywe nękanie pracownika**, przy czym zachowania powinny mieć charakter powtarzający się lub stały. Co ważne, z dotychczasowej definicji mobbingu został usunięty element długotrwałości, którego wystąpienie było dotychczas konieczne do tego, by uznać dane zachowanie jako mobbing. Niedookreślone pojęcie długotrwałości powodowało znaczne problemy interpretacyjne,

utrudniające dochodzenie roszczeń. Obecnie ta przesłanka nie występuje w definicji mobbingu. Ustawodawca natomiast wprost wskazał, iż jednorazowe lub incydentalne zdarzenia nie będą stanowiły mobbingu, tak samo jak uzasadnione i wyrażone we właściwej formie rozliczanie pracownika z powierzonych prac lub jej krytyka. Doprecyzowanie tej kwestii jest niezwykle istotne, ponieważ wobec braku wcześniejszego uregulowania, często mylnie były interpretowane przez pracowników jako mobbing zachowania, które de facto nim nie były, ale miały nieprzyjemny wydźwięk w odbiorze pracownika.

## Już nie subiektywne odczucie, a obiektywny charakter zdarzenia

Kolejną istotną zmianą w wyniku nowelizacji jest usunięcie z dotychczasowej definicji mobbingu kwestii subiektywnego odczucia osoby poszkodowanej, czyli poczucia zaniżonej oceny przydatności zawodowej, poczucia ośmieszenia lub poniżenia odczuwanego przez pracownika. Elementy te zostały usunięte przez ustawodawcę z definicji, co świadczy o tym, iż intencją zmiany jest to, aby niepożądane zjawiska były oceniane przez **pryzmat obiektywnego charakteru zdarzenia**. Służy temu dodatkowo wymieniony w definicji katalog zachowań mobbingowych, takich jak upokarzanie, uwłaczanie, zastraszanie, zaniżanie oceny przydatności zawodowej pracownika, nieuzasadniona krytyka, poniżanie lub ośmieszanie pracownika, utrudnianie funkcjonowania w środowisku pracy w zakresie możliwości osiągnięcia efektów

pracy, wykonywania zadań służbowych, wykorzystania posiadanych kompetencji, komunikacji ze współpracownikami lub dostępu do koniecznych informacji, izolowanie pracownika lub eliminowanie go z zespołu. Zdarzenia te uznawane są za mobbing, gdy przyjmują postać uporczywego nękania. Nie ma przy tym znaczenia intencja sprawcy.

## Rozszerzony katalog sprawców mobbingu

Wyżej opisana zmiana ma ograniczyć ryzyko bagatelizowania rzeczywistych przypadków mobbingu, jak również zgłaszanie nieuzasadnionych zarzutów. Co więcej, zgodnie z nowymi przepisami za mobbing uważa się zachowania (wymienione wyżej), które pochodzą w szczególności od pracodawcy, przełożonego, osoby zajmującej równorzędne stanowisko, podwładnego, innego pracownika **oraz osób wykonujących pracę na innej podstawie niż stosunek pracy – zarówno od pojedynczej osoby, jak i grupy osób**. Oznacza to, że nowelizacja znacznie rozszerzyła katalog sprawców mobbingu, wskazując również osoby, które łączy z daną Spółką inny stosunek niż stosunek pracy. Jest to istotna zmiana, ponieważ dotychczas kategoryzowanie niepożądanych zachowań jako mobbing było dopuszczalne jedynie w stosunku pracowniczym.

## Wyższe zadośćuczynienie za mobbing i większa ochrona

W temacie roszczeń związanych z mobbingiem na uwagę zasługuje zmiana w wyso-

Istotną zmianą w wyniku nowelizacji jest usunięcie z dotychczasowej definicji mobbingu kwestii subiektywnego odczucia osoby poszkodowanej.



kości zadośćuczynienia. Znowelizowane przepisy zwiększyły kwotę minimalnej wysokości zadośćuczynienia za mobbing. Obecnie pracownik, który doświadczył mobbingu, ma prawo dochodzić od pracodawcy zadośćuczynienia w wysokości nie niższej **niż sześciokrotność minimalnego wynagrodzenia za pracę**, ustalanego na podstawie odrębnych przepisów, lub odszkodowania od pracodawcy. Roszczenia po nowelizacji przepisów nie są już uzależnione od wcześniejszego rozwiązania stosunku pracy lub doznania rozstroju zdrowia. Zmiana ma zagwarantować realną kompensację szkody niemajątkowej oraz zwiększyć funkcję prewencyjną przepisów. Ponadto rozszerzona została ochrona w zakresie działań odwetowych. W sytuacji zgłoszenia mobbingu ochroną zostały objęte – oprócz osób zgłaszających mobbing – również osoby wspierające osobę pokrzywdzoną oraz uczestniczące w postępowaniu wyjaśniającym. Oznacza to, że zakazane będą działania odwetowe wobec tych osób, nawet jeżeli ostatecznie zarzuty nie zostaną potwierdzone, pod warunkiem że zgłoszenie zostało dokonane w dobrej wierze.

### Większe obowiązki pracodawców związane z przeciwdziałaniem mobbingowi

Kolejnym obszarem, w którym zostały wprowadzone kluczowe zmiany, jest zakres obowiązków pracodawcy związany z przeciwdziałaniem mobbingowi. Znowelizowane przepisy istotnie rozszerzają zakres działań, jakie musi podejmować pracodawca, aby chronić pracowników przed mobbingiem. Dotychczasowe regulacje koncentrowały obowiązek pracodawców na posiadaniu i stosowaniu polityki antymobbingowej. Po wejściu w życie znowelizowanych przepisów samo posiadanie procedury



### Czym jest mobbing?

Według znowelizowanych przepisów, podstawową cechą mobbingu jest uporczywe nękanie pracownika, przy czym zachowania powinny mieć charakter powtarzający się lub stały.

Za mobbing nie będą uznawane jednorazowe lub incydentalne zdarzenia, tak samo jak uzasadnione i wyrażone we właściwej formie rozliczanie pracownika z powierzonych prac lub jej krytyka.

To ważne doprecyzowanie, ponieważ wcześniej pracownicy interpretowali jako mobbing zachowania, które de facto nim nie były, ale miały dla nich nieprzyjemny wydźwięk.

nie będzie wystarczające. Nowe regulacje nakładają na pracodawców podejmowanie działań cyklicznie i systematycznie. Zatem pracodawca będzie zobowiązany do tego, aby systematycznie podejmować działania prewencyjne, jak również ma przeciwdziałać mobbingowi poprzez jego wykrywanie oraz odpowiednie reagowanie. W sytuacji zaistnienia niepożądanych zjawisk pracodawca ma obowiązek wdrożyć działania naprawcze oraz wsparcie dla osób dotkniętych mobbingiem.

Podkreślić należy, że przeciwdziałanie mobbingowi było obowiązkiem pracodawcy również dotychczas, jednakże w kwestii formalnej sprowadzało się ono głównie do stworzenia procedury antymobbingowej. Istotną zmianą – oprócz stworzenia i skutecznego stosowania procedury antymobbingowej – jest nałożenie na pracodawców również obowiązku systematycznego przeprowadzania działań prewencyjnych. W naszej ocenie należy przez to rozumieć, że pracodawca będzie zobowiązany do tego, aby regularnie weryfikować sytuację w zakładzie pracy, np. poprzez stosowanie ankiet antymobbingowych oraz przeprowadzanie szkoleń wśród pracowników, mających na celu zwiększanie świadomości oraz aktualizowanie i utrwalanie wiedzy pracowników związanej z mobbingiem. Oznacza to przejście od modelu formalnego do modelu rzeczywistego zarządzania ryzykiem psychospołecznym w organizacji.

Skupiając się jednak na kwestii formalnej, tu także zostały doprecyzowane zasady dotyczące wprowadzenia nowych regulacji u każdego pracodawcy zatrudniającego ponad 10 pracowników. W myśl nowych przepisów każdy pracodawca, u którego stan zatrudnienia przewyższa 10 pracowników, ma obowiązek stworzyć **regulamin zawierający reguły, procedury oraz czę-**



Odpowiednie przygotowanie organizacji przed wejściem w życie nowych przepisów pozwoli ograniczyć ryzyko sporów sądowych, odpowiedzialności odszkodowawczej oraz negatywnych skutków wizerunkowych. Oznacza to konieczność weryfikacji wielu obowiązujących dokumentów wewnętrznych.

**stotliwość działań w obszarach przeciwdziałania naruszaniu godności oraz innych dóbr osobistych pracownika, przeciwdziałania naruszaniu zasady równego traktowania w zatrudnieniu, przeciwdziałania dyskryminacji oraz przeciwdziałania mobbingowi.** Pracodawcy powinni zawrzeć wyżej wskazane w regulaminie pracy albo układzie zbiorowym pracy. Treść regulacji powinna być uzgodniona ze związkami zawodowymi (jeżeli działają u pracodawcy) lub z przedstawicielami pracowników. Będzie to oznaczało konieczność aktualizacji regulaminów pracy oraz procedur wewnętrznych w wielu organizacjach.

Jak wynika z powyższego, zmiana przepisów niejako wymusza na pracodawcach zmianę podejścia do przeciwdziałania mobbingowi. Dotychczas w wielu organizacjach procedury antymobbingowe miały charakter wyłącznie formalny. Po wejściu w życie nowych przepisów kluczowe stanie się wykazanie, że pracodawca rzeczywiście prowadzi działania profilaktyczne i skutecznie reaguje na zgłoszenia. Co więcej, istotne jest, aby pracodawca był w stanie wykazać, iż przeprowadza takie działania **systematycznie**. Wistocie całokształtu zmiany regulacji prawnych pracodawcy zostaną zobowiązani do budowania skutecznego systemu compliance w obszarze prawa pracy, obejmującego zarówno działania organizacyjne, edukacyjne, zapobiegawcze, jak i naprawcze. Organizacje, które rozpoczną przygotowania jeszcze przed wejściem w życie nowych przepisów, będą mogły ograniczyć ryzyko odpowiedzialności prawnej oraz wzmocnić kulturę organizacyjną opartą na poszanowaniu godności pracowników. Bez wątpienia wejście w życie nowych przepisów będzie wymagało od pracodawców podjęcia szeregu działań formalnych.

## Jak przygotować się do wdrożenia nowych regulacji? Nasze rekomendacje

W naszej ocenie:

- Pierwszym działaniem, od którego należy zacząć, jest przegląd regulaminu pracy i uzupełnienie go o wymagane regulacje.
- Następnie należy zaktualizować lub stworzyć procedurę antymobbingową.
- W kolejnym kroku – w ramach działań prewencyjnych i edukacyjnych – należy przeszkolić kadrę kierowniczą oraz pracowników, a także wdrożyć systematyczne ankiety antymobbingowe, które pozwolą pracodawcy monitorować ryzyka psychospołeczne w organizacji oraz umożliwią wykrycie obszarów zagrożenia mobbingiem.
- Ponadto pracodawca powinien na bieżąco prowadzić dokumentację przeprowadzonych działań prewencyjnych oraz przeprowadzać rzetelne postępowania wyjaśniające.

Jak wynika z powyższego, nowelizacja przepisów w praktyce zmienia istotę odpowiedzialności pracodawcy. Zmiana przepisów wpisuje się również w szerszy trend wzmocnienia obowiązków pracodawców w zakresie bezpieczeństwa psychospołecznego, dobrostanu pracowników (well-being) oraz zarządzania ryzykiem organizacyjnym.

## Ile czasu mają pracodawcy na dostosowanie się do nowych przepisów?

Zgodnie z ustawą zmieniającą, przepisy wejdą w życie po trzech miesiącach od ogłoszenia w Dzienniku Ustaw. Zostały ogłoszone w dniu 4 sierpnia 2026 r., zatem

zaczną obowiązywać **od 5 listopada 2026 r.**

Od momentu wejścia przepisów w życie, pracodawcy mają kolejne 6 miesięcy (czyli do 5 maja 2027 r.) na dostosowanie regulaminów pracy do obecnych wymogów albo wydanie regulaminów ustalających reguły, procedury oraz częstotliwość działań w obszarach przeciwdziałania naruszaniu godności oraz innych dóbr osobistych pracownika, przeciwdziałania naruszaniu zasady równego traktowania w zatrudnieniu, przeciwdziałania dyskryminacji oraz przeciwdziałania mobbingowi.

## Zmiany dotyczą również dyskryminacji i molestowania

Zmiany wprowadzone nowelizacją nie ograniczają się jedynie do kwestii mobbingu. Istotnej przebudowie uległy również przepisy dotyczące dyskryminacji w zatrudnieniu, molestowania oraz molestowania seksualnego. Celem zmiany regulacji jest zwiększenie skuteczności ochrony pracowników, doprecyzowanie definicji ustawowych oraz dostosowanie polskich przepisów do standardów wynikających z prawa Unii Europejskiej oraz orzecznictwa sądów krajowych i Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej. Dotychczasowe regulacje powodowały wątpliwości interpretacyjne i wymagały doprecyzowania w celu możliwości jednoznacznego wskazania różnic pomiędzy dyskryminacją bezpośrednią, pośrednią, molestowaniem oraz mobbingiem. Kluczową zmianą w zakresie przepisów dotyczących dyskryminacji jest wprowadzenie przez ustawodawcę dwóch nowych form naruszenia zasady równego traktowania:

- **dyskryminacja przez skojarzenie:** występuje wtedy, gdy pracownik jest traktowany gorzej nie z powodu własnych cech, lecz z uwagi na relację z inną osobą (np. dyskryminowanie pracow-

Wprowadzone zostały również przepisy zakazujące wszelkich działań odwetowych, takich jak:

- pomijanie przy awansach,
- pogorszenie warunków zatrudnienia,
- rozwiązywanie stosunku pracy z powodu skorzystania z przysługujących środków ochrony prawnej.

Ochrona dotyczy też osób, które zgłosiły przypadki dyskryminacji oraz udzieliły wsparcia osobie pokrzywdzonej.

nika ze względu na niepełnosprawność jego dziecka albo np. orientację seksualną jego członka rodziny);

- **dyskryminacja przez założenie:** dotyczy sytuacji, w której pracodawca lub przełożony przypisuje pracownikowi określoną cechę chronioną (np. wyznanie czy przekonania), która w rzeczywistości nie istnieje, i na tej podstawie dopuszcza się nierównego traktowania.

Jest to istotne rozszerzenie definicji, która dotychczas dotyczyła nierównego traktowania ze względu na cechę danego pracownika.

Ponadto, podobnie jak w przypadku mobbingu, nowelizacja przepisów nakłada na pracodawców obowiązek przejścia z działań reaktywnych na prewencyjne. Pracodawcy zatrudniający co najmniej 10 pracowników muszą wyraźnie określić – w regulaminie pracy lub obwieszczeniu – zasady oraz częstotliwość działań przeciwdziałających dyskryminacji i mobbingowi. Wprowadzone zostały również przepisy zakazujące wszelkich działań odwetowych,

takich jak pomijanie przy awansach, pogorszenie warunków zatrudnienia czy rozwiązanie stosunku pracy z powodu skorzystania z przysługujących środków ochrony prawnej. Ochrona dotyczy rozszerzonego katalogu podmiotów, czyli osób, które zgłosiły przypadki dyskryminacji oraz udzieliły wsparcia osobie pokrzywdzonej w jakiejkolwiek formie, czyli np. złożyły zeznania jako świadkowie albo uczestniczyły w postępowaniu wyjaśniającym.

Doprecyzowana została również kwestia molestowania. Nowe przepisy wyraźnie wskazują, że molestowaniem jest każde niepożądane zachowanie naruszające godność pracownika i prowadzące do stworzenia wobec niego atmosfery zastraszenia, wrogości, poniżenia, upokorzenia lub uwłaczającej atmosfery. Może ono przybierać formę zachowań fizycznych, werbalnych, niewerbalnych, komunikacji elektronicznej, innych niepożądanych zachowań o charakterze seksualnym. Podkreślono, że o bezprawności zachowania decyduje nie tylko zamiar sprawcy, ale również jego rzeczywisty wpływ na sytuację pracownika. Jak wynika z powyższego, zmiana uwzględnia współczesne formy komunikacji, w tym wiadomości przesyłane za pośrednictwem komunikatorów internetowych, poczty elektronicznej czy mediów społecznościowych.

## Równe traktowanie – procedury już nie wystarczą

Nowelizacja zmienia sposób postrzegania obowiązków pracodawcy w obszarze równego traktowania. Ochrona przed dyskryminacją przestaje być wyłącznie obowiązkiem formalnym, a staje się elementem systemowego zarządzania organizacją.

Dla pracodawców oznacza to konieczność budowy skutecznych mechanizmów zapobiegania naruszeniom oraz dokumentowania podejmowanych działań. Odpowiednie przygotowanie organizacji przed wejściem w życie nowych przepisów pozwoli ograniczyć ryzyko sporów sądowych, odpowiedzialności odszkodowawczej oraz negatywnych skutków wizerunkowych.

Oznacza to konieczność weryfikacji wielu obowiązujących dokumentów wewnętrznych. W związku z wejściem w życie nowych przepisów pracodawcy powinni:

- przeprowadzić audyt obowiązujących procedur,
- zaktualizować regulaminy pracy,

- przeszkolić menedżerów z zakresu równego traktowania,
- opracować wzory zgłoszeń i procedur wyjaśniających,
- zapewnić poufne kanały zgłaszania naruszeń.

Wprowadzone nowelizacją zmiany dotyczące równego traktowania nie tworzą całkowicie nowych instytucji prawnych, lecz w dużym stopniu mają uporządkować i doprecyzować obowiązujące regulacje. Szczególny nacisk położono na skuteczniejsze przeciwdziałanie dyskryminacji oraz zwiększenie odpowiedzialności pracodawców za tworzenie środowiska pracy wolnego od nierównego traktowania. Z punktu widzenia pracodawców oznacza to konieczność dokonania szeregu czynności formalnych, jednakże równocześnie większego znaczenia nabierze nie samo posiadanie procedur, ale możliwość wykazania, że są one rzeczywiście stosowane i skuteczne. Takie podejście wpisuje się w kierunek wyznaczony przez orzecznictwo sądów oraz standardy prawa Unii Europejskiej.

Biorąc pod uwagę wieloobszarowość zmian, w ramach przygotowania organizacji do wejścia w życie nowych obowiązków często niezbędne będzie skorzystanie z profesjonalnej obsługi w zakresie wdrożenia nowych regulacji, jak również przeprowadzenie skutecznych i profesjonalnych działań edukacyjnych wśród pracowników. Pracodawcy powinni rzetelnie przygotować się do tego, by spełnić wymagania określone w nowych regulacjach, aby zapewnić jak najwyższy poziom ochrony pracowników i interesu Spółki. ■



### Katarzyna Bratek

Prawnik SEKA S.A.

Od ponad 15 lat zajmuje się doradztwem z zakresu prawa pracy w Dziale Prawa Pracy SEKA S.A. Prowadziła liczne szkolenia z zakresu przeciwdziałania mobbingowi oraz dyskryminacji w miejscu pracy dla sektora prywatnego oraz w państwowych jednostkach budżetowych.



Z nami bezpiecznie



# Doradztwo z prawa pracy

Przygotuj się do wdrożenia **nowych przepisów dot. mobbingu**

5 listopada 2026 r. wchodzi w życie nowe przepisy dotyczące mobbingu i innych zjawisk niepożądanych w miejscu pracy. Do 5 maja 2027 r. pracodawcy mają czas na dostosowanie się do nowych wymogów.

## Prawnicy SEKA

zapewniają wsparcie  
w zakresie:

- aktualizacja regulaminów pracy i procedur w firmie
- opracowanie ankiet antymobbingowych
- doradztwo i udział w komisji antymobbingowej
- prowadzenie spraw sądowych

SEKA zapewnia również szkolenia i e-learning z zakresu zapobiegania i postępowania w przypadku wystąpienia w organizacji mobbingu.

Zadbaj o zgodność z nowymi przepisami. Skontaktuj się z nami!

tel. 22 517 88 44

[prawny@seka.pl](mailto:prawny@seka.pl)

[www.seka.pl](http://www.seka.pl)

# Kto potrzebuje uprawnień energetycznych?

Są sytuacje jednoznaczne – uprawnienia są konieczne, gdy zadania pracownika obejmują eksploatację lub dozór urządzeń czy sieci wykorzystujących energię elektryczną, gaz lub ciepło. Ale co w sytuacji, jeśli pracownik korzysta z jakiegoś urządzenia i raz po raz wykonuje drobną naprawę lub podłączenie? Czy uprawnień energetycznych może potrzebować woźny w szkole, pracownik laboratorium czy działu IT? Jak do posiadania uprawnień powinien podchodzić odpowiedzialny pracodawca? Wszystko wyjaśnia Tomasz Pękalski, trener i szkoleniowiec prowadzący szkolenia energetyczne w SEKA.

TOMASZ PĘKALSKI  
TRENER I SZKOLENIOWIEC

## W skrócie:

- Czym są uprawnienia energetyczne i kto musi je mieć?
- Czy uprawnienia są potrzebne do obsługi urządzeń?
- Odpowiedzialność za uprawnienia – pracodawca i pracownik.
- Konsekwencje braku wymaganych kwalifikacji.

Podłączanie nowego odbiornika, wymiana przewodów, gniazd, zabezpieczeń, naprawa, prace serwisowe czy wykonywanie pomiarów to czynności wymagające odpowiednich kwalifikacji.



W środowisku technicznym często można spotkać się z pytaniem: czy pracownik powinien posiadać odpowiednie uprawnienia? To znaczy, czy każdy pracownik mający styczność z urządzeniami energetycznymi powinien posiadać uprawnienia energetyczne?

W rzeczywistości sprawa wygląda nieco inaczej.

O obowiązku posiadania kwalifikacji decyduje przede wszystkim rodzaj wykonywanych czynności.

Ale warto sobie również zadać pytanie, czy rolą odpowiedzialnego pracodawcy jest szukanie sposobów na uniknięcie dodatkowych uprawnień, czy raczej podejmowanie działań wyprzedzających, polegających na podniesieniu kompetencji pracownika, co ostatecznie podnosi bezpieczeństwo środowiska pracy.

## Czym są uprawnienia energetyczne?

Uprawnienia energetyczne, czyli świadectwo kwalifikacyjne, potwierdzają, że dana osoba posiada wiedzę oraz umiejętności pozwalające na bezpieczne wykonywanie określonych prac przy urządzeniach energetycznych. Wyróżnia się dwa podstawowe zakresy kwalifikacji:

- **Eksplatacja (E)** - obejmuje obsługę, konserwację, remonty lub naprawę, montaż lub demontaż oraz prace kontrolno-pomiarowe.
- **Dozór (D)** - uprawnia do organizowania prac, nadzorowania ich oraz sprawowania kontroli nad osobami wykonującymi czynności eksploatacyjne.

## Co mówią przepisy?

Prawo energetyczne nakłada obowiązek posiadania świadectwa kwalifikacyjnego na osoby zajmujące się eksploatacją urządzeń energetycznych. Szczegółowy zakres prac wymagających kwalifikacji określają przepisy wykonawcze. Obejmują one:

- obsługę urządzeń,
- konserwację,
- remonty lub naprawy,
- montaż lub demontaż,
- wykonywanie pomiarów i badań kontrolnych.

Oznacza to, że każda osoba wykonująca tego rodzaju prace powinna posiadać odpowiednie kwalifikacje.

## A jeśli pracownik tylko korzysta z urządzenia?

Jeżeli pracownik wykonuje czynności przy urządzeniu zgodnie z jego przeznaczeniem i instrukcją producenta, np. obsługuje piekarnik elektryczny, uruchamia klimatyzator, korzysta z komputera czy włącza maszynę produkcyjną, zazwyczaj nie ma obowiązku posiadania uprawnień.

„Zazwyczaj” nie znaczy jednak, że pracodawca nie może skorzystać z możliwości skierowania pracowników na odpowiedni kurs. Co więcej, jest to nawet wskazane, bo sytuacja diametralnie zmienia się w chwili, gdy dochodzi do ingerencji w instalację lub urządzenie.

Podłączanie nowego odbiornika, wymiana przewodów, gniazd, zabezpieczeń,

naprawa, prace serwisowe czy wykonywanie pomiarów to czynności wymagające odpowiednich kwalifikacji.

## Czy granicą jest 230 V?

To jeden z najczęstszych mitów. Przepisy nie wskazują napięcia 230 V i mocy 20 kW jako granicy decydującej o obowiązku posiadania uprawnień. Znacznie ważniejsze jest to, czy wykonywane są prace eksploatacyjne przy urządzeniu lub instalacji oraz czy występuje napięcie mogące stwarzać zagrożenie porażeniem.

W praktyce nie można więc sprowadzać obowiązku posiadania kwalifikacji wyłącznie do wartości napięcia znamionowego. Granica to 50 V, biorąc pod uwagę warunki normalne dla prądu przemiennego. Dlatego nie można uznać napięcia 230 V jako granicy. Konieczność posiadania uprawnień, w takich warunkach środowiskowych, warunkuje zakres obowiązków i napięcie powyżej 50 V.

Dla przykładu, bazując na uprawnieniach z grupy elektrycznej G1, będą one wymagane m.in. w przypadku:

- montażu opraw oświetleniowych,
- podłączania nowych urządzeń do instalacji,
- wymiany gniazd, przewodów lub zabezpieczeń,
- napraw i serwisowania urządzeń elektrycznych,
- prac przy rozdzielnicach i instalacjach zasilających,
- wykonywania pomiarów ochronnych.

Nie będą natomiast wymagane podczas zwykłego użytkowania urządzeń zgodnie

# Kto i w jakich branżach musi mieć uprawnienia energetyczne?

## 1. Budownictwo i usługi instalatorskie

- Montaż i modernizacja instalacji elektrycznych, gazowych oraz grzewczych w budynkach.
- Prace wykończeniowe (np. podłączanie płyt indukcyjnych, pieców gazowych, klimatyzacji).
- Odbiory techniczne budynków.

## 2. Przemysł i produkcja (działy utrzymania ruchu)

- Elektrycy i automatycy: dbający o ciągłość pracy linii produkcyjnych, robotów i maszyn.
- Konserwatorzy: obsługujący suwnice, wózki widłowe oraz zakładowe kotłownie.

## 3. Odnawialne źródła energii (OZE)

- Fotowoltaika: monterzy i serwisanci instalacji PV.
- Pompy ciepła: instalatorzy systemów grzewczych łączących elektrykę i ciepłownictwo.
- Farmy wiatrowe i biogazownie: zaawansowana obsługa sieci i generatorów.

## 4. Energetyka, ciepłownictwo i gazownictwo zawodowe

- Praca w elektrowniach, elektrociepłowniach i na stacjach transformatorowych.
- Obsługa i naprawa napowietrznych oraz kablowych sieci elektroenergetycznych, gazociągów i sieci ciepłowniczych.

## 5. Zarządzanie nieruchomościami

- Technicy obiektowi w biurach, galeriach handlowych, magazynach: serwisujący rozdzielnice, systemy wentylacji, klimatyzacji, węzły cieplne oraz systemy zasilania awaryjnego.

## 6. Teleinformatyka i branża IT (Data Centers)

- Centra danych: utrzymanie stabilnego zasilania serwerów wymaga specjalistów z GI dbających o potężne systemy UPS oraz zaawansowaną dystrybucję mocy.
- Telekomunikacja: montaż i konserwacja nadajników oraz infrastruktury sieciowej na masztach.

## 7. Motoryzacja, transport, logistyka

- Elektromobilność: mechanicy i serwisanci samochodów elektrycznych (EV) i hybrydowych (HEV), a także instalatorzy stacji ładowania.
- Kolejnictwo i tramwaje: obsługa trakcji elektrycznej oraz systemów sterowania ruchem.

## 8. AGD

- serwis urządzeń
- montaż – jeśli wiąże się z ingerencją w urządzenia, a praca może być wykonana pod napięciem.

## 9. Administracja publiczna

- Urzędy, uczelnie, szkoły, laboratoria – osoby wykonujące prace konserwatorskie.



z ich przeznaczeniem, np. korzystania z pieca elektrycznego, grilla, drukarki, komputera czy klimatyzatora bez ingerowania w ich budowę lub instalację elektryczną.

### **Dlaczego warto, aby pracownik miał uprawnienia energetyczne, nawet jeśli wykonuje jedynie obsługę?**

Jak już wcześniej wspomnieliśmy, przepisy nie zawsze wymagają posiadania świadectwa kwalifikacyjnego od osób, które wyłącznie obsługują urządzenia zgodnie z ich przeznaczeniem. Warto jednak wziąć pod uwagę, że zdobycie takich kwalifikacji przynosi ogromne korzyści.

Dla pracodawcy pracownik posiadający świadectwo kwalifikacyjne jest większym gwarantem świadomego i odpowiedzialnego wykonywania obowiązków. Oznacza to większy poziom bezpieczeństwa pracy, łatwiejszą organizację zadań oraz pewność, że osoba obsługująca urządzenia zna podstawowe wymagania wynikające z przepisów i zasad eksploatacji.

Miejmy również w pamięci, że praktyka przynosi różne sytuacje i zakres obowiązków pracowników często się zmienia. Drobnie czynności, które początkowo ograniczają się do obsługi, z czasem mogą obejmować również proste prace eksploatacyjne. Posiadanie odpowiednich uprawnień pozwala wykonywać takie zadania zgodnie z obowiązującymi przepisami, bez konieczności późniejszego uzupełnienia kwalifikacji.

## Bazując na uprawnieniach z grupy elektrycznej GI, będą one wymagane m.in. w przypadku:

- montażu opraw oświetleniowych,
- podłączania nowych urządzeń do instalacji,
- wymiany gniazd, przewodów lub zabezpieczeń,
- napraw i serwisowania urządzeń elektrycznych,
- prac przy rozdzielnicach i instalacjach zasilających,
- wykonywania pomiarów ochronnych



Uprawnienia energetyczne to więc nie tylko formalność. To przede wszystkim inwestycja w bezpieczeństwo własne i współpracowników oraz potwierdzenie kompetencji, które są cenione na rynku pracy i zwiększają zaufanie do osoby wykonującej obowiązki związane z urządzeniami energetycznymi. Czy te wszystkie korzyści wymienione wyżej, wynikające z posiadania uprawnień, nie są warte spokoju i pewności pracodawcy, że jego załoga jest przeszkolona i świadoma?

### Przed czym i kogo chronią uprawnienia?

Uprawnienia zwiększają bezpieczeństwo przede wszystkim osób mających kontakt z urządzeniami i instalacjami energetycznymi. Chronią przed skutkami niewłaściwej obsługi, błędnych decyzji oraz braku wiedzy dotyczącej zagrożeń występujących podczas pracy.

Uprawnienia nie są jedynie dokumentem potwierdzającym zdanie egzaminu. Są potwierdzeniem posiadania wiedzy, która pomaga chronić zdrowie i życie ludzi oraz majątek firmy.

### Kto odpowiada za pracę bez wymaganych uprawnień?

Dopuszczenie pracownika do wykonywania czynności bez odpowiednich kwalifikacji jest w pierwszej kolejności problemem pracodawcy. To pracodawca organizuje

pracę, określa zakres obowiązków i ma obowiązek sprawdzić, czy osoba wykonująca dane zadania posiada wymagane uprawnienia.

W przypadku kontroli Państwowej Inspekcji Pracy brak wymaganych uprawnień u osób wykonujących prace przy urządzeniach energetycznych może skutkować konsekwencjami dla pracodawcy, w tym karami związanymi z naruszeniem przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy. Nie znaczy to jednak, że pracownik jest całkowicie zwolniony z odpowiedzialności. Osoba, która świadomie wykonuje czynności wykraczające poza swoje uprawnienia lub zataja brak wymaganych kwalifikacji, również ponosi konsekwencje, szczególnie w przypadku wystąpienia awarii lub wypadku.

Dlatego tak ważna jest współpraca obu stron. Pracodawca powinien dopuścić do pracy wyłącznie osoby posiadające wymagane kwalifikacje, a pracownik powinien znać zakres swoich uprawnień i nie podejmować zadań, do których nie został przygotowany.

### Kto powinien pilnować ważności uprawnień?

Za organizację bezpiecznej pracy odpowiada pracodawca. Powinien on prowadzić ewidencję kwalifikacji pracowników, kontrolować terminy ważności świadectw oraz zapewnić możliwość ich odnowienia. Pracownik również powinien dbać o własne kwalifikacje, znać zakres posiadanych

uprawnień i zgłaszać pracodawcy konieczność ich aktualizacji.

W praktyce ważne kwalifikacje to zabezpieczenie dla obu stron – dla pracownika oznaczają większą świadomość zagrożeń i bezpieczeństwo podczas pracy, a dla pracodawcy są potwierdzeniem, że zadania wykonują osoby posiadające odpowiednią wiedzę i doświadczenie, potwierdzone świadectwem kwalifikacyjnym.

### Jakie są konsekwencje braku kwalifikacji?

Wykonywanie prac wymagających świadectwa kwalifikacyjnego bez jego posiadania może prowadzić do poważnych konsekwencji. W razie wypadku odpowiedzialność ponosi zarówno pracodawca, jak i pracownik. Dodatkowo przedsiębiorca naraża się na sankcje podczas kontroli odpowiednich organów, a w razie wypadku przy pracy mogą pojawić się również problemy związane z odpowiedzialnością cywilną i ubezpieczeniową.

### Jakie kary grożą za dopuszczenie do pracy bez wymaganych uprawnień?

Brak wymaganych kwalifikacji przy wykonywaniu prac, które wymagają świadectwa, może mieć poważne konsekwencje zarówno dla pracodawcy, jak i pracownika. Największa odpowiedzialność spoczywa jednak na pracodawcy, ponieważ to on organizuje pracę i odpowiada za dopuszcze-



## Pamiętaj!

Uprawnienia energetyczne G1, G2, G3 należy odnawiać co 5 lat.



### Kary pieniężne

Za zatrudnianie osób bez wymaganych prawem kwalifikacji, potwierdzonych świadectwem kwalifikacyjnym, Prezes URE może nałożyć na przedsiębiorcę karę pieniężną. Jej maksymalna wysokość w przypadkach określonych w art. 56 Prawa energetycznego może sięgać 15% przychodu przedsiębiorcy osiągniętego w poprzednim roku podatkowym.

Niezależnie od kary dla przedsiębiorcy, Prezes URE może nałożyć na kierownika przedsiębiorstwa energetycznego karę do 300% jego miesięcznego wynagrodzenia.

nie odpowiedniej osoby do wykonywania określonych czynności.

Jeżeli pracodawca dopuści pracownika do wykonywania zadań wymagających kwalifikacji bez sprawdzenia posiadanych uprawnień, może zostać ukarany za naruszenie przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy.

Zgodnie z Kodeksem pracy podmiot odpowiedzialny za bezpieczeństwo pracy, który nie zapewnił przestrzegania przepisów i zasad BHP w miejscu pracy, może zostać ukarany grzywną od 2000 zł do 60 000 zł (art. 283 kp).

W przypadku kontroli Państwowej Inspekcji Pracy inspektor może nałożyć mandat, a w poważniejszych przypadkach sprawa może zostać skierowana do sądu. Ostateczna wysokość kary zależy od okoliczności, m.in. rodzaju wykonywanych prac, skali zagrożenia oraz tego, czy doszło do wypadku lub narażenia zdrowia i życia pracowników.

Pracownik również nie powinien lekceważyć kwestii kwalifikacji. Jeżeli świadomie wykonuje czynności wykraczające poza swoje uprawnienia lub narusza zasady bezpieczeństwa, może ponieść konsekwencje służbowe, takie jak kara porządkowa, a w przypadku poważnych zdarzeń również odpowiedzialność wynikającą z przepisów prawa. Pracownik ma obowiązek przestrzegać przepisów BHP oraz wykonywać pracę zgodnie z posiadanymi kwalifikacjami.

### Podsumowanie

Warto pamiętać, że za każdym urządzeniem, instalacją i procedurą zawsze stoi człowiek. Najważniejszym celem posia-

dania uprawnień nie jest sam dokument ani spełnienie wymagań przepisów, ale ochrona zdrowia i życia osób wykonujących pracę oraz osób znajdujących się w ich otoczeniu.

Ostatecznie najważniejszą wartością w każdej organizacji nie są instalacje czy urządzenia, ale ludzie, którzy je obsługują. Wiedza, kwalifikacje i świadomość zagrożeń są jednym z najskuteczniejszych sposobów, aby każdy pracownik mógł bezpiecznie wrócić do domu po zakończeniu swojej pracy.

Uprawnienia energetyczne to nie tylko obowiązek. To inwestycja w bezpieczeństwo, odpowiedzialność i ochronę tego, co najcenniejsze – zdrowie i życie. ■



### Tomasz Pękalski

Trener i szkoleniowiec przygotowujący w SEKA do egzaminów kwalifikacyjnych G1, G2, G3. Od wielu lat związany z branżą elektryczną i energetyką zawodową, gdzie zdobywał doświadczenie przede wszystkim w praktycznej pracy przy urządzeniach i instalacjach elektroenergetycznych. Prywatnie pasjonat ultramaratonów, długich tras rowerowych i podróży.



Z nami bezpiecznie

## Szkolenia i uprawnienia energetyczne G1, G2, G3 Eksploatacja i Dozór

Podnieś swoje kwalifikacje! Zadbaj o bezpieczeństwo pracy i zgodność z przepisami. Zdobądź uprawnienia energetyczne: eksploatacja i dozór urządzeń i sieci G1, G2, G3.



**G1 – uprawnienia  
elektroenergetyczne**



**G2 – uprawnienia  
cieplne**



**G3 – uprawnienia  
gazowe**

### Egzamin w dniu szkolenia

Współpracujemy z komisją kwalifikacyjną powołaną przez Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki, wyznaczoną do egzaminowania w zakresie uprawnień energetycznych grup G1, G2, G3 – Eksploatacja i Dozór.

**Pamiętaj o odnawianiu uprawnień co 5 lat.**

**Potrzebujesz uprawnień energetycznych?  
Skontaktuj się z nami!**

tel. 22 517 88 11

[dzialszkolenia@seka.pl](mailto:dzialszkolenia@seka.pl)

[www.seka.pl](http://www.seka.pl)

# Słuchamy potrzeb pracodawców

Dla pracodawcy obowiązkowe szkolenia to z jednej strony konieczność spełnienia wymogów i pewność, że pracownicy mają potrzebne uprawnienia, z drugiej obawa, że oderwanie pracowników od zadań wydłuży czas realizacji projektów. Jak na to odpowiada SEKA, organizując szkolenia pozwalające zdobyć uprawnienia energetyczne, wyjaśnia Bożena Jamka-Czyż, dyrektor Działu Szkolenia.

ROZMOWA Z BOŻENĄ JAMKĄ-CZYŻ,  
DYREKTOR DZIAŁU SZKOLENIA SEKA S.A.

## W skrócie:

- Dlaczego uprawnienia energetyczne warto zdobywać w SEKA?
- Jakie usprawnienia wprowadza SEKA w organizacji szkoleń i egzaminów, by dopasować je do grafików pracy firm?
- Jak SEKA wspiera pracodawców, by pracownicy na czas odnowili uprawnienia energetyczne?
- Jak wygląda egzamin?

## Jeśli firma planuje wysłanie swoich pracowników na szkolenie, które zapewni im uprawnienia energetyczne G1, G2 lub G3, dlaczego warto wziąć pod uwagę SEKA?

W SEKA – co podkreśla nasz zespół szkoleniowy, m.in. Tomasz Pękalski – nie traktujemy uprawnień jako „papierologii”, lecz jako strategiczną inwestycję w bezpieczeństwo i stabilność operacyjną firmy.

Wybór SEKA gwarantuje kilka ważnych z perspektywy pracodawcy korzyści. Po pierwsze, to ograniczenie ryzyka zakwestionowania kwalifikacji podczas kontroli i audytów. Wybierając nasze szkolenia, można mieć pewność, że cały proces spełnia obowiązujące wymagania. Szkolenie, egzamin, cała dokumentacja realizowane są zgodnie z aktualnymi przepisami i wytycznymi Urzędu Regulacji Energetyki. Współpracujemy wyłącznie z komisjami kwalifikacyjnymi zatwierdzonymi przez Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki.

Po drugie, to uproszczenie procesu zakupowego i szkoleniowego, zmniejszenie kosztów szkoleń oraz uniknięcie zamieszania związanego z organizacją szkoleń i egzaminów przez różne podmioty. To duża wygoda, że wszystkie szkolenia zawodowe można zrealizować w jednej firmie szkoleniowej. Dzięki temu łatwiej standaryzować proces szkoleniowy w całej organizacji. Warto też dodać, że w razie potrzeby, oprócz uprawnień energetycznych można nam zlecić również szkolenia i egzaminy przed komisją Urzędu Dozoru Technicznego, BHP, PPOŻ., pierwszej pomocy oraz wiele innych szkoleń specjalistycznych.

## Szkolenia są potrzebne, to nie podlega dyskusji, tylko zwykle wiążą się z koniecznością oderwania pracowników na kilka godzin lub dni od bieżących zadań...

Dlatego organizując szkolenia i egzaminy, kierujemy się tym, by jak najmniej zakłócały pracę zespołu i były możliwie najbardziej dopasowane do pracy danej firmy. Szkolenie i egzamin odbywają się podczas jednego dnia, pracownik zdobywa więc kwalifikacje bez konieczności wielokrotnego odrywania od obowiązków.

Wychodzimy też naprzeciw grafikom firm, dając możliwość wyboru formy organizacji szkoleń i egzaminów. Szkolenie można zrealizować online, korzystając z odpowiednio przygotowanych i zabezpieczonych narzędzi informatycznych; może być ono przeprowadzone w siedzibie klienta z dostosowaniem do systemu zmianowego w firmie. Wreszcie

uprawnienia można uzyskać, wybierając szkolenie w jednym z naszych 19 oddziałów w całej Polsce. Niezależnie od tego, które rozwiązanie zostanie wybrane, gwarantujemy szybkie terminy przystąpienia do egzaminów w komisji kwalifikacyjnej.

## Nawiązując do tego, co Pani powiedziała – że szkolenie i egzamin można zrealizować w formie stacjonarnej w siedzibie klienta, w oddziałach SEKA oraz w formie zdalnej – które rozwiązanie dla kogo Pani rekomenduje?

Wybór formy szkolenia i egzaminu zależy od indywidualnych potrzeb firmy w danym czasie. Jeśli uprawnienia kończą się kilku pracownikom w podobnym czasie, to rekomendujemy organizację szkolenia zamkniętego, podczas którego omawiane są przykłady odnoszące się do danej organizacji. Bezpośredni kontakt z trenerem – praktykiem daje możliwość omówienia specyfiki konkretnych maszyn i aparatury na miejscu.

Jeśli natomiast kończące się uprawnienia są rozproszone w czasie, najlepszym rozwiązaniem jest udział w szkoleniach otwartych w naszych oddziałach lub w formie zdalnej. Niezależnie od wyboru formy szkolenia trenerzy dokładają starań, aby jak najlepiej przygotować uczestników do egzaminu.

## Uprawnienia energetyczne mają szeroki zakres. Co w sytuacji, jeśli ktoś zgłaszając się na szkolenie, nie jest do końca pewien, jaki zakres powinien mieć jego uprawnienia?

Pomagamy dobrać właściwy zakres uprawnień do stanowiska pracy. Przed szkoleniem weryfikujemy, jakie kwalifikacje są rzeczywiście potrzebne do wykonywanych obowiązków. Nasi eksperci wspierają pracodawców i pracowników w doborze odpowiedniego zakresu punktów.

## Uprawnienia energetyczne należy regularnie odnawiać. To staje się coraz ważniejsze ze względu na coraz szybszy postęp technologiczny, wymagania rynkowe i ryzyko związane z wykonywaniem pracy bez uprawnień. Czy pracodawcy pamiętają, kiedy kończy się ważność uprawnień ich pracowników? Czy w tym aspekcie również mogą liczyć na Państwa wsparcie?

Zgodnie z przepisami świadectwa kwalifikacyjne G1, G2, G3 są ważne przez 5 lat. W natłoku bieżących zadań działy HR i przełożeni często tracą kontrolę nad terminami wygaśnięcia uprawnień poszczególnych pracowników. Jednak współpracując z nami,

pracodawca nie musi polegać wyłącznie na własnych systemach – możemy przejąć zarządzanie harmonogramem szkoleń i z odpowiednim wyprzedzeniem przypominać o kończących się kwalifikacjach. Wspólnie z pracodawcą przygotowujemy wtedy plan przystąpienia do szkolenia i egzaminu, aby uniknąć luki formalnej wynikającej z braku uprawnień.

## To teraz spójrzmy na sytuację oczyma osoby, która będzie uczestnikiem szkolenia. Ile godzin trwa szkolenie, jak przebiega egzamin?

Część szkoleniowa trwa zazwyczaj od 4 do 8 godzin dydaktycznych w zależności od stanowiska (Eksploatacja, Dozór). Trenerzy przed szkoleniem mają informację od naszych specjalistów ds. szkoleń o zakresie uprawnień i wykazu punktów na egzamin. Taki sposób przygotowania pozwala na prowadzenie szkoleń tak, aby koncentrować się na najważniejszych obszarach wymaganych podczas egzaminu. Egzamin odbywa się bezpośrednio po szkoleniu przed komisją kwalifikacyjną. Dzięki temu uczestnik nie poświęca dodatkowego czasu na umawianie terminu i miejsca egzaminu. Egzamin może być także realizowany w formie online lub stacjonarnie w sali szkoleniowej czy siedzibie klienta. Ma formę rozmowy, podczas której weryfikowana jest wiedza i umiejętności w zakresie, na który uczestnik złożył wniosek.

## Jak wygląda zdawalność?

Zdawalność egzaminów poprzedzonych szkoleniami jest na bardzo wysokim poziomie, ale musimy pamiętać, że jest to egzamin państwowy. Komisja kwalifikacyjna, wydając uprawnienia, potwierdza, że dany uczestnik ma odpowiednią wiedzę i doświadczenie, aby wykonywać pracę przy urządzeniach energetycznych. ■



**Bożena Jamka-Czyż**

Dyrektor Działu Szkolenia SEKA S.A.

# Od wellbeingu do bezpiecznej organizacji

Często pierwszym skojarzeniem z wellbeingiem jest karta sportowa, owocowy dzień lub webinar o stresie. Takie działania mogą być wartościowe, ale nie zastąpią dobrze zorganizowanej pracy. Pracownik nie odzyska poczucia bezpieczeństwa, jeśli codziennie mierzy się z chaosem, przeciążeniem, publiczną krytyką, izolowaniem od informacji czy nieprzewidywalnym zarządzaniem.

Dlatego wellbeing warto rozumieć szerzej: jako rezultat środowiska pracy, w którym człowiek może wykonywać obowiązki z poszanowaniem godności, bez lęku, poniżania i możliwego do uniknięcia przeciążenia. W tym ujęciu dobrostan łączy się z klimatem organizacyjnym, bezpieczeństwem psychologicznym, ryzykiem psychospołecznym oraz przeciwdziałaniem mobbingowi i dyskryminacji.

ALEKSANDRA KIEŁBRATOWSKA  
KOORDYNATOR DS. OCHRONY DANYCH OSOBOWYCH  
WSEKA S.A.

## W skrócie:

- Jakich informacji dostarcza badanie klimatu organizacyjnego?
- 7 stref ryzyka w organizacji.
- Struktura badania: ankieta, mapa ryzyk, praktyczny plan działania.
- Nowe obowiązki antymobbingowe a badanie klimatu.
- Co różni badanie klimatu od ankiety satysfakcji, czyli korzyści z badania.

**O mobbingu  
czytaj również  
na s. 16**



Program wellbeingowy może pomagać pracownikowi radzić sobie ze stresem, ale odpowiedzialna organizacja powinna równolegle zapytać: skąd ten stres się bierze? Czy cele i role są jasne? Czy pracownicy mają informacje potrzebne do pracy? Czy krytyka jest przekazywana bez zawstydzania? Czy zgłoszenie problemu uruchamia reakcję, czy obawę przed odwetem?

## Wellbeing zaczyna się od warunków pracy

Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) oraz Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA) wskazują, że źródłem zagrożeń psychospołecznych mogą być między innymi:

- nadmierne obciążenie,
- sprzeczne wymagania,
- brak jasności roli,
- ograniczony wpływ na sposób wykonywania zadań,
- nieefektywna komunikacja,
- brak wsparcia,
- źle przeprowadzana zmiana organizacyjna,
- przemoc, nękanie czy molestowanie.

EU-OSHA podkreśla przy tym, że ryzyka psychospołeczne powinny być traktowane jak inne zagrożenia związane z bezpieczeństwem i zdrowiem w pracy w sposób uporządkowany, prewencyjny i systemowy. Program wellbeingowy może pomagać pracownikowi radzić sobie ze stresem, ale odpowiedzialna organizacja powinna równolegle zapytać: skąd ten stres się bierze? Czy cele i role są jasne? Czy pracownicy mają informacje potrzebne do pracy? Czy krytyka jest przekazywana bez zawstydzania? Czy zgłoszenie problemu uruchamia reakcję, czy obawę przed odwetem? Dojrzały wellbeing nie polega więc na „naprawianiu” pracownika, aby lepiej znosił wadliwe warunki. Polega na identyfiko-

waniu źródeł ryzyka i takim projektowaniu pracy, aby ograniczać zagrożenia, zanim przekształcą się w konflikt, absencję, rotację albo spór prawny.

## Klimat organizacyjny pokazuje to, czego nie widać w procedurach

Kultura organizacyjna opisuje bardziej trwałe wartości i normy. Klimat organizacyjny jest bliższy codziennemu doświadczeniu: pokazuje, jak naprawdę wygląda komunikacja, sposób podejmowania decyzji, relacje, poczucie sprawiedliwości, bezpieczeństwo psychologiczne i styl zarządzania. Firma może deklarować szacunek, a tolerować wyśmiewanie. Może promować współpracę, ale nagradzać ukrywanie informacji. Może mieć politykę antymobbingową, lecz pracownicy mogą nie wiedzieć, gdzie zgłosić problem albo nie wierzyć, że zgłoszenie pozostanie poufne.

Dlatego badanie klimatu organizacyjnego może pełnić funkcję systemu wczesnego ostrzegania. Nie zastępuje postępowania wyjaśniającego. Pozwala jednak zobaczyć wzorce niewidoczne z poziomu zarządu: przeciążenie, problemy z przepływem informacji, izolowanie części zespołu, zachowania naruszające godność czy brak zaufania do kanałów zgłoszeniowych. I właśnie tutaj pojawia się zasadnicza różnica pomiędzy standardową ankietą satysfakcji a badaniem bezpieczeństwa

relacji. Pytanie „czy lubisz swoją pracę?” niewiele powie o tym, czy w określonym dziale pracownicy są systematycznie pomijani w komunikacji, publicznie krytykowani albo obciążani zadaniami w sposób, który może generować poważne ryzyka psychospołeczne.

## Badanie zamiast intuicji: co sprawdzamy w praktyce?

W projektach realizowanych dla organizacji stosujemy badanie klimatu organizacyjnego i bezpieczeństwa relacji jako narzędzie przesiewowe na poziomie organizacji lub zespołu. Nie jest ono indywidualną diagnozą psychologiczną ani prawnym rozstrzygnięciem, czy doszło do mobbingu, dyskryminacji lub molestowania. Jego zadaniem jest identyfikacja poziomu ryzyka i wskazanie kierunku dalszych działań. Kwestionariusz obejmuje 28 pytań w siedmiu strefach ryzyka. Badamy:

- komunikację i przepływ informacji,
- relacje społeczne i izolację,
- godność i reputację,
- organizację pracy i możliwe nadużycia zarządcze,
- zdrowie i bezpieczeństwo psychiczne,
- równe traktowanie,
- ochronę przed molestowaniem, w tym molestowaniem seksualnym.

Istotne jest to, że pytamy o konkretne zachowania i ich częstotliwość, a nie o ety-

# 7 stref ryzyka w organizacji:

- 1 Komunikacja i przepływ informacji
- 2 Relacje społeczne i izolacja
- 3 Godność i reputacja
- 4 Organizacja pracy i możliwe nadużycia zarządcze
- 5 Zdrowie i bezpieczeństwo psychiczne
- 6 Równe traktowanie
- 7 Ochrona przed molestowaniem, w tym molestowaniem seksualnym

kiety prawne. Pracownik nie musi wiedzieć, czy określona sytuacja spełnia kodeksową definicję mobbingu. Może natomiast odpowiedzieć, czy w ciągu ostatnich sześciu miesięcy był regularnie pomijany na spotkaniach, czy zataja się przed nim informacje, czy jego praca jest krytykowana w sposób poniżający, czy doświadcza wrogiej atmosfery albo zachowań naruszających granice. Odpowiedzi są oceniane w skali częstotliwości od „nigdy” do „bardzo często”. Dzięki temu zamiast pojedynczej deklaracji „jest dobrze” albo „jest źle” powstaje mapa obszarów, w których występują sygnały wymagające uwagi.

Takie podejście ma jeszcze jedną zaletę: ogranicza ryzyko pochopnego posługiwania się pojęciem mobbingu. Najpierw opisujemy zachowania i wzorce, następnie oceniamy skalę ryzyka, a dopiero wtedy decydujemy, czy potrzebna jest pogłębiona analiza prawna, organizacyjna albo psychologiczna.

## Od ankiety do mapy ryzyk i planu działania

W praktyce często obserwuję, że organizacja przeprowadza ankietę, przygotowuje raport i... na tym proces się kończy. Tymczasem właśnie to, co wydarzy się po badaniu, decyduje o jego wartości. Projekt rozpoczynamy od spotkania z zarządem lub HR, podczas którego ustalamy cel,

grupy badane, komunikację do pracowników oraz zasady anonimowości. Następnie realizowana jest anonimowa ankieta i analiza wyników łącznych oraz wyników dla poszczególnych stref. Organizacja otrzymuje raport zarządczy, mapę ryzyk i priorytetów oraz rekomendacje dalszych działań. Sama informacja, że średni wynik wyniósł 6,8, niewiele jeszcze daje zarządowi. Kluczowe jest to, co z tego wynika i jakie działania warto podjąć.

Dlatego wyniki przekładamy na decyzje: czy potrzebny jest przegląd procedur, warsztat dla zespołu, szkolenie menedżerów, audyt ról i obciążeń, facylitacja, wsparcie komisji wyjaśniającej albo pogłębiona analiza konkretnego obszaru. Raport może obejmować plan działań 30/60/90 dni, tak aby odpowiedzialność za zmianę nie kończyła się na prezentacji wyników.

Po badaniu działania dobierane są do rzeczywistych potrzeb. Program może obejmować szkolenia dotyczące bezpiecznych relacji, mobbingu, dyskryminacji i molestowania, cyberzagrożeń i cybermobbingu, prawa pracy dla menedżerów i HR oraz wellbeingu i zarządzania ryzykiem psychospołecznym. Możliwe są także audyty procedur, mediacje i facylitacje, warsztaty naprawcze, wsparcie komisji oraz doradztwo prawne, psychologiczne i organizacyjne.

Po trzech-sześciu miesiącach możliwe jest



badanie follow-up, które pozwala sprawdzić, czy sytuacja faktycznie się zmieniła. To właśnie ten element odróżnia projekt diagnostyczno-wdrożeniowy od jednorazowej ankiety pracowniczej.

## Nowe obowiązki antymobbingowe wzmacniają znaczenie prewencji

Zmiana Kodeksu pracy wzmacnia systemowy kierunek przeciwdziałania zjawiskom niepożądanym. Celem regulacji jest zwiększenie efektywności ochrony pracowników przed mobbingiem, dyskryminacją i innymi formami naruszania godności i dóbr osobistych oraz nałożenie na pracodawców bardziej konkretnych obowiązków w zakresie przeciwdziałania tym zjawiskom. Przepisy nie nakazują prowadzenia badania klimatu organizacyjnego. Dobrze zaprojektowane badanie może jednak być jednym z narzędzi pozwalających organizacji wykrywać obszary ryzyka, planować działania prewencyjne i później oceniać ich skuteczność.

To ważne również z punktu widzenia compliance. Sam dokument w intranecie nie pokazuje jeszcze, czy organizacja wie, co dzieje się w zespołach. Odpowiednio zaprojektowany monitoring klimatu, połączony z reakcją i działaniami naprawczymi, może być jednym z elementów dokumentowania aktywnego zarządzania ryzykiem. Nie oznacza to oczywiście, że samo przeprowadzenie ankiety „zwalnia” pracodawcę z odpowiedzialności albo automatycznie dowodzi dochowania należytej staranno-



ści. Znaczenie ma cały system: diagnoza, procedury, szkolenia, sposób reagowania na zgłoszenia, działania naprawcze oraz kontrola ich skuteczności.

Przygotowanie organizacji nie powinno więc ograniczać się do aktualizacji procedury antymobbingowej. Warto równolegle sprawdzić, czy pracownicy znają kanały zgłoszeń, czy menedżerowie potrafią rozpoznawać zachowania niepożądane, jak organizacja reaguje na pierwsze sygnały problemów oraz czy istnieje sposób okresowej oceny skuteczności działań prewencyjnych. Badanie klimatu może dostarczyć danych potrzebnych właśnie na tym etapie.

### **Zaufanie wymaga dobrze zaprojektowanej ochrony danych**

Badanie bezpieczeństwa relacji może ujawniać informacje dotyczące zdrowia, konfliktów, dyskryminacji, molestowania albo zachowań konkretnych osób. Dlatego RODO nie może być dodatkiem do projektu.

W naszym modelu nie zbieramy imienia i nazwiska, służbowego adresu e-mail, telefonu ani identyfikatora pracownika, raportujemy wyniki zagregowane, ograniczamy metryki mogące prowadzić do identyfikacji oraz anonimizujemy komentarze otwarte przed przekazaniem klientowi. Dla małych grup stosujemy próg bezpieczeństwa raportowania – rekomendacyjnie co najmniej 10 osób.

Anonimowość nie zależy jednak wyłącznie od usunięcia nazwiska. Jeżeli mały zespół, zestaw metryk, treść komentarza albo me-



### **Po co badanie?**

Klimat organizacyjny jest bliższy codziennemu oświadczeniu pracownika: pokazuje, jak naprawdę wygląda komunikacja, sposób podejmowania decyzji, relacje, poczucie sprawiedliwości, bezpieczeństwo psychologiczne i styl zarządzania.

Dlatego badanie klimatu organizacyjnego może pełnić funkcję systemu wczesnego ostrzegania. Pozwala zobaczyć problemy niewidoczne z poziomu zarządu, takie jak przeciążenie, problemy z przepływem informacji czy izolowanie części zespołu.

Badane systemu pozwalają zidentyfikować autora odpowiedzi, materiał może nadal stanowić dane osobowe.

Przed projektem należy więc określić role stron, cel i podstawę przetwarzania, zakres danych, okres przechowywania, dostęp oraz zabezpieczenia. RODO wymaga między innymi minimalizacji danych, ograniczenia celu i okresu przechowywania oraz zapewnienia integralności i poufności.

Jeżeli pojawiają się dane dotyczące zdrowia lub inne szczególne kategorie danych, potrzebna jest ponadto analiza odpowiedniej przesłanki z art. 9 RODO.

Badanie klimatu powinno być również oddzielone od formalnego postępowania wyjaśniającego. Pracownik musi wiedzieć, czy odpowiada w badaniu organizacyjnym, czy dokonuje indywidualnego zgłoszenia, które może uruchomić dalszą procedurę.

### **Badanie nie jest orzeczeniem o mobbingu**

To jedno z najważniejszych zastrzeżeń metodologicznych. Wysoki wynik w określonej strefie może wskazywać na utrwalone ryzyko i uzasadniać pogłębioną analizę, ale nie oznacza automatycznie, że „w firmie jest mobbing”. Pojedynczy incydent, konflikt, uzasadniona krytyka pracy czy zgodna z prawem decyzja organizacyjna również nie przesądzają same w sobie o mobbingu. Takie ograniczenie zostało wyraźnie wpisane również w metodologię naszego badania. Z drugiej strony odpowiedź „to nie jest mobbing” nie powinna kończyć analizy. Zachowanie może nie spełniać przesłanek mobbingu, a mimo to naruszać godność,



Dojrzały wellbeing nie polega na „naprawianiu” pracownika, aby lepiej znosił wadliwe warunki. Polega na identyfikowaniu źródeł ryzyka i takim projektowaniu pracy, aby ograniczać zagrożenia, zanim przekształcą się w konflikt, absencję, rotację albo spór prawny.

stanowią dyskryminację, molestowanie, działanie odwetowe, błąd zarządcy albo istotne ryzyko psychospołeczne.

Dlatego z perspektywy organizacji pytanie nie powinno brzmieć wyłącznie: „czy to już mobbing?”. Równie ważne jest ustalenie, co dzieje się w zespole, jakie ryzyka pokazują dane i co można zrobić, zanim sytuacja się pogłębi.

## Co organizacja zyskuje dzięki badaniu?

Najważniejszą wartością badania klimatu nie jest kolejny wskaźnik do prezentacji HR, lecz możliwość podejmowania decyzji na podstawie danych zamiast intuicji. Zarząd widzi, gdzie koncentrują się ryzyka, HR może lepiej dobrać działania, a pracownicy otrzymują sygnał, że organizacja próbuje wychwytywać problemy wcześniej. Badanie jest szczególnie użyteczne po restrukturyzacji lub konflikcie, przy wzroście absencji i rotacji, przed aktualizacją procedur albo wtedy, gdy zarząd widzi niepokojące sygnały, ale nie ma wystarczających danych.

Może również odpowiedzieć na bardzo praktyczne pytania:

- Czy problem dotyczy całej organizacji, czy jednego zespołu?
- Czy dominującym ryzykiem jest przeciążenie, komunikacja, zachowania menedżerskie, izolacja czy naruszanie godności?
- Czy potrzebujemy kolejnego ogólnego szkolenia dla wszystkich, czy raczej precyzyjnej interwencji w jednym obszarze?

- Czy pracownicy znają procedury zgłaszania problemów i mają do nich zaufanie? Czy działania podjęte trzy miesiące wcześniej przyniosły efekt?

To właśnie te informacje pozwalają lepiej kierować środki przeznaczone na HR, wellbeing, szkolenia i compliance. Dobrze przeprowadzone badanie nie obiecuje organizacji braku konfliktów. Daje coś bardziej praktycznego: mapę ryzyk, priorytety i punkt wyjścia do działania.

## Od benefitów do bezpiecznej organizacji

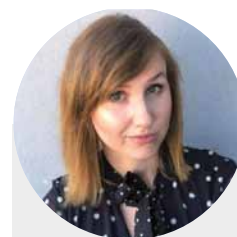
Bezpieczna organizacja nie powstaje przez samo przyjęcie polityki wellbeingowej ani przez umieszczenie procedury antymobbingowej w intranecie. Powstaje wtedy, gdy firma potrafi rozpoznawać ryzyka, słuchać doświadczeń pracowników, chronić poufność, reagować na sygnały i sprawdzać skuteczność podjętych działań.

Dlatego warto potraktować badanie klimatu nie jako kolejną ankietę satysfakcji, ale jako narzędzie łączące wellbeing, prawo pracy, ochronę danych, bezpieczeństwo psychologiczne i zarządzanie ryzykiem organizacyjnym.

W naszym modelu diagnoza jest dopiero początkiem. Po niej powstaje raport zarządcy i mapa ryzyk, formułowane są rekomendacje i plan działania, a następnie zależnie od wyników dobierane są szkolenia, audyty, warsztaty lub wsparcie prawne, psychologiczne i organizacyjne. Dzięki temu organizacja nie otrzymuje wyłącznie informacji, że „ma problem”, ale także

uporządkowaną odpowiedź na pytanie, co zrobić dalej.

Z mojego doświadczenia wynika, że o jakości środowiska pracy najczęściej mówią nie benefity, ale codzienne doświadczenia pracowników: sposób zarządzania, komunikacja, poczucie sprawiedliwości i możliwość bezpiecznego zgłoszenia problemu. Dlatego warto regularnie przyglądać się temu, jak organizacja funkcjonuje w praktyce, a nie tylko temu, jakie standardy deklaruje. Badanie klimatu organizacyjnego pozwala uchwycić te różnice i wskazać obszary, które wymagają wsparcia, zmiany albo pogłębionej analizy. To właśnie od takiej diagnozy zaczyna się świadome budowanie bezpiecznego miejsca pracy.



**Aleksandra Kiełbratowska**

Prawniczka specjalizująca się w ochronie danych osobowych, RODO oraz zagadnieniach HR. Zajmuje się również zarządzaniem ryzykiem psychospołecznym w środowisku pracy, łącząc perspektywę prawną, organizacyjną i psychologiczną.



Z nami bezpieczniej



## Badanie klimatu organizacyjnego

**Bezpieczeństwo psychospołeczne to coraz ważniejszy element BHP. Zadbaj o bezpieczny klimat swojej organizacji i stwórz warunki sprzyjające dobrej i efektywnej współpracy.**

**Sprawdź, czy w Twojej firmie nie występują niepokojące zjawiska, takie jak problemy z komunikacją, mobbing, nadużycia czy chaos kompetencyjny.**

**Podczas badania sprawdzamy 7 obszarów:**

- Komunikacja i przepływ informacji
- Relacje społeczne i izolacja
- Godność i reputacja
- Organizacja pracy i nadużycia zarządcze
- Zdrowie i bezpieczeństwo psychiczne
- Równe traktowanie i prewencja dyskryminacji
- Ochrona przed molestowaniem, w tym molestowaniem seksualnym

**Badanie jest kompleksowym projektem diagnostyczno-wdrożeniowym. Obejmuje:**

- Anonimową ankietę
- Raport ryzyk psychospołecznych
- Rekomendacje działań prewencyjnych i naprawczych

**Zapewniamy możliwość realizacji rekomendowanych działań dopasowanych do potrzeb organizacji: aktualizacji procedur, szkoleń oraz doradztwa prawnego i psychologicznego.**

**Chcesz zamówić badanie? Skontaktuj się z nami!**

tel. 22 517 88 66

[handlowy@seka.pl](mailto:handlowy@seka.pl)

[www.seka.pl](http://www.seka.pl)

# SEKA ART

## otwiera drzwi artystom, buduje relacje z odbiorcami

Galeria SEKA ART rozpoczęła działalność w październiku 2025 roku. Zadebiutowała ambitnie - ogólnopolskim konkursem malarskim, na który nadesłano 1300 zgłoszeń, zwycięzca otrzymał nagrodę wysokości 50 tys. złotych, a wydarzenie skupiło wokół galerii społeczność młodych artystów oraz ciekawych ich spojrzenia na świat odbiorców. I właśnie o to nam chodziło, bo SEKA ART powstała z potrzeby stworzenia miejsca, w którym artyści mogą nie tylko prezentować swoje prace, ale również rozwijać się, poznawać rynek sztuki i budować relacje z odbiorcami.

MAŁGORZATA LEWANDOWICZ  
KIEROWNIK GALERII SEKA ART

## W skrócie:

- Na jakich artystów stawia SEKA ART?
- Jaka idea przyświecała konkursowi ogólnopolskiemu „Nowa Fala. Malarstwo”?
- Jakie wystawy będzie można wkrótce zobaczyć?
- Z myślą o kim powstała Akademia SEKA ART?

”

Chcemy dawać młodym artystom przestrzeń nie tylko do pokazywania tego, co już potrafią, ale również do sprawdzania, czego jeszcze mogą dokonać.



**Maciej Sekunda**  
pomysłodawca i założyciel Galerii SEKA ART

Pomysłodawcą i założycielem Galerii SEKA ART jest Maciej Sekunda, właściciel i wieloletni prezes SEKA S.A. Idea wspierania młodych ludzi poprzez edukację i tworzenie im realnych możliwości rozwoju jest mu bliska również dzięki działalności Fundacji Stypendialnej SEKA, która wyrównuje szanse utalentowanej młodzieży akademickiej z województwa lubelskiego, podejmującej studia poza województwem. (O stypendystach Fundacji pisaliśmy w magazynie SEKA nr 41).

SEKA ART wyrasta więc z przekonania, że talent nie powinien być uzależniony od możliwości finansowych ani od tego, czy ktoś od początku znalazł się w odpowiednim środowisku. Czasem potrzebna jest przestrzeń, ktoś, kto zauważy potencjał, i szansa, żeby zrobić kolejny krok. Od początku ważna była dla nas otwartość – na artystów, różne postawy twórcze, nowe zjawiska i publiczność. Nie chcemy budować dystansu, który czasem towarzyszy światu sztuki. Chcemy tworzyć przestrzeń spotkania: artysty z widzami, sztuki z odbiorcą, różnych środowisk i różnych sposobów patrzenia.

**SEKA ART to miejsce, w którym sztuka ma być nie tylko prezentowana, ale ma również znajdować warunki do rozwoju.**

Interesuje nas przede wszystkim współczesna sztuka i artyści, którzy mają własny język, ciekawość świata i coś ważnego do

powiedzenia. Szczególnie bliscy są nam twórcy stojący u progu profesjonalnej kariery, choć nie chcemy zamykać się w sztywnych definicjach tego, kto jest artystą profesjonalnym, a kto dopiero zaczyna swoją drogę.

### **Pierwszy konkurs ogólnopolski „Nowa Fala. Malarstwo”**

Najlepiej pokazał to nasz pierwszy ogólnopolski konkurs artystyczny, jedno z największych wydarzeń poświęconych współczesnemu malarstwu – „Nowa Fala. Malarstwo”. Zaprośiliśmy do niego zarówno artystów profesjonalnych, jak i osoby, niefunkcjonujące jeszcze w profesjonalnym obiegu sztuki. Otrzymaliśmy 1300 zgłoszeń, co świadczy o jego randze i zasięgu. Konkursowi towarzyszyły wysokie nagrody pieniężne dla laureatów ufundowane przez SEKA ART, w tym nagroda główna w wysokości 50 tysięcy złotych oraz nagrody rzeczowe w postaci organizacji wystawy indywidualnej w Galerii SEKA ART i review portfolio z profesjonalistą. Partnerem konkursu była spółka Dr Irena Eris S.A., która ufundowała rezydencję artystyczną, weekendowe pobyty w Hotelu SPA Dr Irena Eris Wzgórza Dylewskie oraz zestawy swoich kosmetyków.

Konkurs był jednak dla nas czymś więcej niż wyborem najlepszych prac. Był również spotkaniem z artystami, ich sposobem myślenia i energią twórczą. Naszą uwagę

przykuwały nie tylko konkretne realizacje, ale także ludzie, którzy za nimi stoją – ich ciekawość, odwaga i potencjał. Szczególną rolę w konkursie odegrała Katarzyna Szwarz, która była zarówno współorganizatorką, jak i kuratorką wystawy finalistów konkursu, organizowała wydarzenia towarzyszące oraz przygotowała aukcję prac finalistów. Jednocześnie aktywnie uczestniczyła w pracach jury konkursowego jako jego członkini.

### **Artyści w nowych rolach w SEKA ART**

Zależy nam, aby udział w konkursie mógł otwierać przed artystami również inne możliwości zaistnienia i rozwoju. Nie zawsze musi to być kolejna wystawa ich własnych prac. Czasem może to być zaproszenie do współpracy, kuratorowania projektu czy stworzenia wydarzenia o zupełnie innym charakterze.

Dobrym przykładem są Stasiek Niziołek i Amadeusz Długaj – obaj byli uczestnikami naszego konkursu. Dziś wracają do SEKA ART już w innych rolach: Stasiek jako kurator wystawy „Otwarte na oścież”, a Amadeusz jako kurator wiosennego projektu łączącego sztukę z technologią.

To dla nas ważne. Chcemy dawać młodym artystom przestrzeń nie tylko do pokazywania tego, co już potrafią, ale również dać szansę wejścia w nowe dla nich obszary i sprawdzania, czego jeszcze mogą dokonać.

SEKA ART wyrasta z przekonania, że talent nie powinien być uzależniony od możliwości finansowych ani od tego, czy ktoś od początku znalazł się w odpowiednim środowisku. Czasem potrzebna jest przestrzeń, ktoś, kto zauważy potencjał, i szansa, żeby zrobić kolejny krok.



**Dr Irena Eris**



**Maciej Sekunda**  
oraz **Anna Maria Zuzela, laureatka I nagrody**



## Wystawa „Kartografie wewnętrzne” otwiera drzwi artystom zza podium

Dla nas konkurs nie kończy się wraz z ogłoszeniem wyników i nagrodzeniem zwycięzców. Najlepszym tego dowodem jest jeden z najważniejszych projektów SEKA ART – wystawa „Kartografie wewnętrzne”, której kuratorką jest Patrycja Ignaczak. Prezentujemy na niej prace osób, które nie znalazły się w finałowej grupie konkursu, ale otrzymały bardzo wysokie noty jury. Nie chcieliśmy, żeby ich droga zakończyła się w momencie ogłoszenia wyników. Dlatego „Kartografie wewnętrzne” są czymś więcej niż wystawą pokonkursową. To próba pokazania, jak wiele interesujących postaw artystycznych pojawia się pomiędzy kategorią „zwycięzca” a „pozostali uczestnicy”.

## Dla kogo jest SEKA ART?

SEKA ART stworzyliśmy z myślą zarówno o kolekcjonerach i osobach od lat interesujących się sztuką, jak i o tych, którzy sztukę

dopiero zaczynają odkrywać. Nie trzeba mieć specjalistycznej wiedzy, żeby wejść do galerii. Można przyjść, obejrzeć wystawę, porozmawiać o tym, co nas zainteresowało. Można też kupić swoją pierwszą pracę. Zależy nam na budowaniu nowych odbiorców sztuki i nowych kolekcjonerów. Pierwszy kontakt ze sztuką nie musi być onieśmielający. Może być początkiem ciekawości, a czasem kolekcjonerskiej przygody na całe życie.

## Jakie plany ma SEKA ART?

Na najbliższe miesiące przygotowaliśmy w SEKA ART bardzo atrakcyjny i różnorodny program, który otwiera widzów na nowe doświadczenia i skłania do refleksji na ważne tematy.

3 października 2026 roku odbędzie się wernisaż wystawy „Otwarte na oścież”, której kuratorem jest Stasiek Niziołek. Punktem wyjścia dla open callu stały się pytania: Co sprawia, że czujemy się częścią wspólnoty? Co daje nam poczucie spraw-

czości, bezpieczeństwa i godności? Wystawa będzie opowiadać o przełamywaniu barier, odnajdywaniu swojego miejsca i tworzeniu przestrzeni, w której różnorodność staje się wartością.

14 listopada 2026 roku otworzymy wystawę „Przedmiot, Obiekt, Instalacja”, której kuratorką będzie Barbara Szafirowska-Papé, redaktorka naczelna magazynu „Szkło i Ceramika”.

To spotkanie z ceramiką, która coraz częściej przekracza swoją tradycyjną funkcję i staje się pełnoprawnym językiem współczesnej sztuki.

Na wiosnę planujemy natomiast projekt pod opieką kuratorską Amadeusza Długaja, artyści młodego pokolenia. Centralnym punktem wydarzenia będzie wystawa otwierająca galeryjne przestrzenie na niesablonowe formy wyrazu i przełamująca tradycyjny model biernego kontaktu widza z dziełem. Malarstwo i fizyczne obiekty zostaną połączone z autorską elektroniką, mikrokontrolerami,



**Laureaci Konkursu  
„Nowa Fala. Malarstwo”**



**Od prawej Katarzyna Szwarz, kuratorka wystawy i Przewodnicząca Rady Programowej Fundacji SEKA ART oraz Maja Kitajewska, członkini Rady**



drukiem 3D, programowaniem wizualnym czy dźwiękiem.

Chcemy sprawdzić, co dzieje się ze sztuką, gdy widz przestaje być wyłącznie obserwatorem, a staje się częścią doświadczenia. W planach mamy również wystawę artystów z Ukrainy.

## Akademia SEKA ART

Jesienią 2026 roku rozpocznie działalność również Akademia SEKA ART – kolejny element idei budowania przestrzeni dla rozwoju poprzez sztukę.

Akademia będzie uzupełnieniem działalności galerii: SEKA ART daje przestrzeń do oglądania i przeżywania sztuki, a Akademia – do uczenia się, eksperymentowania i tworzenia.

To kolejny krok tej samej idei: dostrzec potencjał, dać mu przestrzeń i stworzyć warunki do rozwoju dzieciom, młodzieży i miłośnikom sztuki w każdym wieku. Galeria jako miejsce spotkania

Pierwszy rok SEKA ART pokazał, że współczesna galeria może pełnić wiele funkcji jednocześnie. Może być zarówno miejscem prezentacji, sprzedaży i kolekcjonowania sztuki, jak również miejscem edukacji i budowania relacji.

Dlatego nie chcemy zamykać się w jednym modelu. Chcemy obserwować, co dzieje się w sztuce, dawać przestrzeń artystom, których warto poznać i tworzyć sytuacje, w których publiczność może spotkać się ze sztuką bez dystansu, z ciekawością.

Być może właśnie to jest najważniejszą ideą SEKA ART:

**Otwierać drzwi – artystom, odbiorcom i samej sztuce.**

**Małgorzata  
Lewandowicz**

Kierownik Galerii SEKA ART

# SEKA ART

## KALENDARIUM

**Najbliższe wydarzenia:**

**3.10.2026**

„Otwarte na oścież”  
kurator: Stasiek Niziołek

**14.11.2026**

„Przedmiot, Obiekt,  
Instalacja”  
kuratorka: Barbara  
Szafirowska-Papé

**Wiosna 2027**

projekt pod opieką  
kuratorską Amadeusza  
Długaja – sztuka,  
technologia i interakcja.

**W planach również**  
wystawa artystów  
z Ukrainy.

## Zapraszamy do galerii

**Środa – piątek:  
14:00–19:00**

**sobota – niedziela:  
11:00–18:00**

**Galeria SEKA ART  
ul. Zabraniecka 78  
03-787 Warszawa**

**tel. (+48) 573 998 878  
tel. (+48) 22 517 88 00  
seka-art.pl**



# Z nami bezpieczniej



- Dostarczamy kompleksowe usługi doradczo-szkoleniowe wspierające bezpieczeństwo prowadzenia biznesu.
- Odciążamy pracodawców w ich obowiązkach, by mogli w pełni skupić się na swoich strategicznych celach biznesowych.
- Zapewniamy eksperckie doradztwo, dopasowane do potrzeb firmy szkolenia oraz outsourcing usług, by pomagać naszym Klientom umacniać ich pozycję na rynku.



Outsourcing  
BHP i PPOŻ.



Doradztwo  
z prawa pracy



Outsourcing  
szkoleń



Obsługa kadrowo-  
płacowo-księgową



Szkolenia  
i uprawnienia zawodowe



Ochrona  
środowiska



Projekty  
unijne



Zarządzanie  
bezpieczeństwem

[seka.pl](https://seka.pl)

[magazyn.seka.pl](https://magazyn.seka.pl)