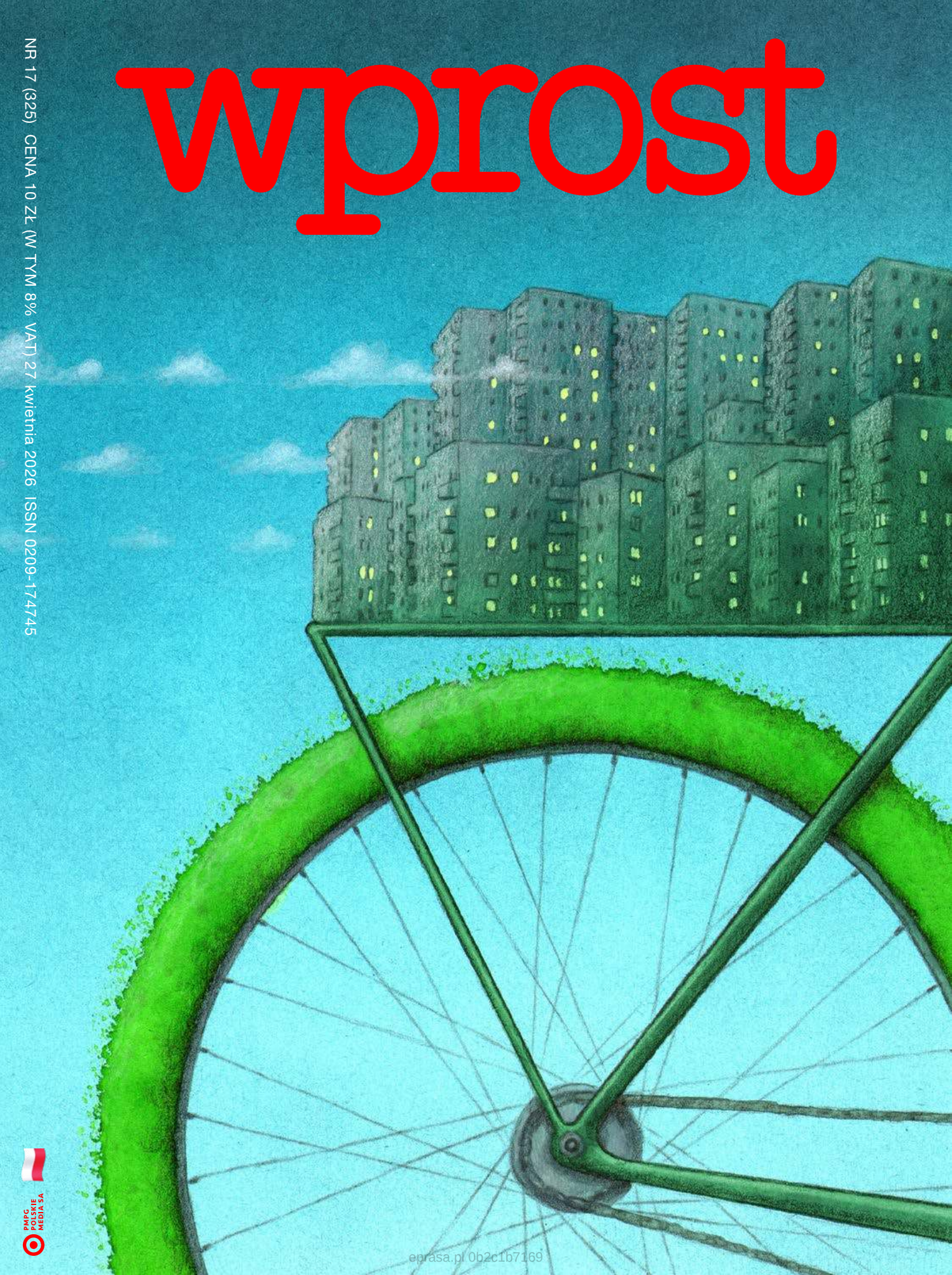
wprost



NR 17 (325) CENA 10 ZŁ (W TYM 8% VAT) 27 kwietnia 2026 ISSN 0209-174745

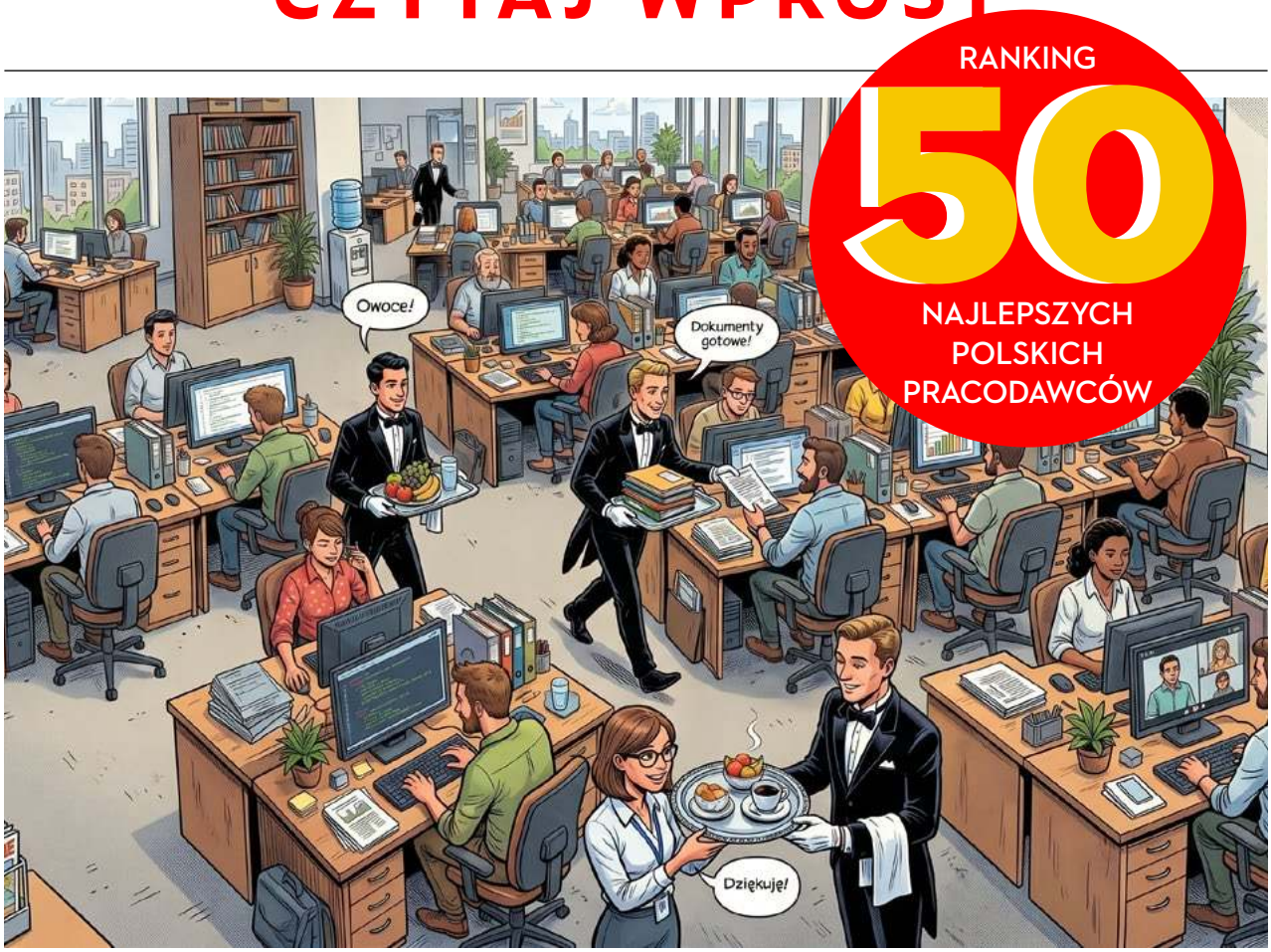
PMPG POLSKIE MEDIA SA

eprasa.pl 0b2c1b7169

wprost

NR 17 27 KWIETNIA 2026

CZYTAJ WPROST



Ilustracja na okładce: Paweł Kuczyński.

63 **50 NAJLEPSZYCH POLSKICH PRACODAWCÓW**

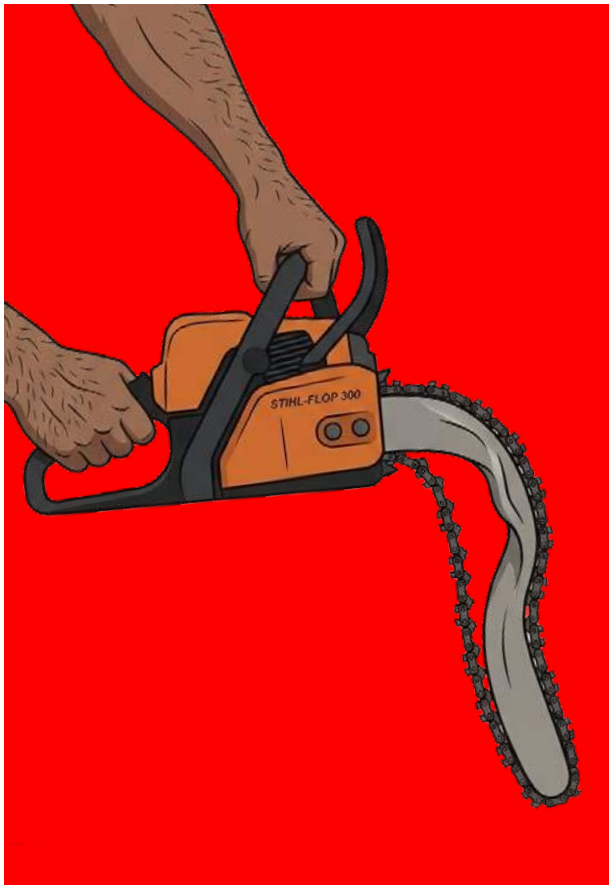
Po raz siódmy wybraliśmy 50 najlepszych pracodawców w Polsce. Pokazujemy te firmy, które zatrudniają, a nie zwalniają, dają umowy o pracę, a nie śmieciówki, podwyższają płace, a nie tną pensje. Innymi słowy – dają swoim ludziom największe poczucie bezpieczeństwa.

KOLEJNE WYDANIE CYFROWEGO „WPROST" UKAŻE SIĘ W NIEDZIELĘ O GODZ. 20. SZUKAJ NA WPROST.PL ORAZ WE WSZYSTKICH E-KIOSKACH ORAZ APLIKACJACH MOBILNYCH APP STORE I GOOGLE PLAY

eprasa.pl 0b2c1b7169

7 SONDAŻE

KRAJ



16 ROZLICZENIA Z ŻURKIEM

Minęło dziewięć miesięcy szefowania Waldemara Żurka w Ministerstwie Sprawiedliwości, a publiczność jest nim tak samo rozczarowana, jak była zawiedziona jego poprzednikiem.

27 TECHNOLOGIA ZAMIAST ZASIŁKÓW

– Wyborcy chcą obu: i tego bardziej konserwatywnego Czarnka, i aspiracyjnego Morawieckiego. Lubili jego rząd – tłumaczy Elżbieta Jakubiak, była posłanka PiS-u.

FELIETON

36 JAN WRÓBEL

SPOŁECZEŃSTWO

40 DEZORIENTACJA SEKSUALNA

– Są pacjenci poszukujący jednego mechanizmu: neurochemicznego, hormonalnego, który tłumaczy ich wszystkie problemy – mówi prof. Lew-Starowicz, psychiatra i seksuolog.



© Karol Kinal, Marzena Suterska-Kinal/Adobe Firefly

eprasa.pl 0b2c1b7169

CZYTAJ WPROST

56 211 PACJENTÓW BEZ TERAPII

W zaledwie osiem dni roboczych poradnia, która działała od kilku lat, musiała zakończyć działalność. Przegrała konkurs, a pacjenci pomocy muszą szukać gdzie indziej.

BIZNES

188 MAŁŻEŃSTWO ZYSKÓW I STRAT

Ślubowali miłość, wierność i uczciwość małżeńską oraz to, że się nie opuszczą aż do śmierci. A po drodze zbudowali firmy warte miliardy. Oto 20 najbogatszych małżeństw w Polsce.

ZAGRANICA

213 KLUB KONTYNUATORÓW ORBANA

W roli adwokata diabła Węgry może zastąpić Bułgaria, co powinno ulżyć wielu stolicom UE, pozbawionym wymówki w postaci Orbana. Nawet Paryż chce rozmów z Moskwą.



© Karol Kinal/Adobe Firefly

eprasa.pl 0b2c1b7169

223 **SOFT POWER I TWARDE INTERESY**
Turcy długo budowali polityczne relacje z Somalią, a zaczęli od pomocy humanitarnej w najtrudniejszym dla niej momencie. Teraz w tym jednym z najbiedniejszych krajów świata odkryto złoża ropy, więc oba kraje podzielą się zyskami.

ZDROWIE

231 **JAK OSWOIĆ CHEMIĘ**
Farmaceuta w onkologii to nie „dodatek" do leczenia, ale jego integralna część. O roli, która zaczyna się tam, gdzie kończy się gabinet lekarski, opowiada mgr farmacji Iwona Rzeminiuk.

SPORT

249 **UKŁAD MEDALOWY**
Sezon 2026 będzie piątym, który w roli trenera reprezentacji Polski rozpoczął Nikola Grbić. Serb pozostaje wierny swoim zasadom, które nie wszystkim się podobają.



© PZPS/mareriały prasowe

eprasa.pl 0b2c1b7169

wprost

Credo: ***Tylko prawda jest ciekawa, piszemy o niej w p r o s t***

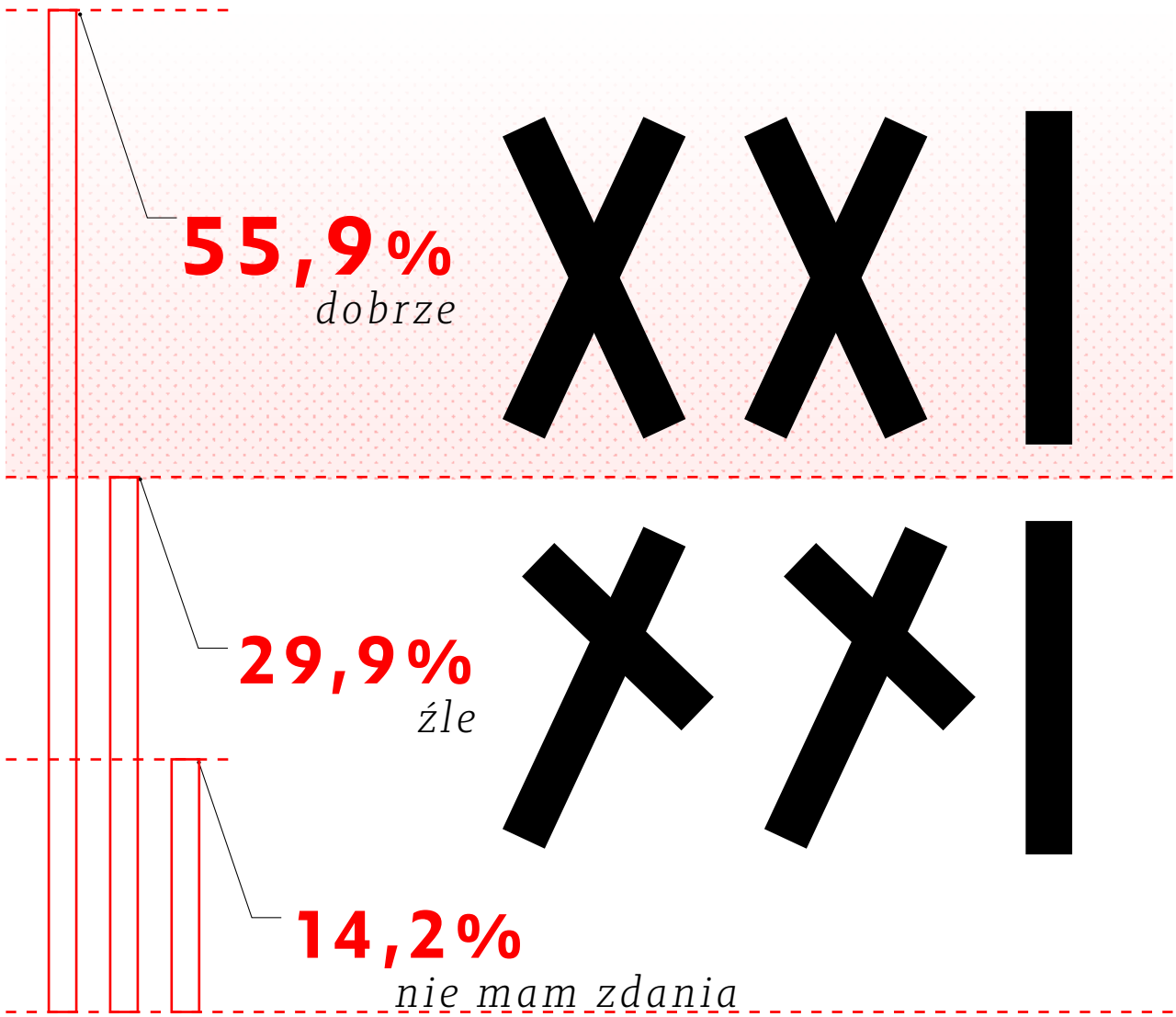


eprasa.pl 0b2c1b7169

SONDAŻ

POLACY O EDUKACJI ZDROWOTNEJ

Jak ocenia Pani/Pan **DECYZJĘ MINISTERSTWA EDUKACJI NARODOWEJ** *ws. edukacji zdrowotnej?*



© Karol Kinal

eprasa.pl 0b2c1b7169

Blisko 56 proc. ankietowanych **POZYTYWNIE OCENIA NOWĄ DECYZJĘ MEN W SPRAWIE EDUKACJI ZDROWOTNEJ** *– wynika z sondażu SW Research dla „Wprost". Przeciwników jest o połowę mniej.*



Tekst: **MAGDALENA FRINDT**

WIĘCEJ

Awantura wokół edukacji zdrowotnej wybuchła jeszcze zanim nowy przedmiot pojawił się w planach lekcji w polskich szkołach. MEN od samego początku podkreślało, że są to zajęcia, które będą wyposażały dzieci i młodzież w rzetelną wiedzę, umiejętności oraz podstawy umożliwiające skuteczne dbanie o zdrowie własne i innych osób w wymiarze fizycznym, psychicznym, społecznym, środowiskowym i cyfrowym.

Jednocześnie przedmiot – wbrew pierwotnym zapowiedziom – został wprowadzony jako nieobowiązkowy. Konferencja Episkopatu Polski apelowała do rodziców, aby wypisywali swoje dzieci z zajęć, ostrzegając przed „systemową deprawacją". Obecnie uczestniczy w nich ok. 30 proc. uprawnionych uczniów.

Korekta MEN

Na początku kwietnia 2026 r. Barbara Nowacka poinformowała o zmianie w sposobie realizowania edukacji zdrowotnej. Od roku

eprasa.pl 0b2c1b7169

szkolnego 2026/2027 przedmiot będzie obowiązkowy w klasach od IV do VIII szkoły podstawowej oraz przez dwa lata w szkołach ponadpodstawowych.

„Obowiązkowe będą takie działy, jak: bezpieczeństwo, higiena cyfrowa, odżywianie, profilaktyka uzależnień, zdrowie psychiczne, fizyczne i społeczne oraz pierwsza pomoc. Nieobowiązkowe będą natomiast zagadnienia dotyczące zdrowia seksualnego" – czytamy w komunikacie MEN, wydanym 9 kwietnia.

W nowym sondażu SW Research, który został zrealizowany na zlecenie „Wprost", zapytaliśmy ankietowanych, jak oceniają decyzję MEN ws. edukacji zdrowotnej. **55,9** proc. recenzuje ją dobrze, a **29,9** proc. – źle. **14,2** proc. badanych nie ma zdania w sprawie.

Jakie wnioski płyną z bardziej szczegółowych wyników badania?

Najsilniejsze poparcie dla resortu edukacji jest zauważalne w następujących grupach respondentów: kobiet (**56,9** proc.), respondentów do 24. roku życia (**65,9** proc.), z wykształceniem zasadniczym zawodowym (**65,8** proc.) oraz z miast z liczbą ludności w przedziale 200-499 tys. (**65,3** proc.). Z kolei największy sprzeciw został odnotowany wśród: mężczyzn (**31** proc.), ankietowanych w wieku 25-34 lata (**33,4** proc.), z wykształceniem podstawowym/gimnazjalnym (**50,7** proc.) i z miast z liczbą mieszkańców do 20 tys. (**32,1** proc.).

eprasa.pl 0b2c1b7169

Barbara Nowacka powołała zespół ekspercki, który przeanalizuje dotychczasową podstawę programową edukacji zdrowotnej i wskaże szczegółowe treści, które będą nieobowiązkowe.

„Przedmiotu będą mogli nauczać, tak jak dotychczas, nauczyciele biologii, przyrody, wychowania fizycznego, wychowania do życia w rodzinie oraz nauczyciele psycholodzy. Jedenaście uczelni w Polsce prowadzi studia podyplomowe nadające kwalifikacje do nauczania edukacji zdrowotnej." – podano w komunikacie MEN.

KEP reaguje na decyzję

Po nowej decyzji MEN oświadczenie opublikowała Komisja Wychowania Katolickiego KEP. „Edukacja zdrowotna ze względu na swoje treści mocno związane z przekonaniami religijnymi i światopoglądowymi powinna być przedmiotem szerokiego i merytorycznego dialogu pomiędzy podstawowymi podmiotami wychowania, czyli szkołą, rodziną, Kościołem katolickim oraz innymi Kościołami i związkami wyznaniowymi. Dialog powinien doprowadzić do wzajemnego porozumienia i wypracowania wspólnych ustaleń i rozwiązań dla dobra ucznia" – czytamy.

Jak zaznaczono dalej, w obecnym kształcie edukacja zdrowotna „nie powinna być przedmiotem obowiązkowym", nawet jeśli program zostanie uszczuplony o kwestie dotyczące zdrowia seksualnego. „Usunięcie komponentu związanego z wychowaniem seksualnym nie rozwiązuje problemu, gdyż w pozostałych

eprasa.pl 0b2c1b7169

działach tematycznych znajdują się treści, które nie respektują należycie wartości małżeństwa i rodziny, określonej i zagwarantowanej przez Konstytucję RP" – podano.

W dalszej części oświadczenia powołano się na art. 48. Konstytucji RP. „Rodzice mają pierwotne i niezbywalne prawo do wychowania dzieci zgodnie z własnymi przekonaniami. Państwo powinno to prawo szanować i wspierać, a nie ograniczać poprzez narzucanie jednolitej, obowiązkowej wizji edukacyjnej w tak wrażliwej sferze, jak wychowanie do zdrowia i kształtowanie relacji międzyludzkich" – podkreśliła komisja KEP.

Dodano też, że wprowadzenie edukacji zdrowotnej jako obowiązkowego przedmiotu stanowi poważne ograniczenie wspomnianej konstytucyjnej zasady.

„Komisja Wychowania Katolickiego apeluje do instytucji państwowych, a także rodziców dzieci i młodzieży, o rozważne i roztropne decyzje wobec obowiązkowej Edukacji zdrowotnej wprowadzanej do polskich szkół" – zakończono.

Badanie zostało zrealizowane w dniach 14–15 kwietnia 2026 r. przez agencję SW Research metodą wywiadów on-line na panelu internetowym SW Panel. W ramach badania przeprowadzono 812 wywiady z reprezentatywną ze względu na łączny rozkład płci, wieku i wielkość miejscowości próbą Polek i Polaków powyżej 18. roku życia. Wyniki zostały zaokrąglone do pierwszego miejsca po przecinku.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 0b2c1b7169

SONDAŻ

POLACY O WIEKU EMERYTALNYM

Czy chce Pan/Pani **ZRÓWNANIA I PODNIESIENIA** *wieku emerytalnego do 67. roku życia?*

64% *nie*

23,8% *tak*



12,3% *nie mam zdania*

eprasa.pl 0b2c1b7169

SONDAŻ

64 proc. Polaków **SPRZECIWIA SIĘ ZRÓWNANIU I PODNIESIENIU WIEKU EMERYTALNEGO DO 67 LAT** *– wynika z sondażu dla „Wprost”. Na „tak” jest tylko 15 proc. pań.*



Tekst: **RADOSŁAW ŚWIĘCKI**

WIĘCEJ

W styczniu br. Forum Obywatelskiego Rozwoju (FOR) oraz Warsaw Enterprise Institute (WEI) opublikowały raport „Budżetowy SOS”. Autorzy publikacji podkreślają, że jej celem jest wypracowanie ponadpartyjnych rekomendacji mających na celu ustabilizowanie sytuacji finansów publicznych.

Wśród rekomendacji znalazła się reforma emerytalna zakładająca podwyższenie i zrównanie wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn do 67. roku życia. Przypomnijmy, że taką reformą przeprowadził w 2012 roku poprzedni gabinet Donalda Tuska. Pięć lat później odwrócił ją rząd Prawa i Sprawiedliwości przywracając dawny wiek emerytalny – 60 lat dla kobiet, 65 lat dla mężczyzn.

Zdaniem autorów raportu reforma emerytalna powinna zostać przeprowadzona już w najbliższych latach. Jest to jednak

eprasa.pl 0b2c1b7169

scenariusz mało prawdopodobny, gdyż politycy najważniejszych sił politycznych w Polsce mają świadomość, że taka zmiana wywołałaby niezadowolenie opinii publicznej.

Zrównanie i podwyższenie wieku emerytalnego

Tego typu obawy potwierdza najnowszy sondaż pracowni SW Research dla „Wprost". Wynika z niego, że niespełna **64** proc. Polaków nie chce zrównania i podniesienia wieku emerytalnego do 67. roku życia. Postulat ten popiera prawie co czwarty ankietowany (**23,8** proc.), a **12,3** proc. nie ma zdania w tej sprawie.

Nie zaskakuje fakt, że mamy w tej kwestii spore rozbieżności w podziale na płeć. Za zrównaniem i podwyżką wieku emerytalnego opowiada się 15 proc. kobiet, a aż **73** proc. pań się temu sprzeciwia. Jeśli chodzi o mężczyzn, to na "tak" był co trzeci respondent (**33,1** proc.), a **54,3** proc. nie chce wprowadzenia zmian.

Największymi przeciwnikami zmian okazują się respondenci z małych miast, liczących do 20 tys. mieszkańców (**73,6** proc.). Duży odsetek głosów na "nie" odnotowano również wśród badanych w wieku 35-49 lat (**67,5** proc.), osób z wykształceniem średnim (**67,4** proc.), a także zarabiający od 5000 do 7000 zł netto miesięcznie (**64,4** proc.).

eprasa.pl 0b2c1b7169

Pomysł zrównania i podniesienia wieku emerytalnego do 67 lat najczęściej popierają najmłodsi uczestnicy sondażu w wieku 18-24 lata (**36,3** proc.). Nawet jednak w tej grupie przeciwnicy zmian są w większości (**54,6** proc.).

Z wyliczeń FOR wynika, że ujednolicenie wieku emerytalnego przyniosłoby ok. 50 mld zł oszczędności i byłoby kluczowym elementem stabilizacji finansów publicznych.

– W obecnych warunkach nie widzimy drogi do utrzymania niskiego i nierównego wieku emerytalnego – podkreśla analityk FOR Mateusz Michnik. – On szkodzi zarówno mężczyznom, którzy muszą pracować dłużej, jak i kobietom, które przez niższy wiek emerytalny otrzymują niższe emerytury – dodaje.

Badanie zostało zrealizowane w dniach 14 – 15 kwietnia 2026 roku przez agencję SW Research metodą wywiadów on-line na panelu internetowym SW Panel. W ramach badania przeprowadzono 812 wywiadów z reprezentatywną ze względu na łączny rozkład płci, wieku i wielkość miejscowości próbą Polek i Polaków powyżej 18. roku życia.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 0b2c1b7169



ROZLICZENIA Z ŻURKIEM

© Karol Kinal/Adobe Firefly

eprasa.pl 0b2c1b7169

25 kwietnia minęło dziewięć miesięcy szefowania Waldemara Żurka w Ministerstwie Sprawiedliwości. Gdy otrzymał nominację na to stanowisko, politycy obecnej koalicji rządzącej byli przeszczęśliwi. Adam Bodnar, poprzednik Żurka, nie spełnił ich oczekiwań w kwestii rozliczeń z poprzednią władzą. **MIELI NADZIEJĘ, ŻE POD KARZĄCĄ RĘKĄ NOWEGO MINISTRA, BYŁEGO SĘDZIEGO, ABSOLWENTA TECHNIKUM LEŚNEGO W BARWINKU NAZYWANEGO DRWALEM, PIS-OWCY BĘDĄ PADALI JAK ŚCIĘTE DRZEWA**. *Dziś publiczność jest tak samo rozczarowana dokonaniami obecnego ministra sprawiedliwości, jak była zawiedziona jego poprzednikiem.*



Tekst: **ELIZA OLCZYK**

WIĘCEJ

Gdy minister Waldemar Żurek wychodzi na mównicę sejmową, ulubioną zabawą posłów opozycji jest rzucanie pod jego adresem różnych nieprzyjemnych uwag, typu: „Myrcha jest mądrzejszy od ciebie”, „nawet Szłapka się z ciebie śmieje”.

eprasa.pl 0b2c1b7169

– Po takiej uwadze cały klub PiS-u wybucha śmiechem, a Żurek robi się czerwony jak burak, rozgląda się nerwowo, ręce mu się trzęsą, czyli demonstruje stres. To wszystko masakruje go psychicznie, a oponentów podjudza do kolejnych takich zachowań – opowiada polityk opozycji.

Drwal za ciamajdę

„Newsweek" niedawno opisywał sejmową debatę na temat zmian w kodeksie postępowania karnego, w której wystąpił Zbigniew Bogucki, szef Kancelarii Prezydenta Karola Nawrockiego. Prezydencki minister znany jest z ostrych ataków na władzę. Tym razem też sobie pofolgował, oskarżając rząd m.in. o domniemaną ochronę pedofilii.

„Minister sprawiedliwości starał się mu odpowiedzieć, ale był rozkojarzony, nie mógł zebrać myśli i w polemice z Boguckim wypadł słabo" – napisał „Newsweek".

> *Waldemar Żurek nie ma też łatwego życia* **WE WŁASNYM OBOZIE POLITYCZNYM**. *W kuluarach Sejmu można usłyszeć, że mniejsze partie koalicyjne patrzą krytycznie na jego dokonania*

eprasa.pl 0b2c1b7169

w wymiarze sprawiedliwości, a niektórzy politycy obozu władzy wręcz uważają, że pewnymi poczynaniami robi z siebie głupka. Z kolei największym radykałom skupionym wokół obozu rządzącego, czyli Silnym Razem, nie podoba się zbyt wolne tempo rozliczeń z poprzednią władzą i już zaczynają mówić, że Żurek jest równie miękki jak Bodnar.

Podobno nawet Donald Tusk nie jest zadowolony z osiągnięć swojego ministra sprawiedliwości. – Spodziewał się znacznie większych efektów w zakresie rozliczania PiS-owców. Ale Żurka nie wymieni, bo nie ma na kogo. Trudno znaleźć kogoś bardziej szalonego od niego – śmieje się polityk sympatyzujący z obozem rządzącym.

Podbijanie bębenka

Waldemar Żurek nie przypadkiem trafił do polityki. Za czasów rządów PiS-u był jednym z najbardziej ostrych przeciwników tamtej władzy. Walczył w sądach z różnymi jej decyzjami. Brał udział proteście pod Sejmem 16 lipca 2017 r. przeciwko zmianom w Sądzie Najwyższym i w akcji „Tour de Konstytucja", czyli objeździe Polski z wykładami o przepisach konstytucyjnych. Został usunięty ze stanowiska rzecznika prasowego ds. cywilnych sądu okręgowego i przeniesiony do orzekania z II do I instancji. Przerwano też jego kadencję w Krajowej Radzie Sądownictwa w 2018 r. Europejski Trybunał Praw Człowieka orzekł, że były

eprasa.pl 0b2c1b7169

to szykany za medialne wypowiedzi i zasądził na jego rzecz odszkodowanie.

> *– To właśnie z powodu jego* **TWARDEJ WALKI W SĄDACH** *z poprzednią władzą Donald Tusk wziął go na stanowisko ministra sprawiedliwości.*

Adam Bodnar, jego poprzednik, cieszył się powszechną opinią polityka miękkiego, takiego kulturalnego ciapy, który cofał się przed radykalnymi rozwiązaniami, a Żurek był uważany za zdeterminowanego i zdolnego do wszystkiego – mówi nasz rozmówca z obozu władzy.

Szef rządu, przedstawiając w lipcu ubiegłego roku nowego ministra sprawiedliwości, nie krył, że oczekuje od niego twardych rozliczeń z PiS-owcami. Kilka miesięcy po nominacji, w październiku 2025 r., premier nagrał wideo, na którym zajada zupę i mówi: „Niezły ten Żurek. A będzie jeszcze drugie danie i deser".

Powszechnie zostało to odebrane jako groźba pod adresem polityków PiS-u, że dotychczasowe działania ministra sprawiedliwości to dopiero wstęp do twardych rozliczeń. W ślad za „kierownikiem", jak w Koalicji Obywatelskiej nazywa się Tuska, jedzeniem żurku pochwalili się też w internecie inni politycy

eprasa.pl 0b2c1b7169

obozu władzy, sugerując, że nadchodzi sądny dzień na członków rządu PiS i szydząc z opozycji.

– Podbili bębenek nieprawdopodobnie – komentuje polityk opozycji.

Kruszenie betonu

Na początku minister Żurek wziął się energicznie do pracy. Jeszcze w lipcu wystąpił do szefa MSWiA o odwołanie 44 sędziów komisarzy wyborczych. Uznał ich za neosędziów, bo zostali powołani przez Krajową Radę Sądownictwa po 2017 r. Odwołał też 46 prezesów i wiceprezesów sądów, m.in. za podpisywanie list poparcia do neo KRS. Wśród nich znalazła się żona prezesa Trybunału Konstytucyjnego Bogdana Święczkowskiego. Na konferencji prasowej minister Żurek tłumaczył, że to jest kruszenie zabetonowanego systemu. Odwołani też zostali m.in. członkowie Rady Programowej Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, a także jeden z pełnomocników ministra.

I na tym skończyły się sukcesy ministra, a zaczęły „schody". Kolegia sędziowskie w sądach okręgowych w niektórych miastach nie zgodziły się na odwołanie prezesów i wiceprezesów. Jeżeli chodzi o sędziów komisarzy wyborczych, to szef Państwowej Komisji Wyborczej Sylwester Marciniak stwierdził, iż szefowie MSWiA i Ministerstwa Sprawiedliwości nie mają kompetencji, by odwoływać komisarzy w trakcie kadencji.

eprasa.pl 0b2c1b7169

Wyborcy KO i lewicowo-liberalne media oczekiwały na ruch w sprawie neo KRS, konkretnie na siłowe rozwiązanie, na które nie zdecydował się Adam Bodnar, typu: KRS zostaje rozwiązana uchwałą Sejmu, Izba wybiera nowych członków i po krzyku. Waldemar Żurek też się na to nie zdobył.

> *W maju wygasa kadencja członków neo KRS, a nowi zostaną wybrani według przepisów* **UCHWALONYCH ZA RZĄDÓW PIS-U**, *bo nowe zasady zostały zakwestionowane przez prezydenta,*

a Sejm nie zdołał przełamać jego weta. Co prawda Ministerstwo Sprawiedliwości wymyśliło jakąś pokrętną, pozaustawową procedurę konsultacji kandydatów na członków KRS przez środowisko sędziowskie, ale przepisy dotyczące ich wyboru się nie zmieniły.

Również Trybunału Konstytucyjnego nie udało się „odbić" z rąk sędziów powołanych przez PiS. Wielu się spodziewało, że tak jak w przypadku telewizji, dojdzie do rozprawy siłowej – któregoś dnia karty magnetyczne otwierające drzwi do gabinetów w Trybunale Konstytucyjnym zostaną wyłączone, a sędziowie nie wejdą do gmachu. Również i do takiego rozwiązania nie doszło. Okazuje się, że lekceważony Adam Bodnar (podobno do końca

eprasa.pl 0b2c1b7169

wierzył, że nie zostanie odwołany ze stanowiska) miał więcej ikry, uwierzytelniając siłową rozprawę ówczesnego ministra kultury Bartłomieja Sienkiewicza z TVP i usuwając PiS-owskiego prokuratora krajowego bez oglądania się na prezydenta, niż drwal Żurek w swoich dotychczasowych dokonaniach.

Ucieczka Zbigniewa Ziobry do Budapesztu dodatkowo Żurka zdyskredytowała. Były minister sprawiedliwości z PiS-u schronił się na Węgrzech, zamiast stawić się na rozprawę przed sądem aresztowym. Od Viktora Orbana uzyskał status osoby politycznie prześladowanej. Co prawda Peter Magyar, który wygrał ostatnie wybory na Węgrzech, zapowiedział, że ani Ziobry, ani Marcina Romanowskiego, byłego wiceministra sprawiedliwości, nie będzie chronił, ale jeżeli chodzi o ekslidera Suwerennej Polski, to na razie nawet nie został za nim nawet wydany Europejski Nakaz Aresztowania, zatem procedura odesłania go do Polski może potrwać dobrych kilka miesięcy.

Problematyczne sukcesy, realne problemy

Gdy pytam polityka sympatyzującego z obozem władzy o to, czy potrafi wymienić sukcesy Waldemara Żurka, odpowiada, że długo by się wahał.

– Ma osiągnięcia, ale takie połowiczne. W oczach elektoratu lewicowo-liberalnego wywalanie prezesów sądów to jest sukces, choć dla innych ludzi nie ma to znaczenia. Trudno uznać za suk-

eprasa.pl 0b2c1b7169

ces wybranie sędziów Trybunału Konstytucyjnego i doprowadzenie do ich ślubowania przed marszałkiem Sejmu, bo sam Trybunał nadal pozostaje w kryzysie. Dla wyborców obozu rządzącego sukcesem może być to, że Żurek jest konsekwentny i idzie na zwarcie z PiS-em, ale to znowu zadowala tylko część społeczeństwa – komentuje nasz rozmówca.

I dodaje, że gdyby Żurek doprowadził do ekstradycji Ziobry i Romanowskiego albo chociaż Michała Kuczmierowskiego – oskarżanego o nadużycia w Rządowej Agencji Rezerw Strategicznych, który czeka w Londynie na finał procesu ekstradycyjnego – i postawił ich przed sądem (o skazaniu choćby w I instancji do końca tej kadencji mowy nie ma), to już byłby jego sukces. Ale Ziobro i Romanowski mogą mu znowu bryknąć, tym razem poza Węgry, a proces Kuczmierowskiego wlecze się niemiłosiernie długo i końca nie widać. Poza tym prawicowi politycy mają bardzo sprawnych prawników, którzy skutecznie przewlekają procedury.

Nasz rozmówca związany z obozem władzy uważa, że

> *Żurek mógłby próbować rozwiązać jakikolwiek problem w wymiarze sprawiedliwości* **NA DRODZE DIALOGU** *ze środowiskiem sędziowskim lub z prezydentem i wtedy miałby sukces, ale na to nie godzi się premier Tusk.*

eprasa.pl 0b2c1b7169

Z kolei tygodnik „Newsweek” na początku miesiąca opublikował tekst o Żurku, w którym autorka twierdzi, opierając się na wypowiedziach anonimowych współpracowników ministra sprawiedliwości, iż jest on gotów do twardych działań, ale również i w tej kwestii ostatnie słowo ma Tusk. „To premier jest hamulcowym” – tłumaczy rozmówca „Newsweeka”. Nie będzie też żadnych sukcesów na polu ustawodawczym, bo żadne nowe przepisy, które wyjdą z ministerstwa Żurka, nie zostaną podpisane przez prezydenta.

Mimo wszystko zwycięstwo Magyara wlało otuchę w serce Żurka. Zaczął już słać pisma do węgierskiego Ministerstwa Sprawiedliwości w sprawie obu uciekinierów, choć Bartosz Lewandowski, pełnomocnik prawny obu polityków, wyśmiewał się, że są to działania czysto PR-owe.

Minister sprawiedliwości zapewniał też ostatnio, że już wkrótce wybrani przez Sejm sędziowie Trybunału Konstytucyjnego, którzy złożyli ślubowanie przed marszałkiem Sejmu, założą togi i będą orzekać. Na razie urzędują w bibliotece Trybunału Konstytucyjnego i zakończenia tej sytuacji nie widać. Ale nawet jeżeli zapowiedzi i nadzieje Żurka się nie ziszczą, to i tak raczej nie odejdzie on ze stanowiska ministra sprawiedliwości.

– Tusk nie ma na podorędziu nikogo równie szalonego, kto gotów byłby postawić zarzut pomocniczości w łamaniu prawa

eprasa.pl 0b2c1b7169

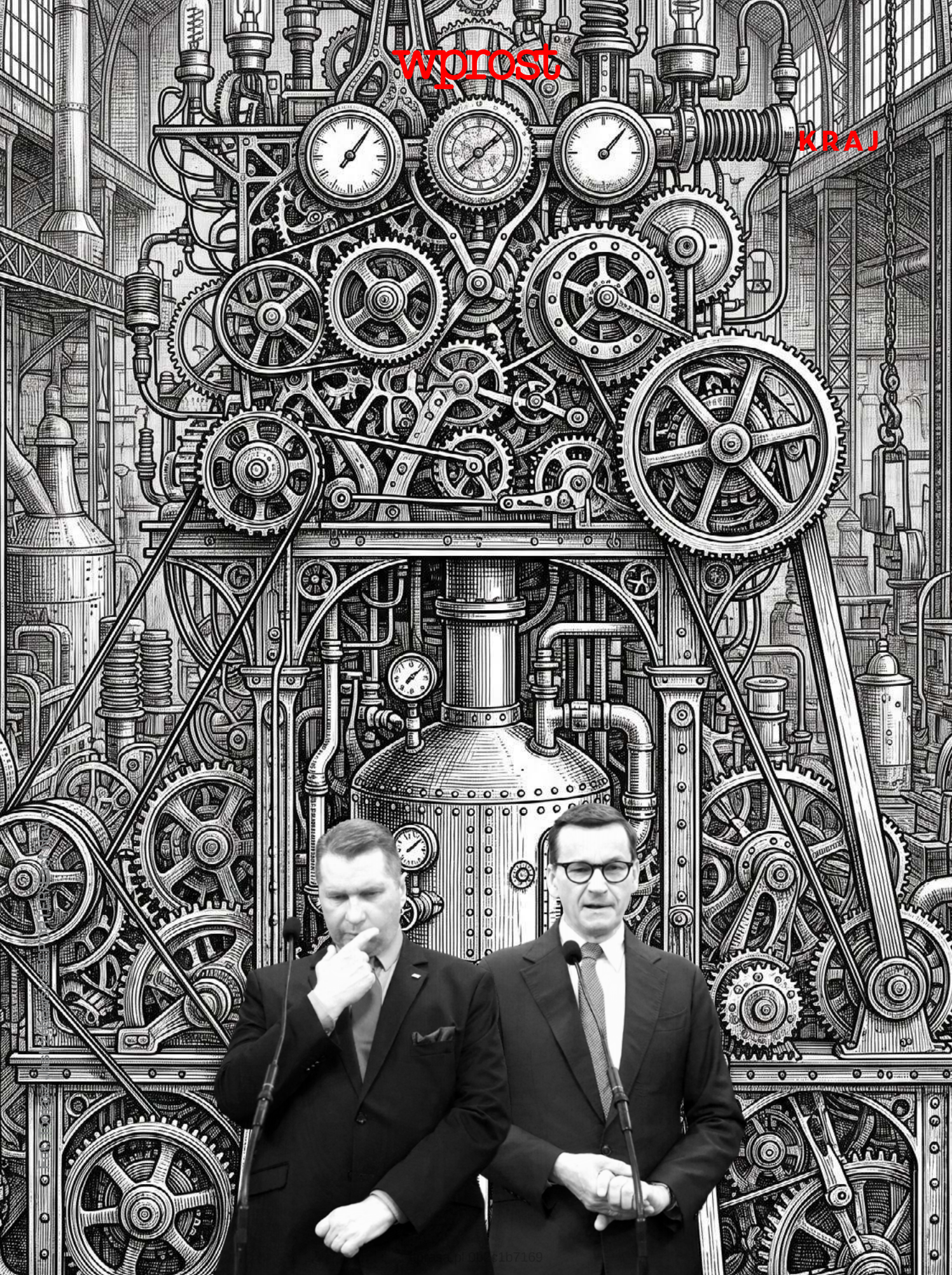
doradcom prezydenta – mówi nasz rozmówca z obozu rządzącego. I dodaje, że Żurek jest klasycznym zderzakiem.

– Nie wywodzi się ze środowiska KO, zatem nie obciąża tej formacji swoimi błędami i w każdej chwili może być wymieniony, bo nikt się za nim nie wstawi. Z punktu widzenia Tuska podsumowanie okresu rozliczeń nie będzie imponujące. Zatem przynajmniej trzeba stwarzać wrażenie, że rządzący robią wszystko, co się da, bardzo się starają i po prostu są blokowani. Żurek znakomicie się do tego nadaje – konkluduje nasz rozmówca.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 0b2c1b7169

wprost
KRAJ



TECHNOLOGIA ZAMIAST ZASIŁKÓW

– Wyborcy czują się pogubieni i **CZEKAJĄ NA ROZSTRZYGNIĘCIE TYCH WEWNĘTRZNYCH SPORÓW, ALE NIE CHCĄ ROZSTANIA**. *Chcą obu: i tego bardziej konserwatywnego Czarnka, i aspiracyjnego Morawieckiego. Lubili rząd Morawieckiego, a nazwa Rozwój plus świetnie koresponduje z sukcesami flagowych programów społecznych. Młodzi ludzie rozumieją jego język. (...) Jeśli jednak nie postawi na naukę i rozwój, ten „Plus" w nazwie stowarzyszenia pozostanie pustym hasłem – mówi* **ELŻBIETA JAKUBIAK**, *była posłanka PiS-u i była szefowa Gabinetu Prezydenta RP Lecha Kaczyńskiego.*



Rozmawiała **AGNIESZKA NIESŁUCHOWSKA**

WIĘCEJ

eprasa.pl 0b2c1b7169

Stowarzyszenie Rozwój plus to trafiony pomysł Mateusza Morawieckiego?

Myślę, że tak. To dobry moment na „policzenie się". Okazało się, że były premier zgromadził wokół siebie około czterdziestu posłów, to bardzo dużo.

Zaskoczyły panią nazwiska, które znalazły się w tym środowisku?

Chyba nie. Może z wyjątkiem prof. Ryszarda Terleckiego. Reszta to ludzie, którzy pracowali bezpośrednio w rządzie – w jednej lub drugiej kadencji. To pokazało, że grupa ma poten-



ELŻBIETA JAKUBIAK

– była minister sportu i turystyki w rządzie Jarosława Kaczyńskiego, w latach 2005–2007 szefowa Gabinetu Prezydenta RP i sekretarz stanu w Kancelarii Prezydenta RP. W latach 2007–2011 posłanka na Sejm. Od 2007–2010 członkini PiS-u, później związała się z partią Polska Jest Najważniejsza, a w 2013 r. współtworzyła partię Polska Razem. Po roku wycofała się z czynnego uprawiania polityki.

eprasa.pl 0b2c1b7169

cjał „przepołowienia" klubu, co rzeczywiście groziło realnym podziałem na dwa obozy.

Dlaczego właśnie teraz Mateusz Morawiecki powiedział: „sprawdzam"? Do wyborów parlamentarnych jeszcze półtora roku.

> *W czasie swoich rządów miał jedną zasadę: oficjalnie nie tworzył* **WŁASNEJ FRAKCJI**. *Z jednej strony było to lojalne wobec lidera, ale z drugiej stanowiło słabość,*

bo wszyscy inni mieli swoje frakcje. Była grupa „starych" działaczy jeszcze od PC, byli ziobryści, Jacek Kurski też odgrywał dużą rolę, bo miał swoje ogromne poletko w postaci telewizji i wpływał na obraz obozu rządowego, to był często autorski portret naszego kraju. Można powiedzieć: banalny film z główną rolą dla Zenka.

Ale przecież Mateusz Morawiecki też stworzył silną frakcję, tzw. harcerzy.

Tak, tak dobierał współpracowników, ale formalnie nie stanowili frakcji w klubie parlamentarnym, opierał się na poparciu Jarosława Kaczyńskiego. Widać było silny spór o przywództwo z Solidarną Polską, wspieraną wówczas przez byłą premier Beatę Szydło.

eprasa.pl 0b2c1b7169

Dzisiaj, po odejściu Zbigniewa Ziobry, ta grupa nieco wtopiła się w PiS, ich przekaz stał się bardziej umiarkowany. Zajęli się merytoryczną pracą.

W to miejsce natychmiast wróciła grupa tradycyjnie walcząca z ziobrystami, czyli tzw. „ideowo-prawidłowa": Jacek Sasin, Przemysław Czarnek czy Tobiasz Bocheński. Oni też chcą się zaznaczyć jako frakcja, co prowadzi do naturalnych sporów. Ich przewaga nad dawnym sporem, który wybuchł z ziobrystami i Kurskim po wyborach prezydenckich polegała na tym, że nas było kilkanaścioro, a ich jest kilkudziesięcioro. I Mateusz Morawiecki jest naturalnym ich przywódcą, z politycznym planem. U nas (PJN – red.) Joanna Kluzik-Rostkowska takiego planu nie napisała, była wypadkową zdarzeń, przywódcą wizerunkowym. Dlatego to musiało się źle skończyć.

Władysław Kosiniak-Kamysz twierdził w rozmowie z Bogdanem Rymanowskim, że Morawiecki wygrał walkę wewnątrz PiS-u, bo lider „harcerzy" jest traktowany poważniej niż lider „maślarzy", czyli Przemysław Czarnek. Zgadza się pani z tym?

Myślę, że profesor Czarnek ma swoje miejsce w tej „układance" i spotkania z prezesem są tak samo traktowane, jak spotkania i kolacje z premierem Morawieckim. Lider PSL-u może nie mieć racji. Mam raczej wrażenie, że PSL szuka po prostu swojego miejsca na listach.

eprasa.pl 0b2c1b7169

W miastach ludowcy mają znikome poparcie i jeśli nie podejmą racjonalnych decyzji, w następnych wyborach mogą znaleźć się „pod kreską". Stąd te umizgi w kierunku byłego premiera Morawieckiego.

Kosiniak-Kamysz oficjalnie wyklucza koalicję z Morawieckim, póki ten jest w PiS-ie.

Na razie nie może powiedzieć nic innego, bo jest w rządzie Donalda Tuska. Ale za chwilę trzeba będzie składać listy wyborcze. Pojawi się pytanie: czy PSL wystartuje samodzielnie, czy zostanie wciągnięty na listy KO? To drugie oznaczałoby wyprowadzenie sztandaru PSL-u.

> *Koalicja* **PSL-U Z PRAWICĄ** *to wciąż rzecz trudna do wyobrażenia, bo oni nigdy w takim układzie nie byli.*

Zawsze wybierali sojusze z komunistami lub liberałami, co jest swoistą ułomnością partii mającej na sztandarach hasło „Bóg, Honor, Ojczyznę".

Może nowym otwarciem byłaby współpraca Morawieckiego z Katarzyną Pełczyńską-Nałęcz? Kiedyś wspomniała pani, że jest ona blisko tradycji konserwatywnej i PiS-u.

To byłby niezwykły duet. Ona jest bardzo inteligentna i – wbrew opiniom – nie jest „trudna", po prostu ma własne zdanie

eprasa.pl 0b2c1b7169

i własny program gospodarczy. Jeśli spojrzymy na jej działania – choćby na jej wojnę z deweloperami i poglądy na system podatkowy– to jest to nowoczesny konserwatyzm gospodarczy, a nie liberalizm europejski.

To mogłaby być Czwarta Droga. Projekt ludzi aspirujących, młodych, bez kompleksów, którzy mówią: „Polska zasługuje na więcej, wiemy, jak to zrobić".

Czy Jarosław Kaczyński pozwoli Mateuszowi Morawieckiemu na taką samodzielność? Czy ten rozdział jest nieunikniony?

Nie sądzę, by doszło do brutalnego rozdziału. Ten spór to może być droga do sukcesji w partii, a więc widać, że stawka jest wysoka.

Przemysław Czarnek zabezpiecza tyły. Musi zagospodarować prawą ścianę, gdzie poza PiS-em – w Konfederacji i okolicach – dojdzie jeszcze do przetasowań

Prezes PiS-u początkowo był zirytowany stowarzyszeniem Rozwój plus, teraz wydaje się je akceptować. Skąd ta zmiana?

Po pierwsze, z osobistej sympatii do Mateusza Morawieckiego. Po drugie, z docenienia wizji państwa, budowanej przez Morawieckiego. To nie jest wizja biednej panny na wydaniu.

Prezes zauważył też, że na spotkania z Morawieckim przychodzą młodzi, przedstawiciele aspiracyjnej Polski. To nowe środowiska, o które Prawo i Sprawiedliwość zawsze walczyła.

eprasa.pl 0b2c1b7169

W instytutach związanych z jego środowiskiem, np. w Instytucie Flanki Wschodniej Michała Dworczyka czy Instytucie Sobieskiego, publikowane są dziesiątki raportów – o armii, o obronie cywilnej, zdrowiu, demografii; to materiał na program rządu w przyszłości.

> *Żadna inna partia tego nie zrobi a prezes chce uniknąć* **ZESTARZENIA SIĘ KADR**, *tak jak stało się to w Partii Republikańskiej w USA czy niemieckim CDU.*

To budowanie przyszłości partii, które Kaczyński docenia w pracy Mateusza Morawieckiego.

Spełnieniem marzenia Jarosława Kaczyńskiego jeszcze z lat 90. byłaby sytuacja, w której PiS jest stałym elementem sceny politycznej.

Elektorat PiS-u jest gotowy na, jak to określił prezes Kaczyński, dwa płuca partii? Na razie Prawo i Sprawiedliwość notuje najniższe od miesięcy notowania, ma ok. 18 proc.

Wyborcy czują się pogubieni i czekają na rozstrzygnięcie tych wewnętrznych sporów, ale nie chcą rozstania. Chcą obu: i tego bardziej konserwatywnego Czarnka, i aspiracyjnego Morawieckiego. Ludzie lubili rząd Morawieckiego, a nazwa Rozwój plus

eprasa.pl 0b2c1b7169

świetnie koresponduje z sukcesami flagowych programów społecznych. Młodzi rozumieją jego język. Proszę spojrzeć na jego exposé z rządu dwutygodniowego – to jest baza. On mówi rzeczy, które trafiają do nowego pokolenia.

Co musiałby położyć na stół PiS, żeby odzyskać inicjatywę?

20 miliardów na naukę – od już. Jeśli nie postawi na naukę i rozwój, to ten „Plus" w nazwie stowarzyszenia pozostanie pustym hasłem. Tylko realne inwestycje w wiedzę mogą być nowym paliwem dla prawicy. Młode pokolenie chce skoku technologicznego, a nie zasiłków. Musimy czerpać zyski z wartości dodanej, a nie tylko z taniej pracy. Ten drugi filar to sprawiedliwe podatki dla rodzin.

Absolutną dziejową sprawiedliwością byłoby też to, żeby rodziny wielodzietne przestały płacić podatek dochodowy. To byłby prawdziwy „plus" dla rozwoju. No i oczywiście inwestycje infrastrukturalne oraz sądy jako sprawnie działający aparat dobrego państwa.

Mateusz Morawiecki marzy o tym, by PiS stał się prawdziwym koszmarem dla Donalda Tuska. To się ziści?

On nie musi z nim walczyć na inwektywy. Morawiecki jest najlepiej słyszalny, gdy mówi o pozytywnym programie. Bójkę powinien zostawić innym, a sam budować merytoryczną alternatywę. To się samo obroni.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 0b2c1b7169

FELIETON



JAN WRÓBEL

Powrót Obcych

KILKA TYGODNI TEMU PRZESZEDŁ PRZEZ WILNO MARSZ NACJONALISTYCZNEJ GRUPY POD SZTANDAREM „LITWA DLA LITWINÓW". KTO SIĘ HISTORIĄ POLSKI INTERESUJE, SŁYSZY ECHO POCHODÓW Z CZASÓW II RP: „POLSKA DLA POLAKÓW". Wówczas jedną trzecią obywateli Polski stanowili nie-Polacy. Republika litewska ma sytuację inną, niemniej Polacy, Rosjanie, Białorusini są liczącymi się grupami narodowymi. „Litwa dla Litwinów" nie jest zatem hasłem grupy rekonstrukcyjnej. Niesie treść.

eprasa.pl 0b2c1b7169

Cud nad zaporą

Jeden z polskich liderów na Litwie, Czesław Okińczyc, prawnik, napisał przejęty:

„Państwo nie należy do żadnej grupy etnicznej (…) należy ono do Narodu jako wspólnoty politycznej. Wszyscy obywatele Państwa Litewskiego stanowią społeczeństwo obywatelskie – wspólnotę państwową, niezależnie od pochodzenia etnicznego.

Oznacza to, że Polak na Litwie, Litwin na Litwie, Rosjanin na Litwie czy Karaim na Litwie nie są osobami o różnych rangach w tym państwie. Wszyscy należą do tego samego suwerena. Wszyscy są członkami politycznymi tej samej Republiki".

Prosty wywód. Na pewno potrzebny niektórym Litwinom, a do pewnego stopnia także samym władzom litewskim, które z uporem godnym lepszej sprawy ograniczają nielitewskie szkolnictwo w Republice. Pytanie, czy ze szczególną uwagą nie powinni czytać Okińczyca Polacy nad Wisłą, w III RP.

Trochę dlatego, że trudno nie dostrzec potrzeby konfliktu z Obcymi.

eprasa.pl 0b2c1b7169

> *Gdyby historyk za tysiąc lat miał do dyspozycji tylko jeden typ źródeł na temat historii Polaków – **KOMENTARZE INTERNETOWE** – doszedłby do wniosku, że Polska lat 2015-2026 walczyła z nawałami.*

Ze wschodu i z zachodu (i ze Szwecji). A to z nawałą islamu, a to z nawałą inżynierów, a to z nawałą Syryjczyków i Afgańczyków, a to gender oraz sympatyków Trumpa. Bój był na żyletki, kraj uratował się cudem. Cudem nad zaporą.

Jak Polacy szukają wrogów

Można się śmiać z lotnych brygad szukających azjatyckich imigrantów z Niemiec na polskich dworcach autobusowych. Tyle że wielu patriotów – prawdziwych, nie odpustowych – bardzo się wówczas identyfikowało z aktywnością rasistowskich patroli.

Trudno zupełnie lekceważyć objaw choroby. Objawem zdrowia jest miłość do własnego kraju, a także pragnienie, by żyło się w nim bezpiecznie. Niebezpiecznym symptomem było natomiast emocjonalne wspieranie efekciarskich, ale złych działań. Zamiast szukać luk w sposobie działania pań-

eprasa.pl 0b2c1b7169

stwa polskiego, odruchowo wsparto amatorów prowadzących na własną rękę akcje detektywistyczne oparte na schemacie „źli czarni".

I tak dochodzimy do drugiego dobrego powodu, by poczytać o Republice, narodzie politycznym etc. Szukanie wroga już się przecież w Polsce zakorzeniło. To Oni – pisowcy. Ewentualnie Oni – peowcy. Prawdziwi Obcy, łże-Polacy.

To krzepiące, że jeszcze nie upowszechnia się po obu stronach barykady hasło: „Polska dla Polaków" – dla nas, a nie dla Was, parzygnaty od Tuska / Kaczyńskiego. Wciąż ten okrzyk tuła się tylko na marginesie polskiego życia politycznego. Tyle się namordowali spece od polaryzacji, tyle wleli do dusz trucizny, a efekt, chociaż spory, nie jest pełny.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 0b2c1b7169



DEZORIENTACJA SEKSUALNA

© Marzena Sutersk-Kinal/Adobe Stock

eprasa.pl/0026157169

– Jest taka grupa pacjentów bardzo intensywnie szukająca niezauważanego przez specjalistów biologicznego wyjaśnienia wszystkich swoich problemów. Chcą znaleźć jeden konkretny mechanizm: neurochemiczny, hormonalny – który „tłumaczy wszystko”. **NAJLEPIEJ, GDYBY ROZWIĄZANIE BYŁO DOSTĘPNE W POSTACI PIGUŁKI.** *Bez zmieniania trybu życia, relacji z otoczeniem, odrobiny wglądu w swoje dotychczasowe funkcjonowanie – mówi prof. CMKP* **DR HAB. MED. MICHAŁ LEW-STAROWICZ**, *psychiatra i seksuolog, redaktor naukowy najnowszego, dwutomowego wydania podręcznika „Seksuologia”.*



Rozmawiała **KRYSTYNA ROMANOWSKA**

WIĘCEJ

Mam taką wizję współczesności: świat robi wszystko, żebyśmy uprawiali jak najmniej seksu relacyjnego. Nastolatki boją się, bo żyją w przeseksualizowanym świecie i coraz mniej go uprawiają. Młodzi mężczyźni wpadają w szpony manosfery, która izoluje ich od kobiet. Świeżo upieczeni rodzice są zbyt zmęczeni opieką nad dzieckiem, żeby uprawiać seks. 50-lat-

eprasa.pl 0b2c1b7169

kowie mają zaburzenia libido (leki na depresję), potem są kryzysy, zdrady, rozpad związku. W rezultacie dochodzę do wniosku, że najlepszy seks uprawiają dziś seniorzy. W czym mam rację, a w czym się mylę?



Fot. Materiał prasowy

PROF. MICHAŁ LEW-STAROWICZ

– psychiatra, seksuolog, psychoterapeuta. Jako pierwszy w Polsce uzyskał certyfikat specjalisty medycyny seksualnej (FECSM) afiliowany przez European Union of Medical Specialists. W 2018 r. uzyskał stanowisko profesora Instytutu Psychiatrii i Neurologii, a w 2019 r. profesora Centrum Medycznego Kształcenia Podyplomowego. Redaktor naukowy monografii „Seksuologia", autor i współautor kilkudziesięciu artykułów w czasopismach naukowych oraz wielu książek naukowych i popularnonaukowych. Zespół prof. Michała Lew-Starowicza aktualnie realizuje w Polsce badania, w ramach których można skorzystać z bezpłatnej farmakoterapii kompulsywnych zachowań seksualnych. Osoby chcące wziąć w nich udział mogą się zgłaszać przez stronę www.hiperseksualnosc.pl

eprasa.pl 0b2c1b7169

Zacznę od końca. Seniorzy rzeczywiście są grupą, która bardzo się zmienia. Społeczeństwo się starzeje, a osoby 60+ są dziś aktywne jak nigdy wcześniej: również w sferze seksualnej. Widać większą otwartość, większą gotowość do mówienia o swoich potrzebach.

Pani wizja wydaje mi się zbyt pesymistyczna, jestem daleki od wieszczenia jakiegoś upadku seksualności czy relacji między ludźmi.

> *Oczywiście jeżeli patrzymy tylko przez pryzmat obserwacji w oknie czasowym jednej, dwóch dekad, łatwo dojść do wniosku, że „coś się kończy". Ale w historii* **PODEJŚCIE DO SEKSU** *często falowało.*

Były okresy większej swobody – jak w starożytnej Grecji czy Rzymie, a z nowszych czasów choćby rewolucja seksualna lat 60. – ale też czasy wyraźnej powściągliwości, czyli np. średniowiecze, epoka wiktoriańska czy nawet koniec XX w. pod znakiem lęku przed zakażeniem HIV. Żyjemy w cyklach.

Ale przyzna pan, że ten nasz cykl jest dziwaczny: z jednej strony mamy bezprecedensową dostępność seksu i jego obrazów, a z drugiej – coraz więcej lęku, unikania i trudności

eprasa.pl 0b2c1b7169

w budowaniu realnych relacji. I, śmiem twierdzić, że to drugie wynika z pierwszego.

Dzisiaj rzeczywiście możemy obserwować bardzo dużą dostępność treści seksualnych, szczególnie pornografii. I ma pani rację: to nie oznacza automatycznie, że życie seksualne ludzi jest bogatsze. Często jest odwrotnie: duża liczba zachowań seksualnych wcale nie oznacza wysokiej jakości. Część z nich ma charakter bardziej mechaniczny, oderwany od relacji, od emocji, od kontaktu z drugim człowiekiem. Żyjemy w czasach dużej różnorodności – tożsamości, relacji, zachowań.

W najnowszej dwutomowej „Seksuologii" pod pana redakcją bardzo dużo miejsca poświęcacie właśnie seksowi relacyjnemu, jakby w kontrze do rzeczywistości?

Pod redakcją moją i dwójki świetnych współredaktorów – prof. Marii Beisert i dr hab. Bartosza Grabskiego – oraz z udziałem prawie siedemdziesięciu autorów! A wracając do zadanego tematu, pożądanie, fantazje i aktywność seksualna człowieka są ukierunkowane w głównej mierze na inne osoby. Współczesny człowiek żyje też w pewnym dysonansie. Z jednej strony mamy bardzo silnie obecny w mediach obraz seksualności: często przerysowany, sztuczny. Z drugiej strony, kiedy ktoś próbuje go przenieść do rzeczywistości, okazuje się, że to nie działa w ten sposób. Do tego dochodzi ogromna liczba bodźców konkurujących o naszą uwagę.

eprasa.pl 0b2c1b7169

Technologie, media społecznościowe, gry, rozrywka cyfrowa: wszystko to zabiera czas i energię, które kiedyś były bardziej kierowane na kontakty międzyludzkie, w tym relacje romantyczne i seksualne. Kontakt z drugim człowiekiem nie znika, ale musi „konkurować" z wieloma innymi źródłami gratyfikacji. W najnowszym podręczniku znajdziemy wiele rozdziałów poświęconych rozwojowi seksualnemu, mechanizmom biologicznym i psychologicznym kształtujących seksualność, różnorodności tożsamości, związków, potrzeb i zachowań seksualnych.

Natomiast myśląc o seksualności współczesnego człowieka, trudno oderwać to od zdolności do budowania relacji. Ta ostatnia została u wielu młodych osób wyraźnie nadszarpnięta w czasie pandemii. Część moich pacjentów po lockdownie pozostała w świecie kontaktów wirtualnych. Choć rzeczywistość gabinetu może sprawiać wrażenie, że udanego seksu relacyjnego jest mniej, nie znaczy to, że on zniknie. Człowiek ma bardzo silną potrzebę kontaktu z drugim człowiekiem, tego kontaktu nie zastąpi pornografia ani flirtowanie z chatbotem.

Ja jestem chyba większą pesymistką w tej kwestii. Wydaje mi się na przykład, że zlekceważyliśmy wpływ pornografii na relacje. A teraz się budzimy i widzimy: „o, poszło to za daleko"!

U niektórych osób faktycznie poszło za daleko. Naukowcy i klinicyści zajmujący się tym tematem od dawna próbują to zjawisko zrozumieć, badać i opisywać. Z jednej strony nikt nie

eprasa.pl 0b2c1b7169

zachęcał ludzi do zastępowania relacji seksualnych pornografią. Z drugiej strony, zawsze cieszyła się dużym zainteresowaniem, a teraz jest dostępna na niespotykaną dotąd skalę. Pornografia rzeczywiście może kształtować wyobrażenia i wzorce, a u niektórych wypierać realne kontakty seksualne. Widać to wyraźnie choćby w obszarze kompulsywnych zachowań seksualnych: tego, co potocznie nazywa się uzależnieniem od seksu.

Jeszcze kilkanaście lat temu te zachowania dużo częściej dotyczyły świata offline: klubów, agencji towarzyskich, przygodnych kontaktów. Dziś w zdecydowanej większości przeniosły się do świata cyfrowego: pornografii, czatów erotycznych, kamerek internetowych.

> *Szacunkowo nawet 80-90 proc. pacjentów, którzy zgłaszają się z* **PROBLEMEM UTRATY KONTROLI** *nad zachowaniami seksualnymi, funkcjonuje głównie w przestrzeni cyfrowej.*

Jednocześnie zmieniło się też nasze rozumienie tego zjawiska. Kiedyś patrzono na nie głównie w kategoriach moralnych, jako na „grzech", „uleganie popędom". Dziś dużo lepiej rozumiemy, że to jest problem zdrowia psychicznego.

eprasa.pl 0b2c1b7169

Pan bada to zjawisko.

Tak, robimy to, bo dotyka problemu, który coraz częściej widzimy w gabinetach, a który wciąż jest niedostatecznie opisany i rozumiany. W aktualnych badaniach skupiamy się na leczeniu mężczyzn z kompulsywnymi zachowaniami seksualnymi – czyli takich, którzy doświadczają utraty kontroli nad swoim zachowaniem, mimo że widzą jego konsekwencje: pogorszenie relacji, problemy zawodowe, poczucie winy, wstydu.

To całkiem duże badanie kliniczne, planujemy objąć nim ponad czterystu pacjentów. Wciąż jesteśmy na etapie rekrutacji. Dla wielu osób to pierwsza okazja, żeby w ogóle nazwać swój problem i spróbować się nim zająć w sposób uporządkowany, medyczny. Projekt jest zaplanowany w bardzo rygorystyczny sposób: mamy kontrolę placebo i podwójne zaślepienie. To oznacza, że przez długi czas ani pacjent, ani lekarz nie wiedzą, jaki dokładnie wariant leczenia jest stosowany. Dzięki temu eliminujemy wiele czynników zakłócających i możemy uzyskać naprawdę wiarygodne dane.

W tym przypadku skupiamy się na leczeniu farmakologicznym: badamy wytypowane we wcześniejszych badaniach leki, ich kombinacje, dawki dobrane w sposób indywidualny. To ważne, bo do tej pory mieliśmy raczej rozproszone dane i doświadczenia kliniczne, a nie jedno, spójne, duże badanie, które pozwalałoby wyciągnąć bardziej precyzyjne wnioski.

eprasa.pl 0b2c1b7169

Ale równie istotne jest to, że patrzymy szerzej niż tylko na objawy. Analizujemy również mechanizmy mózgowe – czyli to, jak zmienia się reakcja mózgu na bodźce seksualne w trakcie leczenia. Interesuje nas, czy nadreaktywność, która wcześniej prowadziła do utraty kontroli, zaczyna się normalizować. To jest niezwykle cenne, bo pozwala zobaczyć, że zmiana nie jest tylko subiektywna, ale ma swoje odzwierciedlenie w funkcjonowaniu układu nerwowego, wynika z przywróconej równowagi.

Chcemy też odpowiedzieć na bardzo praktyczne pytania: komu dana forma leczenia pomaga najbardziej, jakie są czynniki sprzyjające poprawie, jak personalizować terapię? Bo dziś już wiemy, że to nie jest jeden typ pacjenta.

Dla uczestników to badanie ma jeszcze jeden wymiar – poza dostępem do specjalistycznej opieki, mają też szansę na uporządkowanie i dokładniejsze zrozumienie swojego doświadczenia. Wielu z nich funkcjonowało latami w poczuciu bezradności, winy, wstydu, bez realnej pomocy. Omówienie problemów ze specjalistą, nazwanie poszczególnych aspektów problemu jest pierwszym krokiem do zmiany.

Spodziewa się pan, że takich pacjentów będzie coraz więcej?

Myślę, że niestety tak. Seks jest silnym regulatorem nastroju, napięcia, źródłem przyjemności. Nasz mózg reaguje na bodźce seksualne, do których dziś mamy szczególnie łatwy dostęp. Nawet nie chodzi o samą pornografię. Aplikacje randkowe pozwalają

eprasa.pl 0b2c1b7169

w ciągu chwili znaleźć partnera czy partnerkę na niezobowiązujący seks. Serwisy i aplikacje internetowe są zaprojektowane tak, żeby maksymalizować zaangażowanie i dostarczać szybkich nagród.

Jeśli ktoś zaczyna wykorzystywać seksualność jako podstawowy sposób regulowania emocji: radzenia sobie ze stresem, napięciem, samotnością, łatwo wpadnie w schemat powtarzalnych, kompulsywnych zachowań. Mózg uczy się, że to jest najprostsza i najszybsza droga do ucieczki od problemów i złego samopoczucia – przynajmniej na chwilę. W szerszej perspektywie to niczego nie rozwiązuje, a długofalowo prowadzi do pogłębiania trudności.

Jest jeszcze jeden ważny element, którego nie warto lekceważyć, jeżeli mówimy o technologiach w kontekście zdrowia, także seksualnego: algorytmy. One uczą się naszych zachowań i wzmacniają je. Jeżeli ktoś przez dłuższy czas szuka określonych treści, na przykład związanych ze stymulacją seksualną czy pornografią, to systemy zaczynają mu je podsuwać coraz częściej.

Nawet jeśli taka osoba próbuje się od tego odciąć, nadal dostaje bodźce, które ją stymulują.

> *Smartfon staje się czymś w rodzaju* **PRZEDŁUŻENIA CIAŁA** *i jednocześnie narzędziem, które nieustannie przypomina o tych treściach. To niesłychanie utrudnia zmianę.*

eprasa.pl 0b2c1b7169

Wrócę na chwilę do pornografii. Mnie autentycznie przeraża, że – jako cywilizacja – daliśmy jej wolną rękę i dopiero teraz widzimy konsekwencje: młodsze nastolatki uzależnione od pornografii.

Wiele problemów seksualnych współczesnego człowieka wynika z braku systemowej edukacji seksualnej i niewystarczającego wsparcia zdrowego rozwoju seksualnego. O seksualności przeważnie nie rozmawia się w sposób otwarty, a wiele osób zostaje sam na sam ze swoimi problemami, próbując radzić sobie intuicyjnie albo korzystając z przypadkowych źródeł wiedzy. To sprzyja często jeszcze większej dezorientacji i nasilaniu problemów.

Z kolei pornografia nie jest wynalazkiem współczesności. Ona towarzyszy człowiekowi od momentu, kiedy zaczął tworzyć sztukę. Była obecna w rzeźbie, w malarstwie, potem w fotografii, filmie: każde nowe medium natychmiast było wykorzystywane także do treści erotycznych. Różnica polega na wspomnianej już skali i dostępności.

Dziś mamy do czynienia z globalnym przemysłem, który generuje ogromne zyski i skutecznie konkuruje z największymi branżami rozrywkowymi. Można wprowadzać bardziej restrykcyjne ograniczenia – prawne, technologiczne, ale te bariery są dość szybko omijane.

eprasa.pl 0b2c1b7169

Trzeba także pamiętać, że ewidentnie negatywne konsekwencje ekspozycji na pornografię dotyczą jedynie części użytkowników – zależy to od wzorców korzystania (np. dla regulowania nastroju, ucieczki od trudności z nawiązywaniem relacji), intensywności, poziomu wiedzy na temat seksu. Dlatego znacznie ważniejszym, a jednocześnie zaniedbanym obszarem jest edukacja seksualna i pomoc w rozwiązywaniu problemów psychologicznych. Dobra, rzetelna edukacja jest jednym z najskuteczniejszych narzędzi ochrony: przed bezrefleksyjnym czerpaniem wiedzy z pornografii, a także przed nadużyciami i ryzykownymi zachowaniami.

Tu pojawia się paradoks: to właśnie ten obszar jest często pomijany, marginalizowany, traktowany jako „kontrowersyjny". Jednocześnie to on daje ludziom narzędzia do rozumienia własnej seksualności i budowania zdrowych relacji, cieszenia się seksem. Dlatego potrzebujemy dobrych podręczników takich jak „Seksuologia" i wyedukowanych terapeutów, lekarzy, pedagogów.

Co pana, tak po ludzku martwi, kiedy myśli pan o swoich pacjentach?

> *W tej chwili jednym z najbardziej niepokojących zjawisk jest to, w jaki sposób* **LUDZIE BUDUJĄ SWOJĄ WIEDZĘ** *i przekonania.*

eprasa.pl 0b2c1b7169

Wchodzą w świat szybkiego pozyskiwania informacji często bez żadnych narzędzi ochronnych, czyli wiedzy podstawowej i umiejętności weryfikacji źródeł.

Spotykam pacjentów, którzy przychodzą do mnie już z gotowymi „diagnozami" i „planami leczenia", opartymi na tym, co znaleźli w internecie czy w narzędziach opartych na sztucznej inteligencji. Czasem mam wrażenie, że zupełnie tracą kontakt z rzeczywistością, zdolność do autorefleksji.

Ludzie próbują leczyć problemy seksualne przy pomocy ChataGPT, a on czasem je wręcz wzmacnia, zamiast wygłuszać?

Sama technologia nie jest zła. Może być bardzo pomocna, również w dostępie do wiedzy czy analizie problemów. Ja w swoim obszarze zawodowym sam z niej korzystam, szukając informacji, ale robię to w przemyślany sposób i mając odpowiednie przygotowanie. Kluczowa jest umiejętność krytycznej oceny tego, co się dostaje, weryfikacji źródeł i przełożenia danych naukowych na ich zastosowanie praktyczne.

Jeżeli ktoś ma wiedzę w danym obszarze, potrafi wychwycić błędy, dopytać, skorygować kierunek poszukiwań. Natomiast osoba bez takiego zaplecza może przyjąć wszystko jako prawdę, albo rozwijać własne teorie oderwane od rzeczywistości, umacniane kolejnymi informacjami pozyskiwanymi w sposób tendencyjny. A jednocześnie zbieranie porad od chatbota może podważać

eprasa.pl 0b2c1b7169

zaufanie do specjalistów, bo „przecież przeczytałem ze źródeł naukowych, a specjalista nie zna opublikowanego przedwczoraj najnowszego badania!" Ale to, że posiada podstawową wiedzę i stosuje zweryfikowane naukowo i klinicznie metody, przestaje się liczyć.

Jest taka grupa pacjentów bardzo intensywnie szukająca niezauważanego przez specjalistów biologicznego wyjaśnienia wszystkich swoich problemów. Chcą znaleźć jeden konkretny mechanizm: neurochemiczny, hormonalny – który „tłumaczy wszystko". Najlepiej, gdyby rozwiązanie było dostępne w postaci pigułki. Bez zmieniania trybu życia, relacji z otoczeniem, odrobiny wglądu w swoje dotychczasowe funkcjonowanie.

Problem w tym, że wiele trudności seksualnych ma złożone podłoże: psychologiczne, relacyjne, rozwojowe. Niektórzy próbują sprowadzić je do jednego czynnika, który można „naprawić" lekiem albo suplementem i trudno im to wyperswadować.

Zaczynają eksperymentować na sobie: czasem z substancjami, które nie są nawet legalnie dostępne, czasem z różnymi kombinacjami środków mających rzekomo poprawić funkcjonowanie seksualne, traktować siebie trochę jak laboratorium – testują różne rozwiązania, substancje, koncepcje, często bez głębszej refleksji i bez oparcia w wiedzy medycznej.

Przestrzegam przed tym ryzykownym kierunkiem. Zamiast rozwiązywać problem, można go pogłębić albo odkładać jego realne rozwiązanie. I proszę mnie dobrze zrozumieć – jako lekarz

eprasa.pl 0b2c1b7169

i naukowiec jestem entuzjastą medycznych rozwiązań, odpowiednio dobranej farmakoterapii, jednak stosowanej w sposób racjonalny i bezpieczny.

Czy poszukiwana przez pacjentów pigułka lub technologia nie nazywa się czasem: „lek na samotność"?

Dla części osób tak. Oczywiście są sytuacje, w których technologia może mieć bardzo wspierającą rolę. Jestem w stanie wyobrazić sobie np. samotnych seniorów, którzy z różnych powodów nie mają bliskich relacji, coraz słabiej radzą sobie poznawczo – i dla których obecność technologii, nawet w formie „towarzyszącej", może poprawiać jakość życia, zwiększać poczucie bezpieczeństwa. Podobnie osoby z różnymi niepełnosprawnościami czy trudnościami w funkcjonowaniu społecznym mogą z tego czerpać realne wsparcie.

Natomiast z drugiej strony istnieje ryzyko, że dla wielu kontakt z cyfrowym „towarzyszem" stanie się ślepą uliczką i będzie zastępował relację, oddalając człowieka od innych ludzi.

Gdyby ktoś miał przeczytać tylko jeden rozdział z najnowszej „Seksuologii", który by pan polecił?

To trudne pytanie, bo ta książka nie została pomyślana jako zbiór esejów, tylko jako kompendium, do którego się wraca w zależności od potrzeb. Ona jest skierowana przede wszystkim do specjalistów: lekarzy, psychologów, terapeutów, studentów, więc każdy czytelnik wchodzi w nią trochę innymi drzwiami.

eprasa.pl 0b2c1b7169

Gdybym jednak miał wskazać jakiś kierunek, powiedziałbym: warto zacząć od tego, co jest najbliżej własnych pytań. Dla jednych będzie to rozwój psychoseksualny człowieka, dla innych rozdziały dotyczące terapii czy konkretnych dysfunkcji seksualnych, jeszcze dla innych: obszary związane z różnorodnością, tożsamością czy problemami relacji.

> *Ta książka pokazuje bardzo wyraźnie jedną rzecz: seksualność nie jest wycinkiem życia, tylko* **JEGO INTEGRALNĄ CZĘŚCIĄ**. *Łączy w sobie biologię, emocje, relacje, kulturę.*

I właśnie dlatego nie da się jej zrozumieć, czytając jeden rozdział w oderwaniu od całości – ale można znaleźć taki obszar, który jest szczególnie ważny dla pracy czytelnika. Uczących się seksuologii od początku, zachęcałbym do przeczytania „od deski do deski", a praktykujący specjaliści znajdą rozdziały odpowiadające ich praktyce klinicznej lub całościowo usystematyzują i uzupełnią dotychczasową wiedzę. Nasza praca opiera się na nieustającej nauce, ja także nauczyłem się wiele redagując tę książkę.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 0b2c1b7169

211 PACJENTÓW BEZ TERAPII



© Karol Kinsella

W zaledwie osiem dni roboczych poradnia, która działała od kilku lat, musiała zakończyć działalność. Okazało się, że **PRZEGRAŁA KONKURS, A 211 PACJENTÓW POMOCY MUSI SZUKAĆ GDZIE INDZIEJ**. *NFZ tłumaczy jednak, że wszystko odbyło się w przepisowych terminach, rzetelnie i transparentnie.*



Tekst: **PIOTR BAREJKA**

WIĘCEJ

Gdy trzy łódzkie fundacje zaalarmowały, że Narodowy Funduszu Zdrowia nie przedłużył z nimi kontraktów, zawrzało nie tylko w Łodzi. Organizacje przez lata zapewniały wsparcie psychologicznie dzieciom i młodzieży. Fundacja Gajusz współpracowała z NFZ-etem przez sześć lat, Słonie na Balkonie niemal pięć, podobnie Fundacja z ASPI-racjami. Konkurs rozstrzygnięto 19 marca i wtedy okazało się, że ponad 700 pacjentów już 1 kwietnia musiałoby szukać pomocy gdzie indziej. NFZ jednak tłumaczył, że wybór nowych placówek odbył się zgodnie z procedurami.

Zgoła inaczej sprawę widzieli przedstawiciele fundacji.

eprasa.pl 0b2c1b7169

Ostrzegali, że przerwany z dnia na dzień proces terapeutyczny zagraża nie tylko zdrowiu, ale też życiu młodych pacjentów. Bo tak niespodziewana zmiana terapeuty to „przerwany proces zdrowienia", dodatkowa trauma, kolejne kryzysy w rodzinach. Apelowali, aby wparcia dzieci nie traktować jak działalności komercyjnej, przypominali, że latami wypracowywali relacje w szkołach, MOPS-ach i rodzinach. A tego nowi usługodawcy z dnia na dzień nie zbudują.

Do Łódzkiego Oddziału NFZ trafiły pisma i petycje, w końcu NFZ się ugiął i ogłosił, że umowy przedłuży. Ale tylko o dwa miesiące.

Sprawa z Łodzi odbiła się głośnym echem, jednak fundacje nie były wyjątkiem. Podobnie sytuacja wygląda na przykład w Sieradzu, gdzie kontrakt utraciła działająca od niemal sześciu lat poradnia. Tyle że w tym przypadku petycji nikt nie podpisywał i pacjenci stracili dotychczasowe wsparcie z dnia na dzień.

Koniec terapii, bo NFZ wybrał kogoś innego

W polskim systemie istnieją trzy poziomy opieki nad dziećmi w kryzysie psychicznym. To efekt zainicjowanej w 2019 r. reformy.

Głównym celem zmian było wyrównanie różnic w dostępie do pomocy pomiędzy regionami i odciążenie szpitalnych oddziałów psychiatrycznych. Fundamentem stały się ośrodki pierwszego poziomu referencyjnego, które zatrudniają psychologów, psychoterapeutów i terapeutów środowiskowych. Oferują bezpłatną

eprasa.pl 0b2c1b7169

opiekę każdemu, bez skierowania, a działalność rozpoczęły w kwietniu 2020 r. Z założenia udzielają pomocy tym dzieciom, które nie potrzebują diagnozy psychiatrycznej lub farmakoterapii, bo to już zadania kolejnych poziomów. Jak czytamy na stronie Ministerstwa Zdrowia, działalność pierwszego poziomu opiera się na pracy środowiskowej, czyli współpracy z rodziną pacjenta oraz środowiskiem szkolnym. „Z tego powodu zalecany jest wybór ośrodka jak najbliżej miejsca zamieszkania" – radzi resort.

Ministerstwo Zdrowia stwierdziło, że kluczem do sukcesu będzie gęsta sieć placówek, dlatego ośrodek pierwszego stopnia referencyjnego miał powstać w każdym powiecie. I taki właśnie ośrodek prowadziła w Sieradzu przychodnia Mark-Med. Była to pierwsza tego rodzaju placówka w powiecie, a jeszcze do początku 2024 r. – jedyna.

> *Przez kilka lat Mark-Med* **WYPEŁNIAŁ SWÓJ KONTRAKT Z NFZ-EM**, *przyjmował kolejnych pacjentów, prowadził terapie. Gdy umowa się kończyła, przychodnia wystartowała w ogłoszonym konkursie.*

I 20 stycznia okazało się, że konkurs wygrał inny podmiot, a Mark-Med musi z końcem miesiąca zamknąć ośrodek.

eprasa.pl 0b2c1b7169

– Mieliśmy osiem dni roboczych na zakończenie rozpoczętych procesów terapeutycznych, odwołanie umówionych spotkań i poinformowanie rodziców oczekujących na wizyty po cyklu diagnostycznym na rozpoczęcie terapii – mówi nam Izabela Skrzypińska z Mark-Medu.

– Możliwość kontynuacji terapii i rozpoczętych procesów diagnostycznych straciło 211 pacjentów. Emocje już opadły, minęły prawie dwa miesiące, lecz ciągle powraca pytanie: dlaczego tak się stało? W czasach, kiedy tyle mówi się o potrzebach w zakresie zdrowia psychicznego dla dzieci i młodzieży, z dnia na dzień doświadczony, wykwalifikowany zespół ludzi stracił pracę, a dzieci i rodzice możliwość korzystania z pomocy – kontynuuje.

Zdaniem Skrzypińskiej ważniejsze niż dobro pacjentów są procedury, w których ocenia się to, czy poradnia działać będzie w soboty, ale nie bierze pod uwagę skutków przerwania terapii.

> *Pacjenci pozostawieni są sami sobie muszą* **OD NOWA USTAWIĆ SIĘ** *w kolejce, rozpocząć terapie w nowych miejscach, zazwyczaj z nowymi specjalistami.*

– W procedurach nie przewidziano okresu, który pozwalałby na zakończenie współpracy z pacjentami – podkreśla Skrzypiń-

eprasa.pl 0b2c1b7169

ska. – Kolejną kwestią jest monitorowanie nowych podmiotów, które wchodzą na rynek. Podmioty te często nie mają ani określonej lokalizacji, ani zatrudnionych specjalistów. W sieci po ogłoszeniu wyników konkursu są ogłoszenia o poszukiwaniu personelu do pracy – zauważa.

NFZ nie ma sobie nic do zarzucenia

NFZ zarzuty jednak odpiera. W odpowiedzi na nasze pytania rzeczniczka łódzkiego oddziału NFZ-etu Anna Leder stwierdza, że postępowanie zostało ogłoszone i przeprowadzone „bez zbędnej zwłoki", transparentnie, rzetelnie i zgodnie z procedurami. „Jest to wieloetapowa weryfikacja ofert, w tym ocena formalna, merytoryczna wraz z czynnością sprawdzającą – wymaga ona czasu i skrupulatności, żeby wybrać oferenta, który gwarantuje najwyższą jakość i dostępność do leczenia" – czytamy dalej.

„Są to zadania, których nie da się przyśpieszyć. W przypadku wszystkich konkursów dotrzymaliśmy ustawowych terminów" – stwierdza. Rzeczniczka tłumaczy też, że wszyscy uczestnicy konkursu znali kryteria oceny przed złożeniem wniosków, a ośrodki, które udzielały świadczeń, dostały „premię za kontynuację". Tyle że – jak tłumaczy Leder – „w obliczu dużej konkurencji i słabych ofert" premia nie wystarczyła.

eprasa.pl 0b2c1b7169

> *Dalej w odpowiedzi czytamy, że dostęp do pomocy dla dzieci i młodzieży w kryzysie psychicznym będzie „pozostawał na* **TAKIM SAMYM POZIOMIE***”,*

a wybrane placówki „mają doświadczenie w pracy na różnych poziomach pomocy psychologicznej i psychiatrycznej dla dzieci”. Poza tym będą pacjentów przyjmować również w soboty.

„Potwierdzono prawidłowość działania komisji”

Przy okazji rzeczniczka łódzkiego NFZ zauważa, że „proces terapeutyczny może być przerwany z wielu powodów”, jak… „choroba terapeuty, zmiana miejsca zamieszkania przez pacjenta czy terapeutę. „Psychoterapia ma wpływać przecież na niwelowanie czynników podatnościowych i stresorów, zatem proces powinien przygotowywać do zmiany” – twierdzi. I podkreśla, że termin zakończenia umów znany był od dawna, a komisja konkursowa „weryfikuje skrupulatnie każdą ofertę”. „Weryfikujemy wszystko to, na co pozwala nam ustawa” – zapewnia, przypominając, że odwołania złożone przez fundacje zostały „oddalone w całości jako niezasadne”.

„Tym samym potwierdzono prawidłowość działania komisji konkursowej” – stwierdza.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 0b2c1b7169


wprost
RANKING
50
NAJLEPSZYCH
POLSKICH
PRACODAWCÓW
Owoce!
Dokumenty gotowe!
Dziękuję!
FIRMA, KTÓRA POKOCHASZ

50 NAJLEPSZYCH POLSKICH PRACODAWCÓW

Po raz siódmy wybraliśmy 50 najlepszych pracodawców w Polsce. **POKAZUJEMY TE FIRMY, KTÓRE ZATRUDNIAJĄ, A NIE ZWALNIAJĄ, DAJĄ UMOWY O PRACĘ, A NIE ŚMIECIÓWKI, PODWYŻSZAJĄ PŁACE, A NIE TNĄ PENSJE**. *Innymi słowy – dają swoim ludziom największe poczucie bezpieczeństwa.*



Tekst: **SZYMON KRAWIEC**

WIĘCEJ

Ilustracja ns poprzedniej stronie ©Karol Kinal/Adobe Firefly

eprasa.pl 0b2c1b7169

6,1 proc. wyniosło bezrobocie w marcu – podało kilka dni temu Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. W polskich urzędach pracy było zarejestrowanych ok. 951 tys. bezrobotnych. Choć to o kilka tysięcy mniej niż w lutym, to o 121 tys. więcej niż w marcu zeszłego roku. Polski rynek pracy cierpi wciąż na ten sam paradoks. Praca w Polsce jest, tylko nie dla ludzi, którzy rzeczywiście się za pracą rozglądają. Polscy przedsiębiorcy poszukują murarzy, dekarzy, pracowników produkcji, kierowców ciężarówek i autobusów. Tymczasem wśród bezrobotnych najwięcej mamy kucharzy, sprzedawców czy ślusarzy. Tak wyglądają oczekiwania versus rzeczywistość polskiego rynku pracy.

Wysoka fala zwolnień

Zeszły rok był dla pracowników trudny. Co kilka tygodni w mediach pojawiały się nagłówki o jakiejś następnej firmie, która ogłosiła plan zwolnień grupowych. W 2025 r. w ten sposób pracę straciło 29,5 tys. osób. To o kilka tysięcy więcej niż w całym 2024 r. i prawie dwa razy więcej niż w 2023 r. I tak nie było aż tak źle, bo według deklaracji składanych do urzędów pracy firmy działające nad Wisłą chciały zwolnić ponad 97 tys. ludzi. Skończyło się więc na trzy razy mniejszym rezultacie. Hurtowo

eprasa.pl 0b2c1b7169



Fot. Materiały prasowe

PHILIP MORRIS POLSKA *(1. miejsce w rankingu najlepszych pracodawców) zatrudnia ponad 4,9 tys. osób. Wszyscy pracownicy pracują na podstawie umów o pracę*

eprasa.pl 0b2c1b7169

pracowników zwalniała Poczta Polska, japońskie Fujitsu czy angielskie HSBC.

Ford przenosił się z Polski do Michigan. Michelin likwidował swój zakład w Olsztynie. Spar wycofał się z Polski. Levi's zamknął fabrykę w Płocku, zresztą ostatni swój dżinsowy zakład w Europie. LG Electronics zwolnił 180 osób, 700 ludzi straciło pracę w Heinekenie, Francuzi od producenta podłóg Tarkett zamknęli w ogóle całą swoją polską fabrykę – wszyscy na bruk. Podobnie Szwajcarzy z przemysłowego ABB.

Powodów zwolnień było kilka, ale wszystkie łączył wspólny mianownik – wzrost kosztów prowadzenia działalności w Polsce. Co roku rośnie nam pensja minimalna, a wraz z nią średnia krajowa, rosną ceny energii, składek ZUS, usług księgowych, narzędzi IT i tak można by jeszcze wymieniać długo.

Dlatego redakcja „Wprost", jak zresztą co roku, pokazuje tych polskich pracodawców, którzy mimo takich ekonomicznych wyzwań nie zwalniają, ale zatrudniają, dbając przede wszystkim o stabilność miejsc pracy.

O co pytamy, kogo szukamy

Kilka tygodni temu skierowaliśmy ankietę do 500 największych przedsiębiorstw działających w kraju. W tym roku nieco zmodyfikowaliśmy zestaw pytań do pracodawców. Z pierwszą edycją naszego zestawienia ruszyliśmy w 2020 r., kiedy w Polsce zaczęła

eprasa.pl 0b2c1b7169

50 NAJLEPSZYCH POLSKICH PRACODAWCÓW



Fot. Materiały prasowe

W FIRMIE BUDIMEX *(2. miejsce w rankingu) pracuje 7 tys. osób – wszyscy na etatach. W 2025 r. firma nie obniżała pensji i zatrudniła dodatkowo 360 pracowników*

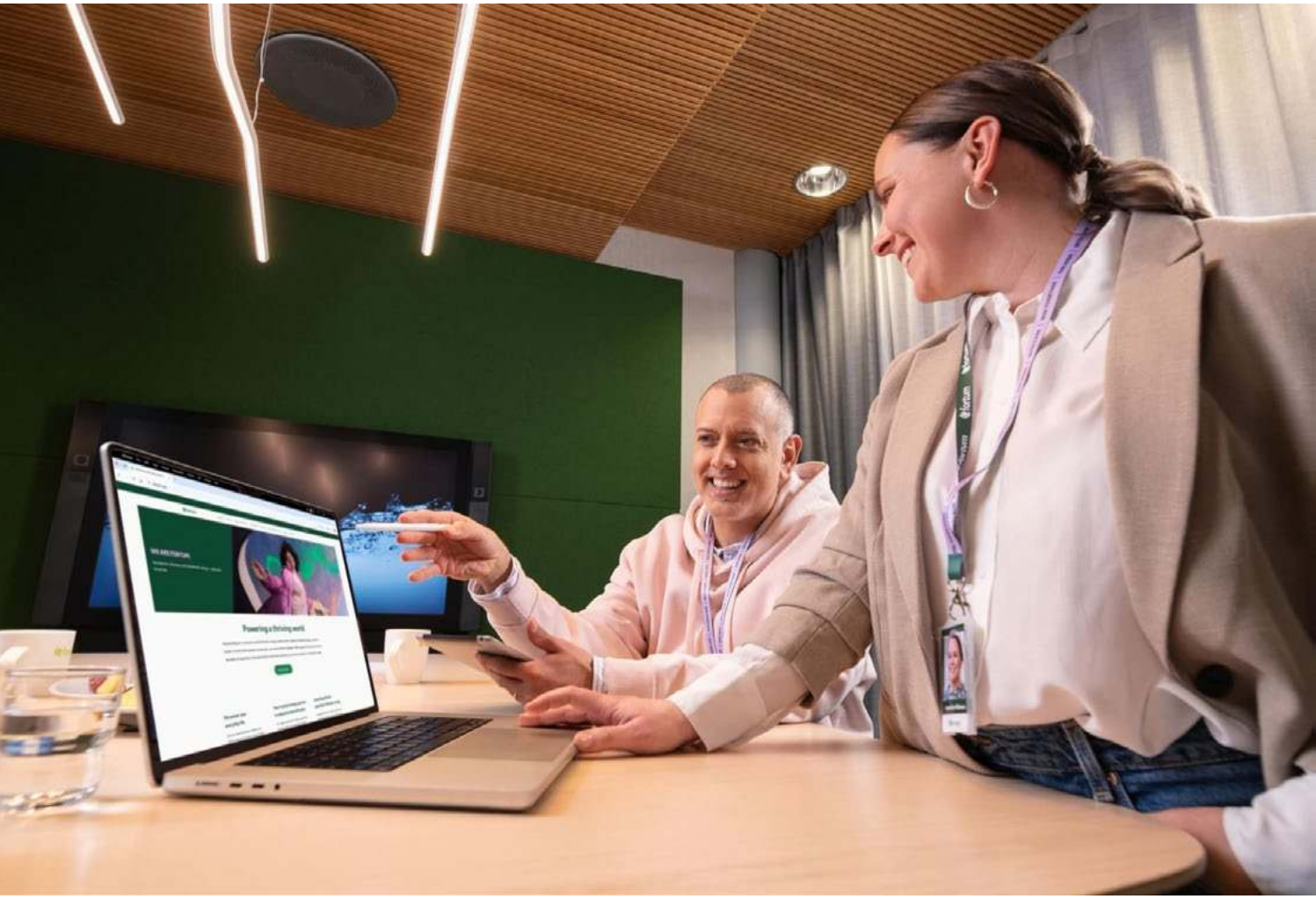
eprasa.pl 0b2c1b7169

szaleć pandemia COVID-19. Zadawaliśmy więc pracodawcom dodatkowe pytania o to, jak zabezpieczają miejsca pracy przed skutkami koronawirusa oraz ile środków przeznaczyli na dodatkowe wsparcie w walce z chorobą. Po pandemii przyszła wojna w Ukrainie, więc nie pytaliśmy już o COVID, ale to, ile środków polscy pracodawcy przeznaczyli na pomoc ofiarom wojny za naszą wschodnią granicą oraz ilu zatrudnili u siebie Ukraińców. Jednak już w poprzedniej edycji naszego badania widzieliśmy, że pomocowy entuzjazm wśród polskich pracodawców osłabł. Na wsparcie Ukrainy nie wydawali żadnych środków, a zatrudnianie Ukraińców stało się nie szlachetnym gestem, a po prostu koniecznością, biorąc pod uwagę, że Polaków z rynku pracy nam w ekstremalnym tempie ubywa. W tym roku postanowiliśmy więc o Ukrainę już nie pytać, a zamiast tego dodać pytania o to, na jakie benefity i dodatkowe świadczenia mogą liczyć pracownicy w danej firmie.

Trzon samego badania pozostał bez zmian. Jak co roku pytamy o to, czy firma przeprowadziła zwolnienia grupowe lub czy je planuje, czy w poprzednim roku dokonywała cięć płac, czy podwyższała wynagrodzenia wszystkim pracownikom, ilu ich zatrudniła, ilu zwolniła, a ilu pracuje na podstawie umowy o pracę.

Metodologia jest tutaj prosta. Za każdą odpowiedź można uzyskać maksymalnie jeden punkt. Na szczycie listy znajdują się więc firmy, które więcej przyjmowały, niż zwalniały, które

eprasa.pl 0b2c1b7169



Fot. Materiały prasowe

SPÓŁKA FORTUM *(3. miejsce w rankingu), w której 97 proc. kadry pracuje na podstawie umowy o pracę, stale zwiększa zatrudnienie*

eprasa.pl 0b2c1b7169

zatrudniają więcej ludzi na pełen etat niż umowy śmieciowe, które podwyższały wynagrodzenia, a nie szukały oszczędności na ludziach, oraz te, które wyróżniały się najbardziej bogatym zestawem benefitów i świadczeń pracowniczych. Tutaj było ciekawie.

Czym się kusi pracownika

Patrząc na to, jakie odpowiedzi w sprawie dodatkowych świadczeń dla pracowników nadsyłały do nas firmy, można już wyodrębnić pewien standard u pracodawców. Najczęściej powtarzanym benefitem, pojawiającym się w 90 proc. odpowiedzi, była prywatna opieka medyczna, ubezpieczenie na życie, karta Multisport czy świąteczne upominki. W 70-80 proc. przypadków firmy oferują pracownikom wsparcie psychologiczne i przeróżne dofinansowania – do szkoleń, do posiłków, do wypoczynku, do nauki języków obcych.

Ale oprócz tych najczęściej powtarzających się benefitów w odpowiedziach pojawiały się również te bardziej wysublimowane. Są firmy, które oferują pracownikom ubezpieczenie zdrowotne dla psa lub kota, są takie, które przyznają pracownikowi dodatkowy bonus, jeśli ten wykorzystał w roku cały swój urlop, są takie, które oferują kobietom urlop menstruacyjny, czyli dodatkowy dzień wolny od pracy w miesiącu. Widać również, że coraz więcej firm dba już nie o pojedynczego pracownika, a całą jego rodzinę. Pracodawcy potrafią dopłacić 100 proc. wynagrodzenia

eprasa.pl 0b2c1b7169



Fot. Materiały prasowe

DEVELIA SA, *jeden z największych deweloperów w kraju, zajęła 4. miejsce w rankingu. Na zdjęciu: Andrzej Oślizło, prezes zarządu*

eprasa.pl 0b2c1b7169

dla ojców na urlopie rodzicielskim. Inni oferują nielimitowane konsultacje z psychologiem, pomoc dietetyka, a nawet logopedy dla dzieci. Kolejni tak dbają o zdrowie swoich pracowników, że bezpłatne badanie USG można wykonać na miejscu, w firmie.

Biorąc pod uwagę nadesłane do redakcji odpowiedzi, wyłoniliśmy tegoroczną finałową „50" najlepszych polskich pracodawców. W zeszłym roku na szczycie królowała branża stolarki otworowej, w tym roku jest już zupełnie inaczej.

Pierwsza trójka

Pierwsze miejsce w naszym zestawieniu zajął Philip Morris Polska. Historia firmy zaczęła się u nas jeszcze w 1973 r. wraz z podpisaniem umowy licencyjnej z Zakładami Przemysłu Tytoniowego w Krakowie na produkcję papierosów marki Marlboro. W 1996 r. Amerykanie państwowy zakład przejęli i od tamtej pory założyli w kraju cztery spółki. Zajmują się między innymi skupem i magazynowaniem tytoniu oraz produkcją wyrobów tytoniowych, z czego ok. 70 proc. trafia na eksport. Philip Morris Polska zatrudnia nad Wisłą ponad 4,9 tys. ludzi. Wszyscy pracownicy pracują na podstawie umów o pracę. W zeszłym roku Amerykanie zatrudnili u nas sześć razy więcej ludzi, niż zwolnili, nie organizowali ani nie planowali zwolnień grupowych, podwyższali regularnie płace i wyróżniali się bardzo bogatym pakietem benefitów, oferując swoim ludziom nawet udział w zyskach firmy.

eprasa.pl 0b2c1b7169



Fot. Materiały prasowe

KORONEA *to wielopokoleniowa rodzinna firma, która zajęła w zestawieniu 5. miejsce. Na zdjęciu: Piotr Pająk (red. naczelny gramwzielone.pl), Katarzyna Wypychewicz (prezeska E-Magazyny i Executive Director Koronea Family Office) oraz Natalia Pietrowska (Investment Director Koronea Family Office)*

eprasa.pl 0b2c1b7169

Dało to najwyższą punktację spośród wszystkich nadesłanych do nas zgłoszeń.

Na drugim miejscu uplasował się Budimex. Ta sama spółka w naszym ostatnim rankingu 40 czempionów polskiego budownictwa zajęła pierwsze miejsce. Budimex zatrudnia 7 tys. pracowników. Wszyscy pracują na etat. W zeszłym roku firma zatrudniła dodatkowo 360 osób, nie obniżała pensji, nie planowała zwolnień, w swoim pakiecie świadczeń dla pracowników miała między innymi bogaty program premiowy oraz licznych dofinansowań, żeby dbać o rozwój zawodowy swojej załogi.

Ostatnie miejsce podium przypadło spółce Fortum. Nordycki koncern energetyczny produkuje i sprzedaje w Polsce energię elektryczną, ciepło czy gaz. Kontroluje między innymi elektrociepłownie w Częstochowie i Zabrzu oraz sieci ciepłownicze we Wrocławiu czy Płocku. W Polsce zatrudnia ponad 900 osób. 97 proc. kadry pracuje na podstawie umowy o pracę. Firma stale zwiększa zatrudnienie, dbając przede wszystkim o wsparcie psychologiczne i wellbeing swoich pracowników.

Cały ranking jest dostępny niżej. Oto firmy, które należą do grona 50 najlepszych polskich pracodawców według „Wprost”.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 0b2c1b7169

wprost

NAJLEPSZYCH POLSKICH PRACODAWCÓW



	NAZWA SPÓŁKI	BRANŻA	ZATRUDNIENIE
1	**PHILIP MORRIS**	Produkcja i dystrybucja wyrobów tytoniowych	**4916**
2	**BUDIMEX**	Budownictwo	**6916**
3	**FORTUM**	Energia i ciepło	**909**
4	**DEVELIA**	Budownictwo	**392**
5	**KORONEA**	Finanse, inwestycje, elektroenergetyka	**3579**
6	**SILEKOL**	Chemia	**160**
7	**BASF POLSKA**	Chemia	**308**
8	**CRÉDIT AGRICOLE**	Bankowość	**3905**
9	**NEUCA**	Dystrybucja farmaceutyków	**9354**
10	**AC SA**	Automotive	**600**
11	**KRUK SA**	Windykacja	**2178**
12	**XTB**	Finanse i inwestycje	**1516**
13	**CD PROJEKT**	Gaming	**1139**
14	**PUBLICIS GROUPE**	Reklama, marketing	**1563**
15	**ARCELORMITTAL**	Przemysł	**8400**
16	**REZON BIO**	Biotechnologia	**1260**

eprasa.pl 0b2c1b7169

wprost

50 NAJLEPSZYCH POLSKICH PRACODAWCÓW

	NAZWA SPÓŁKI	BRANŻA	ZATRUDNIENIE
17	**GAZ-SYSTEM**	Operator gazociągów	**3644**
18	**ROHLIG SUUS**	Transport, spedycja, logistyka	**2343**
19	**KAUFLAND**	Handel (sieć sklepów)	**16500**
20	**ENEL-MED**	Opieka medyczna	**4825**
21	**MLEKPOL**	Produkcja żywności (nabiał)	**3182**
22	**METRO WARSZAWSKIE**	Transport publiczny	**3038**
23	**JYSK** Polska	Handel (sieć sklepów)	**3000**
24	**WIŚNIOWSKI**	Produkcja bram i ogrodzeń	**2208**
25	**KOLEJE MAZOWIECKIE**	Transport publiczny	**3050**
26	**TRAMWAJE WARSZAWSKIE**	Transport publiczny	**3904**
27	**FAKRO**	Produkcja okien	**3087**
28	**MBANK**	Bankowość	**7961**
29	**ZAKŁADY MIĘSNE SKIBA**	Produkcja żywności (mięso)	**1247**
30	**SOTPM**	Produkcja żywności (nabiał)	**1016**
31	**VELUX**	Produkcja okien	**3529**
32	**ANWIM**	Handel (sieć stacji paliw)	**540**
33	**ŻABKA POLSKA**	Handel (sieć sklepów)	**3005**
34	**GRUPA HANDEN**	Handel (gaz)	**202**
35	**PEKABEX**	Budownictwo	**1858**

eprasa.pl 0b2c1b7169

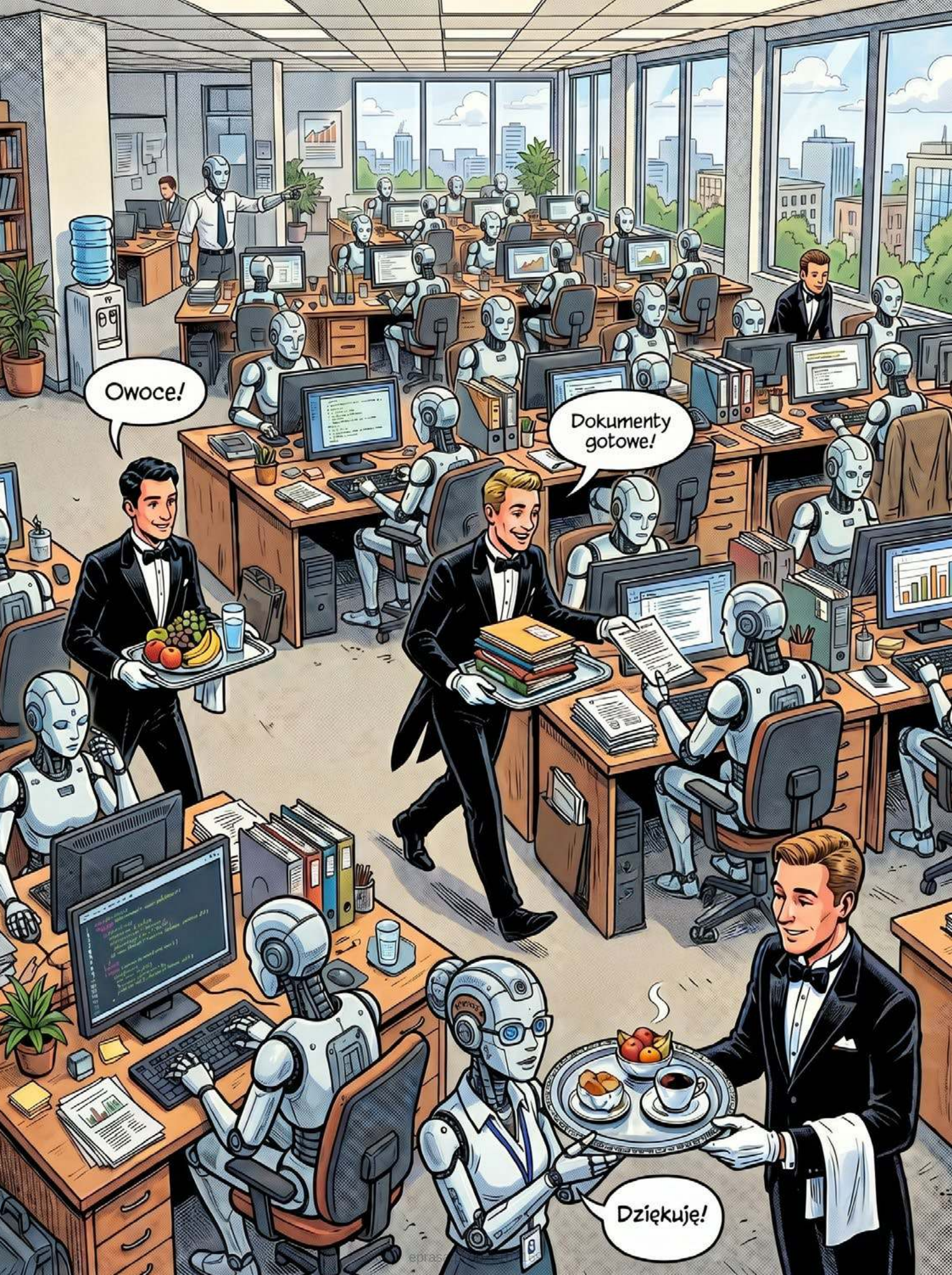
wprost

50 NAJLEPSZYCH POLSKICH PRACODAWCÓW

	NAZWA SPÓŁKI	BRANŻA	ZATRUDNIENIE
36	**PROVIDENT**	Finanse	**941**
37	**ERBUD**	Budownictwo	**760**
38	**OKNOPLAST**	Produkcja okien	**1731**
39	**ASSECO**	IT	**3569**
40	**AUCHAN**	Handel (sieć sklepów)	**14329**
41	**ELECTRUM**	Usługi EPC+ (efektywność energetyczna)	**416**
42	**ALIOR BANK**	Bankowość	**7131**
43	**LPP**	Odzież i obuwie	**62771**
44	**TORPOL**	Budownictwo	**876**
45	**CARLSBERG POLSKA**	Piwowarstwo	**1295**
46	**MO-BRUK**	Gospodarka odpadami	**349**
47	**TRASKO INVEST**	Budownictwo	**377**
48	**ONDE**	Budownictwo	**567**
49	**ING**	Bankowość	**8265**
50	**DOM DEVELOPMENT**	Budownictwo	**1029**

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 0b2c1b7169


Owoce!
Dokumenty gotowe!
Dziękuję!



SILEKOL: DLA NAS KLUCZOWA JEST DBAŁOŚĆ O BEZPIECZEŃSTWO

Fot. Materiały prasowe

eprasa.pl 0b2c1b7169

– Chcemy być firmą, w której pracują całe rodziny czy dwa pokolenia. **JESTEŚMY PRZEDSIĘBIORSTWEM LOKALNYM I CHCEMY BYĆ BLISKO LOKALNEJ SPOŁECZNOŚCI**. *Nie chcemy, żeby ktokolwiek kiedykolwiek kojarzył Silekol ze słowem „restrukturyzacja" czy „likwidacja" – mówi* **KATARZYNA WIERNY, HR MANAGER W SILEKOL SP. Z O.O.** *z Kędzierzyna-Koźla, laureata rankingu 50 najlepszych pracodawców.*

Tekst: **PAWEŁ STALEWSKI**

W 2025 roku SILEKOL znalazł się na 41. miejscu na Liście 50 najlepszych pracodawców w Polsce, a w tym roku przeskoczyliście na miejsce 6. Tygodnik wyróżnia firmy, które m.in. nie przeprowadzały zwolnień grupowych i nie mają ich w planach, zatrudniają głównie na podstawie umowy o pracę czy też regularnie podwyższają pensje swoim pracownikom. Co zdecydowało o tym wyróżnieniu w waszym przypadku?

KATARZYNA WIERNY, HR MANAGER SILEKOL SP. Z O.O.: Od wielu lat Silekol spełnia wszystkie te warunki, ale szczerze mówiąc – i tak ponownie byliśmy bardzo mile zaskoczeni tym wyróżnieniem, bo na co dzień jesteśmy skupieni na własnej działalności i nie zabiegamy o medialny poklask. Po chwili re-

eprasa.pl 0b2c1b7169

fleksji nasuwają się jednak smutne wnioski. Coś, co wydawało się przez ostatnie dekady pewnikiem w większości polskich małych i średnich przedsiębiorstw, czyli ciągły rozwój, nie jest już tak oczywistym standardem. Teraz trzeba mieć pomysł, jak utrzymać dynamikę wzrostu na coraz trudniejszym rynku.

Działacie na rynku już ponad 20 lat. Wygląda więc na to, że u was te pomysły były trafione.

> *Największy przełom nastąpił wraz z wejściem* **FUNDUSZU PRIVATE EQUITY**, *który stał się naszym wyłącznym właścicielem. Dostrzeżono potencjał Silekolu.*

To był też moment opracowania nowej strategii i przyspieszenia inwestycji, co zaowocowało pięcioletnim okresem rozwoju naszego biznesu. Większe zatrudnienie to efekt tego stabilnego wzrostu.

Jakie wartości są kluczowe dla waszej firmy?

Uczciwość, otwartość, prostota komunikacji, szacunek dla pracownika. Zależy nam na tworzeniu wartości dla wszystkich kluczowych uczestników procesu biznesowego równocześnie: właściciela, klienta i oczywiście pracownika. Stabilne partnerstwo i wzajemne zaufanie pozwalają nam w tych niestabilnych czasach budować długofalowe relacje z klientami.

eprasa.pl 0b2c1b7169

Co wyróżnia was na tle innych firm produkcyjnych, jeśli chodzi o warunki pracy i kulturę organizacyjną?

Konsekwentnie realizujemy strategię opartą na długofalowym podejściu do zatrudnienia. Kluczowa jest dbałość o bezpieczeństwo, co oznacza zero tolerancji dla rażących naruszeń BHP, ale też partnerskie relacje z klientami. Silekol inwestuje w nowoczesne rozwiązania technologiczne i standardy BHP. Minimalizujemy ryzyka, zapewniając pracownikom poczucie bezpieczeństwa.

W jaki sposób? W wielu miejscach pracy podejście do BHP jest dosyć lekceważące.

> *Ryzyko wypadków w branży chemicznej jest jednak większe i* **TU NIE MA MIEJSCA NA KOMPROMISY**. *To najlepsza motywacja do ciągłego dbania o przestrzeganie BHP. Na koniec 2025 roku odnotowaliśmy trzy lata bez wypadku przy pracy.*

To świetny wynik. Mamy wdrożone programy wykraczające daleko poza standardowe wymogi prawne, które pozwalają monitorować ryzyka i im przeciwdziałać już na etapie wykrycia tzw. near miss.

eprasa.pl 0b2c1b7169

A szkolenia?

Prowadzimy regularne ćwiczenia, w tym z Państwową Strażą Pożarną, i specjalistyczne – z zakresu ratownictwa chemicznego. Promujemy edukację z zakresu pierwszej pomocy wśród naszych pracowników. Co ciekawe, wielu z nich już jest bardzo świadomych – część zespołu działa w Ochotniczej Straży Pożarnej lub oddaje krew jako honorowi dawcy.

Kultura bezpieczeństwa jest dla nas czymś naturalnym. W końcu przychodzimy do pracy nie po to, żeby nam się cokolwiek stało, a obowiązkiem zarządu jest stworzyć takie warunki w organizacji, żeby BHP było regułą, a nie pustym hasłem.

Co dziś jest dla pracowników najważniejsze oprócz tego bezpieczeństwa?

Stabilność zatrudnienia i możliwość związania się z firmą na długie lata, a także system premiowy, który jest dla wszystkich przejrzysty. Ważne są również pakiety benefitów, ale takich, które odpowiadają na realne potrzeby.

Czy z Pani obserwacji wynika, że w ostatnich latach zmieniły się oczekiwania pracowników co do tych dodatkowych benefitów? Bo z pewnością samo wypłacane na czas wynagrodzenie to już trochę za mało.

Oczywiście, że nastąpiły zmiany i obserwujemy wzrost oczekiwań pracowników.

eprasa.pl 0b2c1b7169

SILEKOL *inwestuje w nowoczesne rozwiązania technologiczne i standardy BHP*



Fot. Bartosz Warchoł / Materiały prasowe

Przewidywalność zatrudnienia, stabilne warunki pracy i płacy, transparentna komunikacja zwiększają **KOMFORT PSYCHICZNY I POCZUCIE PEWNOŚCI WŚRÓD PRACOWNIKÓW**. *Ale dodatkowo w ostatnich latach wprowadziliśmy dofinansowanie do posiłków i dojazdów do pracy.*

A sport i zdrowie?

Rozszerzyliśmy pakiety sportowe na członków rodziny, a dodatkowo wspieramy lokalne inicjatywy sportowe, w których biorą udział nasi pracownicy i ich rodziny. Do pakietów zdrowotnych dodaliśmy opiekę psychologiczną.

Oferta świadczeń pozapłacowych była przez nas dokładnie analizowana. Zależy nam, żeby wyróżniać się w tym zakresie na lokalnym rynku pracy i móc przyciągnąć najlepszych kandydatów i najlepsze kandydatki do pracy w naszej firmie. Tak samo mocno zależy nam, by utrzymać obecnych pracowników. Proces szkolenia w Silekolu jest długotrwały, więc duża rotacja kadr jest dla nas kontrproduktywna.

Udało się wam wytworzyć w firmie dobrą atmosferę?

Najlepiej charakteryzują nas inicjatywy oddolne naszych pracowników. Idealnym przykładem jest Szlachetna Paczka i nasz

eprasa.pl 0b2c1b7169

długoletni udział w tej inicjatywie. Tego typu działania zawsze są spontanicznie podejmowane przez pracowników, ale też zawsze mogą oni liczyć na wsparcie zarządu firmy.

Branża chemiczna wymaga wysokich kompetencji. Wspomniała Pani, że proces szkolenia jest długotrwały. Jak wygląda rozwój zawodowy w Silekolu?

Jesteśmy relatywnie niedużą organizacją, dlatego stawiamy na szkolenie i podnoszenie kwalifikacji, które są oczywiście powiązane z wynagrodzeniem. Jak podkreślałam wcześniej, zależy nam na długotrwałym zatrudnieniu i niskiej rotacji załogi. Zdajemy sobie sprawę, że możliwości zdobywania nowych kwalifikacji pozwalają pracownikom nie tylko wzmacniać swoją pozycję zawodową, ale również budować ścieżki kariery.

Z jakimi wyzwaniami mierzą się firmy takie jak wasza na rynku pracy?

Każda firma działająca w systemie zmianowym mierzy się z podobnymi problemami. Produkcja odbywa się w systemie 24/7 i to rodzi określone konsekwencje dla systemu zatrudnienia.

> *Zdecydowanie odczuwamy deficyt wykwalifikowanych pracowników, stąd wspomniane* **INWESTYCJE W SZKOLENIA** *i podnoszenie kwalifikacji już od pierwszego dnia pracy.*

eprasa.pl 0b2c1b7169

Gdyby miała Pani opisać „idealnego kandydata" do pracy w Silekolu, to jakie cechy charakteru, poza twardymi kompetencjami, są dla was kluczowe?

Kilka cech jest najbardziej istotnych, jeśli myślimy o idealnej kandydatce czy idealnym kandydacie. Szukamy ludzi pracowitych, solidnych i szczerych, którzy potrafią pracować w zespole i są otwarci na informację zwrotną. Takich, którzy są świadomi swoich oczekiwań, ale i możliwości. To nie jest miejsce dla osób, które chcą zahaczyć się gdzieś „na chwilę".

W waszych ofertach pracy podkreślacie, że chętnie zatrudniacie osoby powyżej czterdziestego i pięćdziesiątego roku życia. To obecnie nie jest takie oczywiste.

Relatywnie młody wiek kadry kierowniczej sprawia, że komunikacja w firmie jest otwarta. To ułatwia adaptację przedstawicielom każdego pokolenia – od X do Z. Chętnie zatrudniamy osoby z większym doświadczeniem zawodowym – dobrze odnajdują się w naszej organizacji. Wiek i doświadczenie nie są u nas przeszkodą, a często wręcz dużą wartością.

Plany w obszarze HR na najbliższy czas?

W tym roku realizujemy kolejne rekrutacje i wprowadzamy dalsze rozszerzenia pakietów opieki zdrowotnej i świadczeń spor-

eprasa.pl 0b2c1b7169

towo-rekreacyjnych dla zatrudnionych i ich rodzin. Zdecydowaliśmy się też na maksymalne możliwe dofinansowanie składek do Pracowniczych Planów Kapitałowych, żeby pomóc zbudować naszym pracownikom ich własny kapitał na przyszłość.

A w dalszej perspektywie? Jakim pracodawcą chce być Silekol za 3–5 lat?

Wyróżniającym się i preferowanym na tutejszym rynku pracy. Firmą, w której pracują całe rodziny czy dwa pokolenia. Jesteśmy przedsiębiorstwem lokalnym i chcemy być blisko lokalnej społeczności. Nie chcemy, żeby ktokolwiek, kiedykolwiek kojarzył Silekol ze słowem „restrukturyzacja" czy „likwidacja".

Co powiedziałaby Pani osobie, która właśnie przegląda wasze ogłoszenie o pracę i zastanawia się, czy wysłać CV?

Na co jeszcze czekasz? Jeśli szukasz stabilnej pracy, spotkajmy się w Silekolu!

Fot. Materiał promocyjny marki Silekol

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 0b2c1b7169



Fot. Materiały prasowe

MO-BRUK: W BRANŻY ODPADÓW NIE MA MIEJSCA NA NUDĘ

ANDRZEJ STASIECKI, *wiceprezes zarządu Mo-BRUK S.A.*

eprasa.pl 0b2c1b7169

*– **SATYSFAKCJA PRACOWNIKA MUSI WYNIKAĆ Z ESENCJI SAMEJ PRACY**, z relacji w firmie, z tego, czy potrafimy pracować zespołowo i czy mamy poczucie wpływu na to, co się dzieje w spółce – mówi **ANDRZEJ STASIECKI, WICEPREZES ZARZĄDU MO-BRUK S.A.**, jednego z laureatów tegorocznej Listy 50 najlepszych pracodawców w Polsce.*

Rozmawiał **PAWEŁ STALEWSKI**

Ranking pracodawców „Wprost" premiuje firmy gwarantujące swoim pracownikom przede wszystkim stabilność. W MO-BRUKU to efekt świadomej strategii czy po prostu dopisała wam koniunktura?

ANDRZEJ STASIECKI, WICEPREZES ZARZĄDU MO-BRUK S.A.: Działamy w takich segmentach rynku odpadowego, które nie wykazywały ani ogromnych przyrostów, ani spadków. Otoczenie rynkowe było dla nas raczej neutralne. Kluczowe jest to, co robimy wewnątrz spółki. Przyjęta strategia rozwoju i jej konsekwentna realizacja pomagają nam patrzeć z optymizmem w przyszłość. Jeśli widzimy stabilny wzrost przychodów oraz marżę na oczekiwanym poziomie, to mamy potencjał do wzrostu zatrudnienia. Oczywiście staramy

eprasa.pl 0b2c1b7169

się być w tym racjonalni, bo w dobie rozwoju technologii dążymy do automatyzacji i optymalizacji procesów, by podnosić wskaźniki efektywności, ale jednocześnie tworzymy zupełnie nowe działy.

Przykład?

Branża odpadowa nie jest dokładnie zmierzona. Nie ma raportów, które można kupić, by dowiedzieć się, co się dzieje z tym specyficznym rynkiem B2B. Dlatego podjęliśmy decyzję o zbudowaniu wewnątrz naszej organizacji komórki Business Intelligence, której celem jest stworzenie tej bazy wiedzy. To też przyczyniło się do wzrostu zatrudnienia.

Dla laika ta branża wydaje się skazana na wzrost, bo odpadów przybywa, rośnie też presja na recykling. Pan mówi o neutralności rynku.

> **ODPADY SĄ ZAWSZE FUNKCJĄ CZEGOŚ.** *My jesteśmy spółką mocno skoncentrowaną na odpadach przemysłowych, które są funkcją produkcji przemysłowej.*

Możemy spojrzeć na wskaźnik PMI – czy wielkość produkcji rośnie, czy spada – a ta w zeszłym roku w wielu sektorach malała. Słyszymy o zwolnieniach grupowych, zamykaniu zakładów

eprasa.pl 0b2c1b7169

w Polsce, czy deindustrializacji w Niemczech, co ewidentnie wpływa na ilość odpadów wytwarzanych przez przemysł.

W Polsce wytwarza się rocznie około 110 mln ton odpadów. To dużo, ale ponad połowa tego rynku to górnictwo, które rządzi się swoimi prawami. Z pozostałej puli 12 milionów ton to odpady komunalne, które rosną stabilnie o 2-3 proc. rocznie. My operujemy w pozostałych, wybranych segmentach odpadów z energetyki i przemysłu. Skoro ten rynek charakteryzuje się niewielką dynamiką, najistotniejsze jest to, co my robimy i czy znajdujemy możliwości rozwoju. Odpowiedź brzmi: tak, znajdujemy je.

W 2025 roku urośliśmy dwucyfrowo w zasadzie we wszystkich kluczowych wskaźnikach, co daje nam możliwość wzrostu zatrudnienia. Co ciekawe, szukamy ludzi z innych branż, bo w samym rynku odpadowym pewnych kompetencji po prostu brakuje.

Czy to oznacza, że brakuje ekspertów i trzeba ich wyszkolić, bo technologie stają się zbyt specyficzne?

To zależy od obszaru. Podjęliśmy decyzję o poszerzeniu zakresu odpadów, które spółka przetwarza w sposób bezodpadowy. Obecnie operujemy w czterech grupach: odpady kaloryczne do produkcji paliw, odpady niebezpieczne do spalarni, odpady nieorganiczne do scalania oraz odpady zaolejone.

eprasa.pl 0b2c1b7169

> *Naszą idée fixe jest zaoferowanie klientom* **JAK NAJSZERSZEGO ZAKRESU USŁUG PRZETWARZANIA KOŃCOWEGO**, *byśmy nie musieli przekazywać tych odpadów nigdzie dalej.*

W tym roku planujemy przetworzyć w ten sposób około 400 tys. ton odpadów.

Rozwijamy się organicznie, inwestując w obecne zakłady i nowoczesne technologie oraz przez przejęcia. To wymaga wiedzy technicznej. Choć automatyzujemy procesy – od przyjęcia odpadu na bramie aż po załadunek paliwa alternatywnego – przyrosty produkcji są tak duże, że wymagają dodatkowych kadr. W przypadku spalarni potrzebna jest bardzo specyficzna wiedza, takich ludzi na rynku jest bardzo mało. Dlatego rozwijamy kadry głównie przez szkolenia wewnętrzne. Pracownicy znają nasze instalacje, co umożliwia nam budowanie przewag konkurencyjnych, choćby w kosztach przetwarzania.

Co jest największym wyzwaniem w pozyskiwaniu nowych ludzi do tej branży?

eprasa.pl 0b2c1b7169

Napotykamy na trudność wizerunkową.

> **ŚWIADOMOŚĆ EKOLOGICZNA W SPOŁECZEŃSTWIE OGROMNIE WZROSŁA**, *ale praca w spółkach przetwarzających odpady wciąż nie kojarzy się młodszemu pokoleniu tak atrakcyjnie, jak technologia, farmacja czy medycyna.*

Dlatego przygotowujemy kampanię employer brandingową skierowaną do osób z innych branż, z kilkuletnim doświadczeniem, które dotychczas nie myślały o nas jako o potencjalnym pracodawcy.

Moje doświadczenie pokazuje jednak, że jak ktoś już trafi do tej branży, to poziom energii i satysfakcji jest niesamowity. W tej pracy nie ma miejsca na nudę.

Wydawałoby się, że łatwo jest przekonać kandydata argumentem misji: „Przychodzisz tutaj, ratujesz środowisko, pomagasz gminie usunąć niebezpieczne składowisko, z którym nikt inny nie potrafił sobie poradzić". ESG jest przecież dla wielu osób ważne.

To obszar, nad którym mocno pracujemy. To trochę jak w przypowieści o budowie Notre Dame: jeden człowiek z taczką

eprasa.pl 0b2c1b7169

powie, że wiezie kamienie, a drugi – że buduje katedrę. Chcemy, by nasi ludzie czuli to drugie.

> *Świadomość, że bez naszej pracy te setki tysięcy ton odpadów* **MOGŁOBY TRAFIĆ DO LASÓW CZY RZEK**, *buduje zupełnie inną postawę i motywację.*

Wspomniał pan o odpadach niebezpiecznych. BHP to u was pewnie coś więcej niż nudne szkolenie przy biurku?

U nas BHP to codzienność. Jesteśmy ekspertami w usuwaniu tzw. bomb ekologicznych. Na nielegalnych składowiskach pobiera się zwykle jakąś niewielką ilość próbek, które zostają poddane badaniu i często nie odzwierciedlają tego, co ostatecznie zastaniemy w środku z racji ich skali. To powoduje, że nasze zasady bezpieczeństwa są na niesamowicie wyśrubowanym poziomie – ze względu na pracowników, jak i środowisko. Używamy wyspecjalizowanego sprzętu, wszystko musi spełniać surowe normy. Mamy własne duże, akredytowane laboratorium, chemików i technologów, którzy badają odpady, by wiedzieć, jak je bezpiecznie unieszkodliwić.

W zakładach produkcji paliw mamy z kolei systemy przeciwpożarowe i kamery termowizyjne monitorujące temperaturę pryzm 24/7. To jest coś, z czym pracujemy na co dzień. Myślę,

eprasa.pl 0b2c1b7169

że nasi pracownicy mają poczucie, że firma zapewnia im w tej kwestii maksimum.

A co z benefitami pozapłacowymi? Wiele firm licytuje się dziś na pakiety dodatkowe – od kart sportowych po darmowe owoce.

Szczerze mówiąc, inaczej o tym myślimy.

> *Dzisiaj opiekę medyczną czy karty sportowe oferuje bardzo wielu pracodawców, i to nie jest już żaden wyróżnik. To nie buduje* **TRWAŁEJ WIĘZI Z FIRMĄ**.

Ja wierzę, szczególnie w przypadku młodszego pokolenia, że satysfakcja musi też wynikać z esencji samej pracy, z relacji w firmie, z tego, czy potrafimy pracować zespołowo i czy mamy poczucie wpływu na to, co się dzieje w spółce. To ma dla pracownika znacznie większą wartość niż karta sportowa, bo to właśnie na esencji pracy koncentruje się on przez osiem godzin dziennie, a często myśli o niej także po powrocie do domu.

Szeregowy pracownik dużej firmy może czuć, że ma jakikolwiek realny wpływ?

U nas ten proces już się zaczął. Zmieniliśmy model pracy zarządu, włączając szerokie grono menedżerów w procesy decyzyjne. Uwolniliśmy ogromną energię. Teraz chcemy zejść o po-

eprasa.pl 0b2c1b7169

ziom niżej – do pracowników liniowych. Gdyby udało nam się w pełni zaangażować te wszystkie osoby, które mamy na pokładzie, nie tylko do wykonywania zadań, ale do wspólnego myślenia o efektywności czy bezpieczeństwie, korzyść dla firmy byłaby ogromna.

To naprawdę wystarczy, by pracownik chciał zostać w firmie?

> *Jednym z głównych powodów odejść z pracy są* **RELACJE Z PRZEŁOŻONYM**. *Dlatego tak ważny jest szacunek dla pracownika.*

To prozaiczna rzecz, ale ma ogromną wartość. Jeśli pracownik czuje się szanowany i widzi sens swojej pracy, to rzadziej rozważa inne oferty.

Ważna jest też kwestia rozwoju. Dziś wiemy, że szkolenia na stanowisku pracy (on-the-job training) to esencja. Jeśli nauczymy się czegoś w praktyce, to te umiejętności są trwałe, a czasem można je też przenieść do życia prywatnego. Jeśli pracownik czuje, że ma możliwość samorozwoju, to wpływa na to, jak o nas myśli.

Pan przeszedł do Mo-BRUKU z międzynarodowych korporacji. Co doradziłby pan osobie, która waha się, czy porzucić globalne logo dla polskiej spółki giełdowej?

eprasa.pl 0b2c1b7169

Wszystko zależy od osoby. Jesteśmy mniejszą organizacją, proces decyzyjny jest krótszy, a przełożenie indywidualnego pracownika na wynik – dużo większe. Szukamy osób proaktywnych, z pomysłem, które chcą kształtować rzeczywistość. W korporacji procesy bywają bardziej złożone, wielowątkowe, a możliwości zmiany polityk tworzonych centralnie są ograniczone. Dla osób, które chcą brać sprawy w swoje ręce, nasza spółka jest świetnym miejscem. Dla tych, którzy chcą być „urzędnikami" od-do, możemy być mało ciekawym miejscem, bo my oczekujemy proaktywności.

A co z automatyzacją i AI? Czy roboty nie zabiorą pracy tym, których teraz tak starannie szkolicie?

Jestem fanem nowych technologii, ale podchodzimy do nich rozważnie. Sam zachęcam nasz zespół ds. przetargów do eksperymentowania z AI, by ułatwić sobie pracę administracyjną.

> *Przetargi wymagają jednak niesamowitej precyzji,* **BŁĘDY SĄ KARANE UTRATĄ ZLECENIA**, *więc AI może nam pomagać, ale nie zrobi tego za nas.*

Mimo prób automatyzacji zwiększyliśmy zatrudnienie w tym zespole, bo liczba zadań rośnie. Nie widzę tu żadnego ryzyka dla pracowników. Dodatkowo mamy unikalne know-how, którego

eprasa.pl 0b2c1b7169

nie chcemy udostępniać publicznym modelom w obawie przed wyciekiem danych. Tu zalecany jest zdrowy rozsądek.

Jakie są szanse, że Mo-BRUK utrzyma się w rankingu pracodawców za rok?

Naszą ambicją jest zająć pierwsze miejsce. Mówię zupełnie poważnie, choć może to zająć kilka lat. Wierzę w potencjał zespołu, z którym mam przyjemność pracować. Nawet jeśli ktoś konkuruje z superinteligentną osobą z innej firmy, to suma wiedzy kilkuosobowego zespołu zawsze będzie w stanie pokonać najlepszego przeciwnika. Na tym polega siła dobrze zarządzanej firmy.

Jeśli uda nam się uwolnić potencjał intelektualny tkwiący w pracownikach, będziemy się piąć w rankingu. Wyniki spółki i zadowolenie ludzi powinny rosnąć liniowo, bo jedno napędza drugie.

Materiał promocyjny marki Mo-BRUK

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 0b2c1b7169



Fot. Materiałyprasoq

VELUX – PRACODAWCA, KTÓRY BUDUJE COŚ WIĘCEJ NIŻ MIEJSCA PRACY

eprasa.pl 0b2c1b7169

50 NAJLEPSZYCH POLSKICH PRACODAWCÓW

Na konkurencyjnym rynku pracy coraz trudniej przyciągnąć i zatrzymać najlepszych pracowników. **WYNAGRODZENIE I BENEFITY PRZESTAŁY BYĆ WYSTARCZAJĄCYM WYRÓŻNIKIEM. DZIŚ LICZY SIĘ COŚ WIĘCEJ. TO KULTURA ORGANIZACYJNA, POCZUCIE SENSU I REALNY WPŁYW.** *I właśnie na tych fundamentach swoją pozycję, nie tylko jako globalnego lidera w produkcji okien dachowych, ale i jednego z bardziej cenionych pracodawców w Polsce, buduje Grupa VELUX.*

Tekst: **JAN MATURA**

W Grupie VELUX w Polsce kultura organizacyjna nie jest elementem komunikacji employer brandingowej, ale realnym systemem działania. Jej fundamentem jest koncepcja Przedsiębiorstwa Modelowego, stworzona przez założyciela firmy, która od ponad 60 lat wyznacza kierunek rozwoju firmy.

Zakłada ona, że firma tworzy produkty użyteczne społecznie, które dostarczają światło dzienne i świeże powietrze, a swoich klientów, dostawców, pracowników oraz akcjonariuszy traktuje lepiej, niż robi to większość innych przedsiębiorstw.

eprasa.pl 0b2c1b7169



Fot. Materiałyprasoq

GRUPA VELUX *wraz ze spółkami siostrzanymi ma w Polsce pięć nowoczesnych zakładów produkcyjnych*

eprasa.pl 0b2c1b7169

– Koncepcja Przedsiębiorstwa Modelowego stanowi podstawę działania Grupy VELUX. Ta idea przekłada się na codzienną pracę i konkretne decyzje. W naszej organizacji kultura organizacyjna to sposób, w jaki się pracuje, a nie „coś", o czym się mówi. Dziś pracownicy nie szukają już tylko dobrze płatnej pracy. Szukają miejsca, w którym panuje dobra atmosfera, mogą być po prostu sobą, rozwijać się zawodowo i mieć realny wpływ na swoją pracę – podkreśla Przemysław Pokorski, dyrektor zarządzający VELUX Polska i Kraje Bałtyckie.

To podejście widać w praktyce oraz w szeregu programów i akcji tworzonych przez pracowników i odpowiadających na ich potrzeby.

Stabilność i odpowiedzialność

> *Grupa VELUX wraz ze spółkami siostrzanymi jest obecna w Polsce od 36 lat i* **ZATRUDNIA NIEMAL 3300 PRACOWNIKÓW**, *w tym większość w pięciu nowoczesnych zakładach produkcyjnych.*

Co piąty pracownik całego Holdingu to właśnie Polak. Na rozwój i modernizację fabryk tylko w latach 2022-2025 Grupa przeznaczyła niemal 400 mln zł.

eprasa.pl 0b2c1b7169

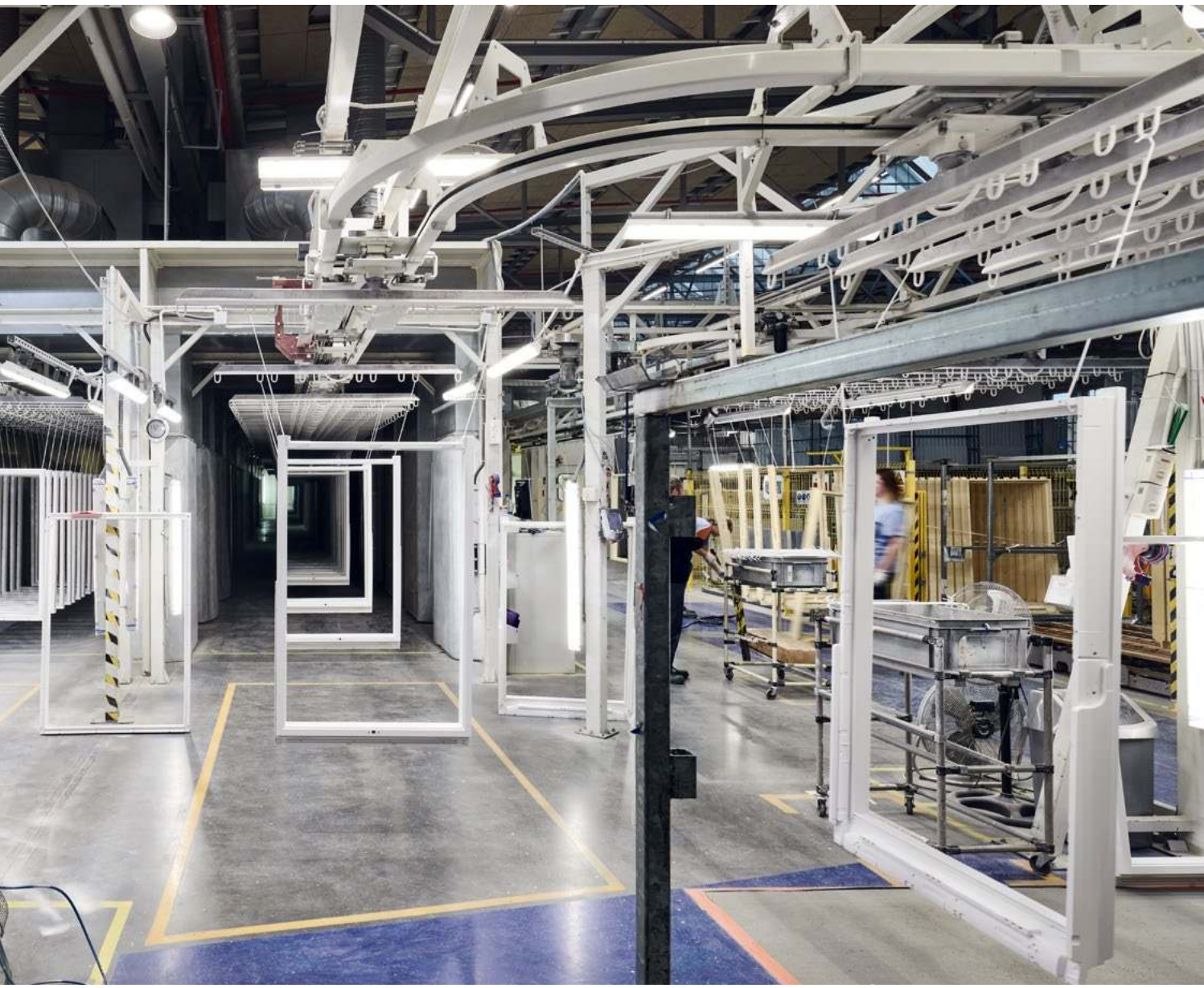
Jak dodaje Przemysław Pokorski, choć Grupa VELUX znana jest przede wszystkim jako wiodący producent okien dachowych, to warszawska spółka pełni funkcję centrum operacji biznesowych, skąd prowadzone są kluczowe obszary działalności: od finansów i podatków, przez zakupy, aż po projekty strategiczne dla 36 jednostek Grupy VELUX w 19 krajach. Zespół doświadczonych i wysoko wykwalifikowanych ekspertów, którzy znają wiele języków obcych, zapewnia skuteczną obsługę i sprawne funkcjonowanie Grupy w międzynarodowym otoczeniu.

– Grupa VELUX w Polsce wraz ze spółkami siostrzanymi w sposób istotny kontrybuuje do polskiej gospodarki i społeczeństwa. Współpracujemy z ponad 2000 polskich dostawców, 1000 partnerów handlowych czy niemal 4000 firm wykonawczych.

> *Polsce* **INWESTUJEMY W ROZWÓJ 5 NOWOCZESNYCH FABRYK** *i tutaj płacimy podatki, a* **W 2024 ROKU KWOTA TA WYNIOSŁA 16,6 MLN ZŁ.**

Firma jest niekwestionowanym liderem rynku, dużym eksporterem i stabilnym pracodawcą. To również oznacza większą odpowiedzialność za naszych pracowników, ale i za lokalne społeczności – mówi Przemysław Pokorski.

eprasa.pl 0b2c1b7169



Fot. Materiałyprasoq

NA ROZWÓJ I MODERNIZACJĘ *fabryk tylko w latach 2022-2025 Grupa VELUX przeznaczyła niemal 400 mln zł.*

eprasa.pl 0b2c1b7169

Rola firmy nie kończy się na tworzeniu miejsc pracy. Firma od lat obecna jest przy realizacji wydarzeń, jak gnieźnieński festiwal Koronacja Królewska, Bieg Europejski w Gnieźnie oraz Bieg Namysłowian. Angażuje się w działania społeczne, współpracuje ze szkołami i wspiera lokalne inicjatywy. Grupa VELUX aktywnie działa społecznie i realizuje projekty edukacyjne poprzez Fundacje Villum, będąca częścią fundacji VELUX, czy Fundacją Pracowniczą Grupy. Fundacja Villum w ciągu 22 lat przekazała 215 mln zł na realizacje projektów społecznych wspierających szkolnictwo i kształcenie zawodowe.

> *Fundacja w marcu 2026 r. przyznała* **GRANT NA KWOTĘ PONAD 13 MLN** *zł na rzecz rozbudowy Muzeum Powstania Warszawskiego.*

Z kolei Fundacja Pracownicza pomaga pracownikom, którzy znaleźli się w trudnej sytuacji życiowej oraz wspiera także edukację dzieci pracowników. Lokalnie to dobrze znana organizacja udzielająca grantów organizacjom pozarządowym jak kluby sportowe, szkoły, żłobki. Tylko w roku 2025 Fundacja Pracownicza przyznała ponad 7 mln złotych, z czego niemal połowa to wsparcie dla organizacji społecznych.

eprasa.pl 0b2c1b7169

Rozwój, który ma sens

Jednym z kluczowych elementów budowania atrakcyjnego miejsca pracy jest rozwój. W Grupie VELUX, tak silnie osadzonej na wartościach, nie ogranicza się on wyłącznie do kompetencji zawodowych. Firma zachęca pracowników do podnoszenia umiejętności twardych poprzez udział w kursach czy szkoleniach i dba o te miękkie, stawiające na komunikację, relacje i współpracę.

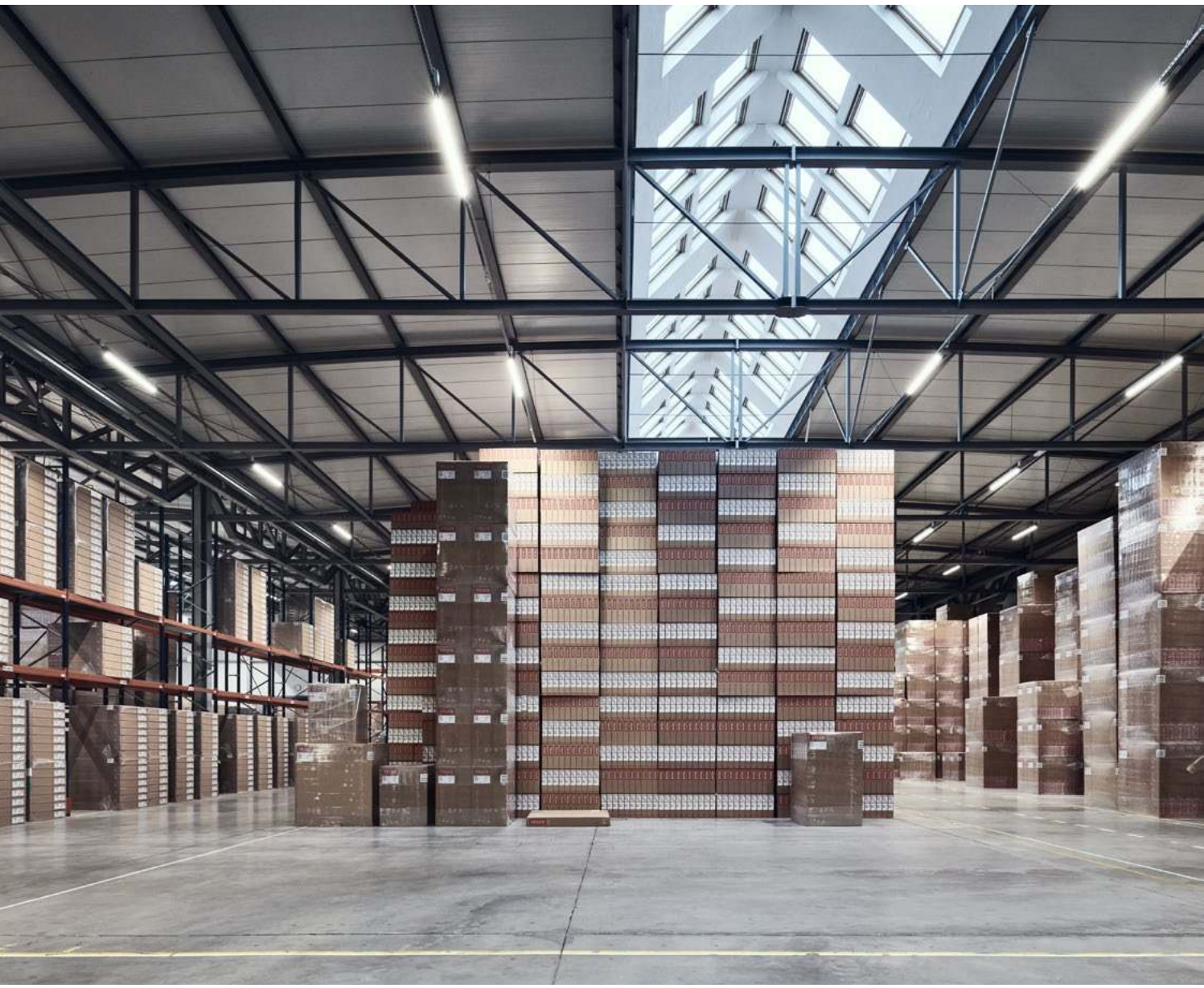
Organizacja dostrzega, że dla wielu pracowników ważny jest również rozwój poza pracą, dlatego oferuje dodatkowe dwa dni wolne na wolontariat – jeden na działania realizowane w zespole, drugi indywidulanie. Dni te są pełnopłatne i – co ważne – są dodatkowymi, poza tymi przysługującymi pracownikom na mocy Kodeksu pracy.

Nie tylko benefity

Dbałość o bezpieczeństwo, zdrowie, rozwój i dobre samopoczucie wszystkich pracowników to priorytet Grupy VELUX. Firma oferuje szereg benefitów jak prywatna opieka zdrowotna, ubezpieczenie na życie czy karty lunchowe.

To, co unikatowe, to tworzenie i wspieranie klubów pasjonatów. Firma może poszczycić się pokaźną listą kilkunastu takich klubów, a należą do nich m.in.: klub nordic walking, biegaczy, bikersów, miłośników książki, pływaków, wędkarzy, fanów żużla czy gier planszowych, a także Klub Seniora.

eprasa.pl 0b2c1b7169



Fot. Materiałyprasowe

GRUPA VELUX *współpracuje z ponad 2000 polskich dostawców, 1000 partnerów handlowych i niemal 4000 firm wykonawczych*

eprasa.pl 0b2c1b7169

Ponadto firma uruchomiła w 2025 roku całodobowy, bezpłatny program wsparcia „Możesz na nas liczyć!". Inicjatywa zapewnia pracownikom i ich członkom rodziny anonimowe konsultacje z psychologami, terapeutami, prawnikami oraz ekspertami finansowymi. Pomoc dostępna jest telefonicznie, przez czat i platformę online, 24/7 przez cały rok.

Firma prowadzi także programy edukacyjne, które pomagają pracownikom lepiej rozumieć potrzeby różnych grup i budować bardziej otwarte środowisko pracy. Organizowane są m.in. dni świadomości (awareness days), poświęcone różnym aspektom różnorodności.

Głos pracownika ma znaczenie

Firma VELUX konsekwentnie buduje środowisko, w którym pracownicy mają realny wpływ na organizację. Ich opinie zbierane są nie tylko w globalnych badaniach, ale również w codziennej pracy.

> *Kultura pracy oparta jest na dialogu. Zamiast* **ROCZNYCH OCEN PROWADZONE SĄ TZW. DYNAMICZNE DIALOGI**, *czyli regularne rozmowy między pracownikami a menadżerami.*

eprasa.pl 0b2c1b7169



Fot. Materiałyprasoq

GRUPA VELUX *znana jest przede wszystkim jako wiodący producent okien dachowych*

eprasa.pl 0b2c1b7169

W zakładach produkcyjnych funkcjonują programy zgłaszania usprawnień System Sugestii Pracowniczych VELUX, które angażują pracowników w proces ciągłego doskonalenia poprzez zgłaszanie usprawnień dot. środowiska pracy, bezpieczeństwa, ergonomii itd.

Dla przykładu w gnieźnieńskich fabrykach w 2025 roku firma wdrożyła łącznie ponad 2 tys. usprawnień przy zaangażowaniu ok. 95 proc. udziału wszystkich pracowników.

Pracodawca przyszłości

Zmieniający się rynek pracy jasno pokazuje, że przyszłość należy do organizacji, które potrafią budować autentyczne środowisko pracy. Takie, w którym wartości nie są hasłem, ale codzienną praktyką.

– Najlepsze organizacje to te, które rozumieją, że ich największym kapitałem są ludzie. My staramy się to udowadniać każdego dnia – podsumowuje Przemysław Pokorski.

Firma VELUX pokazuje, że możliwe jest połączenie globalnej skali działania z lokalnym podejściem i realną troską o pracowników.

Materiał promocyjny marki Velux

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 0b2c1b7169



Fot. Materiały prasowe

SZTUCZNA INTELIGENCJA NIE ROZWIĄŻE WSZYSTKIEGO

MARTA SZEWCZYK-WYPYCHEWICZ,
HR Director Koronea Family Office

eprasa.pl 0b2c1b7169

W naszym biznesie technologia może bardzo pomóc w planowaniu, jakości, analizie danych czy wydajności procesów, ale nie zastąpi całkowicie ludzi. **SZTUCZNA INTELIGENCJA SAMA NIE WYPRODUKUJE ROZDZIELNIC CZY STACJI TRANSFORMATOROWYCH**. *Bardziej zmieni charakter pracy, niż ją wyeliminuje – mówi* **MARTA SZEWCZYK-WYPYCHEWICZ, HR DIRECTOR KORONEA FAMILY OFFICE**.



Rozmawiał **SZYMON KRAWIEC**

WIĘCEJ

Na początku 2026 r. stopa bezrobocia w województwie świętokrzyskim wyniosła prawie 9 proc., podczas gdy średnia dla całej Polski to około 6 proc. Z czego to wynika? Pracy w Świętokrzyskiem nie ma?

MARTA SZEWCZYK-WYPYCHEWICZ: Nie powiedziałabym, że pracy w Świętokrzyskiem nie ma. Bardziej chodzi o niedopasowanie kompetencji do potrzeb rynku, mniejszą mobilność i słabszą sytuację części powiatów. Z naszej perspektywy pracy jest sporo, szczególnie dla osób z obszaru technicznego i produkcyjnego. Jednak nie zawsze kandydaci mają kwalifikacje odpowiadające na potrzeby nowoczesnego przemysłu.

eprasa.pl 0b2c1b7169

Jacy specjaliści są najbardziej poszukiwani?

Przede wszystkim potrzebujemy pracowników technicznych: operatorów, elektryków, elektromonterów, spawaczy, automatyków, mechaników utrzymania ruchu, konstruktorów, technologów i inżynierów. Coraz ważniejsze są bowiem kompetencje związane z automatyką, analizą danych, planowaniem i zarządzaniem produkcją.

MARTA SZEWCZYK-WYPYCHEWICZ

Prezeska Fundacji Jesteśmy Blisko |
HR Director Koronea Family Office

Liderka, dla której człowiek zawsze pozostaje w centrum uwagi, zarówno w strukturach biznesowych, jak i w działalności społecznej. Jako prezeska Fundacji „Jesteśmy Blisko" od 2020 r. z sukcesem łączy wieloletnie doświadczenie menedżerskie z misją niesienia pomocy, udowadniając, że skuteczna filantropia to połączenie empatii z profesjonalnym zarządzaniem. Współautorka projektów zmieniających rzeczywistość podopiecznych Fundacji, w tym Kolacji Charytatywnej, która mobilizuje społeczność darczyńców do realnego wsparcia zdrowia i edukacji. Jej autentyczność i skuteczność w działaniu zostały wyróżnione w plebiscycie „100 Kobiet Biznesu" organizowanym przez „Puls Biznesu". Absolwentka Uniwersytetu Jagiellońskiego oraz Akademii Leona Koźmińskiego.

eprasa.pl 0b2c1b7169

Włoszczowa ma ok. 10 tys. mieszkańców. Koronea, która działa przede wszystkim we Włoszczowie, zatrudnia ponad 3,5 tys. ludzi. Skąd brać pracowników, działając w tak małej miejscowości?

Nie patrzymy na Włoszczowę jak na zamknięty rynek 10 tys. mieszkańców. Dla nas to centrum większego obszaru zatrudnienia. Pracownicy dojeżdżają do nas z wielu miejscowości regionu, ale też pracują w różnych częściach Polski, ponieważ ZPUE ma rozbudowaną sieć biur techniczno-handlowych w całym kraju. To sprawia, że korzystamy z dużo pojemniejszego rynku pracy. Do tego przez blisko cztery dekady zbudowaliśmy markę stabilnego i rozpoznawalnego pracodawcy.

Włoszczowa jest położona ok. godziny drogi zarówno od Kielc, jak i Częstochowy. Prowadzenie biznesu z dala od dużych miast jest hamulcem czy atutem?

To jednocześnie wyzwanie i atut. Duże miasto daje szerszy rynek pracy, ale lokalizacja poza aglomeracją sprzyja większej lojalności, mniejszej rotacji i silniejszym relacjom z lokalną społecznością. W naszym przypadku znaczenie ma fakt, że przez lata udało się tu stworzyć realne centrum przemysłowe i kompetencyjne.

Już od dłuższego czasu mamy do czynienia z trendem wyludniania się polskich miejscowości i miasteczek. Czy prywatny przedsiębiorca może pomóc lokalnej społeczności, żeby młodych zatrzymać?

eprasa.pl 0b2c1b7169

Oczywiście. Uważam, że nawet powinien.

> **MŁODYCH NIE ZATRZYMA SIĘ SAMYM HASŁEM**, *że warto zostać. Trzeba im pokazać perspektywę: ciekawą pracę, rozwój, nowoczesne technologie, dobre warunki zatrudnienia i realną ścieżkę kariery.*

Dlatego tak ważna jest współpraca ze szkołami, uczelniami, praktyki, staże i inwestowanie w rozwój kompetencji młodych ludzi.

W okolicy konkurujecie z innymi dużymi pracodawcami z branży przemysłowej. Jak się dzisiaj walczy o pracownika? Liczy się tylko pensja?

Pieniądze są ważne, ale to niejedyny warunek. Dziś pracownik zwraca uwagę także na stabilność zatrudnienia, atmosferę, jakość zarządzania, możliwości rozwoju, benefity i przewidywalność. Konkurencja o ludzi dawno przestała być wyłącznie konkurencją płacową.

A jak się walczy o pracownika, żeby chciał w firmie pracować jak najdłużej, nie szedł do pracy jak na skazanie i nie myślał o tym, jak stąd uciec?

Ludzie zostają tam, gdzie mają stabilność, jasne zasady, dobrego przełożonego i poczucie sensu pracy. Bardzo duże znaczenie

eprasa.pl 0b2c1b7169

ma jakość codziennego zarządzania. W praktyce o tym, czy ktoś chce zostać w firmie na dłużej, często decyduje nie tylko sama organizacja, ale właśnie codzienne doświadczenie pracy z menedżerem. Ważna jest też możliwość rozwoju i awansu. Samo wynagrodzenie pomaga przy wejściu, ale nie buduje lojalności na lata.

Praktycznie wszystkich pracowników zatrudniacie na podstawie umów o pracę. Dlaczego nie chcieliście zatrudniać na „śmieciówkach"?

W naszym modelu stawiamy na stabilność i długofalowe budowanie kompetencji.

> *Przemysł nie rozwija się dobrze w oparciu o tymczasowość. Jeśli stawiamy na jakość, bezpieczeństwo i zaangażowanie, to* **FUNDAMENTEM POWINIEN BYĆ ETAT**. *To korzystne zarówno dla pracownika, jak i dla firmy.*

W zeszłym roku zatrudniliście 850 osób, ale z firmy odeszło 755 pracowników. Z czego wynika taka rotacja?

Te liczby trzeba czytać uważnie, bo obejmują wszystkie formy zatrudnienia. Same dane etatowe wyglądają inaczej: zatrudniliśmy 750 osób na umowę o pracę, a rozstań etatowych było 345.

eprasa.pl 0b2c1b7169

Przy ponad 3,5 tys. pracowników naturalne jest, że ruch kadrowy istnieje. Ważne jest jednak to, że nie prowadziliśmy zwolnień grupowych, nie obniżaliśmy płac, a wręcz przeciwnie – podnosiliśmy wynagrodzenia.

Jest jakaś recepta na lukę w polskim rynku pracy? Co roku odpływa nam 100–150 tys. Polaków w wieku produkcyjnym.

Jednej recepty nie ma, bo to problem demograficzny. Firmy mogą jednak lepiej rozwijać ludzi, mocniej współpracować z systemem kształcenia, zwiększać produktywność i inwestować w technologię. Potrzebujemy też większej aktywności zawodowej różnych grup i rozsądnego podejścia do polityki migracyjnej.

Jak dzisiaj wygląda praca z młodymi ludźmi? W mediach czyta się ciągle, że wyrasta nam roszczeniowe pokolenie. Ile w tym prawdy?

Nie lubię takiego etykietowania. Moje doświadczenie pokazuje, że

> **MŁODZI PRACOWNICY SĄ BARDZIEJ BEZPOŚREDNI**, *szybciej komunikują oczekiwania i częściej pytają o sens oraz rozwój.*

eprasa.pl 0b2c1b7169

Czasem ich oczekiwania są wysokie, ale wnoszą też energię, odwagę i znajomość nowych technologii. Przy dobrym wdrożeniu potrafią być bardzo zaangażowani.

Polski system edukacji nadąża dzisiaj za potrzebami pracodawców, czy wypadałoby coś poprawić?

W części tak, ale w wielu obszarach nadal zbyt słabo łączy teorię z praktyką. Potrzebujemy więcej nowoczesnego kształcenia technicznego, więcej kontaktu z technologią i lepszego przygotowania do realnego środowiska pracy. Ważne są też języki, kompetencje cyfrowe i umiejętność współpracy.

Oczekiwalibyście jakiegoś wsparcia administracji – lokalnej czy centralnej – jeśli chodzi o zatrudnianie?

Tak, ale przede wszystkim w postaci dobrego otoczenia do rozwoju: lepszej infrastruktury, sprawniejszych procedur, mocniejszej współpracy szkół z biznesem i przewidywalnych regulacji. Pracodawcy potrzebują stabilności i partnerskiego podejścia państwa.

Zagraniczni inwestorzy mogą często liczyć na rządowe wsparcie inwestycji. Jak na to patrzycie?

Rozumiemy, że państwo chce przyciągać kapitał, ale

> *polskie firmy rodzinne, które od lat inwestują tutaj własne środki, także* **POWINNY BYĆ TRAKTOWANE JAK STRATEGICZNI PARTNERZY** *rozwoju.*

eprasa.pl 0b2c1b7169

Wsparcie powinno premiować realną wartość dla gospodarki: inwestycje, innowacje, eksport i trwałe miejsca pracy.

Ograniczając zatrudnienie cudzoziemców i wprowadzając nową strategię migracyjną, rząd apelował do przedsiębiorców, żeby zamiast ściągać pracowników z zagranicy, zaczęli się automatyzować, robotyzować, wprowadzać sztuczną inteligencję.

Automatyzacja i AI są potrzebne, ale nie rozwiążą wszystkiego. W naszym biznesie technologia może bardzo pomóc w planowaniu, jakości, analizie danych czy wydajności procesów, ale nie zastąpi całkowicie ludzi. Sztuczna inteligencja sama nie wyprodukuje rozdzielnic czy stacji transformatorowych. Bardziej zmieni charakter pracy, niż ją wyeliminuje.

Jak będzie wyglądać przyszłość polskiego rynku pracy?

Praca będzie się zmieniać, ale nie zniknie. Będzie mniej prostych, powtarzalnych zadań, a więcej pracy wymagającej kompetencji technicznych, cyfrowych i analitycznych. W Koronea patrzymy na technologię jako narzędzie do zwiększania jakości, bezpieczeństwa i konkurencyjności, a nie sposób na „pozbywanie się ludzi". Przyszłość należy do firm i pracowników, którzy nauczą się łączyć kompetencje ludzkie z technologią.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 0b2c1b7169



FALKO THORMEIER: GRUPA HANDEN TO MIEJSCE DLA TYCH, KTÓRZY SZUKAJĄ STABILNOŚCI, ALE NIE STAGNACJI

Fot. Materiały prasowe

eprasa.pl 0b2c1b716

*– **ENERGETYKA** bywa postrzegana jako branża tradycyjna, ale w rzeczywistości dziś jest **TO JEDEN Z NAJBARDZIEJ DYNAMICZNIE ZMIENIAJĄCYCH SIĘ SEKTORÓW GOSPODARKI**. I właśnie ten element zmiany jest szczególnie atrakcyjny dla młodych talentów – mówi **FALKO THORMEIER, PREZES GRUPY HANDEN**, która znalazła się wśród laureatów tegorocznej Listy 50 najlepszych pracodawców w Polsce tygodnika „Wprost”.*

Rozmawiał **PAWEŁ STALEWSKI**

„Wprost” po raz siódmy wybrał firmy, które gwarantują NAJBARDZIEJ STABILNE MIEJSCA PRACY W POLSCE. Co najsilniej wpłynęło na ocenę kapituły w przypadku GRUPY HANDEN – stabilność zatrudnienia czy wartości, które wyróżniają was na tle konkurencji?

FALKO THORMEIER: Myślę, że kluczowe było połączenie obu tych elementów. Stabilność zatrudnienia od lat jest fundamentem naszej działalności, ale nie funkcjonuje ona w oderwaniu od wartości, którymi kierujemy się na co dzień. W Grupie HANDEN stawiamy na długofalowe relacje – zarówno z klientami, partnerami biznesowymi, jak i pracownikami. Kapituła rankingu doceniła fakt, że w wymagającym i zmiennym otoczeniu rynkowym kon-

eprasa.pl 0b2c1b7169

sekwentnie budujemy organizację opartą na przewidywalności, odpowiedzialności i transparentności. Dla pracowników oznacza to poczucie bezpieczeństwa, jasne zasady współpracy oraz przekonanie, że firma myśli o ich przyszłości w perspektywie lat, a nie pojedynczych kwartałów.

Branża, w której funkcjonuje Grupa HANDEN, jest silnie uzależniona od koniunktury i zmian regulacyjnych. Jak w takich warunkach udaje się wam łączyć rozwój biznesu z zapewnieniem stabilności i bezpieczeństwa zatrudnienia?

Podstawą jest przemyślane planowanie i dywersyfikacja działalności.

> *Grupa HANDEN rozwija się w oparciu o trzy komplementarne filary, zbudowane wokół spółek:* **HANDEN, G.EN. GAZ ENERGIA ORAZ G.EN. OPERATOR**, *co pozwala nam lepiej amortyzować wahania rynkowe i regulacyjne.*

Dzięki temu nie reagujemy na zmiany impulsywnie, lecz w sposób przemyślany i długofalowy.

Jednocześnie bardzo odpowiedzialnie podchodzimy do zarządzania kapitałem ludzkim. Zamiast krótkoterminowych decyzji kadrowych koncentrujemy się na rozwoju kompetencji,

eprasa.pl 0b2c1b7169

HANDEN

KIERUNKI STRATEGICZNE



Dostawy gazu ziemnego



Sieci dystrybucyjne gazu ziemnego



Trading



Biometan



Magazynowanie energii



Wytwarzanie ciepła i energii elektrycznej w kogeneracji

eprasa.pl 0b2c1b7169

elastyczności organizacyjnej oraz optymalizacji procesów. Takie podejście pozwala nam łączyć ambitny rozwój biznesu z realnym poczuciem bezpieczeństwa pracowników, nawet w okresach zwiększonej niepewności rynkowej.

Stabilność i bezpieczeństwo to dziś fundament, ale coraz częściej to za mało. Czy zauważył pan zmianę oczekiwań pracowników wobec pracodawcy w ostatnich latach? Jak Grupa HANDEN dostosowuje do tego swoją kulturę pracy oraz ofertę benefitów?

Zdecydowanie widać zmianę oczekiwań.

> *Pracownicy coraz częściej zwracają uwagę nie tylko na wynagrodzenie, ale również na* **SENS PRACY, MOŻLIWOŚĆ ROZWOJU, DOBRĄ ATMOSFERĘ** *oraz transparentną komunikację.*

Ważne staje się także poczucie wpływu na to, co dzieje się w organizacji. Odpowiadając na te potrzeby, konsekwentnie rozwijamy kulturę pracy opartą na dialogu, zaufaniu i partnerskich relacjach. Aktualizujemy też ofertę benefitów, zwracając uwagę na realną wartość dla pracowników — zarówno w obszarze zdrowia, wellbeing, jak i rozwoju kompetencji. Chcemy być

eprasa.pl 0b2c1b7169

pracodawcą, który nie tylko zapewnia stabilność, ale także daje przestrzeń do rozwoju i satysfakcji zawodowej.

Często mówi się, że energetyka to branża tradycyjna, tymczasem państwa aktywność na forach branżowych pokazuje nowoczesną twarz Grupy. Jak przyciągacie państwo do siebie młode talenty z pokolenia Z, a w przyszłości także Alfa, dla których ważna jest ekologia i innowacyjność?

To prawda, że energetyka bywa postrzegana jako branża tradycyjna, ale w rzeczywistości dziś jest to jeden z najbardziej dynamicznie zmieniających się sektorów gospodarki. I właśnie ten element zmiany jest szczególnie atrakcyjny dla młodych talentów.

Jeśli chodzi o pokolenie Z, kluczowe są dla nich trzy elementy: sens pracy, możliwość rozwoju oraz autentyczność pracodawcy. Odpowiadamy na te oczekiwania poprzez projekty związane z transformacją energetyczną, rozwój kompetencji cyfrowych oraz spójny sposób komunikacji – chcemy być firmą, która mówi jasno, pokazuje konkretne wyzwania i nie buduje sztucznego wizerunku.

> *Młodzi ludzie bardzo szybko wyczuwają, czy deklaracje mają pokrycie w rzeczywistości, dlatego* **KONSEKWENCJA I WIARYGODNOŚĆ** *są w tym obszarze kluczowe.*

eprasa.pl 0b2c1b7169

Ci młodzi ludzie są też doskonale zaznajomieni z nowymi technologiami, w tym z dynamicznie rozwijającą się sztuczną inteligencją. Ale czy automatyzacja i AI to szansa na rozwój czy raczej powód do obaw o przyszłe miejsca pracy?

Traktujemy to przede wszystkim jako szansę — zarówno dla organizacji, jak i dla pracowników. Nowe technologie nie zastępują ludzi, lecz zmieniają charakter pracy, pozwalając skupić się na zadaniach wymagających wiedzy, doświadczenia i decyzyjności. Dlatego kładziemy duży nacisk na przygotowanie zespołów do tych zmian, inwestując w rozwój kompetencji cyfrowych i technicznych. Naszym celem jest budowanie poczucia bezpieczeństwa poprzez wiedzę i rozwój, a nie poprzez unikanie zmian.

Transformacja energetyczna nie dotyczy tylko surowców, ale i kompetencji. Jakie nowe umiejętności muszą dziś rozwijać zespoły Grupy HANDEN?

Transformacja energetyczna wymaga połączenia wiedzy technicznej z rozumieniem regulacji, rynku i technologii cyfrowych. Coraz większe znaczenie mają kompetencje analityczne, zdolność pracy na danych, znajomość nowoczesnych systemów IT oraz elastyczność w adaptacji do zmieniających się przepisów. Równocześnie nie tracą na znaczeniu kompetencje miękkie —

eprasa.pl 0b2c1b7169

współpraca, komunikacja i odpowiedzialność. To właśnie ich połączenie pozwala naszym zespołom nie tylko nadążać za zmianami, ale aktywnie je kształtować.

W jakim więc kierunku w najbliższych latach podąży Grupa HANDEN?

Jednym z naszych kluczowych priorytetów jest rozwój dostaw gazu ziemnego, połączony z rozbudową sieci dystrybucyjnych oraz budową nowych przyłączy, co zwiększa zarówno dostępność, jak i elastyczność dla odbiorców końcowych. Jednocześnie

> *aktywnie rozwijamy nasze portfolio biometanu,* **POMAGAJĄC KLIENTOM PRZEMYSŁOWYM OGRANICZAĆ EMISJE** *przy jednoczesnym wykorzystaniu istniejącej infrastruktury gazowej.*

Kolejnym ważnym filarem naszej strategii jest rozwój projektów magazynowania energii, a także wytwarzania ciepła i energii elektrycznej w oparciu o wysokosprawną kogenerację. Inicjatywy te zwiększają odporność systemu, poprawiają jego ogólną efektywność oraz umożliwiają skuteczniejszą integrację niskoemisyjnych źródeł energii.

Wszystkie te kierunki realizowane są w oparciu o długoterminowe ramy strategiczne, zaprojektowane w celu zapewnienia

eprasa.pl 0b2c1b7169

stabilnego wzrostu, niezawodności operacyjnej oraz odporności na zmieniające się warunki rynkowe i regulacyjne.

W jaki sposób przekonałby Pan kandydata do pracy, że warto związać swoją karierę z Grupą HANDEN na lata?

Powiedziałbym, że Grupa HANDEN to miejsce dla osób, które szukają stabilności, ale nie stagnacji. Oferujemy przewidywalność i bezpieczeństwo zatrudnienia, a jednocześnie realne możliwości rozwoju wraz z rosnącą i zmieniającą się organizacją. To firma, która inwestuje nie tylko w infrastrukturę i technologie, lecz przede wszystkim w ludzi — dając im przestrzeń do nauki, odpowiedzialności i długoterminowego budowania kariery.

Materiał promocyjny marki Handen

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 0b2c1b7169

wprost

50 NAJLEPSZYCH POLSKICH PRACODAWCÓW



PŁACIĆ TYLE, ILE WYMAGA RYNEK

RYSZARD FLOREK, *prezes zarządu FAKRO*

Fot. Fakro

Życie pokazuje, że **PRACODAWCA, KTÓRY ZA MAŁO PŁACI, TRACI PRACOWNIKÓW, A TEN, KTÓRY ZA DUŻO PŁACI, DOPROWADZA FIRMĘ DO UPADKU**. *Pracodawca powinien płacić tyle, ile wymaga rynek, bo to rynek pracy ustala wysokość wynagrodzeń. A jeżeli mu coś ponadto zostanie, to powinien inwestować w rozwój firmy, aby powiększać korzyści skali i wzmacniać pozycję firmy na rynku – mówi* **RYSZARD FLOREK, PREZES ZARZĄDU FAKRO**.



Rozmawiał **SZYMON KRAWIEC**

WIĘCEJ

Pamięta pan, komu pan sprzedał swoje pierwsze okno dachowe?

Ryszard Florek: Oczywiście, że tak – to był mój sąsiad. Okno ma do dziś i spisuje się bardzo dobrze.

Był jakiś jeden przełom, że od tego jednego okna sprzedał pan ich już ponad 11 mln sztuk?

Na pewno należy wspomnieć o ustawie Wilczka, która dała duży power do działania i pozwoliła uwierzyć, że to się da zrobić. W tamtym czasie firmy rozpoczynające działalność produkcyjną w zakresie materiałów budowlanych były zwolnione z podatku dochodowego na okres 10 lat, nie wspominając o licz-

eprasa.pl 0b2c1b7169

nych uproszczeniach w prowadzeniu działalności gospodarczej – z których ta ustawa jest znana: „co nie było zabronione, było dozwolone".

Co przez te 35 lat najbardziej przeszkadzało panu w biznesie?

Interpretacja nienajgorszego prawa niezgodna z interesem gospodarczym kraju, a potem oczywiście dumping, działanie antykonkurencyjne naszego duńskiego konkurenta. Brak skutecznego prawa ochrony konkurencji i brak możliwości egzekwowania tego prawa.

FAKRO jest niewiele młodsze od polskiej wolności gospodarczej. Co nam się przez ten czas jako Polsce udało?

Oczywiście udało się rozwinąć wiele polskich firm prywatnych, które skutecznie konkurują na rynku globalnym, przyciągając do Polski kapitał. Warto zaznaczyć, że w okresie od 1990 roku do 2004 r., czyli do momentu wejścia do Unii Europejskiej, nastąpił wzrost gospodarczy rzędu 400 proc., podczas gdy w kolejnych 15 latach wyniósł on już tylko około 100 proc.

Niestety, równocześnie doszło do wyprzedaży części majątku państwowego i oddania istotnych segmentów gospodarki w ręce zachodniego kapitału. Tymczasem, jak pokazują dane statystyczne, poziom wynagrodzeń w poszczególnych krajach jest pochodną kapitału w przeliczeniu na obywatela. Polska, nie dysponując wystarczającym własnym majątkiem, ma ogra-

eprasa.pl 0b2c1b7169

niczone możliwości, by aspirować do grona krajów o wysokich wynagrodzeniach.

A co nam się nie udało?

Nie udało nam się zbudować gospodarki w większym stopniu opartej na polskim kapitale, co pozwoliłoby z większym spokojem patrzeć w przyszłość.

> *Jak bowiem pokazują dane statystyczne, kraje, które mają dużo* **RODZIMYCH FIRM GLOBALNYCH,** *osiągają odpowiednio wyższy poziom średnich wynagrodzeń.*

Czy jest coś, co w ciągu tych 35 lat zrobiłby pan inaczej, patrząc z dzisiejszej perspektywy?

Nie przychodzi mi nic ważniejszego do głowy – być może potrzeba było więcej rozmów ze wspólnikami, ale na to zawsze brakowało czasu.

To, że założył pan firmę na Nowosądecczyźnie, a nie na przykład pod Warszawą czy Krakowem, miało znaczenie? Kiedyś powiedział mi pan takie zdanie: „Przyjmując tutaj nowego pracownika, nie muszę go uczyć, jak trzymać młotek czy wkręcić śrubkę. On już to wie, bo jego ojciec albo dziadek był rzemieślnikiem". To było z 10 lat temu, a jak jest dzisiaj?

eprasa.pl 0b2c1b7169

Oczywiście, fakt, że był to Nowy Sącz pomogło i nadal pomaga. To region, w którym ludzie są pracowici, odpowiedzialni i silnie utożsamiają się z miejscem pracy oraz samą firmą. Kiedyś przygotowanie manualne nowych pracowników było na wyższym poziomie – często wynikało ono z tradycji rzemieślniczych przekazywanych w rodzinach, ale także z wysokiego poziomu kształcenia w szkołach zawodowych. Dziś to przygotowanie bywa słabsze niż kilkanaście lat temu, jednak mimo to nadal widzimy tutaj większe zaangażowanie w pracę i większą odpowiedzialność niż w wielu innych regionach.

Jak pan zaczynał z FAKRO, w Polsce mieliśmy 600 tys. rzemieślników. Dzisiaj mamy ich 300 tys. Co poszło nie tak? Dlaczego młodzi nie chcą być stolarzami, dekarzami, budowlańcami? Gdzie popełniliśmy błąd?

Kiedy zaczynałem działalność, rzeczywiście w Polsce było znacznie więcej rzemieślników niż dziś. Zmiana, którą obserwujemy, wynika przede wszystkim z naturalnych procesów gospodarczych. Coraz większa część produktów i usług jest dziś realizowana przez przemysł, a nie przez indywidualnych rzemieślników, jak miało to miejsce kiedyś. Część tej pracy przejmują duże korporacje jak IKEA czy deweloperzy i wtedy te prace mogą przejąć mniej wykwalifikowani pracownicy i maszyny. Ale to jest proces industrializacji, a niekoniecznie błąd.

Co zrobić, żeby młodzi w rzemiośle znów odnaleźli sens?

eprasa.pl 0b2c1b7169

wprost

50 NAJLEPSZYCH POLSKICH PRACODAWCÓW



Fot. Fakro

FAKRO, *firma z siedzibą na Nowosądecczyźnie, to globalny potentat na rynku okien dachowych*

eprasa.pl 0b2c1b7169

Nie myślę, żeby to był błąd. To raczej naturalny proces zmian na rynku pracy. Kluczowe jest to, aby właściwie pokazywać realną wartość pracy rzemieślnika. Jeżeli rzemieślnik będzie zarabiał więcej niż prawnik, inżynier czy finansista – a w wielu przypadkach już tak się dzieje. Warto przy tym zwrócić uwagę, że praca rzemieślnika stała się dziś znacznie lżejsza dzięki dostępowi do coraz lepszych narzędzi, które usprawniają wykonywanie zadań i ograniczają wysiłek. Jednocześnie jest to praca wymagająca ruchu, co stanowi jej dodatkową wartość. W takiej sytuacji nie powinno być problemu z brakiem chętnych do wykonywania tych zawodów. Rynek pracy ma swoje mechanizmy i sam będzie to regulował.

> *Trzeba o tym mówić i budować świadomość, że* **ZAWODY RZEMIEŚLNICZE** *mają przyszłość i będą coraz bardziej doceniane – również finansowo.*

W Niemczech prestiż mistrza rzemiosła jest niemniejszy niż inżyniera.

Czym pan się przez lata kierował, przyjmując nowe osoby do pracy? Są jakieś cechy charakteru, kompetencje, umiejętności, które są dla pana ważne?

eprasa.pl 0b2c1b7169

Przyjmowaliśmy zawsze wszystkich, którzy chcieli pracować. Dlatego też w pierwszej kolejności przyjmujemy tych, którzy sami zgłosili się do firmy, a nie poprzez biura pośrednicze.

Polscy przedsiębiorcy dorobili się łatki wyzyskiwaczy, że płacą ludziom najmniej, a pracownik najlepiej, żeby nie chorował, nie chodził na urlopy i był ciągle pod telefonem. Ile w tym prawdy i ile dzisiaj pracodawca powinien pracownikowi płacić?

Polscy przedsiębiorcy konkurują nie tylko na rynku pracy, ale również na rynku produktów i usług, i to nie tylko z polską konkurencją, ale również tańszą, zagraniczną. Aby utrzymać się i rozwijać, muszą zachować równowagę pomiędzy kosztami a konkurencyjnością swojej oferty. Życie pokazuje, że pracodawca, który za mało płaci, traci pracowników, a ten, który za dużo płaci, doprowadza firmę do upadku. Pracodawca powinien płacić tyle, ile wymaga rynek, bo to rynek pracy ustala wysokość wynagrodzeń. A jeżeli mu coś ponadto zostanie, to powinien inwestować w rozwój firmy, aby powiększać korzyści skali i wzmacniać pozycję firmy na rynku. Natomiast za poziom średniej wynagrodzeń w kraju odpowiadają politycy, gdyż oni tworzą regulacje prawne, które mają przełożenie na rozwój gospodarki.

Kogo dzisiaj panu najtrudniej znaleźć do pracy? O jakich pracowników trzeba walczyć?

O tych, co chcą pracować, zarabiać i rozwijać się, jak też tych, co chcieliby pracować poza domem i montować okna w Niemczech.

eprasa.pl 0b2c1b7169

W branży stolarki budowlanej działa kilka tysięcy podmiotów. Konkurujecie między sobą o najlepszych ludzi. Jak się dzisiaj przyciąga pracownika do firmy, żeby pracował akurat w FAKRO? Tutaj chodzi tylko o pieniądze – kto da większą pensję, ten wygrywa i ma pracownika u siebie, czy o coś więcej niż samą kasę?

Oczywiście zarobki są ważne, ale my też staramy się, aby pracownicy mieli ciekawą pracę.

> *Konstruktorzy doceniają swoją pracę i możliwości rozwoju. Mają olbrzymią frajdę z konstruowania maszyn. Bywa, że ta* **RADOŚĆ TWORZENIA** *jest ważniejsza niż finanse.*

Mają satysfakcję, że pracują w polskiej firmie globalnej i mają dostęp do najnowszych rozwiązań technologicznych i informatycznych. Mamy również szeroki wachlarz świadczeń socjalnych dla pracowników, co na pewno również ma znaczenie. Organizujemy pracownikom także autobusy dowożące do pracy, co też może być wartościowsze niż samo wynagrodzenie, jeżeli pracownik zyskuje na czasie dojazdu do pracy.

Największym wyzwaniem dla polskiego rynku pracy jest demografia. Co roku ubywa nam ok. 150 tys. pracowników. Jak

eprasa.pl 0b2c1b7169

tę lukę zapełnić, skąd brać ręce do pracy? A może już tych rąk tak bardzo nie potrzeba, bo jest sztuczna inteligencja, o której wszyscy trąbią i która kiedyś nam zaprojektuje, wyprodukuje i sprzeda z automatu okno dachowe.

Oczywiście pracowników ubywa na rynku pracy. Na razie próbujemy to wspomóc procesem automatyzacji i optymalizacji produkcji. Ale do tego właśnie są potrzebne korzyści skali, o które walczymy. Myślę, że w przyszłości nieuchronne będzie zatrudnianie pracowników z zagranicy; aby w przyszłości polskie produkty były konkurencyjne globalnie, potrzebni są pracownicy z zagranicy, do tego potrzebna jest polityka imigracyjna, nie taka jak w Szwecji czy Niemczech, tylko bliżej jak w Kanadzie, Australii, czy Zjednoczonych Emiratach Arabskich. Sztuczna inteligencja nie zastąpi wszystkich stanowisk, może tylko pomóc je zoptymalizować.

Gdzie by pan chciał zobaczyć FAKRO za kolejne 35 lat?

Dla nas najważniejsze są równe szanse konkurowania – a to będziemy mogli osiągnąć wtedy, jeżeli będziemy mieć podobne korzyści skali jak nasz konkurent, czyli zbliżone udziały w globalnym rynku. Do tego nie wystarczy nasza ciężka praca. Potrzebne jest respektowanie prawa o nadużywaniu pozycji dominującej nie tylko w Polsce, ale też w Unii Europejskiej.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 0b2c1b7169



BASF – ZACZYNAMY OD SOLIDNYCH FUNDAMENTÓW

Fot. Materiały prasowe

EWA DOLEGACZ, *dyrektorka HR w BASF Polska*

eprasa.pl 0b2c1b7169

W BASF Polska konsekwentnie dbamy o równość, spójne podejście do warunków zatrudnienia oraz konkurencyjny i przemyślany pakiet benefitów. **KLUCZOWE JEST ODCZAROWANIE POJĘCIA KORPORACJI. TO NIE JEST JUŻ BEZOSOBOWA STRUKTURA, LECZ ORGANIZACJA TWORZONA PRZEZ LUDZI** – *mówi* **EWA DOLEGACZ, DYREKTORKA HR W BASF POLSKA**.

Rozmawiał **WOJCIECH MOŃKO**

Zacznę od pytania osobistego. Czy dla pani osobiście BASF Polska jest dobrym pracodawcą?

EWA DOLEGACZ: Do BASF Polska dołączyłam w 2018 roku i już na początku bardzo mnie zaskoczyło to, że wiele osób mówiących o swoim stażu w firmie liczyło go w dziesięcioleciach. To był dla mnie pierwszy sygnał, że mamy do czynienia z organizacją, która potrafi budować długofalowe relacje z pracownikami. Dodatkowo – przyznam otwarcie – jako joginka, wegetarianka i osoba mocno zaangażowana w kwestie środowiskowe, początkowo miałam swoje stereotypy związane z pracą w firmie chemicznej. Z czasem zaczęło się dla mnie „odczarowywanie" chemii

eprasa.pl 0b2c1b7169

i uświadamianie, że rzeczy, które często postrzegamy w kategoriach czarnobiałych, w rzeczywistości mają wiele odcieni. Bardzo szybko zrozumiałam, jak ważne jest weryfikowanie opinii poprzez wiedzę, doświadczenie i realne działania, a nie wyłącznie przez obiegowe przekonania. Dziś wiem, że firmę tworzą przede wszystkim ludzie. A w BASF Polska unikalne połączenie profesjonalizmu, empatii i autentyczności jest czymś, co bez wątpliwości sprawia, że czuję się tu na swoim miejscu, i co od lat trzyma mnie mocno w strukturach organizacji.

To podpytam jeszcze o ten stereotyp, o którym pani wspomniała. W potocznym przekonaniu pojęcia „chemia" i „środowisko naturalne" trochę się ze sobą kłócą. Wy te dwa światy łączycie. W jaki sposób?

Jako ekspertka w obszarze HR mogę odpowiedzieć na to pytanie nie tylko z perspektywy zawodowej, ale przede wszystkim z perspektywy człowieka i pracownika, dla którego kluczowa jest spójność wartości osobistych z wartościami organizacji, w której pracuje. To właśnie dzięki doświadczeniu i wiedzy specjalistów z branży pojęcie chemii przestaje być potocznie oceniane, a zaczyna być rozumiane w szerszym kontekście.

Jakim?

Chemia otacza nas na co dzień, jest obecna w niemal każdym aspekcie życia.

eprasa.pl 0b2c1b7169

> *To właśnie duże, odpowiedzialne organizacje mają realne możliwości i skalę działania, by wdrażać rozwiązania, które w długofalowym bilansie* **PRZYNOSZĄ DLA ŚRODOWISKA I SPOŁECZEŃSTWA WIĘCEJ KORZYŚCI NIŻ SZKÓD**.

Kluczowe jest jednak świadome podejście, oparte na wiedzy, dialogu i odpowiedzialności. Ludzie mają często tendencję do formułowania opinii, nie dysponując pełnym obrazem sytuacji. Dlatego tak ważne jest, by je weryfikować, poszerzać perspektywę i sięgać po rzetelne źródła. Właśnie do tego zachęcam, zapraszając do odsłuchania dostępnych podcastów, w tym także podcastów BASF, które pomagają lepiej zrozumieć te zagadnienia i spojrzeć na nie z różnych punktów widzenia.

BASF Polska znacząco się rozwija. W ostatnim czasie do warszawskiego biura przeniesiono z kilku krajów UE ponad 150 pozycji w Customer Service Centers. Skąd taka decyzja?

Nasza ciężka praca i potencjał Polski zostały docenione. W ramach poszukiwania efektywnych rozwiązań zostały podjęte decyzje o przesunięciu odpowiedzialności do naszego kraju. Jako BASF Polska pracowaliśmy na to przez ostatnie lata, konsekwentnie realizując powierzone nam zadania na bardzo wysokim

eprasa.pl 0b2c1b7169

poziomie. Kluczowe znaczenie miały zarówno nasze wyniki operacyjne, jak i twarde argumenty biznesowe: stabilne i obiecujące dane ekonomiczne, dostępność doświadczonych specjalistów oraz imponująca znajomość języków obcych – nie tylko angielskiego, ale także wielu innych języków europejskich.

Czy te decyzje oznaczają także powstanie w Polsce nowych miejsc pracy?

> *Polska dysponuje dziś wyjątkowo silnym ekosystemem struktur serwisowych, co dodatkowo potwierdza, że jest to* **KRAJ ATRAKCYJNY INWESTYCYJNIE**.

Dla BASF oznacza to możliwość dalszego rozwoju centrów kompetencyjnych, współtworzenia strategicznych rozwiązań dla organizacji, a jednocześnie otwierania nowych, atrakcyjnych miejsc pracy. A dla kandydatów – szansę na zdobywanie międzynarodowego doświadczenia w stabilnym i rozwijającym się środowisku.

Co jest atrakcyjnego w Polsce jako miejscu lokalizacji Shared Service Center?

Polska od lat pozostaje atrakcyjną lokalizacją dla centrów usług wspólnych – nie tylko ze względów ekonomicznych. Oczywiście, nadal istotnymi atutami są konkurencyjne koszty pracy w porównaniu do Europy Zachodniej, stabilne wskaźniki ma-

eprasa.pl 0b2c1b7169

kroekonomiczne, wysoki poziom bezpieczeństwa oraz warunki sprzyjające zarówno rozwojowi zawodowemu, jak i jakości życia. Jednak równie ważnym – a często wręcz kluczowym – czynnikiem jest nasze podejście do pracy.

Co konkretnie ma pani na myśli?

Polska wciąż wyróżnia się silną kulturą rzetelności i odpowiedzialności.

> *Doświadczenia pokazują, że* **POTRAFIMY SKUTECZNIE „DOWOZIĆ"** *to, co zostało zaplanowane – terminowo i przy zachowaniu wysokich standardów jakości.*

Sprzyjają temu dobra współpraca zespołowa, rozsądny poziom absencji oraz jasno wypracowane standardy pracy. Dodatkowym atutem jest rosnąca atrakcyjność Polski jako miejsca do życia. Coraz więcej obcokrajowców decyduje się na relokację do naszego kraju, postrzegając go jako interesujące i przyjazne środowisko – zarówno zawodowo, jak i prywatnie. Po latach intensywnego uzasadniania, dlaczego to właśnie Polska jest najlepszym miejscem do lokowania nowych miejsc pracy w ramach projektów shared services, mam poczucie, że jesteśmy dziś w momencie, w którym – jako Polacy – powinniśmy mniej narzekać, a bardziej doceniać i być dumni z tego, co wspólnie zbudowaliśmy.

eprasa.pl 0b2c1b7169

BASF Polska postrzegana jest jako dobry pracodawca. Jak to osiągnęliście?

Zaczynamy od solidnych fundamentów. W BASF Polska konsekwentnie dbamy o równość, spójne podejście do warunków zatrudnienia oraz konkurencyjny i przemyślany pakiet benefitów. Duży nacisk kładziemy na edukację, rozwój kompetencji, wysoką jakość procesów rekrutacyjnych oraz dopasowane działania rozwojowe, a także na komunikację skierowaną do liderów – tak, aby wspierali oni swoje zespoły w świadomy i odpowiedzialny sposób. Nie ukrywamy, że obecne czasy są wymagające – zarówno pod względem oczekiwań pracowników, jak i konieczności rozsądnego zarządzania kosztami. Dlatego nasze inicjatywy staramy się projektować tak, by jednocześnie realnie budowały wartość dla ludzi i organizacji oraz były racjonalne finansowo.

Te inicjatywy są bardziej odgórne czy także oddolne?

> *Wiele działań employer brandingowych rodzi się oddolnie – **Z AUTENTYCZNEGO ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW**. Przykładem jest kampania „Chemia jest Kobietą”,*

ale także warsztaty pozytywnych inspiracji, podczas których pracownicy dzielą się swoimi pasjami i zainteresowaniami, inspi-

eprasa.pl 0b2c1b7169

rując innych. Jesteśmy również aktywnie obecni na uczelniach, prowadzimy letnie programy stażowe oraz realizujemy szereg inicjatyw na styku HR i komunikacji. Potwierdzeniem naszej dobrej opinii jako pracodawcy jest także sprawnie działający program rekomendacji pracowniczych – to właśnie dzięki poleceniom naszych pracowników wiele nowych osób dołącza do BASF Polska.

No dobrze, a co to właściwie znaczy w dzisiejszych czasach: „dobry pracodawca"?

To przede wszystkim odczarowanie pojęcia korporacji. To nie jest już bezosobowa struktura, lecz organizacja tworzona przez ludzi – profesjonalistów, którzy mają ciekawe życie prywatne, różne pasje i potrzeby. Rolą pracodawcy jest stworzenie im przestrzeni do rozwoju i równowagi, bez obniżania standardów pracy. Dobry pracodawca to taki, który jest autentyczny, transparentny, otwarty na dialog i innowacje. Potrafi łączyć ambicję z empatią, wysokie oczekiwania ze zrozumieniem, a relację pracodawca–pracownik opierać na partnerstwie i współpracy. Oczywiście niezmiennie ważne pozostają solidne fundamenty: atrakcyjny pakiet benefitów, przemyślana komunikacja wewnętrzna oraz zaangażowanie w projekty rozwojowe i społeczne. Jednak równie istotnym elementem jest atmosfera pracy – oparta na wzajemnym szacunku, poczuciu bezpieczeństwa i dobrych relacjach, w których ludzie po prostu dobrze czują się ze sobą na co dzień.

eprasa.pl 0b2c1b7169

Dziś **KORPORACJA TO NIE MIEJSCE, KTÓRE ODBIERA ŻYCIE PRYWATNE**, *ale środowisko oferujące stabilność i bezpieczeństwo.*

Doświadczenia ostatnich lat, w tym okres pandemii COVID-19, pokazały, że właśnie te wartości w trudnych i niestabilnych czasach okazywały się dla wielu pracowników kluczowe.

Wspomniała pani o kampanii „Chemia jest Kobietą". Na czym ona polega?

8 marca 2021 roku, w Międzynarodowy Dzień Kobiet, firma BASF Polska postanowiła dołożyć swoją cegiełkę do walki ze stereotypami związanymi z postrzeganiem branży chemicznej jako mało „kobiecej". Pomóc w tym ma kampania społeczna „Chemia jest Kobietą", która od pierwszej edycji w bardzo urozmaicony sposób pokazuje i zachęca wszystkie kobiety, zarówno te z dużym doświadczeniem, jak i te, które dopiero zaczynają studia czy ścieżkę kariery, by podejmować odważne decyzje zawodowe, bazując na tym, co je interesuje. Nawet jeżeli przez jakiś czas oznacza to pracę w środowisku zdominowanym przez jedną płeć. Kampania ta na początku skupiała się na przykładach z wewnątrz BASF. Odwoływała się do doświadczenia naszych koleżanek na „pozornie męskich" stanowiskach. Następnie pokazywaliśmy

eprasa.pl 0b2c1b7169

ciekawe ścieżki kariery koleżanek, które często w młodym wieku stawiały wszystko na jedną szalę i wyjeżdżały z Polski do różnych krajów, starając się podążać za zainteresowaniami i marzeniami właśnie związanymi z chemią. Przez kolejne lata kampania koncentrowała się na edukacji dziewczynek i promowaniu zalet ich przyszłej kariery w sektorze chemicznym. Zainteresowaliśmy się także edukacją uniwersytecką i sposobem ukierunkowania studentek nauk ścisłych podczas ich pierwszych lat studiów.

Jak oceniacie tę kampanię?

Podsumowując, możemy powiedzieć z całą pewnością jedno:

> *kampania ta nie tylko dosłownie zmieniła nastawienie i plany wielu dziewczyn, ale* **ZAINTERESOWAŁA NASZĄ FIRMĄ I JEJ KULTURĄ WIELE KOBIET**.

Teraz, gdy zatrudniamy tylu nowych pracowników do nowo powstających Customer Service Centers, dowiadujemy się, że sporo z nich właśnie dzięki kampanii „Chemia jest Kobietą" poznały i życzliwie spojrzały na BASF jako pracodawcę.

Fot. Materiał promocyjny marki BASF Polska

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 0b2c1b7169



TECHNOLOGIA ZMIENIA WSZYSTKO. LUDZIE DECYDUJĄ O WYNIKU

Fot. Wiśniowski

KRYSTYNA BARAN, *prezes zarządu firmy WIŚNIOWSKI*

eprasa.pl 0b2c1b7169

Firma **WIŚNIOWSKI ZOSTAŁA NAJWYŻEJ SKLASYFIKOWANYM PRZEDSTAWICIELEM SWOJEJ BRANŻY W RANKINGU 50 NAJLEPSZYCH PRACODAWCÓW WPROST**. *To nie przypadek – przykład spółki pokazuje, że w dobie sztucznej inteligencji i automatyzacji o pozycji firmy na rynku w dużej mierze decydują technologie, jednak ich realna wartość zależy od tego, jak pracują z nimi ludzie – od ich kompetencji, zaangażowania i środowiska pracy, w którym funkcjonują.*

Tekst: **MAGDALENA BAGIŃSKA**

Współczesne przedsiębiorstwa produkcyjne przechodzą dziś wyraźną transformację. Jeszcze do niedawna o ich pozycji decydowały głównie jakość produktów i skala działalności. Dziś coraz większe znaczenie ma umiejętność łączenia nowoczesnych technologii z budowaniem środowiska pracy, które wspiera rozwój pracowników i odpowiada na zmieniające się realia rynku.

Z małej produkcji do światowych rynków

W przypadku firmy WIŚNIOWSKI to podejście nie jest jedynie deklaracją, ale elementem konsekwentnie realizowanej strategii.

eprasa.pl 0b2c1b7169

Przedsiębiorstwo, które zaczynało od jednego produktu – bramy garażowej otwieranej na pilota – dziś dostarcza swoje produkty do 35 krajów i zatrudnia ponad 2200 pracowników, pokazując, że rozwój technologiczny musi iść w parze z rozwojem organizacyjnym.

> *Nie ma skuteczniejszego sposobu na employer branding niż* **ZADOWOLONY, WIELOLETNI PRACOWNIK**, *a takich na razie na szczęście u nas nie brakuje – mówi Krystyna Baran, prezes zarządu firmy WIŚNIOWSKI,*

podkreślając, że to ich doświadczenia w największym stopniu wpływają na postrzeganie firmy.

To podejście przekłada się bezpośrednio na sposób budowania zespołu. WIŚNIOWSKI nie ogranicza się do oceny kompetencji kandydatów, ale zwraca uwagę na to, żeby pracownik miał szansę zrozumieć, w jaki sposób firma działa, jakimi wartościami się kieruje i jaką jakość chce finalnie dostarczyć klientom.

Coraz większe znaczenie mają również rekomendacje, które – jak podkreśla firma – stają się jednym z kluczowych źródeł pozyskiwania pracowników.

eprasa.pl 0b2c1b7169

– Kandydaci bardzo często trafiają do nas z polecenia – podkreśla Krystyna Baran.

Nowe technologie, nowe kompetencje

Wraz z rozbudową firmy rośnie znaczenie nowych technologii, które coraz śmielej wkraczają do obszaru produkcji i zarządzania. WIŚNIOWSKI rozwija rozwiązania z zakresu smart home w ramach oferty produktowej, a równolegle inwestuje w automatyzację procesów oraz kompetencje cyfrowe. Jak podkreśla zarząd firmy, nie oznacza to odsuwania ludzi na dalszy plan – zmienia się przede wszystkim charakter ich pracy.

> *– **AUTOMATYZACJA NIE ELIMINUJE MIEJSC PRACY, ALE ZMIENIA ICH** strukturę – mówi **PREZES KRYSTYNA BARAN**, wskazując, że pracownicy coraz częściej przejmują zadania wymagające większych kompetencji i specjalistycznej wiedzy.*

– W firmie WIŚNIOWSKI lubimy mówić, że dzięki technologiom etaty udaje nam się odzyskać, by jeszcze skuteczniej optymalizować procesy produkcyjne.

eprasa.pl 0b2c1b7169

Coraz większą rolę zaczynają odgrywać także rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji, jednak ich wdrażanie w środowisku produkcyjnym ma charakter stopniowy i wymaga pragmatycznego podejścia. W praktyce oznacza to rosnące zapotrzebowanie na nowe kompetencje i zmianę profilu pracowników.

To właśnie w tym kontekście szczególnego znaczenia nabierają wyzwania rynku pracy – nie tylko w obszarze produkcji, ale w całym łańcuchu wartości branży. Niedobór wykwalifikowanych pracowników technicznych – zwłaszcza w zawodach takich jak monter stolarki budowlanej, gdzie mimo rozwoju AI kluczowe pozostają praktyczne umiejętności – sprawia, że firmy coraz częściej nie mogą opierać się wyłącznie na specjalistach dostępnych na rynku pracy, lecz aktywnie włączają się w proces ich kształcenia.

Kompetencje walutą przyszłości

WIŚNIOWSKI rozwija własne inicjatywy edukacyjne, takie jak Szkoła PRAKTYK, która powstała z myślą o kształceniu młodych fachowców.

> *Firma podjęła* **WSPÓŁPRACĘ Z BRANŻOWĄ SZKOŁĄ I STOPNIA PRAKTYK**, *przygotowując przyszłych pracowników jeszcze na etapie nauki.*

eprasa.pl 0b2c1b7169

Szczególny nacisk kładziony jest m.in. na zawód montera stolarki budowlanej, na który zapotrzebowanie na rynku stale rośnie. Obecnie trwa również rekrutacja do szkoły. – Inwestujemy w rozwój przyszłych pracowników, bo wiemy, że to inwestycja w stabilność całej organizacji – tłumaczy prezes zarządu firmy WIŚNIOWSKI.

W praktyce oznacza to współpracę z placówkami edukacyjnymi, organizację praktyk oraz tworzenie programów, które pozwalają młodym osobom zdobywać doświadczenie jeszcze przed wejściem na rynek pracy. Takie podejście coraz częściej staje się koniecznością, a nie wyborem – zwłaszcza w branżach wymagających specjalistycznych umiejętności.

Praca bez kompromisów w bezpieczeństwie

Równolegle z rozwojem technologii firma konsekwentnie buduje środowisko pracy oparte na bezpieczeństwie i wzajemnym zaufaniu. W firmie WIŚNIOWSKI kwestie BHP nie są traktowane jako formalność, ale jako integralny element organizacji pracy, uwzględniany już na etapie projektowania procesów i stanowisk. Oznacza to nie tylko wdrażanie procedur, ale także realne dostosowywanie środowiska pracy do potrzeb pracowników oraz ograniczanie obciążeń fizycznych dzięki automatyzacji.

eprasa.pl 0b2c1b7169

*– **BEZPIECZEŃSTWO PRACOWNIKÓW** to dla nas jeden z priorytetów – mówi prezes zarządu firmy WIŚNIOWSKI,*

podkreślając, że działania w tym obszarze obejmują zarówno rozwiązania systemowe, jak i codzienną praktykę na hali produkcyjnej.

Coroczne szkolenia pracowników produkcyjnych i kadry kierowniczej oraz aktywna grupa liderów BHP to tylko przykłady pokazujące realne zwiększanie świadomości i bezpieczeństwa pracowników.

W budowaniu bezpiecznego środowiska pracy istotną rolę odgrywa również zaangażowanie samych pracowników, którzy uczestniczą w identyfikowaniu zagrożeń i proponowaniu usprawnień. Takie podejście wzmacnia poczucie odpowiedzialności za miejsce pracy i przekłada się na większą świadomość w zakresie bezpieczeństwa.

Zespół bez szufladkowania

Istotnym elementem kultury organizacyjnej pozostaje także otwartość i równość szans. Firma deklaruje brak dyskryminacji oraz konsekwentnie zwiększa udział kobiet nie tylko w administracji, ale również w produkcji i na stanowiskach kierowniczych.

eprasa.pl 0b2c1b7169

> *To wyraźny sygnał* **ZMIENIAJĄCEGO SIĘ PODEJŚCIA W BRANŻY**, *która przez lata była postrzegana jako zdominowana przez mężczyzn.*

W strukturach administracyjnych kobiety kierują m.in. działem księgowości czy marketingu. Co więcej, zajmują aż 25 proc. stanowisk dyrektorskich w firmie.

– Liczą się kompetencje i zaangażowanie, a nie płeć – powiedziała Krystyna Baran, prezes zarządu firmy WIŚNIOWSKI.

Na codzienne doświadczenie pracowników w firmie WIŚNIOWSKI składa się nie tylko zakres obowiązków czy organizacja pracy, ale również szereg rozwiązań, które mają realnie wpływać na komfort funkcjonowania w firmie.

Firma oferuje m.in. codzienne, ciepłe i zbilansowane posiłki dla każdego pracownika, dostęp do programów sportowych, np. karty MultiSport, oraz systemów wsparcia rozwoju kompetencji, w tym szkoleń dostosowanych do potrzeb różnych działów. W miarę możliwości wdrażane są także elastyczne formy organizacji pracy, które pozwalają lepiej godzić obowiązki zawodowe z życiem prywatnym – m.in. praca zdalna na stanowiskach, gdzie jest taka możliwość. Nie są to jednak działania przypadkowe

eprasa.pl 0b2c1b7169

– wpisują się w szerszą strategię budowania zaangażowania i ograniczania rotacji pracowników.

Nowoczesność ma twarz pracownika

Przykład WIŚNIOWSKI pokazuje, że fundamentem nowoczesnej firmy produkcyjnej są dziś zaawansowane technologie, ale o ich skuteczności decyduje sposób, w jaki wykorzystują je ludzie.

> *To właśnie kompetencje pracowników, ich zaangażowanie oraz dobrze zorganizowane środowisko pracy przesądzają o tym, jak* **INNOWACJE PRZEKŁADAJĄ SIĘ NA REALNE WYNIKI BIZNESOWE**.

To, jak firma pracuje z ludźmi: ich rozwój, bezpieczeństwo i zaangażowanie, w praktyce decyduje o tym, czy technologia przynosi realne efekty. Może ona usprawniać procesy i przyspieszać produkcję, ale bez kompetentnych zespołów pozostaje niewykorzystanym potencjałem.

– Technologia jest ważna, ale to ludzie stoją za jej realnym wykorzystaniem i rozwojem – mówi Krystyna Baran, podkreślając, że to właśnie kompetencje i zaangażowanie pracowników przekładają innowacje na konkretne wyniki.

Materiał promocyjny marki Wiśniowski

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 0b2c1b7169



CYFROWA REWOLUCJA W EGZEKUCJI: JAK TECHNOLOGIA ZMIENIA RYNEK ZARZĄDZANIA WIERZYTELNOŚCIAMI W POLSCE

Fot. Materiały prasowe

eprasa.pl 0b2c1b7169

OBSZAR EGZEKUCJI KOMORNICZEJ STOI U PROGU CYFROWEJ ZMIANY, *która w zasadzie dzieje się na naszych oczach. Cyfryzacja i automatyzacja nie są już tu luksusem, lecz koniecznością, która pozwala wszystkim stronom procesu działać szybciej, sprawniej i bezpieczniej.*

Tekst: **ANDRZEJ DĘBIEC**,
Prezes Zarządu Smart Business Software sp. z o.o.

Od kilku lat obserwujemy zintensyfikowane wysiłki podmiotów gospodarczych funkcjonujących niemalże na wszystkich rynkach i we wszystkich gałęziach przemysłu oraz usług, a zmierzające w kierunku automatyzacji i cyfryzacji swoich procesów. Przedmiotowa aktywność nabrała jeszcze większego tempa w ostatnim czasie wraz z rozwojem narzędzi wykorzystujących sztuczną inteligencję. Obecnie to już nie fanaberia, a w wielu dziedzinach konieczność umożliwiająca skuteczne konkurowanie w dynamicznym otoczeniu gospodarczym. Dostęp do wielu źródeł danych, umiejętność szybkiej ich interpretacji i podejmowanie w ich oparciu strategicznych decyzji czy budowanie efektywnych strategii przesądza niejednokrotnie o sukcesie bądź porażce projektów i przedsięwzięć.

eprasa.pl 0b2c1b7169

Zmiany, o których mowa nie omijają szeroko rozumianego rynku zarządzania wierzytelnościami w Polsce. Rosnąca liczba spraw, presja na efektywność i konieczność zachowania pełnej zgodności z przepisami sprawiają, że tradycyjne, papierowe i analogowe metody pracy przestały być wystarczające. Nie bez znaczenia jest też tu presja cenowa zarówno w obszarze zakupów portfeli wierzytelności masowych, jak i ich serwisu, która zmusza podmioty do poszukiwania nowych przestrzeni do optymalizacji swoich procesów by sprostać wymaganiom konkurencyjnego rynku.

> *Swoista rewolucja cyfrowa dotyka obszarów, które tradycyjnie postrzegane były przez pryzmat manualnych czynności i papierowych procesów, w szczególności* **POSTĘPOWAŃ SĄDOWYCH I EGZEKUCYJNYCH.**

Szeroko temat przedmiotowych zmian i inicjatyw, które obserwujemy w tym zakresie w wymiarze sprawiedliwości, podjął już adwokat Arkadiusz Skwarek z Kancelarii Radców Prawnych Ryszewski, Szubierajski, w artykule dla WPROST Biznes pt.: **„CZY WYMIAR SPRAWIEDLIWOŚCI JEST W LESIE? O TYM, JAK WYGLĄDA DIGITALIZACJA PAPIERU"**.

eprasa.pl 0b2c1b7169

> *Zmianom systemowym, o których więcej we wspomnianym artykule, wychodzi naprzeciw biznes oferujący rozwiązania, które* **ZMIENIAJĄ OBLICZE TRADYCYJNEJ WINDYKACJI PRAWNEJ.**

Coraz więcej kancelarii prawnych, firm windykacyjnych i instytucji finansowych, ale nie tylko, sięga po rozwiązania klasy rodziny aplikacji BMS dostarczanych przez Smart Business Software, które pozwalają zautomatyzować i zdigitalizować kluczowe etapy postępowań.

Z jednej strony zapewniają bezpieczny dostęp do szerokiego zakresu wystandaryzowanych i ustrukturyzowanych danych, tworząc spójną warstwę logiczną niezależną od źródła pochodzenia, dając wierzycielom solidną podstawę do budowania dynamicznych i efektywnych procesów oraz podejmowania strategicznych decyzji. Z drugiej ograniczają wagę papierowych dokumentacji w procesie, a OCR-y wspierane przez sztuczną inteligencję rozpoznają i ekstrahują dane z pism, eliminując konieczność ręcznego ich przetwarzania.

Niewątpliwie obszar egzekucji komorniczej stoi u progu cyfrowej zmiany, która w zasadzie dzieje się na naszych oczach. Cyfryzacja i automatyzacja nie są już tu luksusem, lecz koniecznością,

eprasa.pl 0b2c1b7169

która pozwala wszystkim stronom procesu działać szybciej, sprawniej i bezpieczniej. Rozwiązania Smart Business Software wpisują się w ten trend, dostarczając narzędzia, które realnie zmieniają sposób pracy i podnoszą jakość obsługi.

To moment, w którym technologia przestaje być dodatkiem, a staje się fundamentem nowoczesnej egzekucji.

Fot. artykuł sponsorowany

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 0b2c1b7169

RAPORT

wprost

SIŁA FIRM RODZINNYCH



PARTNER

LEX
KANCELARIA FINANSOWA

eprasa.pl 0b2c1b7169



Fot. Piotr Woźniakiewicz Ars Lumen

MAŁŻEŃSTWO JAKO OŚ WŁAŚCICIELSKA FIRMY RODZINNEJ

DR N.PR. MAŁGORZATA REJMER,
założycielka firmy rodzinnej Kancelarii Finansowej Lex

eprasa.pl 0b2c1b7169

W wielu firmach rodzinnych **KLUCZOWE DECYZJE NIE ZAPADAJĄ W SALACH KONFERENCYJNYCH, LECZ POZA FORMALNĄ STRUKTURĄ**, *w rozmowach prowadzonych między małżonkami. Niezależnie od tego, jak rozbudowany jest zarząd i jak precyzyjnie opisane są kompetencje, rzeczywiste centrum decyzyjne często znajduje się tam, gdzie krzyżują się relacja osobista i odpowiedzialność właścicielska.*

Tekst: **DR N.PR. MAŁGORZATA REJMER**

Zjawisko to jest dobrze rozpoznane w literaturze jako szczególny przypadek tzw. copreneurship, czyli współprowadzenia biznesu przez małżonków. Badania wskazują, że tego typu układy mogą stanowić istotne źródło przewagi, opartej na zaufaniu, szybkości decyzji i długoterminowej orientacji. Jednocześnie jednak podkreśla się ich podatność na napięcia wynikające z nakładania się ról rodzinnych i biznesowych.

W tym ujęciu małżeństwo przestaje być jedynie relacją prywatną współistniejącą z firmą. Staje się elementem architektury właścicielskiej, osią, wokół której organizuje się proces podejmowania decyzji. To właśnie ten wymiar decyduje o tym,

eprasa.pl 0b2c1b7169

czy duet małżeński wzmacnia firmę, czy staje się źródłem jej niestabilności.

Podwójna natura relacji

Relacja małżeńska w firmie rodzinnej pełni jednocześnie dwie funkcje: osobistą i systemową. Pierwsza z nich opiera się na zaufaniu, historii i emocjach, druga na odpowiedzialności za decyzje, wynik i ciągłość biznesu. Nakładanie się tych ról jest jednym z głównych źródeł napięć w firmach rodzinnych.

Na potrzeby analizy można to zjawisko opisać jako sytuację, w której ta sama relacja funkcjonuje równolegle w dwóch porządkach, wymagających odmiennych reguł działania. Relacja osobista sprzyja intuicji, lojalności i szybkiemu uzgadnianiu stanowisk, natomiast mechanizm decyzyjny wymaga dystansu, zdolności do oceny ryzyka oraz gotowości do kwestionowania założeń. O ile w relacji prywatnej kluczowa jest ochrona więzi, o tyle w obszarze właścicielskim niezbędna jest zdolność do podejmowania decyzji, które mogą być trudne, niepopularne lub obciążone ryzykiem błędu.

W praktyce oznacza to, że decyzje biznesowe rzadko pozostają neutralne. Każda z nich funkcjonuje jednocześnie jako działanie operacyjne i jako komunikat relacyjny. Krytyka pomysłu może zostać odczytana jako brak zaufania, ostrożność finansowa jako ograniczanie ambicji, a odmienna wizja strategiczna jako podwa-

eprasa.pl 0b2c1b7169

żenie dorobku lub kompetencji drugiej strony. W konsekwencji poziom interpretacji przesuwa się z obszaru faktów do obszaru znaczeń.

To przesunięcie ma istotne konsekwencje dla jakości procesu decyzyjnego. W klasycznych strukturach organizacyjnych spór dotyczy najczęściej argumentów, danych i scenariuszy. W duetach małżeńskich bardzo szybko zaczyna dotyczyć intencji, postaw i wzajemnego postrzegania. W efekcie dochodzi do sytuacji, w której formalny przedmiot rozmowy przestaje być rzeczywistym źródłem napięcia, a dyskusja toczy się wokół jego interpretacji.

Zjawisko to można określić jako „nakładanie się poziomów analizy". Oznacza ono, że ta sama decyzja jest jednocześnie oceniana w dwóch różnych logikach – biznesowej i relacyjnej – które nie zawsze są ze sobą spójne. W logice biznesowej decyzja może być uzasadniona i racjonalna, natomiast w logice relacyjnej może być odbierana jako zagrażająca lub niesprawiedliwa. Brak rozdzielenia tych poziomów prowadzi do sytuacji, w której żadna z perspektyw nie zostaje w pełni uwzględniona.

W dłuższej perspektywie skutkuje to obniżeniem jakości zarządzania. Decyzje zaczynają być podejmowane nie tylko w oparciu o ich zasadność ekonomiczną, lecz również w celu ochrony relacji lub unikania napięć. Pojawia się tendencja do rezygnowania z trudnych tematów, odkładania decyzji lub podejmowa-

eprasa.pl 0b2c1b7169

nia ich w sposób pośredni, bez pełnej transparentności. Z kolei próby bezpośredniego rozstrzygania sporów mogą prowadzić do nadmiernej eskalacji, ponieważ uruchamiają oba porządki jednocześnie.

> *To właśnie nakładający się sens sprawia, że* **KONFLIKTY W DUETACH MAŁŻEŃSKICH MAJĄ TENDENCJĘ DO SZYBKIEJ INTENSYFIKACJI** *i trudniej poddają się racjonalnej analizie niż w relacjach czysto biznesowych. Nie wynikają one wyłącznie z różnicy stanowisk, lecz z odmiennych sposobów interpretowania tych samych zdarzeń.*

Z perspektywy zarządzania oznacza to konieczność świadomego rozdzielania tych dwóch porządków. Nie chodzi o eliminację wymiaru relacyjnego. Jest on nieodłącznym elementem funkcjonowania firmy rodzinnej, lecz o stworzenie takich ram, w których decyzje właścicielskie mogą być analizowane w sposób możliwie neutralny, a kwestie relacyjne mają odrębną przestrzeń do ujawnienia i przepracowania.

Dopiero wprowadzenie tego rozróżnienia pozwala ograniczyć zjawisko „przenoszenia znaczeń” i przywrócić zdolność

eprasa.pl 0b2c1b7169

do prowadzenia rozmowy na poziomie adekwatnym do jej rzeczywistego przedmiotu. W przeciwnym razie nawet niewielkie różnice stanowisk mogą uruchamiać mechanizmy konfliktowe o znacznie większej skali niż wynikałoby to z ich merytorycznego znaczenia.

Napięcia interpretacyjne

W praktyce zarządzania firmą rodzinną szczególnie widoczny jest mechanizm, w którym decyzje operacyjne i strategiczne zaczynają pełnić funkcję komunikatów relacyjnych. Literatura dotycząca psychodynamiki organizacji wskazuje, że w systemach silnie powiązanych emocjonalnie znaczenia przypisywane działaniom wykraczają poza ich formalny charakter. Decyzja nie jest już wyłącznie działaniem skierowanym na osiągnięcie określonego rezultatu biznesowego, lecz staje się nośnikiem informacji o postawie, intencjach i wzajemnym uznaniu.

W przypadku małżeństw prowadzących biznes prowadzi to do sytuacji, w której spór przestaje dotyczyć wyłącznie kierunku działania, a zaczyna dotyczyć sposobu postrzegania siebie nawzajem. Różnica zdań dotycząca inwestycji, zatrudnienia czy tempa rozwoju może być interpretowana nie jako element procesu decyzyjnego, lecz jako sygnał braku zaufania, nadmiernej kontroli lub lekceważenia doświadczenia drugiej strony. Ta sama decyzja, analizowana z perspektywy ekono-

eprasa.pl 0b2c1b7169

micznej, może być uznana za racjonalną, natomiast w wymiarze relacyjnym może zostać odebrana jako zagrażająca lub deprecjonująca.

> *Powstaje wówczas zjawisko napięcia interpretacyjnego, polegające na* **ROZBIEŻNOŚCI MIĘDZY INTENCJĄ NADAWCY DECYZJI A JEJ ODBIOREM PRZEZ DRUGĄ STRONĘ**. *Mechanizm ten ma charakter samonapędzający się. Im więcej decyzji obciążonych jest dodatkowymi znaczeniami, tym większa staje się skłonność do ich nadinterpretacji.*

W efekcie kolejne działania są analizowane nie tylko przez pryzmat ich treści, lecz również przez pryzmat wcześniejszych doświadczeń i nierozstrzygniętych napięć.

Szczególnie istotne jest to, że napięcia interpretacyjne rzadko są komunikowane wprost. Zamiast tego wpływają na sposób prowadzenia rozmowy, ton wypowiedzi, gotowość do współpracy oraz poziom zaufania. Spór, który na poziomie formalnym dotyczy konkretnej decyzji, w rzeczywistości staje się nośnikiem szerszego konfliktu, który pozostaje nienazwany. To z kolei utrudnia jego rozwiązanie, ponieważ działania naprawcze są kierowane nie

eprasa.pl 0b2c1b7169

do rzeczywistego źródła problemu, lecz do jego powierzchownej manifestacji.

W konsekwencji firma zaczyna funkcjonować w logice reakcji, a nie strategii. Decyzje nie są podejmowane wyłącznie w oparciu o ich zasadność biznesową, lecz również jako odpowiedź na wcześniejsze doświadczenia relacyjne. Pojawia się tendencja do kompensowania wcześniejszych napięć poprzez kolejne działania, co prowadzi do utraty spójności strategicznej. Proces decyzyjny staje się mniej przewidywalny, a jego jakość zależy w coraz większym stopniu od bieżącej dynamiki relacji.

Długofalowym efektem jest obniżenie zdolności organizacji do prowadzenia rzeczowej, opartej na faktach dyskusji. Każda kolejna decyzja obciążona jest historią wcześniejszych interpretacji, co zwiększa ryzyko błędów i ogranicza możliwość podejmowania trudnych, ale koniecznych działań. W skrajnych przypadkach dochodzi do sytuacji, w której firma unika kluczowych decyzji strategicznych nie ze względu na ich złożoność, lecz ze względu na obawę przed konsekwencjami relacyjnymi.

Z perspektywy zarządzania kluczowe znaczenie ma uświadomienie istnienia tego mechanizmu oraz wprowadzenie rozróżnienia między decyzją jako działaniem a decyzją jako komunikatem. Dopiero takie rozdzielenie pozwala przywrócić zdolność do analizy na poziomie merytorycznym i ograniczyć wpływ narastających napięć na funkcjonowanie firmy.

eprasa.pl 0b2c1b7169

Asymetria ról

Badania nad firmami rodzinnymi wskazują, że jednym z kluczowych czynników wpływających na jakość współpracy jest jasność ról i struktury władzy. W praktyce duetów małżeńskich często występuje asymetria zaangażowania. Jedno z małżonków pełni funkcję operacyjną, bezpośrednio odpowiedzialną za zarządzanie firmą, drugie natomiast działa w obszarze strategicznym, właścicielskim lub wspierającym.

Sama asymetria nie stanowi problemu, dopóki jest rozpoznana, nazwana i zaakceptowana przez obie strony. W rzeczywistości wiele stabilnych firm rodzinnych funkcjonuje właśnie w oparciu o komplementarność ról, a nie ich symetrię. Ryzyko pojawia się w sytuacji, gdy asymetria pozostaje nieuświadomiona lub nie zostaje przełożona na jasno określone zasady współpracy.

Wówczas dochodzi do powstania rozbieżności między rzeczywistym a postrzeganym wpływem na funkcjonowanie firmy. Osoba pełniąca funkcję operacyjną może posiadać formalną decyzyjność, ale jednocześnie pozostawać zależna od nieformalnych uzgodnień z małżonkiem. Z kolei osoba funkcjonująca poza strukturą operacyjną może mieć znaczący wpływ na decyzje, mimo braku formalnej roli. Tego rodzaju układ prowadzi do powstania tzw. „rozproszonej władzy niejawnej", która nie znajduje odzwierciedlenia w strukturze organizacyjnej.

eprasa.pl 0b2c1b7169

> **KONSEKWENCJĄ JEST NARASTANIE NAPIĘĆ**, *które rzadko przybierają formę otwartego konfliktu. Osoba bardziej zaangażowana operacyjnie może doświadczać przeciążenia, poczucia nadmiernej odpowiedzialności lub braku realnego wsparcia w podejmowaniu decyzji.*

Jednocześnie może pojawiać się poczucie, że odpowiedzialność za wyniki nie idzie w parze z adekwatnym poziomem wpływu. Z drugiej strony osoba pełniąca rolę wspierającą lub właścicielską może doświadczać marginalizacji, szczególnie w sytuacji, gdy jej wkład nie jest widoczny w codziennym funkcjonowaniu organizacji.

Specyfika tego typu napięć polega na ich pośrednim charakterze. Zamiast bezpośredniego zakwestionowania podziału ról, pojawiają się symptomy wtórne, w szczególności opóźnianie decyzji, podważanie ustaleń, selektywne angażowanie się w procesy lub unikanie odpowiedzialności. Konflikt nie jest artykułowany jako spór o strukturę, lecz ujawnia się poprzez zachowania, które stopniowo obniżają efektywność współpracy.

Asymetria ról wpływa również na sposób funkcjonowania procesu decyzyjnego. W sytuacji braku jasnych granic kom-

eprasa.pl 0b2c1b7169

petencyjnych decyzje podejmowane są w sposób hybrydowy, częściowo formalnie, częściowo w ramach nieformalnych konsultacji. Prowadzi to do wydłużenia procesu decyzyjnego, obniżenia jego transparentności oraz zwiększenia ryzyka niekonsekwencji. Decyzje mogą być formalnie podjęte przez jedną osobę, ale faktycznie zależne od akceptacji drugiej, co osłabia klarowność odpowiedzialności.

W dłuższej perspektywie brak uporządkowania asymetrii prowadzi do systemowej nieczytelności organizacji. Pracownicy i menedżerowie nie mają jasności, kto jest rzeczywistym decydentem, co utrudnia komunikację i obniża skuteczność zarządzania. Pojawia się tendencja do omijania formalnych struktur i poszukiwania wpływu poprzez nieformalne kanały, co dodatkowo wzmacnia chaos decyzyjny.

Szczególnie istotne są konsekwencje tego zjawiska w kontekście rozwoju firmy oraz sukcesji. Brak jasno zdefiniowanych ról na poziomie małżeństwa utrudnia budowanie kolejnego pokolenia liderów, ponieważ nie istnieje jednoznaczny model struktury właścicielskiej. Sukcesorzy wchodzą w system, który jest dla nich nieczytelny, co zwiększa ryzyko powielania tych samych napięć.

Z perspektywy zarządzania kluczowe znaczenie ma zatem nie eliminacja asymetrii, lecz jej świadome uporządkowanie. Oznacza to konieczność nazwania ról, określenia zakresu wpływu oraz

eprasa.pl 0b2c1b7169

rozdzielenia odpowiedzialności w sposób, który jest zrozumiały zarówno dla samych małżonków, jak i dla całej organizacji. Dopiero wówczas asymetria przestaje być czynnikiem destabilizującym, a zaczyna pełnić funkcję komplementarnego podziału ról, wzmacniającego efektywność systemu.

Zamknięty system decyzyjny

Małżeństwo jako centrum decyzyjne często funkcjonuje jako system zamknięty, w którym kluczowe decyzje zapadają w wąskim gronie. Taki model sprzyja szybkości działania, ogranicza koszty koordynacji i pozwala utrzymać wysoką spójność kierunku strategicznego. W szczególności w początkowych fazach rozwoju firmy stanowi istotną przewagę. Umożliwia podejmowanie decyzji w warunkach niepewności bez konieczności budowania rozbudowanych struktur konsultacyjnych.

Jednocześnie jednak zamknięty charakter tego systemu oznacza ograniczony dostęp do zewnętrznych perspektyw oraz mechanizmów weryfikacji przyjmowanych założeń. Literatura zarządzania i psychologii organizacji wskazuje, że brak konfrontacji z alternatywnymi punktami widzenia zwiększa ryzyko tzw. zamknięcia poznawczego. Polega ono na stopniowym utrwalaniu określonych schematów myślenia, które z czasem przestają być poddawane krytycznej analizie.

eprasa.pl 0b2c1b7169

W praktyce oznacza to, że decyzje zaczynają opierać się nie tylko na danych i analizie, lecz również na przekonaniach wypracowanych w przeszłości, które nie zawsze są adekwatne do aktualnych warunków rynkowych. Mechanizm ten jest szczególnie silny w duetach małżeńskich, gdzie wysoki poziom zaufania i wspólna historia sprzyjają szybkiemu uzgadnianiu stanowisk, ale jednocześnie ograniczają naturalną potrzebę wzajemnego kwestionowania założeń.

Zamknięty system decyzyjny prowadzi także do powstania specyficznej asymetrii informacyjnej wewnątrz organizacji. Pracownicy i menedżerowie funkcjonują w oparciu o formalne komunikaty, które nie zawsze odzwierciedlają pełen kontekst decyzji podejmowanych poza strukturą. W efekcie pojawia się rozdźwięk między tym, co jest komunikowane, a tym, co rzeczywiście determinuje kierunek działania firmy. Zjawisko to osłabia transparentność i utrudnia budowanie zaangażowania zespołu.

W miarę rozwoju organizacji ograniczenia tego modelu stają się coraz bardziej widoczne. Wzrost skali działalności, złożoności procesów oraz liczby interesariuszy wymaga szerszego spojrzenia i bardziej zróżnicowanych źródeł wiedzy. Model oparty wyłącznie na wąskim centrum decyzyjnym przestaje być wystarczający, ponieważ nie zapewnia odpowiedniego poziomu różnorodności poznawczej.

eprasa.pl 0b2c1b7169

> *W dłuższej perspektywie* **ZAMKNIĘTY SYSTEM DECYZYJNY MOŻE PROWADZIĆ DO OBNIŻENIA ZDOLNOŚCI ADAPTACYJNYCH** *firmy. Organizacja reaguje na zmiany wolniej lub w sposób nieadekwatny, ponieważ decyzje są filtrowane przez ograniczony zestaw doświadczeń i przekonań.*

Jednocześnie rośnie ryzyko powielania błędów, które nie są identyfikowane na wczesnym etapie ze względu na brak zewnętrznej weryfikacji.

Nie oznacza to jednak, że model ten powinien zostać całkowicie zastąpiony. Jego siłą pozostaje szybkość działania i spójność decyzji. Kluczowe znaczenie ma natomiast jego uzupełnienie o elementy, które wprowadzają kontrolowaną „otwartość", umożliwiając konfrontację z alternatywnymi perspektywami bez utraty efektywności decyzyjnej. Dopiero takie połączenie pozwala zachować przewagi wynikające z bliskiej współpracy małżeńskiej, jednocześnie ograniczając ryzyka wynikające z zamknięcia systemu.

eprasa.pl 0b2c1b7169

Małżeństwo a sukcesja

Proces sukcesji stanowi moment, w którym jakość współpracy małżeńskiej zostaje poddana szczególnej próbie. To właśnie na tym etapie konieczne jest uzgodnienie kluczowych kwestii dotyczących przyszłości firmy, w szczególności wyboru sukcesora, modelu zarządzania oraz zakresu wpływu kolejnego pokolenia. O ile na wcześniejszych etapach rozwoju firmy różnice perspektyw mogą pozostawać w tle i być kompensowane przez bieżącą współpracę, o tyle sukcesja wymaga ich jednoznacznego ujawnienia i rozstrzygnięcia.

Badania nad sukcesją w firmach rodzinnych wskazują, że brak spójności na poziomie właścicielskim jest jednym z głównych czynników niepowodzenia tego procesu. W przypadku duetów małżeńskich oznacza to, że sukcesja staje się momentem, w którym wszystkie nierozstrzygnięte wcześniej napięcia – dotyczące władzy, wpływu, wizji przyszłości czy relacji z dziećmi – ulegają intensyfikacji. Różnice, które wcześniej mogły funkcjonować w sposób niejawny, wymagają w tym momencie przełożenia na konkretne decyzje.

Szczególną trudność stanowi fakt, że sukcesja w firmie rodzinnej nie jest wyłącznie procesem biznesowym, lecz jednocześnie procesem relacyjnym i tożsamościowym. Dla jednego z małżonków może oznaczać stopniowe wycofywanie się

eprasa.pl 0b2c1b7169

z aktywnej roli i redefinicję własnej pozycji, dla drugiego konieczność oddania części wpływu lub zmiany dotychczasowego modelu współpracy. Jednocześnie decyzje dotyczące wyboru sukcesora bardzo często są obciążone dodatkowymi znaczeniami emocjonalnymi, związanymi z relacją rodzicielską, poczuciem sprawiedliwości czy oceną kompetencji dzieci.

W takiej sytuacji brak uzgodnionej perspektywy właścicielskiej prowadzi do powstania tzw. rozszczepienia decyzyjnego. Oznacza ono, że różne decyzje dotyczące sukcesji podejmowane są według odmiennych kryteriów, raz dominują argumenty biznesowe, innym razem relacyjne. W efekcie firma traci spójność kierunku, a komunikaty przekazywane kolejnemu pokoleniu stają się niejednoznaczne.

Sukcesja przestaje być wówczas procesem planowanym, a staje się polem negocjacji lub konfliktu. Decyzje są odkładane, rozproszone lub podejmowane w sposób fragmentaryczny. Firma funkcjonuje w stanie zawieszenia, w którym formalnie nic się nie zmienia, ale faktycznie maleje zdolność do podejmowania decyzji strategicznych. Pojawia się również ryzyko powstania nieformalnych koalicji, zarówno między członkami rodziny, jak i wśród menedżerów – co dodatkowo komplikuje sytuację.

eprasa.pl 0b2c1b7169

> *Długofalowym* **SKUTKIEM BRAKU SPÓJNOŚCI NA POZIOMIE MAŁŻEŃSTWA JEST PRZENIESIENIE KONFLIKTU NA KOLEJNE POKOLENIE**. *Sukcesorzy wchodzą w system, który nie posiada jasno określonych zasad, a ich rola definiowana jest w sposób niejednoznaczny. To z kolei zwiększa prawdopodobieństwo powielania tych samych napięć w przyszłości, zamiast ich rozwiązania.*

Z perspektywy właścicielskiej sukcesja może zostać uznana za moment weryfikacji całego modelu funkcjonowania firmy. Pokazuje, czy małżeństwo jako oś właścicielska jest w stanie przejść od współpracy operacyjnej do świadomego zarządzania ciągłością biznesu. Jeżeli na tym poziomie nie zostanie osiągnięta spójność, nawet najlepiej zaprojektowane rozwiązania formalne nie będą w stanie zapewnić stabilności procesu sukcesyjnego.

Iluzja stabilności

W relacjach małżeńskich opartych na wieloletnim zaufaniu często pojawia się przekonanie, że dotychczasowy sposób współpracy będzie wystarczający również w przyszłości. Zjawisko to można

eprasa.pl 0b2c1b7169

opisać jako iluzję stabilności, czyli przekonanie, że relacja osobista, ze swoją historią, lojalnością i zdolnością do porozumienia, jest wystarczającym fundamentem dla funkcjonowania coraz bardziej złożonej organizacji.

Mechanizm ten ma swoje źródło w doświadczeniu sukcesu. Jeżeli przez lata decyzje podejmowane w sposób intuicyjny i oparty na relacji przynosiły dobre rezultaty, naturalne staje się założenie, że ten model jest uniwersalny i nie wymaga modyfikacji. W efekcie relacja zaczyna pełnić funkcję substytutu struktury. Zastępuje potrzebę formalizacji zasad, procedur i mechanizmów decyzyjnych.

W rzeczywistości jednak rozwój firmy wprowadza jakościową zmianę. Wraz ze wzrostem skali działalności, liczby pracowników, poziomu ryzyka i złożoności otoczenia rynkowego rośnie również stopień skomplikowania decyzji właścicielskich. Decyzje przestają dotyczyć wyłącznie bieżącego funkcjonowania, a zaczynają obejmować długoterminową strategię, strukturę organizacyjną, zarządzanie kapitałem czy przygotowanie do sukcesji.

W takich warunkach model oparty wyłącznie na relacji przestaje być wystarczający, ponieważ nie zapewnia odpowiedniego poziomu przewidywalności i powtarzalności procesu decyzyjnego. Brak formalnych ram powoduje, że każda decyzja jest negocjowana od podstaw, a jej jakość zależy od aktualnej dynamiki relacji między małżonkami, a nie od ustalonych zasad.

eprasa.pl 0b2c1b7169

Iluzja stabilności prowadzi również do specyficznego zjawiska opóźnionej adaptacji. Sygnały ostrzegawcze, takie jak rosnące napięcia, niejasności decyzyjne czy trudności komunikacyjne, są interpretowane jako przejściowe i nie wymagają systemowej reakcji. Zaufanie do relacji powoduje, że problemy są minimalizowane lub odkładane, zamiast być traktowane jako sygnał konieczności zmiany modelu współpracy.

> *W konsekwencji* **NAPIĘCIA NIE ZNIKAJĄ, LECZ ULEGAJĄ KUMULACJI**. *Ponieważ nie są na bieżąco nazywane i porządkowane, zaczynają wpływać na kolejne obszary funkcjonowania firmy. Decyzje stają się coraz bardziej obciążone wcześniejszymi doświadczeniami, a zdolność do prowadzenia rzeczowej dyskusji ulega stopniowemu ograniczeniu.*

Moment krytyczny pojawia się wtedy, gdy skala napięć przekracza zdolność systemu do ich absorpcji. Wówczas konflikt ujawnia się w sposób gwałtowny i trudny do kontrolowania, często w sytuacjach wymagających szybkich i jednoznacznych decyzji. Brak wcześniej wypracowanych mechanizmów powo-

eprasa.pl 0b2c1b7169

duje, że organizacja nie dysponuje narzędziami pozwalającymi na jego konstruktywne przepracowanie.

Dodatkowym aspektem iluzji stabilności jest jej wpływ na postrzeganie potrzeby wsparcia zewnętrznego. Wysoki poziom zaufania między małżonkami może prowadzić do przekonania, że angażowanie doradców lub wprowadzanie formalnych struktur jest zbędne lub wręcz niepożądane. Tymczasem to właśnie wprowadzenie elementów zewnętrznej perspektywy często stanowi warunek przejścia z modelu intuicyjnego do modelu świadomie zarządzanego.

Z perspektywy właścicielskiej kluczowe znaczenie ma rozpoznanie momentu, w którym relacja przestaje być wystarczającym mechanizmem koordynującym funkcjonowanie firmy. Zaufanie pozostaje fundamentem współpracy, jednak nie może zastępować struktury. Dopiero połączenie relacji z jasno określonymi zasadami działania pozwala utrzymać stabilność systemu w warunkach rosnącej złożoności i zmiany pokoleniowej.

Od relacji do modelu współpracy

Małżeństwo jako oś właścicielska może stanowić jeden z najsilniejszych zasobów firmy rodzinnej, pod warunkiem że zostanie poddane świadomej strukturyzacji. Oznacza to konieczność

eprasa.pl 0b2c1b7169

przejścia od modelu intuicyjnego, opartego wyłącznie na zaufaniu i doświadczeniu, do modelu systemowego, w którym relacja osobista i mechanizm decyzyjny są rozdzielone funkcjonalnie.

Warunkiem trwałości takiego układu jest przede wszystkim nazwanie ról oraz rzeczywistego zakresu wpływu każdej ze stron, uporządkowanie procesu podejmowania decyzji oraz wprowadzenie zasad, które pozostają stabilne niezależnie od bieżącej dynamiki relacji. Kluczowe znaczenie ma również stworzenie przestrzeni do ujawniania różnic w sposób kontrolowany, zanim przekształcą się one w konflikt destabilizujący organizację.

Z perspektywy praktycznej oznacza to konieczność podjęcia kilku zasadniczych działań. W pierwszej kolejności niezbędne jest świadome oddzielenie rozmów o charakterze relacyjnym od rozmów o charakterze właścicielskim, tak aby decyzje biznesowe mogły być analizowane w oparciu o kryteria merytoryczne, a nie przez pryzmat emocji. Następnie konieczne jest uporządkowanie zasad współpracy, nawet w formie półformalnej, tak aby jasność ról i kompetencji nie zależała wyłącznie od bieżących ustaleń. Wreszcie, w miarę wzrostu złożoności organizacji, istotne staje się wprowadzenie zewnętrznej perspektywy, która pozwala przełamać naturalne ograniczenia zamkniętego systemu decyzyjnego.

eprasa.pl 0b2c1b7169

Wspólnym mianownikiem tych działań jest przejście od przekonania, że relacja sama w sobie zapewnia stabilność, do świadomego projektowania sposobu współpracy. Dopiero wówczas małżeństwo przestaje być wyłącznie fundamentem emocjonalnym firmy, a staje się jej rzeczywistym zasobem strategicznym, zdolnym do podejmowania decyzji w warunkach rosnącej złożoności i zmiany pokoleniowej.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

LEX
KANCELARIA FINANSOWA

DR N.PR. MAŁGORZATA REJMER

Prezes Zarządu i Nestorka. Kancelaria Finansowa LEX sp. z o.o.
Doradza firmom rodzinnym od 30 lat.
Pierwsza wnioskodawczyni fundacji rodzinnej w Polsce.
WWW.KF-LEX.PL

eprasa.pl 0b2c1b7169

wprost



20 NAJBOGATSZYCH MAŁŻEŃSTW

eprasa.pl 0b2c1b7169

MAŁŻEŃSTWO ZYSKÓW I STRAT

Ślubowali miłość, wierność i uczciwość małżeńską oraz to, że się nie opuszczą aż do śmierci. A po drodze zbudowali firmy warte miliardy złotych. Poznajcie **20 NAJBOGATSZYCH MAŁŻEŃSTW W POLSCE**.



Tekst: **SZYMON KRAWIEC**

WIĘCEJ

Badania dotyczące małżeństw w biznesie nie są zbyt odkrywcze. Te opublikowane w amerykańskim czasopiśmie „Family Business Review" wzięły pod lupę pary, które prowadzą biznes razem oraz te, które wprawdzie biznes razem prowadziły, ale się rozwiodły. Rezultaty były dość oczywiste: przedsiębiorstwa małżeństw, które przetrwały urosły i miały lepsze wyniki finansowe. Firmy rozwodników zatrzymały się w rozwoju. Badań o wpływie małżeństw na sukces i trwa-

eprasa.pl 0b2c1b7169

łość wspólnego przedsiębiorstwa nie ma na świecie za wiele. 6 lat temu naukowcy z Nigerii przebadali 55 firm prowadzonych przez małżeństwa. Wnioski wysnuli podobne. „Relacja małżeńska ma wpływ na wyniki finansowe, wzrost i długoterminowy rozwój firmy" – czytamy w podsumowaniu. 3 lata temu „Journal of Business Venturing" opublikował efekt badań przeprowadzonych na 18 parach przedsiębiorców. Esencja wielostronicowego artykułu jest krótka: sukces firmy zależy od dopasowania ról między małżonkami oraz sztuki negocjacji i kompromisów w związku.

> *Wszystkie te naukowe doniesienia prowadzą do jednego prostego wniosku –* **W BIZNESIE JAK W ŻYCIU**. *Dobre małżeństwa zwiększają szansę na dobre życie i dobrą firmę. Złe – psują relację i narażają na ryzyko bankructwa.*

My postanowiliśmy się przyjrzeć tym pierwszym, bo w Polsce naprawdę mamy się kim pochwalić. Są małżeństwa, które dekady temu zaczęły tworzyć od zera swoje wspólne firmy – nie tylko przetrwały, ale po drodze zbudowały potężny biznes.

eprasa.pl 0b2c1b7169

Razem na szczycie

– Wiem to od mojej córki, że mój mąż tuż przed swoją chorobą powiedział jej, że gdyby nie mama, to nie dałoby się tego wszystkiego zrobić. Mowa oczywiście o zbudowaniu Solarisa. Chociaż ja nie śmiałabym dzisiaj powiedzieć, że zrobiłabym taką firmę sama, bez udziału męża – mówi Solange Olszewska. Wraz z Krzysztofem Olszewskim zbudowała w podpoznańskim Bolechowie gigantycznego producenta autobusów Solaris, którego kilka lat temu sprzedali hiszpańskiemu koncernowi CAF.

Jej przepis na udany związek, to przede wszystkim uzupełnianie się kompetencjami. – Wiadomo, że inne kompetencje wykształciły się u kobiet, bardziej inteligencja emocjonalna, a inne u mężczyzn, bo to oni szli na polowanie zatłuc tego mamuta. I to żaden wstyd, że tak po prostu było. Kiedy budowaliśmy Solarisa, to dbałam nie tylko o dom, żeby było czysto i ugotowane, ale robiłam też wiele rzeczy w samej firmie. Jako wiceprezes ds. obsługi klienta zajmowałam się choćby sprzedażą i serwisem. To była nasza duża przewaga nad konkurencją, bo zachodnie koncerny z tej samej branży trochę sobie tę działkę odpuściły – mówi.

Kiedy jej mąż ciężko zachorował, sama przyznaje, że wpadła w dziurę. – Samej było mi ciężko Firmę uratował zespół i reszta pracowników. Ani świat, ani biznes nie jest zero-jedynkowy. To jest zawsze wspólne dzieło – opowiada.

eprasa.pl 0b2c1b7169

Podobnie u Doroty Soszyńskiej, która wspólnie z mężem tworzyła potężną firmę kosmetyczną Oceanic od takich marek jak AA, Oillan czy Long4Lashes.

– Pracujemy wspólnie od 1982 roku, czyli od początku firmy Oceanic. Każdy, kto nas zna wie, że firma jest naszą pasją. Nigdy w pojedynkę nie osiągnęlibyśmy tego, co zbudowaliśmy wspólnie. Doskonale się uzupełniamy w działaniu. A w ciągu tych 43 lat było wiele bardzo trudnych momentów, które wymagały niełatwych decyzji. Razem się wspierając, podołaliśmy tym wyzwaniom. Zawsze mawiam: Łatwiej jest wejść na szczyt, ale najtrudniej utrzymać się na nim przez wiele lat. Nam się to udało – tłumaczy Dorota Soszyńska.

> *Rozmawiając z najbogatszymi Polkami,* **PATENT NA MAŁŻEŃSKI SUKCES** *w biznesie wydaje się prosty: podział ról, uzupełnianie się w działaniu i przede wszystkim ciężka praca.*

– Oboje pracowaliśmy bardzo ciężko. Do dziś nie skorzystaliśmy z żadnej dotacji unijnej ani żadnej innej do żadnego z naszych biznesów, tak więc co cztery ręce, to nie dwie. Do tego dwie głowy zamiast jednej. W międzyczasie udało się urodzić i wychować czwórkę dzieci, wybudować dom oraz uratować i uświetnić

eprasa.pl 0b2c1b7169

kawałek historii w postaci rewitalizacji XIX-wiecznego Pałacu w Brzeźnie, dzisiaj już Pałac Brzeźno Spa & Golf – mówi Marzena Gradecka, która wspólnie z mężem budowała Polską Grupę Drogeryjną, wiodącego dystrybutora kosmetyków, chemii gospodarczej czy artykułów higienicznych w kraju. Nie wszystkim jednak tak wychodzi.

Rozwód z kasą

Praktycznie co drugie małżeństwo w Polsce kończy się już rozwodem. W ubiegłym roku Polacy zawarli ok. 133 tys. związków małżeńskich. W tym samym czasie rozwiodło się ok. 61 tys. polskich par. Według rozmaitych badań i sondaży, przyczyny rozwodów pozostają w Polsce takie same. Na pierwszym miejscu wymienia się niezgodność charakterów między małżonkami. Na drugim, niedochowanie wierności małżeńskiej, czyli po prostu zdradę. Na trzecim, nadużywanie alkoholu lub środków odurzających. Kolejne miejsca zajmują: przemoc psychiczna lub fizyczna, nieporozumienia na tle finansowym lub długa rozłąka spowodowana nieobecnością jednego z małżonków. Patrząc statystycznie, to rozwody w Polsce najczęściej inicjują kobiety – w 70 proc. przypadków.

Listy najbogatszych tego świata znają już wiele historii rozstań miliarderów.

eprasa.pl 0b2c1b7169

20 NAJBOGATSZYCH MAŁŻEŃSTW

Koniec małżeństwa Bezosów był najdroższym rozwodem w historii. Oprócz znanych małżonków podzielił też największą fortunę na świecie. „Po długim okresie spędzonym na poszukiwaniu miłości i tymczasowej separacji, zdecydowaliśmy się rozwieźć i żyć dalej jako przyjaciele". To najważniejsze zdanie z krótkiej informacji opublikowanej w 2019 r. przez Jeffa i MacKenzie Bezos na Twitterze. W ten sposób najbogatsza para na świecie postanowiła zakomunikować, że po 25 latach małżeństwa przyszła pora na rozwód i podział fortuny Bezosa szacowanej wtedy na 139 mld dolarów.

> *Donald Trump po rozwodzie z czeską narciarką i modelką Ivaną Zelníčková jeszcze przez wiele lat musiał odrabiać* **STRATY W MAJĄTKU**.

Mel Gibson po 30-letnim związku z Robyn Moore musiał nie tylko dzielić się swoimi 850 mln dolarów majątku, ale też prawami do wpływów z filmów, które aktor wyreżyserował w trakcie trwania ich związku.

Jan Kulczyk po rozstaniu z Grażyną Kulczyk spadł z pierwszego na trzynaste miejsce listy 100 najbogatszych tygodnika „Wprost".

Kiedy o rozwód pytano Zygmunta Solorza, odpowiedział dziennikarzom, że sprawę zostawił adwokatom, ale denerwuje

eprasa.pl 0b2c1b7169

go to, że stał się bohaterem tabloidów, które na bieżąco relacjonowały jego rozstanie z byłą żoną Małgorzatą Żak. „Nie ukrywam, że ma to na mnie wpływ, ale bardziej psychiczny. Chciałbym już normalnie funkcjonować i mieć to za sobą, a nie myśleć, co było kiedyś" – mówił.

Dlaczego najbogatsi się rozwodzą? Ciekawe badanie przeprowadził amerykański SunTrust Bank. Na przepytanych 2 tys. małżonków 35 proc. przyznało, że ze swoją drugą połówką głównie spiera o pieniądze. Z badań amerykańskiego banku centralnego wynika natomiast, że im większa dysproporcja w zarobkach między żoną a mężem, tym większe ryzyko, że para znajdzie się w separacji w ciągu pierwszych pięciu lat małżeństwa. Analitycy z globalnej firmy Prince&Associates przebadali z kolei 433 amerykańskich milionerów. Wyszło im, że przyczyną ich rozwodów był głównie romans. O dziwo do zdrady przyznało się więcej pań (61 proc.) niż panów (43 proc.).

Prosta ścieżka do porażki

Jednak wbrew stereotypom najbogatsi tego świata nie rozwodzą się tak często.

Phil Knight, legendarny współzałożyciel Nike, z majątkiem szacowanym na grubo ponad 100 mld zł, jest ze swoją żoną Penny nieprzerwanie od 58 lat. Michael Dell od znanej firmy IT z jego nazwiskiem w nazwie pozostaje w związku małżeńskim

eprasa.pl 0b2c1b7169

z Susan Dell od 37 lat. Steve Ballmer z Microsoftu jest ze swoją żoną Connie od ponad 30 lat. Bernard Arnault, król luksusu od znanych marek Louis Vuitton, Dior czy Bulgari, jest z Hélène Mercier od 1991 r. Za długodystansowca uchodził też Warren Buffett, który ze swoją pierwszą żoną był przez 52 lata aż do jej śmierci w 2004 r. Chociaż para była długi czas w separacji, mieszkając w oddzielnych domach, to podkreślali, że pozostają dalej w przyjacielskiej relacji. Rozwodu nigdy nie wzięli.

> *Dzisiaj w mediach społecznościowych różnego rodzaju psychoterapeuci twierdzą, że* **NIE DA SIĘ ZBUDOWAĆ** *sukcesu biznesowego i rodzinnego jednocześnie.*

Zapytany o to przez nas Rafał Brzoska, mówił w ten sposób:

„Proszę zapytać o to moją żonę. Nie uważam, że jedno trzeba robić kosztem drugiego. Wszystko to kwestia podejścia. Kwestia wspierania się nawzajem w życiu prywatnym i zawodowym. Czasem nakręcania się, ale też i hamowania. Jeżeli mamy dobre podejście do tego, co chcemy osiągnąć, a celem jest nie samo gromadzenie, ale też dzielenie się z innymi, zdrowy balans przychodzi naturalnie.

Natomiast jeśli ktoś jest skupiony tylko na biznesie i zarabianiu pieniędzy, to jest to prosta ścieżka do porażki – w sfe-

eprasa.pl 0b2c1b7169

rze rodziny, relacji lub zdrowia. Nie można ograniczyć się tylko do kwestii materialnych, bo prędzej czy później na czymś się to negatywnie odbije. Ale równowagę można zbudować."

Patrząc na polskie podwórko, mamy całą listę długich, udanych małżeństw, które połączyła nie tylko miłość, ale również wspólny biznes. Równowagę między życiem firmy a życiem rodziny udało im się, pewnie raz lepiej, a raz gorzej, ale jednak zbudować. Oto 20 najbogatszych małżeństw w Polsce.

METODOLOGIA: Wycena majątku przy nazwisku pochodzi z ubiegłorocznych zestawień „Wprost": Listy 100 najbogatszych Polaków 2025 oraz Listy 50 najbogatszych Polek 2025.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 0b2c1b7169



Fot. VIPHOTO/EAST NEWS

1. JERZY STARAK I ANNA WOŹNIAK-STARAK

18,8 MLD ZŁ

On kontroluje Polpharmę, jeden z największych koncernów farmaceutycznych w naszej części Europy. Ona prowadzi w warszawskich Łazienkach ekskluzywną restaurację Belvedere. Wspólnie prowadzą Fundację Rodziny Staraków, która promuje polskich artystów i wspiera utalentowaną młodzież.

eprasa.pl 0b2c1b7169



2. PAWEŁ I ALEKSANDRA MARCHEWKOWIE

8,2 MLD ZŁ

Fot. instagram

Wspólnie pracowali w Techlandzie, gigantycznym producencie gier stworzonym przez Pawła Marchewkę, a sprzedanym kilka lat temu Chińczykom z Tencent za 6 mld zł.

eprasa.pl 0b2c1b7169

3. BOGDAN I ELŻBIETA KACZMARKOWIE

7,4 MLD ZŁ

Jedni z największych producentów mebli w Polsce. Tylko ich dwie największe spółki z tego sektora, czyli Correct i Com40, przynoszą rocznie ponad 3 mld zł przychodów.

4. ZBIGNIEW I URSZULA JUROSZKOWIE

6,2 MLD ZŁ

Najwięksi deweloperzy w Polsce. Kontrolują Atal, którego warszawska giełda wycenia na ponad 2,5 mld zł.

Fot. Materiały prasowe



eprasa.pl 0b2c



Fot. instagram

5. RAFAŁ BRZOSKA I OMENAA MENSAH

4,8 MLD ZŁ

– Wszystko to kwestia wspierania się nawzajem w życiu prywatnym i zawodowym – mówił Rafał Brzoska o tym, czy da się odnieść sukces i w życiu zawodowym, i prywatnym. On koncentruje się na rozwoju InPostu. Jego druga połówka na filantropii, ale też promocji sztuki. Jej najnowszą inicjatywą jest projekt Art Cat ASANTE, pływająca galeria sztuki na katamaranie ze stoczni Sunreef Yachts.

eprasa.pl 0b2c1b7169

6. ZBIGNIEW JAKUBAS I EWA ORŁOWSKA-JAKUBAS

4,3 MLD ZŁ

Wspólnie kontrolują udziały w Mennicy Polskiej, jednej z najbardziej zaawansowanych mennic na świecie z ponad 250-letnią tradycją. Jest jedynym producentem złota inwestycyjnego w Polsce. Obsługuje również warszawski system karty miejskiej oraz obraca metalami szlachetnymi.

7. HENRYK I ANNA STOKŁOSOWIE

3,5 MLD ZŁ

Są małżeństwem od 1989 r. Gdy jej mąż rozwijał spożywczy biznes, ona uruchomiła własną oficynę wydawniczą oraz zarządzała restauracjami i hotelami w rodzinnym majątku.

Fot. Rafał Siderski/Wprost





Fot. Marian Zubrzycki / Forum

8. ANTONI I AGNIESZKA PTAKOWIE

3,2 MLD ZŁ

„Agnieszka jest przede wszystkim żoną i matką. To ona tworzy doskonałą atmosferę w domu. Dopilnowuje wszystkiego, co jest istotne dla rodziny" – mówił Antoni Ptak. Wspólnie mają czworo dzieci. Ich najważniejszym składnikiem majątku jest Ptak Fashion City, miasto mody zlokalizowane na skrzyżowaniu autostrad A1 i A2 w Rzgowie pod Łodzią. Zaraz obok postawili Mandorię – największy zadaszony park rozrywki w Europie.

eprasa.pl 0b2c1b7169



Fot. Facebook

9. BOGUSŁAW I MAŁGORZATA WYPYCHEWICZOWIE

2,6 MLD ZŁ

Najcenniejszym składnikiem ich majątku jest spółka ZPUE, jeden z największych producentów urządzeń dla elektroenergetyki w naszej części Europy. Rodzina Wypychewicz zatrudnia 3,5 tys. pracowników. Swoje produkty oferuje na 35 rynkach świata.

eprasa.pl 0b2c1b7169

10. PRZEMYSŁAW GACEK I AGNIESZKA GRABOWSKA-GACEK

2,4 MLD ZŁ

Poprzez wspólne family office kontrolują Grupę Pracuj, największą europejską platformę rekrutacyjną. Codziennie publikują kilkaset tysięcy nowych ofert pracy.

11. DARIUSZ I JOANNA OSKROBOWIE

2,3 MLD ZŁ

Najwięksi piekarze w Polsce. Ich pieczywo czy ciasta można kupić w sklepach, marketach, a także sieci 250 punktów franczyzowych.

eprasa.pl 0b2c1b7169



Fot. Michal Wozniak/East News

12. ZBIGNIEW NIEMCZYCKI I KATARZYNA FRANK-NIEMCZYCKA

2,2 MLD ZŁ

Z garstką dolarów w kieszeni wyjechali jeszcze w czasach PRL do Stanów Zjednoczonych, gdzie Niemczycki poznał dr. Beurta SerVaasa, swojego biznesowego guru, z którym zaczynał od eksportu polskich dętek dla Amerykanów. Już w Polsce wspólnie budowali imperium Curtis Group, które działa w branży farmaceutycznej, przemysłowej, automotive czy hotelarskiej.

eprasa.pl 0b2c1b7169



Fot. Colian

13. JAN I BARBARA KOLAŃSCY

2,1 MLD ZŁ

W biznesie startowali wspólnie w latach 90., kiedy założyli spółkę Ziołopex od produkcji przypraw. Dzisiaj Kolańscy kontrolują spółkę Colian, wielkiego producenta słodyczy od takich marek jak Goplana, Grześki czy Jeżyki.

eprasa.pl 0b2c1b7169



Fot. Ototorun.pl

14. ROMAN I GRAŻYNA KARKOSIKOWIE

2 MLD ZŁ

Poznali się w Czernikowie, małej wiosce niedaleko Torunia. Ona była barmanką w barze prowadzonym przez jej matkę, a Karkosik rozkręcał wtedy własny gastronomiczny interes, gdzie sprzedawał trudno dostępne w PRL piwo. Dzisiaj najważniejszym składnikiem ich majątku jest grupa Boryszew – międzynarodowy koncern wytwarzający na czterech kontynentach komponenty motoryzacyjne dla samochodów Volkswagen, Citroën czy General Motors.

eprasa.pl 0b2c1b7169



Fot. Andrzej Wawok/REPORTEREast News

15. ANDRZEJ I ZYTA OLSZEWSCY

1,9 MLD ZŁ

Właściciele Grupy Farmacol, którzy co roku sprzedają leki za kilka miliardów złotych. Ich spółka to jeden z największych dystrybutorów farmaceutyków w Polsce. Prowadzi sprzedaż hurtową oraz detaliczną przez własną sieć aptek Cefarm 36,6.

eprasa.pl 0b2c1b7169

16. ADAM I EWA GÓRALOWIE

1,6 MLD ZŁ

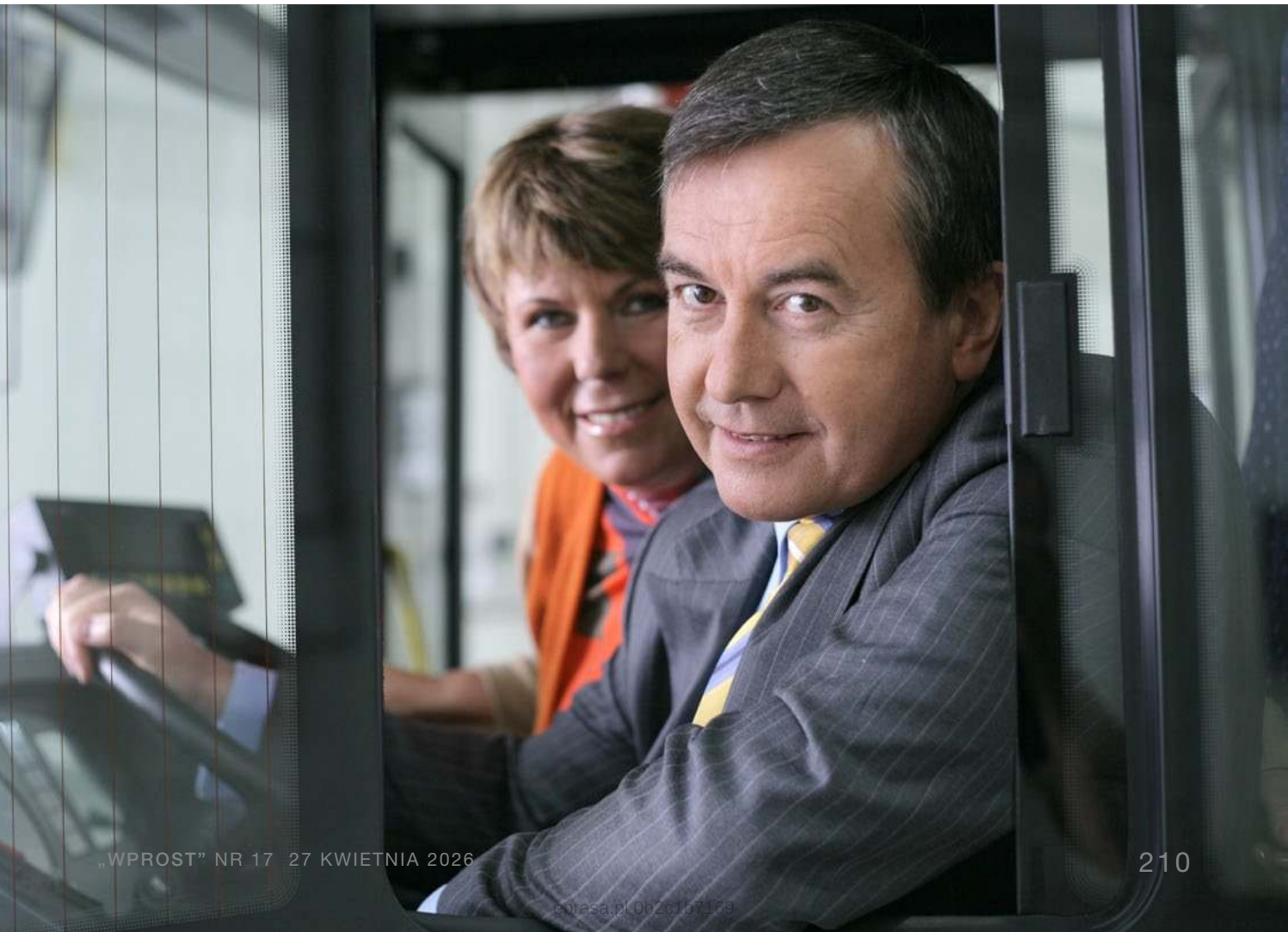
Poprzez fundację rodzinną kontrolują drugi największy pakiet akcji w giełdowym Asseco, największym producencie oprogramowania w naszej części Europy.

17. KRZYSZTOF I SOLANGE OLSZEWSCY

1,4 MLD ZŁ

Twórcy i wieloletni właściciele Solarisa, jednego z największych producentów taboru miejskiego w Europie. Spółkę zdecydowali się kilka lat temu sprzedać hiszpańskiemu koncernowi motoryzacyjnemu CAF. Dzisiaj życie dzielą między Polskę a Szwajcarię.

Fot. Solaris



solaris.pl 0b2c107169



Fot. Radoslaw NAWROCKI / Forum

18. TERESA I KAZIMIERZ MOKRYSZOWIE

1,1 MLD ZŁ

Założyciele Mokate. Z małej spółki, która zaczynała od sprzedawania śmietanki do kawy, stworzyli spożywczego giganta z 1,5 mld zł przychodów rocznie. 80 proc. z tej kwoty to wpływy z eksportu. Herbaty, kawy i inne produkty spożywcze z Ustronia są znane na ponad 70 zagranicznych rynkach.

eprasa.pl 0b2c1b7169

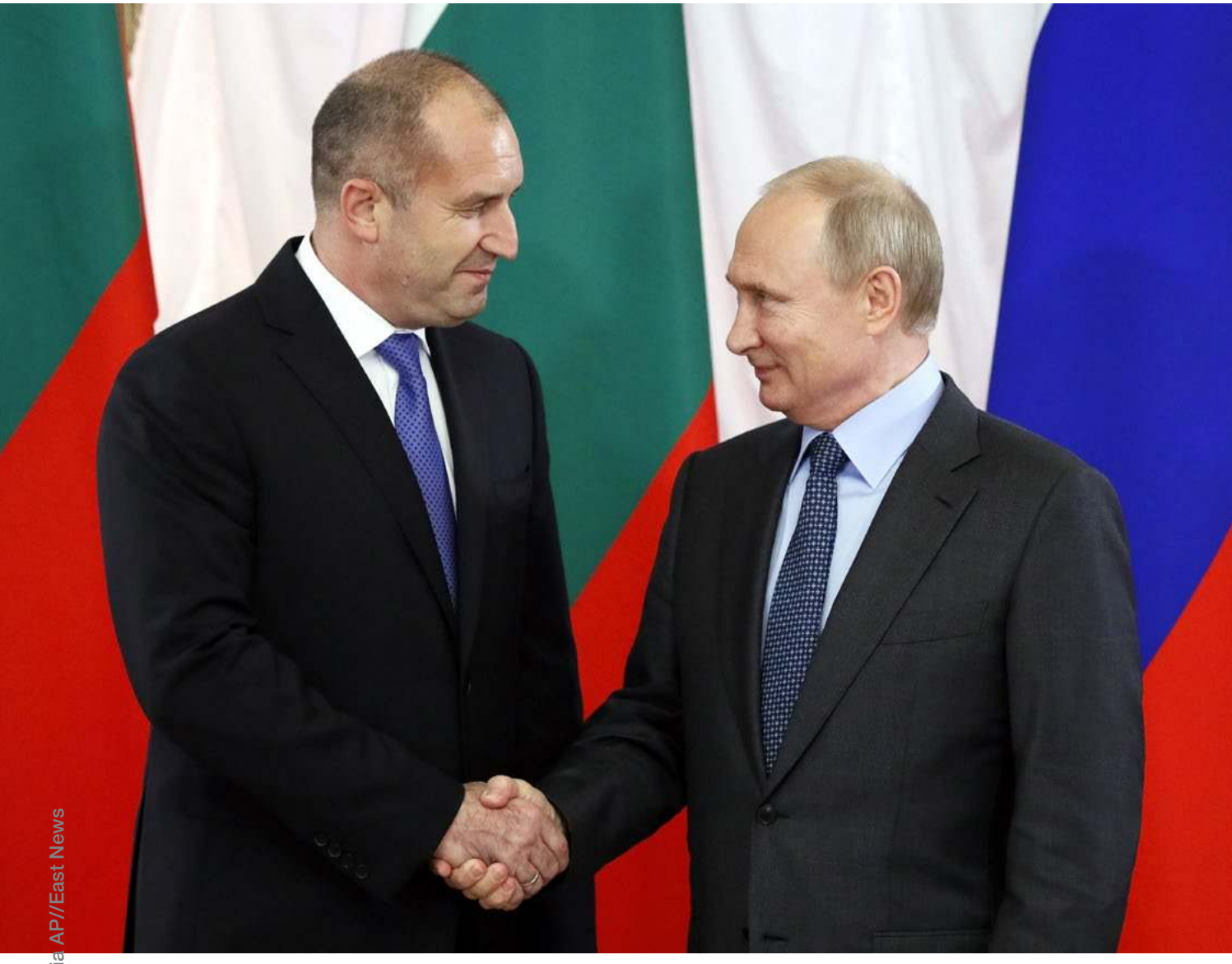
19. ZENON I ALEKSANDRA ZIAJOWIE
1,1 MLD ZŁ

W 1989 r. założyli wspólny biznes – firmę Ziaja Ltd Zakład Produkcji Leków. Z małej firmy stworzyli jednego z największych wytwórców kosmetyków w Europie.

20. JACEK I ELŻBIETA TARCZYŃSCY
1,06 MLD ZŁ

Właściciele giełdowej spółki Tarczyński, producenta wędlin, kabanosów, parówek i przekąsek białkowych. Ich produkty są dzisiaj sprzedawane na 30 rynkach.





Fot. Yuri Kochetkov/Pool Photo via AP//East News

KLUB KONTYNUATORÓW ORBANA

BUŁGARSKI PREZYDENT *Rumen Radew podczas spotkania z Władimirem Putinem na Forum Ekonomicznym w Petersburgu, 2019 r.*

eprasa.pl 0b2c1b7169

W roli adwokata diabła Węgry może zastąpić Bułgaria, co powinno ulżyć wielu stolicom UE, pozbawionym wymówki w postaci Orbana. **PAMIĘTAJMY, ŻE NAWET PARYŻ CHCE BEZPOŚREDNICH ROZMÓW Z MOSKWĄ**. *Jaka szkoda, że podczas wizyty Macrona w Gdańsku nie dowiedzieliśmy się, co sądzi o tym polski rząd.*



Tekst: **JAKUB MIELNIK**

WIĘCEJ

Wśród wszystkich rytualnych zaklęć, jakie padły podczas polskiej wizyty francuskiego prezydenta, zniknął jeden istotny szczegół: jak nasz rząd zapatruje się na pomysł Emanuela Macrona, żeby UE podjęła bezpośrednie, niezależne od USA, rozmowy z Moskwą? Pytanie ważne szczególnie teraz, gdy Europa ekscytuje się polityczną zmianą na Węgrzech. Ta zaś w sprawach rosyjskich jest jedynie kosmetyczna.

Budapeszt odpuścił co prawda weto wobec pomocy unijnej dla Ukrainy, ale tylko po to, żeby móc pompować więcej rosyjskiej ropy i zasilać w ten sposób pustoszejące w szybkim tempie zasoby Kremla. Szklanka jest więc ciągle do połowy pusta i to w bardzo ważnej dla relacji UE z Rosją dziedzinie, czyli energetyce.

eprasa.pl 0b2c1b7169

To ona daje, albo raczej dawała – o czym za chwilę – Putinowi pieniądze na prowadzenie wojny.

Jaka zatem logika kieruje Europą, która cieszy się z uwolnienia przez Węgry pomocy dla Ukrainy w zamian za możliwość jednoczesnego wysyłania większych pieniędzy do Rosji?

Bułgaria ustawia się w kolejce

W kolejce do sięgnięcia po rosyjskie węglowodory ustawia się także Bułgaria, gdzie władzę przejął prorosyjski Rumen Radew. Jego pole manewru wobec UE jest oczywiście o niebo mniejsze niż to, którym dysponował dotąd Orban na Węgrzech – i z którego tak zręcznie zaczął korzystać jego następca, a wiele wskazuje na to, że także kontynuator węgierskiej polityki wobec Rosji, czyli Peter Magyar.

Bułgaria bez unijnych dotacji padnie, bo jest krajem biednym i pogrążonym w korupcji. Radew zapowiada co prawda, że sobie z nią poradzi, ale marne są na to szanse.

> *Ktoś, kto zapowiada tzw.* **REALIZM W PODEJŚCIU DO ROSJI** *i korzystania z jej zasobów energetycznych, nie może jednocześnie być skutecznym w zwalczaniu korupcji.*

eprasa.pl 0b2c1b7169

Jest to przecież filar, na którym opierają się relacje gospodarcze Rosji wewnątrz kraju i poza jego granicami.

Jeśli więc Radew chce utrzymywać normalne relacje gospodarcze z Rosją, musi tolerować korupcję, wpisaną w rosyjskie DNA.

Konkurencyjność UE w rękach Rosji

Ciekawe jest, że Radew w odniesieniu do Rosji mówi o tym samym realizmie, którym podpierają się wszystkie zapatrzone w Moskwę ośrodki w Europie – od Konfederacji w Polsce, po premiera Belgii odmawiającego ruszania rosyjskich depozytów, czy nawet Merza z Macronem, marzących o powrocie do biznesów z Kremlem, albo chociaż bezpośrednich rozmów z Putinem.

W tym klimacie Radew sprytnie się plasuje, przedstawiając plany odnawiania relacji energetycznych Bułgarii z Rosją jako część walki o poprawę konkurencyjności europejskiej gospodarki. Warto także dodać, że popiera on pomysł Macrona o powrocie do rozmów z Moskwą.

Można więc założyć, że Radew będzie pełnił podobną rolę, jak kiedyś Orban, tylko na skromniejszą, nie tak ostentacyjną skalę. Zręczne lawirowanie między oficjalnymi interesami UE, skrywanymi, ale nie mniej ważnymi potrzebami tych ośrodków, które tęsknią do normalizacji stosunków z Moskwą, a także tym, czego w Unii potrzebuje Putin i jego ludzie – wszystko to czyni z nowego premiera Bułgarii wielce pożądanego w UE gracza. I co

eprasa.pl 0b2c1b7169

najważniejsze – sterowalnego, którego słabość gwarantuje, że nie zerwie się pewnego dnia ze smyczy jak Orban.

Orbanizm 2.0

To samo oczywiście dotyczy Petera Magyara w Budapeszcie. Zbyt wiele zawdzięcza on Unii i jej poparciu w wyborach, żeby całkowicie lekceważyć zdanie Brukseli. Nie po to jednak Węgrzy wybrali go jako łagodniejszą, nie tak spraną i skompromitowaną wersję Orbana, żeby Magyar miał całkowicie porzucić prorosyjski kurs Węgier. Szczególnie kiedy jest on na rękę także dużym europejskim graczom.

W połączeniu z prorosyjską postawą słowackiego premiera Roberta Fico mamy więc w Europie Środkowej nowy, niezwykle niebezpieczny układ, spinający Moskwę z interesami zachodniej Europy.

Jest on nawet niebezpieczniejszy niż to, co reprezentowali dotąd Orban z zadaniowanym przez Kreml ministrem Peterem Szijjarto.

> *Niebezpieczniejszy, bo* **PO EUROPEJSKU OSWOJONY**, *utemperowany i ociosany z najjaskrawszych przejawów zapatrzenia w korzyści płynące z relacji z Moskwą.*

eprasa.pl 0b2c1b7169

Nie wspominając o podziwie dla wielkości, wspaniałości, a przede wszystkim niezbędności Rosji dla Europy.

Komuniści i nowa rewolucja w Rosji

Na pocieszenie warto zauważyć, że z tą wielkością i niezbędnością Moskwy nie jest dziś już tak różowo, jak w czasach, gdy wierzyli w nią Orban i jego cicha, choć wytrwała patronka Angela Merkel. Dziś Kreml nie ma już pieniędzy, by korumpować Europę nowymi gazociągami, jak Niemcy przy okazji Nord Stream, czy wydawać miliardy na elektrownie atomowe, jak w przypadku tej dla Węgier w Pakse.

Lider rosyjskich komunistów Giennadij Ziuganow wystąpił właśnie w Dumie z ostrym jak na rosyjskie warunki atakiem na Władimira Putina: „Mówiono wam dziesięć razy, że gospodarka nieuchronnie upadnie. Część już padła w pierwszym kwartale tego roku. Jeśli natychmiast nie podejmiecie kroków finansowych i ekonomicznych, to jesienią czeka nas to, co wydarzyło się w 1917 roku”.

Choć straszenie widmem nowej rewolucji w Rosji może brzmieć groteskowo w ustach człowieka będącego w prostej linii kontynuatorem bolszewików, to fakt pozostaje faktem: zgodnie z oczekiwaniami, o których i tutaj wielokrotnie pisaliśmy, w 2026

eprasa.pl 0b2c1b7169

r. koszty wojny i związanych z nią sankcji zaczynają się Putinowi odbijać czkawką.

Putin mówi otwartym tekstem

Elwira Nabiulina, szefowa rosyjskiego banku centralnego mówi wprost: „Zewnętrzne warunki pogarszają się niemal stale, zarówno dla eksportu jak i importu”.

> *Kilka dni przed tą wypowiedzią sam Putin* **MUSIAŁ PUBLICZNIE PRZYZNAĆ**, *że od stycznia do lutego rosyjskie PKB spadło o 1,8 proc.*

Dodał także coś, co przeoczyli pożyteczni idioci na Zachodzie, wieszczący, że wojna Trumpa z Iranem sprzyja Rosji. Prezydent tego kraju twierdzi coś zupełnie innego, ogłaszając, że wywołane nią wzrosty cen paliw są krótkotrwałe i nie przekładają się na znaczące wpływy dla budżetu, opartego przecież na handlu węglowodorami.

Skoro Putin mówi to otwartym tekstem, to jaka jest rzeczywistość, nie pudrowana pod oficjalne przekazy głowy państwa?

eprasa.pl 0b2c1b7169

Ukrywana inflacja

Szanowany w świecie dziennik ekonomiczny „Financial Times” zrobił w połowie kwietnia wywiad z szefem szwedzkiego wywiadu wojskowego Thomasem Nilssonem, dotyczący właśnie rosyjskiej gospodarki.

Potwierdza on to, co pisaliśmy już wiele razy: Rosja miała pieniądze na prowadzenie wojny do końca 2025 r. Od początku 2026 r. system oparty na kreatywnej księgowości, pompowanej wzrostami wyłącznie w branży zbrojeniowej, zaczyna się kruszyć.

Nilsson twierdzi np. że rosyjska inflacja przekracza realnie 15 proc., czyli jest trzy razy większa od oficjalnych wskaźników podawanych przez Moskwę. Jeśli jest tak w istocie, to rubla czekać może brutalna dewaluacja. 10-letnie obligacje rosyjskiego banku centralnego są bowiem obecnie wyceniane na 14 proc. – ledwo jeden procent poniżej realnej inflacji.

Podanie takiej informacji przez „FT” może być sygnałem do ucieczki kapitału od rosyjskich obligacji i dalszego spadku wartości rosyjskiego pieniądza. To problem szerszy niż tylko inflacja uderzająca w Rosjan. Spadek wartości rubla oznacza także dalsze obniżenie dochodów państwa rosyjskiego, opartego o handel ropą.

eprasa.pl 0b2c1b7169

Kreatywna księgowość kontra fakty

Szwedzki wywiad szacuje, że deficyt budżetowy Rosji jest niedoszacowany o jakieś 30 mld dolarów. Dziura nie bierze się znikąd, bo państwowe banki zasilają tanimi kredytami sypiącą się pod presją sankcji i kosztów wojny gospodarkę. A ta z kolei oparta jest na kreatywnej księgowości, wspierającej popularną tu i ówdzie tezę, że Rosja ma się świetnie.

Thomas Nilsson mówi zaś, że nie da się opierać wzrostu gospodarczego wyłącznie o dobre dane z sektora zbrojeniowego. Cała produkcja zbrojeniowa jest bowiem bezpowrotnie utylizowana na froncie.

Szwedzki wywiad zwraca także uwagę, że wzrosty gospodarcze w sektorze zbrojeniowym ograniczone są do nowych technologii, jak drony czy rakiety, potrzebne na wojnie z Ukrainą. W innych dziedzinach rosyjską zbrojeniówkę toczy rak korupcji i niegospodarności.

Inne niż produkcja przemysłowa, zorientowana na obsługę wojny,

> *sektory gospodarki rosyjskiej już* **ZACZĘŁY SIĘ ZAPADAĆ**, *o czym mówił niedawno w Dumie lider komunistów Gienadij Ziuganow.*

eprasa.pl 0b2c1b7169

Tylko patrzeć, jak te kasandryczne wizje gospodarczej zapaści Rosji zaczną się materializować i głęboko zaniepokojona Europa ruszy na ratunek krajowi, który jest rzekomo zbyt wielki, żeby upaść. Idę o zakład, że zachodnia Europa łatwo znajdzie w tej sprawie sojuszników wśród realistów z Węgier, Bułgarii czy Słowacji. Ba, być może nawet zrzuci na nich ciężar niełatwych, ale koniecznych decyzji, jakie przyjdzie podjąć w sprawie Rosji. Bo europejska słabość do Moskwy nie znosi ani próżni, ani braku ludzi od brudnej roboty, którzy zrobiliby to, czego politykom w Paryżu czy Berlinie zwyczajnie nie wypada.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 0b2c1b7169

TURECKI STATEK ÇAĞRI BEY *będzie szukał złóż ropy u wybrzeży Somalii. Kraje podzielą się zyskami*



SOFT POWER I TWARDE INTERESY

Fot. Turkey.gov

eprasa.pl 0b2c1b7169

Niedawno do wybrzeży Somalii przybył turecki statek Çağrı Bey (czyt: Ćary Bej), witany uroczyście przez prezydenta Somalii Hassana Szejka Mohamuda i ministra energetyki Turcji Alparslana Bayraktara. Çağrı Bey postawiono ambitne zadanie. **MA ON DOWIERCIĆ SIĘ DO POKŁADÓW ROPY NAFTOWEJ LEŻĄCYCH NA GŁĘBOKOŚCI 7500 METRÓW POD DNEM MORZA**. *Jeśli mu się uda, będzie to drugi najgłębszy podmorski odwiert w historii, a równocześnie jeden z najbardziej spektakularnych przykładów budowy tureckich wpływów w regionie.*



Tekst: **MIŁOSZ SZYMAŃSKI**

WIĘCEJ

Turcja pod przywództwem rządzącego od 2003 r. Recepa Tayypa Erdoğana prowadzi ambitną i asertywną politykę zagraniczną. Co jednak ważniejsze, jest to polityka w większości skuteczna i konsekwentna, w przeciwieństwie do polityki gospodarczej wewnątrz kraju. Turecki prezydent nie zainteresował się Somalią akurat teraz, gdy na skutek izraelsko-amerykańsko ataku na Iran ceny ropy skoczyły dwukrotnie. Erdoğan buduje pozycję Turcji w Somalii już od 15 lat. Można się nawet pokusić o twierdzenie, że jest to coś więcej, niż tylko budowanie wpływów.

eprasa.pl 0b2c1b7169

Ratunek po rozpadzie kraju

Recep Tayyp Erdoğan był pierwszym przywódcą spoza Afryki, który złożył oficjalną wizytę w Mogadiszu po tym, jak Somalia rozpadła się w skutek wojny domowej. Przybył on wraz z małżonką w sierpniu 2011 r. w trakcie najgorszej suszy w historii niepodległej Somalii. Było to dwa tygodnie po tym, jak dżihadyści z Al-Shabab wycofali się z somalijskiej stolicy. Erdoğan przybył tam przynieść radosną nowinę, że Turcja wraz z grupą innych krajów muzułmańskich zobowiązała się przekazać Somalii 350 milionów dolarów na pomoc humanitarną. Przyjechał także, by zapowiedzieć, że Turcja ponownie otworzy swoją ambasadę, żeby koordynować przekazywanie tej pomocy.

Było to w momencie, gdy głodowała połowa ludności kraju, około ćwierć miliona obywateli zmarło z głodu, a Somalia nie miała nawet funkcjonującego rządu.

Turcy nie ograniczyli się jednak do przywożenia żywności. Gdy tylko klęka głodu została okiełznana rozpoczęły się prace przy remoncie lotniska w Mogadiszu. W 2013 r. ruszyło pierwsze stałe międzynarodowe połączenie lotnicze, oczywiście ze Stambułu, obsługiwane przez Turkish Airlines. Dzięki niemu nad Bosfor dotarli w maju 2013 r. somalijscy goście pierwszego Forum Biznesowego Turcja-Somalia. Zaowocowało ono między innymi opiewającą na 20 lat umową oddającą Turkom zarządzanie portem morskim w Mogadiszu.

eprasa.pl 0b2c1b7169

> *Erdoğan odwiedził ponownie Mogadiszu w 2015 r., by* **OTWORZYĆ SZPITAL**, *który nazwano jego imieniem, nawiasem mówiąc najlepszy i najlepiej wyposażony w całej Somalii.*

Do pracy w nim wysłano także kilkadziesiąt osób personelu medycznego. Przy okazji tej samej wizyty otwarto nowoczesny terminal lotniska w Mogadiszu i zaprezentowano plany budowy 10 tysięcy domów przez tureckie firmy.

Złoża ropy i podbój kosmosu

Wszystko to działo się, gdy Somalia była kojarzona tylko z biedą, głodem i piratami porywającymi statki i mało kto był gotów nie tyle wizytować Mogadiszu, co nawet spotykać się z somalijskim prezydentem, który rządził tylko fragmentem własnego kraju.

Nic więc dziwnego, że gdy w 2020 r. pojawiły się doniesienia, że u wybrzeży Somalii poza piratami mogą znajdować się także znaczne złoża ropy, to właśnie Turków zaproszono do współpracy przy ich poszukiwaniu.

Stosowne porozumienie podpisano w Ankarze 7 marca 2024 r., a już pod koniec tego samego roku w Zatoce Adeńskiej pojawił

eprasa.pl 0b2c1b7169

się statek badawczy Oruç Reis, zajmujący się poszukiwaniem podmorskich złóż. Kilka miesięcy później było już wiadomo, że głęboko pod morskim dnem jest ropa. Wreszcie ostatnio zjawił się Çağrı Bey, by rozpocząć odwierty.

Turecko-somalijska współpraca nie ogranicza się tylko do kwestii humanitarnych i gospodarczych. Obejmuje ona także podbój kosmosu. Rozpędzają się właśnie prace przy budowie tureckiej bazy kosmicznej w Somalii, z której mają być wystrzeliwane rakiety przenoszące satelity. W tym projekcie kluczowe znaczenie ma oczywiście fakt, że Somalia leży na Równiku.

Jak zapobiec wojnie

Turcja pośredniczyła także w rozmowach pokojowych między rządem Somalii, a separatystami z Somalilandu. 11 grudnia 2024 r. Erdoğanowi udało się nawet ściągnąć do Ankary i przekonać do podpisania porozumienia premiera Etiopii Abiy Ahmeda i prezydenta Somalii Hassana Szejka Mohameda. Oba kraje były na progu wojny po tym, jak Etiopia uznała państwowość Somalilandu. Po całym dniu negocjacji Abiy Ahmet zgodził się cofnąć tę decyzję, a w zamian Hassan Szejk Mohamed zgodził się na to, żeby Etiopia korzystała z somalilandzkich portów przez 50 lat.

W ten sposób Erdoğanowi udało się zakończyć wojnę w najlepszym momencie, czyli jeszcze przed pierwszym wystrzałem.

eprasa.pl 0b2c1b7169

> *Udało się to po części dlatego, że Turcy mają dobre relacje z oboma stronami i* **OBU SPRZEDAJĄ BROŃ**.

A propos wojska, to Turcja nie tylko sprzedaje Somalii broń. Od 2017 r. pod Mogadiszu znajduje się największa zagraniczna turecka baza wojskowa. Stacjonuje tam około trzystu Turków zajmujących się szkoleniem tysięcy somalijskich żołnierzy. Żołnierze ci stanowią ważną część cherlawej nadal somalijskiej armii, która co prawda nie jest w stanie ustanowić kontroli rządu w Mogadiszu nad całym krajem, ale pozwala mu mozolnie zmierzać w tym kierunku.

Pożytek dla obu stron

Współpraca między oboma krajami obejmuje wiele dziedzin i stale się rozszerza. Dzięki tureckiemu zaangażowaniu udało się uratować tysiące ludzi od śmierci głodowej, a później kolejne dzięki wprowadzeniu do kraju nowoczesnej opieki medycznej. Pojawienie się tureckich inwestycji pozwala stabilizować kraj rozbity na kawałki przez wojnę domową i trzy dekady chaosu. Dzięki Turkom Somalijczycy otrzymują także nowoczesną broń.

Nie można oczywiście odmawiać Turkom też chęci niesienia pomocy braciom i siostrom w wierze, którym przyszło żyć w jednym z współcześnie najbiedniejszych i najbardziej pokaranych przez los państw na świecie.

eprasa.pl 0b2c1b7169

Ale równocześnie współpraca ta jest także dobrym sposobem na transfer znacznych środków z tureckiego budżetu do wybranych, zaprzyjaźnionych z władzą, tureckich firm realizujących projekty w Somalii.

Turecka kontrola nad kluczowymi elementami infrastruktury, takimi jak lotniska i porty, pozwala także wywierać wpływ na samą Somalię, gdyby było to kiedykolwiek potrzebne, a póki co pozwala zabezpieczyć tureckie interesy w regionie. Dodatkowo Turcy mogą na miejscu pilnować, by ich statki nie były atakowane przez piratów. Poza tym inwestując w Somalii, pokazali wszystkim krajom regionu, że są gotowi zaangażować się na lata w pożyteczne dla obu stron projekty.

Strefa interesów

Z historii tureckiej obecności w Somalii wynika także lekcja dla nas. Donald Trump by przejąć kontrolę nad wenezuelską ropą, porwał Nicolasa Maduro. Zyskami ze złóż i tak będzie musiał się dzielić z Wenezuelczykami, a wizerunek Stanów Zjednoczonych w regionie i poza nim mocno oberwał.

Turcy zyskami z somalijskiej ropy też będą musieli się podzielić, ale w regionie i poza nim są postrzegani jako solidni i przyjaźni partnerzy, którzy współpracując, okazują szacunek drugiej stronie.

Donald Trump nigdy nie zrozumie, że okazywanie innym szacunku jest ważne zarówno w relacjach osobistych, jak

eprasa.pl 0b2c1b7169

i w polityce, ale my tutaj w Polsce powinniśmy się bliżej temu przyjrzeć.

Turcy nie zjawili się w Somalii głodni zysków ze świeżo odnalezionej ropy. Oni budowali relacje z Somalią przez półtorej dekady, a zaczęli od pomocy humanitarnej w najtrudniejszym dla niej momencie. Oczywistym jest, że

> *Erdoğan realizuje przy okazji* **WIELE INNYCH INTERESÓW**, *ale dzięki cierpliwej i wieloletniej współpracy prowadzonej z rozmachem trudno sobie wyobrazić, żeby Somalijczycy mieli mu to za złe.*

Turecka obecność w Somalii to dobry przykład tego, jak skutecznie budować strefę wpływów na lata. Turcy realizują swoje twarde interesy, ale równocześnie robią to w taki sposób, jakby tylko przyjechali pomóc. Wygląda to tak, jakby znaleźli model współpracy z biednym i upadłym krajem, który nie jest ani jałmużną, ani wyzyskiem. Wiele krajów w Afryce podnosi słuszne zarzuty o wyzyskiwanie i traktowanie bez szacunku przez bogate kraje Zachodu, ale ze świecą szukać takiego, który miałby podobne zarzuty wobec Turcji.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 0b2c1b7169



JAK OSWOIĆ CHEMIĘ

eprasa.pl 0b2c1b7169

FARMACEUTA W ONKOLOGII TO NIE „DODATEK" DO LECZENIA, ALE JEGO INTEGRALNA CZĘŚĆ – *specjalista, który między wizytami lekarskimi dba o bezpieczeństwo terapii, wychwytuje groźne interakcje i pomaga pacjentowi podejmować świadome, codzienne decyzje. O roli, która zaczyna się tam, gdzie kończy się gabinet lekarski, opowiada mgr farmacji* **IWONA RZEMINIUK**.



Rozmawiała **JOANNA BIEGAJ**

WIĘCEJ

Lekarz ratuje życie, a farmaceuta ratuje... codzienność? Jak z pani perspektywy wygląda ta luka informacyjna, którą wypełnia farmaceuta wspierający pacjentów onkologicznych?

To chwytliwe hasło, ale bardzo upraszcza rzeczywistość. W onkologii farmaceuta nie „uzupełnia codzienności" – w mojej ocenie współdecyduje o bezpieczeństwie i skuteczności terapii.

Największa luka dotyczy tego, co dzieje się między wizytami lekarskimi: interakcji leków, suplementów, działań niepożądanych i przestrzegania zaleceń. To obszar, który bez właściwego wsparcia bardzo łatwo wymyka się kontroli.

eprasa.pl 0b2c1b7169



IWONA RZEMIENIUK

– farmaceutka specjalizującą się w obszarze onkologii i edukacji pacjentów. Ukończyła farmację na Uniwersytecie Medycznym we Wrocławiu, gdzie zajmowała się badaniami nad nowotworowymi komórkami macierzystymi w progresywnym wzroście glejaka. Ukończyła studia podyplomowe z chemii kosmeceutycznej na UAM w Poznaniu, a obecnie kontynuuje edukację na studiach podyplomowych w zakresie terapii wspomagających w onkologii na Uniwersytecie Medycznym w Poznaniu. Współpracuje z organizacjami pacjenckimi i markami medycznymi, tworząc treści edukacyjne dotyczące bezpieczeństwa farmakoterapii, pielęgnacji w trakcie leczenia onkologicznego oraz profilaktyki nowotworów.

eprasa.pl 0b2c1b7169

W praktyce mam pod opieką pacjentów, którzy równolegle z leczeniem przeciwnowotworowym stosują preparaty z mediów społecznościowych – nie mając świadomości, że mogą one wpływać na metabolizm leków czy nasilać toksyczność terapii. Rolą farmaceuty onkologicznego jest wychwycenie tych zagrożeń i przełożenie zaleceń medycznych na bezpieczne, codzienne decyzje pacjenta. Dla mnie to nie jest więc „opieka wokół leczenia", tylko jego integralna część.

Dlaczego zdecydowała się pani na tak wąską i trudną emocjonalnie specjalizację jak onkologia? Domyślam się, że pani rola nie ogranicza się tylko do bycia chłodnym ekspertem, ale też kogoś, kto po prostu „trzyma pacjenta za rękę?".

To nie była przypadkowa decyzja. Onkologia interesowała mnie od bardzo wczesnego etapu edukacji, a później konsekwentnie rozwijałam ten kierunek – moja praca magisterska na studiach farmaceutycznych dotyczyła roli komórek macierzystych w progresji glejaka. Z czasem ten wybór nabrał też osobistego wymiaru. Straciłam dwie bliskie osoby z powodu chorób nowotworowych – w obu przypadkach kluczowym problemem był brak profilaktyki i zbyt późna diagnostyka. To doświadczenie bardzo jasno pokazało mi, jak duże znaczenie mają decyzje podejmowane na długo przed rozpoznaniem choroby.

Jednocześnie wiem, że nie jesteśmy w stanie zmusić nikogo do dbania o zdrowie czy regularnych kontroli. Dlatego w pracy

eprasa.pl 0b2c1b7169

z pacjentem skupiam się nie tylko na samym leczeniu, ale też na edukacji i budowaniu świadomości – w sposób, który daje realną sprawczość, a nie poczucie presji.

Moja rola nie polega na „trzymaniu za rękę", ale na prowadzeniu pacjenta przez złożone decyzje terapeutyczne w sposób bezpieczny i oparty na wiedzy. W onkologii empatia jest ważna, ale musi iść w parze z odpowiedzialnością za konkretne decyzje kliniczne. W końcu to pacjent decyduje o swoim życiu –

> *ja mogę tylko wskazać kierunek, który nie będzie kolidował z aktualnie wdrożonym leczeniem. A* **CO PACJENT Z TYM ZROBI**, *to już tylko jego wola.*

Z jakimi pytaniami pacjenci boją się wrócić do lekarza, a z którymi przychodzą prosto do pani?

To rzadko są pytania skomplikowane z punktu widzenia medycyny. Znacznie częściej to kwestie, które pacjent uznaje za zbyt wstydliwe, zbyt „mało istotne" albo takie, na które nie było już czasu w trakcie wizyty lekarskiej.

Najczęściej dotyczą działań niepożądanych i funkcjonowania na co dzień: zmian skórnych, dolegliwości ze strony przewodu pokarmowego, spadku apetytu, zaburzeń snu czy przewlekłego zmęczenia. Pacjenci często zwlekają z ich zgłoszeniem, próbując

eprasa.pl 0b2c1b7169

radzić sobie samodzielnie, co prowadzi do pogłębiania objawów i czasem wymusza modyfikację leczenia lub nawet przerwanie, co automatycznie zmniejsza też efektywność terapii.

Czy coś jeszcze?

Bardzo wyraźnym obszarem są też pytania o suplementy i preparaty „wzmacniające". Wielu pacjentów nie porusza tego tematu z lekarzem, tylko szuka informacji w internecie, a dopiero później weryfikuje je u mnie – często już po rozpoczęciu stosowania. Z mojej perspektywy kluczowe jest to, że pacjent trafiał z tymi pytaniami wcześniej, zanim dojdzie do nasilenia działań niepożądanych czy niebezpiecznych interakcji. To moment, w którym można jeszcze bezpiecznie zareagować i uporządkować terapię bez wpływu na jej ciągłość.

W takim razie jakie są największe mity dotyczące chemioterapii, które musi pani „rozbrajać" na pierwszym spotkaniu z pacjentem?

Najtrudniejsze nie są same mity, tylko to, że pacjenci często przychodzą z już ułożoną narracją o chemioterapii – i ona rzadko ma coś wspólnego z aktualną medycyną.

Pierwszy mit, który wraca najczęściej, to przekonanie, że chemioterapia zawsze „wyłącza z życia". W praktyce widzę pacjentów, którzy są zaskoczeni, że leczenie można przejść z różnym poziomem tolerancji, a dobrze prowadzona terapia wspomagająca ma ogromne znaczenie dla jakości funkcjonowania.

eprasa.pl 0b2c1b7169

Drugi, bardzo niebezpieczny mit, to wiara, że „naturalne" oznacza „bezpieczne". To moment, w którym muszę często zatrzymać pacjenta, bo suplementy czy preparaty roślinne mogą wpływać na enzymy metabolizujące leki i zmieniać ich stężenia – czyli po prostu ingerować w leczenie, mimo że nie są traktowane jak leki.

I trzeci, mniej oczywisty, ale bardzo częsty: przekonanie, że jeśli pacjent „czuje się lepiej", to może coś w leczeniu zmienić albo pominąć. W onkologii subiektywne samopoczucie nie zawsze odzwierciedla to, co dzieje się na poziomie komórkowym. I to jest moment, w którym najłatwiej o błędy. Moim zadaniem na początku nie jest „prostowanie mitów", tylko zatrzymanie tej uproszczonej historii i zastąpienie jej wiedzą, na której pacjent może bezpiecznie oprzeć decyzje o swoim zdrowiu.

Wiemy, że pacjenci na własną rękę szukają „wzmacniaczy". Które z nich najczęściej wchodzą w niebezpieczne interakcje z cytostatykami?

To jest jeden z najbardziej wrażliwych tematów w praktyce onkologicznej, bo pacjenci rzadko traktują suplementy jak „interwencję farmakologiczną". Najczęściej problem dotyczy preparatów o silnym wpływie na enzymy cytochromu P450 i tzw. transportery lekowe. Klasycznym przykładem jest dziurawiec, który może istotnie obniżać stężenia wielu leków przeciwnowotworowych poprzez indukcję CYP3A4 (kluczowy enzym z rodziny

eprasa.pl 0b2c1b7169

cytochromu P450, który odgrywa fundamentalną rolę w metabolizmie leków – przyp. red). W efekcie leki rozkładane przez CYP3A4 są metabolizowane szybciej niż normalnie. Podobnie ostrożność dotyczy części ekstraktów roślinnych stosowanych „na odporność", które nie mają standaryzacji dawki ani przewidywalnego profilu bezpieczeństwa.

> *W praktyce bardzo często widzę też wysokodawkowe antyoksydanty – witamina C, E czy preparaty „detoksykujące" – **STOSOWANE RÓWNOLEGLE Z CHEMIOTERAPIĄ** bez konsultacji.*

Problemem nie jest sama obecność tych substancji, tylko brak kontroli dawki, momentu podania i potencjalnego wpływu na mechanizm działania terapii cytotoksycznej.

Do tego dochodzą grzyby, adaptogeny i mieszanki „onkologiczne" promowane w internecie. Ich największym ryzykiem nie jest jedna konkretna substancja, tylko nieprzewidywalność składu i brak danych o interakcjach klinicznych.

Z mojego punktu widzenia kluczowe jest jedno: pacjent bardzo rzadko potrafi przewidzieć konsekwencje brania nadmiarowej suplementacji. Mimo cytowanych mi rozmów z AI – to ja jestem ostatecznym filtrem tych samowolnych decyzji. Pacjent najczę-

eprasa.pl 0b2c1b7169

ściej próbuje sobie pomóc, tylko robi to poza systemem kontroli, który w onkologii jest absolutnie konieczny.

Czy popularne „superfoods" (np. sok z grejpfruta, kurkuma, zielona herbata) mogą realnie osłabić działanie chemioterapii?

Tak. I to znacznie częściej, niż pacjenci zakładają. Problem polega na tym, że „superfoods" nie są traktowane jako element terapii, tylko jako bezpieczny dodatek, a część z nich wpływa na te same szlaki metaboliczne co leki przeciwnowotworowe.

Najbardziej klasyczny przykład to sok z grejpfruta, który hamuje CYP3A4 i może prowadzić do zwiększenia stężeń niektórych leków, a tym samym nasilenia ich toksyczności. Z kolei kurkumina czy ekstrakty z zielonej herbaty, szczególnie w skoncentrowanej formie, mogą modulować pracę enzymów i transporterów lekowych, wpływając na farmakokinetykę terapii.

Często pomijanym, a bardzo istotnym przykładem są preparaty z czosnkiem czy imbir w wysokich dawkach, stosowane „na odporność" lub nudności. W większych ilościach mogą wpływać na układ krzepnięcia, co ma znaczenie u pacjentów otrzymujących leczenie zwiększające ryzyko powikłań krwotocznych. To są rzeczy, które z pozoru nie mają związku z chemioterapią, a w praktyce mogą zmieniać profil bezpieczeństwa leczenia.

Warto też podkreślić, że problemem nie jest jednorazowe spożycie produktu, tylko jego regularne stosowanie w dawkach „terapeutycznych" – sok pity codziennie, ekstrakty w kapsułkach,

eprasa.pl 0b2c1b7169

duże ilości naparów. Wtedy wchodzimy już w obszar przewidywalnych interakcji. Dlatego w onkologii dieta przestaje być „tylko" dietą. To element, który może wspierać leczenie – albo je zaburzać, jeśli nie jest świadomie kontrolowany.

W takim razie jakie błędy najczęściej popełniają pacjenci onkologiczni, nie zdając sobie z nich sprawy?

> *Najczęstsze błędy nie wynikają z lekceważenia zaleceń, tylko z poczucia, że „**TO PRZECIEŻ DROBIAZG**" i nie trzeba tego zgłaszać.*

Pierwszy to bagatelizowanie działań niepożądanych. Pacjenci bardzo długo próbują radzić sobie sami – z biegunką, zmianami skórnymi, spadkiem apetytu. I trafiają po pomoc dopiero wtedy, gdy objawy są już nasilone. To moment, w którym często konieczna jest modyfikacja leczenia, a wcześniej można byłoby tego uniknąć.

Co jeszcze?

Drugi to niekontrolowana suplementacja. Preparaty „na odporność", witaminy, mieszanki roślinne są włączane bez konsultacji, bo są postrzegane jako bezpieczne. W praktyce mogą wpływać na metabolizm leków albo nasilać ich działania niepożądane. Kolejny błąd to samodzielne modyfikowanie terapii,

eprasa.pl 0b2c1b7169

czyli pomijanie dawek, zmiana godzin przyjmowania leków czy odstawianie leczenia przy chwilowej poprawie samopoczucia. W onkologii takie decyzje mają bezpośredni wpływ na skuteczność terapii.

Często widzę też brak komunikacji między specjalistami. Pacjent korzysta równolegle z różnych źródeł pomocy, ale nie przekazuje pełnych informacji o leczeniu, co zwiększa ryzyko interakcji i niespójnych zaleceń. Najważniejsze jest to, że większość tych błędów wynika z chęci poradzenia sobie samodzielnie ze wszystkim. Problem zaczyna się wtedy, gdy pacjent zostaje z tym sam bez weryfikacji i bezpiecznego prowadzenia.

Gdyby miała pani skompletować „Niezbędnik onkofarmaceuty" dla pacjenta przed pierwszą chemią, co musiałoby się w nim znaleźć (poza lekami na receptę)?

I tu trzeba zacząć od rzeczy, która często jest pomijana: nie istnieje jeden uniwersalny „niezbędnik" dla pacjenta onkologicznego. Mamy różne schematy leczenia – od klasycznej chemioterapii, przez terapie celowane, po immunoterapię – a każdy z nich wiąże się z innym profilem działań niepożądanych i innymi potrzebami pacjenta. Dlatego zamiast gotowego zestawu produktów, myślę raczej o indywidualnie dopasowanym przygotowaniu.

Są oczywiście elementy wspólne: podstawowe wsparcie przewodu pokarmowego, delikatna pielęgnacja skóry, preparaty

eprasa.pl 0b2c1b7169

nawadniające. Ale ich dobór zawsze powinien wynikać z konkretnego schematu leczenia, a nie ogólnych zaleceń.

Z mojego doświadczenia równie ważne jak „co mieć" jest „kiedy reagować". Pacjent przed pierwszym cyklem powinien wiedzieć, które objawy wymagają pilnego kontaktu, a które można bezpiecznie opanować na etapie domowym. Brak tej wiedzy prowadzi albo do niepotrzebnego niepokoju, albo – co gorsze – do zbyt późnej reakcji.

Dlatego ten „niezbędnik" to w praktyce nie pudełko z produktami, tylko dobrze zaplanowane wprowadzenie do leczenia: zrozumienie terapii, potencjalnych działań niepożądanych i świadome zarządzanie nimi od pierwszych dni.

A co wyrzucić z apteczki w trakcie leczenia? Jakie popularne leki przeciwbólowe lub przeciwzapalne (dostępne bez recepty) mogą z nim kolidować?

Nie ma jednej, uniwersalnej listy „zakazanych" leków. Wszystko zależy od schematu leczenia i stanu pacjenta. Są jednak grupy preparatów, które bardzo często wymagają odstawienia albo przynajmniej konsultacji, bo mogą zmieniać profil bezpieczeństwa terapii.

Pierwsza grupa leków, która jest nadmiernie często stosowana, to leki przeciwbólowe, takie jak ibuprofen, ketoprofen czy naproxen. Pacjenci sięgają po nie rutynowo przy bólu czy gorączce, a w trakcie leczenia onkologicznego mogą zwiększać ryzyko

eprasa.pl 0b2c1b7169

powikłań ze strony przewodu pokarmowego, nerek czy układu krwiotwórczego – zwłaszcza przy obniżonych parametrach krwi.

Często pomijanym problemem jest też maskowanie objawów. Leki przeciwbólowe i przeciwgorączkowe mogą „wyciszyć" sygnały alarmowe, takie jak gorączka w przebiegu neutropenii, która wymaga pilnej diagnostyki. Pacjent czuje się chwilowo lepiej, a jednocześnie opóźnia reakcję na stan potencjalnie zagrażający życiu. Z kolei paracetamol bywa postrzegany jako całkowicie bezpieczny. I rzeczywiście często jest lepszym wyborem niż niesteroidowe leki przeciwzapalne (NLPZ), ale również wymaga kontroli dawki i kontekstu klinicznego, szczególnie u pacjentów z obciążeniem wątroby.

W praktyce najważniejsza zasada jest prosta: w trakcie leczenia onkologicznego nawet „zwykłe" leki przeciwbólowe przestają być oczywistym wyborem.

> *Każdy nowy preparat powinien być* **WERYFIKOWANY W KONTEKŚCIE TERAPII**, *bo to, co na co dzień jest bezpieczne, tutaj może zmieniać przebieg leczenia lub utrudniać właściwą ocenę objawów.*

Ciekawi mnie, jak pani reaguje, gdy pacjent mówi: „Biorę chemię, ale dodatkowo jeżdżę na wlewy z witaminy C, żeby wzmocnić odporność".

eprasa.pl 0b2c1b7169

Zaczynam od tego, żeby pacjent czuł się bezpiecznie w tej rozmowie, bez oceniania. Mówię wprost, że rozumiem potrzebę „zrobienia czegoś więcej", bo w tej sytuacji wiele osób szuka dodatkowych sposobów wsparcia i ja nie wiem, jak sama bym się zachowała na jego miejscu.

Dopiero potem przechodzę do faktów. W przypadku dożylnych wlewów witaminy C nie mamy wiarygodnych dowodów na to, że poprawiają skuteczność leczenia onkologicznego, natomiast istnieją przesłanki, że w określonych sytuacjach mogą wpływać na mechanizm działania części terapii lub zwiększać ryzyko działań niepożądanych. To nie jest więc obojętna „witamina", tylko interwencja, która powinna być rozpatrywana w kontekście całego leczenia.

Zwykle proszę pacjenta o dokładne informacje – dawki, częstość, miejsce podawania – i odnoszę to do jego schematu terapii. Jeśli widzę potencjalne ryzyko, mówię o nim wprost i proponuję bezpieczniejsze alternatywy wspierania organizmu, które nie ingerują w leczenie.

Najważniejsze jest dla mnie to, żeby pacjent nie działał równolegle, „poza systemem". Moja rola polega na tym, żeby wszystkie elementy, które wprowadza, były świadome i możliwie bezpieczne, nawet jeśli oznacza to zmianę wcześniejszych decyzji.

eprasa.pl 0b2c1b7169

Gdyby mogła pani dać jedną, najważniejszą radę pacjentowi, który właśnie odebrał pierwszą dawkę chemii lub jest przed nią – co by to było?

Nie zostawaj z leczeniem „sam na sam". Największym błędem, jaki widzę na początku terapii, jest próba radzenia sobie w pojedynkę, przeczekiwanie objawów, dokładanie własnych rozwiązań, odkładanie pytań „na później".

W onkologii to właśnie pierwsze tygodnie często decydują o tym, jak pacjent przejdzie całe leczenie. Jeśli pojawia się nowy objaw, wątpliwość czy pomysł na dodatkowe wsparcie – to jest moment na kontakt, nie na eksperyment. Nawet rzeczy, które wydają się drobne, mogą mieć znaczenie dla bezpieczeństwa terapii.

Jednocześnie warto pamiętać, że pacjent ma wpływ na swoje leczenie i samopoczucie. Jednym z najlepiej udokumentowanych elementów wspierających terapię jest regularna aktywność fizyczna. Około 150 minut tygodniowo, dostosowana do możliwości, może istotnie zmniejszać nasilenie działań niepożądanych poprawiać funkcjonowanie w trakcie leczenia.

Drogi pacjencie! Nie musisz wiedzieć wszystkiego, ale nie podejmuj decyzji w izolacji. Leczenie onkologiczne to proces zespołowy. I im szybciej pacjent zaczyna z tego korzystać, tym bezpieczniej przez nie przechodzi.

eprasa.pl 0b2c1b7169

Czy istnieją programy wsparcia dla pacjentów (np. karty zniżkowe na leki wspomagające), o których pacjenci rzadko słyszą w gabinecie?

Tak. Takie programy i formy wsparcia są, ale pacjenci często dowiadują się o nich za późno albo wcale, bo system jest rozproszony i nie ma jednego „miejsca startu". W Polsce wsparcie dla pacjentów onkologicznych nie polega na „kartach zniżkowych na leki", tylko na kilku równoległych mechanizmach. Świadczenia publiczne – refundacja leków w ramach NFZ, zasiłki chorobowe, świadczenia rehabilitacyjne czy renty. To jest podstawowa warstwa zabezpieczenia, choć pacjenci często nie mają pełnej świadomości, co im się faktycznie należy od Narodowego Funduszu Zdrowia.

Druga grupa to wsparcie socjalne i lokalne: tutaj oferowane są zasiłki, dofinansowania do sprzętu czy pomoc opiekuńcza. Z tym, że wymaga to złożenia wniosków, więc wiele osób po prostu tego nie uruchamia.

Trzeci obszar to fundacje pacjenckie i organizacje pozarządowe, które czasem oferują refundację leków wspomagających, dofinansowanie rehabilitacji albo pomoc psychologiczną i prawną. Szczególnie w sytuacjach, gdzie system publiczny nie pokrywa wszystkich potrzeb.

Natomiast „karty zniżkowe" na leki wspomagające w sensie powszechnego, spójnego programu nie funkcjonują jako standar-

eprasa.pl 0b2c1b7169

dowy element systemu. Pojawiają się raczej lokalne inicjatywy, programy fundacyjne albo czasowe akcje wsparcia, ale nie jest to coś, co pacjent otrzymuje automatycznie.

> *Z mojej perspektywy największym problemem nie jest brak tych form pomocy, tylko* **BRAK ICH „NAWIGACJI"**

– pacjent w trakcie leczenia onkologicznego często nie ma przestrzeni, żeby samodzielnie dotrzeć do wszystkich dostępnych źródeł wsparcia.

Z perspektywy farmaceuty widzę, że największym problemem nie jest brak dostępu do leczenia czy wsparcia, tylko luka pomiędzy systemem a codziennością pacjenta. Tam, gdzie decyzje podejmowane są między wizytami, często bez pełnej informacji.

Pacjenci zostają z ogromem pytań: o działania niepożądane, suplementy, „naturalne wsparcie", organizację życia w trakcie terapii. I bardzo często nie dlatego, że nikt im nie chce odpowiedzieć, tylko dlatego, że nie ma przestrzeni, żeby te wszystkie wątpliwości spokojnie przepracować w standardowej wizycie lekarskiej. Właśnie w tym miejscu widzę swoją rolę – nie jako „dodatkową opinię", ale jako element, który spina te informacje w całość. Farmaceuta z odpowiednim wykształceniem i doświadczeniem porządkuje leczenie na poziomie praktycznym: sprawdza

eprasa.pl 0b2c1b7169

interakcje, tłumaczy schematy, wyłapuje ryzyka, które pacjentowi wydają się nieistotne.

I chyba najważniejsze jest to, że pacjent nie musi być ekspertem od własnej terapii. Może – i powinien – mieć obok siebie kogoś, kto pomaga mu przejść przez leczenie w sposób bezpieczny, świadomy i możliwie przewidywalny.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 0b2c1b7169



Fot. PZPS

UKŁAD MEDALOWY

NIKOLA GRBIĆ *trenuje polskich siatkarzy od czterech sezonów i właśnie szykuje się na piąty*

eprasa.pl 0b2c1b7169

Sezon 2026 będzie piątym, który w roli trenera reprezentacji Polski rozpoczął **NIKOLA GRBIĆ**. *Serb* **JEST WIERNY SWOIM ZASADOM**, *które nie wszystkim się podobają.*



Tekst: **MACIEJ PIASECKI**

WIĘCEJ

Wydaje się, że układ zaproponowany przez Nikolę Grbicia jest prosty. Serb potrafi spojrzeć w stronę poszczególnych siatkarzy, obdarzając ich zaufaniem. W zamian zawodnicy muszą się jednak liczyć z wymaganiami, w których nie obowiązuje taryfa ulgowa. Wspólny cel można osiągnąć tylko poprzez sumienne wykonywanie poleceń.

Szefem jest trener Grbić. Jego podopieczni… pozostają podopiecznymi.

Konsekwencja w kadrze

Jeszcze zanim ogłoszono nazwiska powołanych do reprezentacji Polski na sezon 2026, ponownie przewijał się wątek, bodajże najgłośniejszy, powołania dla Bartosza Kwolka. Człowieka, który wyróżnia się w szeregach PlusLigi, błyszczy również w europejskich pucharach, ale w kadrze u trenera Grbicia był tylko na początku kadencji.

eprasa.pl 0b2c1b7169

Gwiazda Aluron CMC Warty Zawiercie znowu znalazła się poza składem reprezentacji. Grbić nie zmienił swojej decyzji. Wydaje się, że do tego grona dołączył również Norbert Huber. Grona siatkarzy, którzy niekoniecznie pójdą w ogień za trenerem reprezentacji.

Choć akurat w przypadku środkowego, przynajmniej oficjalnie, najważniejsze okazało się zdrowie. Rezygnacja z sezonu kadrowego i styl jej przekazania pozostawiły już jednak sporo do życzenia. Stąd można wyciągnąć, być może błędny, wniosek stawiający pod znakiem zapytania obecność Hubera przy powołaniach Grbicia w kolejnych latach.

Z drugiej strony Serb jest lojalny wobec sprawdzonych reprezentantów. Wydaje się, że dobrym przykładem tej teorii w sezonie 2026 będzie Aleksander Śliwka. Sięgając nieco głębiej, przyjmujący z PlusLigi wyjeżdżał przed dwoma laty (tj. 2024) jako człowiek właściwie spełniony. Śliwka stał się liderem ZAKSY Kędzierzyn-Koźle, m.in. trzykrotnie zdobywając puchary Ligi Mistrzów, co więcej, gruntując również swoją pozycję w reprezentacji Polski. Mentalnie Śliwka dojrzał do tego, żeby stanowić punkt odniesienia i być bezpośrednim „zapleczem" dla kapitana Bartosza Kurka.

Po fantastycznym sezonie 2023 i jakże wymownym wzniesieniu trofeum za wygranie Ligi Narodów w trójmiejskiem Ergo Arenie (Śliwka w towarzystwie Kurka), w trakcie sezonu klubowego

eprasa.pl 0b2c1b7169



Fot. PZPS

SERB JEST LOJALNY WOBEC SPRAWDZONYCH REPREZENTANTÓW. WYDAJE SIĘ, ŻE DOBRYM PRZYKŁADEM TEJ TEORII W SEZONIE 2026 BĘDZIE ALEKSANDER ŚLIWKA

eprasa.pl 0b2c1b7169

2023/24 nastąpiło załamanie w karierze przyjmującego. ZAKSA zanotowała koszmarny koniec swojej wielkiej ery – nie kwalifikując się nawet do fazy play-off. Sam Śliwka doznał skomplikowanego złamania palca, długo wracając do pełnej sprawności.

> *Grbić zabrał jednak gracza na turniej olimpijski, podobnie jak* **RÓWNIE „POTURBOWANEGO"** *w szeregach ZAKSY Łukasza Kaczmarka.*

W kraju został za to Bartosz Bednorz, którego nieobecność sam selekcjoner wymownie wspomniał w rozmowie z #VolleyTime.

Śliwka po zdobyciu srebra olimpijskiego wyjechał do Japonii. Pobyt w Suntory Sunbirds na pewno nie był takim, jaki zakładał sam siatkarz, po raz pierwszy smakujący zagranicznego kierunku w swojej karierze. Kolejny okres leczenia, brak regularnej gry, żeby raz jeszcze znaleźć się wśród powołanych – tym razem na sezon 2025.

I tu ogromny pech Śliwki, czyli kontuzja już w Trójmieście, przed startem turnieju VNL – o ironio – ponownie w Ergo Arenie. Co gorsza, kontuzja na tyle poważna, że przekreślająca nie tylko reprezentacyjny sezon, ale stawiająca pod ogromnym znakiem zapytania klubową przyszłość, a nawet… sam fakt uprawiania siatkówki i normalne funkcjonowanie. Śliwka ponownie jednak

eprasa.pl 0b2c1b7169

wrócił, zostając siatkarzem Halkbanku Ankara. Sezon 2025/26 dla Polaka był głównie „przetarciem" i ważnym krokiem w stronę normalności po naprawdę okropnym urazie.

Grbić raz jeszcze nie zapomniał o Śliwce. Co więcej, pod nieobecność Bartosza Kurka, to właśnie przyjmujący będzie kapitanem reprezentacji Polski. Pod tym względem rola tego siatkarza jest niezmiennie ważna. Można podważać fakt obecnej formy zawodnika, porównując go z konkurentami na pozycji, a świetnych nazwisk w kadrze nie brakuje. Znając jednak Śliwkę, siatkarz zrobi zapewne wszystko, żeby ponownie stać się kimś niezbędnym dla zespołu. Bo jak to przy dobrze funkcjonującej drużynie, nie wszystko można znaleźć w statystykach. Jest jeszcze to życie codzienne, funkcjonowanie grupy, współdziałanie w drodze do osiągania określonych wyników.

Szerzej o planie na rok 2026 opowiedział zresztą sam selekcjoner.

– Mam w głowie szeroki obraz. Oczywiście są trzy rzeczy. Odpoczynek dla doświadczonych zawodników. Dać czas na regenerację, wolne, jakieś wakacje. Ci sami zawodnicy muszą się przygotować na końcowe fazy turniejów, w których chcemy wygrać. A w tym samym czasie muszę rozwijać tych młodych zawodników, którzy będą przyszłością polskiej siatkówki. Mój cel, nasz cel, to Los Angeles 2028, ale musimy też kontynuować po tych igrzyskach. Rozwijać tych młodych zawodników, żeby oni byli gotowi kontynuować to, co robią obecnie Wilfredo Leon,

eprasa.pl 0b2c1b7169



Fot. PZPS

MUSZĘ ROZWIJAĆ TYCH MŁODYCH ZAWODNIKÓW, KTÓRZY BĘDĄ PRZYSZŁOŚCIĄ POLSKIEJ SIATKÓWKI. MÓJ CEL, NASZ CEL, TO LOS ANGELES 2028

eprasa.pl 0b2c1b7169

Tomasz Fornal, Bartosz Kurek czy Mateusz Bieniek. I dlatego mam na uwadze te trzy rzeczy.

> *Rozwijanie młodych, trochę wolnego dla doświadczonych, a w tym samym czasie* **KONTYNUOWAĆ GRANIE I WYGRYWANIE**, *co nie jest łatwe – zauważył Grbić,*

o czym pisaliśmy szerzej w osobnym tekście po wizycie w Warszawie na łamach „Wprost".

Serb wspomniał również o Śliwce.

– Dlatego mam na uwadze, ile dać wolnego poszczególnym zawodnikom. Każdy z nich ma swoje rzeczy w karierze. Na przykład Olek Śliwka. On nie potrzebuje gry, bo nie ma doświadczenia. On potrzebuje grać, bo miał bardzo poważną kontuzję i wrócił miesiąc bądź półtora temu. I on musi grać – skwitował trener reprezentacji Polski.

Wydaje się, że to może być podobny przypadek jak ten Kamila Semeniuka po jego pierwszym sezonie we Włoszech. Na Półwysep Apeniński Polak jechał jako gwiazda ZAKSY. Człowiek z Kędzierzyna-Koźla, który dał złoto Ligi Mistrzów (razem m.in. ze Śliwką), a dodatkowo został wybrany MVP finału (Śliwka wyróżniony rok wcześniej).

eprasa.pl 0b2c1b7169

Perugia okazała się jednak realiami zupełnie innymi. I choć Semeniuk nie mógł pochwalić się udanym otwarciem we Włoszech, gra w nich do dzisiaj. A Grbić przyjmującego powołał do kadry na sezon 2023, odważnie stawiając na Semeniuka, dzięki czemu reprezentant nieco odzyskał odpowiedni rytm, który z czasem pozwolił przełożyć swoją wartość z kadry Polski na włoskie realia.

Przykładów pewnie byłoby więcej, swój czas dostawał przecież również Bartosz Kurek – po odnoszonych kontuzjach – czy wspomniany Huber, który rzutem na taśmę wskoczył do kadry na najważniejsze turnieje poprzedniego roku. Grbić jednak konsekwentnie wierzy w swoje wybory, nie oglądając się wszechobecnych podpowiadaczy.

Oczywiście, znajdą się tacy, którzy będą krytykować taki system wprowadzony przez Serba. Wydaje się jednak, że takie budowanie drużyny nadal ma więcej zwolenników niż przeciwników – również w gronie samych zainteresowanych.

Sezon reprezentacyjny polscy siatkarze rozpoczną już pod koniec maja, Odbędzie się turniej towarzyski, który zostanie rozegrany najpierw w sosnowieckiej ArcelorMittal Park Arenie (20 maja) a następnie w katowickim Spodku (22-23 maja). Oprócz Polski, w grze będzie można zobaczyć kadry Bułgarii, Serbii oraz Ukrainy.

eprasa.pl 0b2c1b7169



Fot. PZPS

STATYSTYKA WSKAZUJE JEDNOZNACZNIE – W KAŻDEJ Z NAJWAŻNIEJSZYCH IMPREZ POLACY POD BATUTĄ OBECNEGO SELEKCJONERA STAWALI NA PODIUM

eprasa.pl 0b2c1b7169

Statystyka nie kłamie

Serbski trener pracuje w reprezentacji Polski od początku 2022 r.

> *W przypadku Grbicia można śmiało przyznać, że czego nie dotknie się ten szkoleniowiec,* **ZAMIENIA W MEDAL**.

Statystyka wskazuje jednoznacznie – w każdej z najważniejszych imprez (tj. igrzyska olimpijskie, mistrzostwa świata i Europy, Liga Narodów) Polacy pod batutą obecnego selekcjonera stawali na podium.

Poczynając od rzeczonego 2022 r.: srebro MŚ i brąz VNL. Następnie rok 2023, zdecydowanie najbardziej udany dla Polaków – dwa złota, ME i Ligi Narodów. W 2024 r. za to brąz VNL i srebro w turnieju olimpijskim. Poprzedni sezon? Złoto VNL i brązowe medale MŚ.

Trudno się zatem dziwić, że Polacy są liderem rankingu światowego FIVB. Tę pozycję Polska piastuje zresztą, z małymi przerwami, od wielu lat. Pierwsza dłuższa dominacja w tym zestawieniu po biało-czerwonej stronie trwała od czerwca 2022 r. Po lekkich perturbacjach w 2025 r., kiedy na moment Polacy spadli na pozycję wicelidera, wszystko wróciło jednak „do normy" w lipcu ubiegłego roku.

eprasa.pl 0b2c1b7169

Nie jest zatem niespodzianką, że niezależnie od składu osobowego reprezentacji Polski, ta jest wskazywana w każdym możliwym miejscu jako jeden z faworytów do gry o najcenniejsze laury. To nie tylko zasługa trenera Grbicia, ale z pewnością konsekwentnie budowana pozycja, właściwie od momentu wicemistrzostwa świata z… 2006 r.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 0b2c1b7169

wprost

REDAKTOR PROWADZĄCY: *Szymon Krawiec*

SEKRETARZE REDAKCJI: *Katarzyna Dobrowolska, Leszek Bugajski*

ZESPÓŁ: *Piotr Barejka, Magdalena Frindt, Gabriela Keklak, Andrzej Kwaśniewski, Anna Mokrzanowska, Agnieszka Niesłuchowska, Maciej Piasecki, Katarzyna Pinkosz, Katarzyna Świerczyńska*

WSPÓŁPRACOWNICY: *Katarzyna Burzyńska-Sychowicz, Marta Byczkowska-Nowak, Helena Kowalik, Wiktor Krajewski, Krystyna Romanowska, Daria Szymańska, Miłosz Szymański, Jan Wróbel*

STUDIO „WPROST": *Karol Kinal (kierownik)*
Marzena Suterska-Kinal

KONSULTACJA ARTYSTYCZNA: *Victoria Lisiecka*

WYDAWCA: *Agencja Wydawniczo-Reklamowa „Wprost" Sp. z o.o.*

BIURO REKLAMY: *reklama@wprost.pl, tel.: 22 347 50 00*

ADRES REDAKCJI: *Batory Office Building II, Al. Jerozolimskie 212, 02-486 Warszawa, tel.: 22 347 50 00 (recepcja), www.wprost.pl*

Wydawca tytułu, spółka AWR „Wprost", należy do Grupy Kapitałowej PMPG Polskie Media SA

ISSN *02091747*

NA PODSTAWIE ART. 25 UST. 1 PKT 1B PRAWA AUTORSKIEGO WYDAWCA WYRAŹNIE ZASTRZEGA, IŻ DALSZE ROZPOWSZECHNIANIE MATERIAŁÓW OPUBLIKOWANYCH W TYGODNIKU „WPROST" JEST ZABRONIONE.

© WSZYSTKIE MATERIAŁY W TYGODNIKU CHRONIONE SĄ PRAWEM AUTORSKIM. WSZELKIE PRAWA ZASTRZEŻONE. DALSZE ROZPOWSZECHNIANIE TREŚCI ARTYKUŁU TYLKO ZA ZGODĄ WYDAWCY. REGULAMIN I WARUNKI LICENCJONOWANIA MATERIAŁÓW PRASOWYCH NA WWW.WPROST.PL/REGULAMIN/

eprasa.pl 0b2c1b7169