

Authors' contribution/
Wkład autorów:
A. Study design/
Zaplanowanie badań
B. Data collection/
Zebranie danych
C. Statistical analysis/
Analiza statystyczna
D. Data interpretation/
Interpretacja danych
E. Manuscript preparation/
Przygotowanie tekstu
F. Literature search/
Opracowanie
piśmiennictwa
G. Funds collection/
Pozyskanie funduszy

ORIGINAL ARTICLE

JEL code: 11K, Y, Z

Submitted:

July, 2025

Accepted:

September, 2025

Tables: 3

Figures: 11

References: 17

ORYGINALNY ARTYKUŁ
NAUKOWY

Klasyfikacja JEL: 11K,
Y, Z

Zgłoszony:

lipiec 2025

Zaakceptowany:

wrzesień 2025

Tabele: 3

Rysunki: 11

Literatura: 17

THE IMPACT OF CHANGES IN LABOR LAW ON HUMAN
RESOURCES MANAGEMENT IN ENTERPRISES IN THE LUBLIN
VOIVODESHIP

WPŁYW ZMIAN W PRAWIE PRACY NA ZARZĄDZANIE
ZASOBAMI LUDZKIMI W PRZEDSIĘBIORSTWACH
WOJEWÓDZTWA LUBELSKIEGO

Jacek Kamiński¹ (A, B, C, D, E, F), Paweł Ognik¹ (A, B, C, D, E, F)

¹Zakład Zarządzania, Akademia Bialska im. Jana Pawła II, Polska

¹Management Department, John Paul II University in Biała Podlaska, Poland

Citation: Kamiński, J., Ognik, P., (2025) The impact of changes in labor law on human resources management in enterprises in the Lublin Voivodeship / Wpływ zmian w prawie pracy na zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach województwa lubelskiego / *Economic and Regional Studies / Studia Ekonomiczne i Regionalne*, 18(3), 288-324 <https://doi.org/10.2478/ers-2025-0023>

Abstract

Subject and purpose of work: This article presents the results of the authors' own research on the impact of these changes on human resources management in enterprises in the Lublin Voivodeship.

Materials and methods: The research method used was a survey addressed to 30 representatives of human resources departments of enterprises from the Lublin Voivodeship, presented as a Survey on human resources management practices in the face of legal changes in Lublin companies.

Results: The research results indicate difficulties in adapting enterprises to changes in labor law, especially small entities, the need for training, the need for greater flexibility in human resources management and the development of work-life balance policies in companies.

Conclusions: The research contributed to increasing knowledge about the impact of labor law regulations on human resources management in enterprises in the Lublin Voivodeship. Conclusions were formulated to support the effective implementation of changes that can contribute to increasing the competitive advantage of enterprises in the labor market.

Keywords: human resources management, Lublin Voivodeship, employee rights, labor law

Streszczenie

Przedmiot i cel pracy: Artykuł poświęcony jest wpływowi ostatnich zmian w prawie pracy na zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach województwa lubelskiego. Przedstawiono wyniki badań własnych przeprowadzonych przez autorów artykułu na temat wpływu tych zmian na zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach województwa lubelskiego.

Materiały i metody: Zastosowaną metodą badawczą była ankieta skierowana do 30 przedstawicieli działów kadr (personalnych) przedsiębiorstw z województwa lubelskiego – mikro,

Address for correspondence / Adres korespondencyjny: Jacek Kamiński, (jacek_kaminski@vp.pl) ORCID: 0000-0001-7376-8190, Zakład Zarządzania, Akademia Bialska im. Jana Pawła II, ul. Siderska 95./97 Polska.

Journal included in: AgEcon Search; AGRO; Arianta; Baidu Scholar; BazEkon; Cabell's Journalytics; CABI; CNKI Scholar; CNPIEC – cnpLINKer; Dimensions; DOAJ; EBSCO; ERIH PLUS; ExLibris; Google Scholar; Index Copernicus International; J-Gate; JournalTOCs; KESLI-NDL; MIAR; MyScienceWork; Naver Academic; Naviga (Softweco); Polish Ministry of Science and Higher Education; QOAM; ReadCube, Research Papers in Economics (RePEc); SCILIT; Scite; SCOPUS, Semantic Scholar; Sherpa/RoMEO; TDNet; Ulrich's PeriodicalsDirectory/ulrichsweb; WanFang Data; WorldCat (OCLC); X-MOL

Copyright: © 2025, Kamiński Jacek. Publisher: John Paul II University in Biała Podlaska, Poland.

małych, średnich i dużych firm, reprezentujących różne branże, przedstawiona jako Ankieta dotycząca praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w obliczu zmian prawnych w lubelskich firmach.

Wyniki: Wyniki badań wskazują na trudności w dostosowaniu przedsiębiorstw do zmian prawa pracy, zwłaszcza małych podmiotów, konieczność szkoleń, potrzebę większej elastyczności w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i rozwijania w firmach polityki work-life balance.

Wnioski: Badania przyczyniły się do podniesienia stanu wiedzy na temat wpływu przepisów prawa pracy na zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach województwa lubelskiego. Sformułowano wnioski wspierające skuteczne wdrożenie zmian, które mogą przyczynić się do podniesienia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku pracy.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, województwo lubelskie, prawo pracy, uprawnienia pracownicze

Introduction

Human resource management (HRM) is an area of business activity that plays a significant role in ensuring the effectiveness and competitive advantage of companies (Koźmiński et al., 2023; Mikuła, 2021). It covers a wide range of activities related to the recruitment, development, motivation, and retention of employees (Griffin, 2022). It is a process that depends on many internal and external factors (Armstrong, Taylor, 2021). Factors with a significant impact on human resource management include legal regulations. Their importance lies in the fact that all actions taken by employers must comply with the law, especially labour law.

Significant changes to labour law were introduced in Poland in 2023. New regulations addressed remote work, additional leave from work, the conclusion of employment contracts, and parental rights (Daszczyńska-Ciborowska, 2022; Godlewska-Bujok, 2023; Jaskulska, 2023; Jaskulska 2023a Serafin, 2025; Changes... 2025). the reaction of companies to the changes introduced and the level of their adaptation to the new regulations are important issues.

The research problem addressed in this article is to identify the impact of changes in labour law on human resource management in companies in the Lublin Province. The aim of the study is to identify the impact of the changes introduced in labour law on human resource management in companies in the Lublin Province.

Wstęp

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) to obszar aktywności przedsiębiorstw odgrywający znaczącą rolę w zapewnieniu ich efektywności i przewagi konkurencyjnej (Koźmiński i in., 2023; Mikuła, 2021). Obejmuje ono szeroki zakres działań związanych z pozyskiwaniem, rozwojem, motywowaniem oraz utrzymywaniem pracowników (Griffin, 2022). Jest procesem zależnym od wielu wewnętrznych i zewnętrznych czynników (Armstrong, Taylor, 2021). Jednym z czynników mających znaczący wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi są uregulowania prawne. Ich znaczenie polega na tym, że wszelkie działania pracodawców muszą być zgodne z przepisami prawa, szczególnie prawa pracy.

W roku 2023 wprowadzono w Polsce istotne zmiany w prawie pracy. Pojawiły się nowe przepisy dotyczące pracy zdalnej, dodatkowych zwolnień od pracy, zawierania umów o pracę, uprawnień związanych z rodzicielstwem (Daszczyńska-Ciborowska, 2022; Godlewska-Bujok, 2023; Jaskulska, 2023; Jaskulska 2023a Serafin, 2025; *Zmiany...* 2025). Istotną kwestią jest reakcja przedsiębiorstw na wprowadzone zmiany oraz poziom ich dostosowania do nowych uregulowań.

Problemem badawczym podjętym w niniejszym artykule jest zidentyfikowanie wpływ zmian w prawie pracy na zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach województwa lubelskiego. Celem opracowania jest zidentyfikowanie wpływu wprowadzonych zmian w prawie pracy na zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach województwa lubelskiego.

The importance of labour law from the perspective of HRM

Human resource management (HRM) plays a key role in the functioning of any company. It is essential in ensuring its effectiveness, achieving its goals, and gaining a competitive advantage. This is because the human factor in the form of competence, knowledge, motivation, and skills of employees is crucial for the implementation of the mission and objectives of any organisation (Koźmiński et al., 2023). Human resource management is understood as “a set of activities of an organisation aimed at acquiring, developing, and maintaining an effective workforce” (Griffin, 2022, p. 432) and includes the company’s activities related to the acquisition, development, motivation, and retention of employees. It is shaped by a number of factors (Mikuła, 2021; Mikuła et al., 2023). These factors exist both inside and outside an organisation. Internal factors include: the type of organisation, its size, age, technologies used, and characteristics of employees. External factors include the economic, socio-cultural, political, technological, and competitive environment, as well as legal regulations (Armstrong, Taylor, 2021).

Among legal regulations, labour law is of particular importance from the point of view of human resource management. It is a set of legal norms regulating employment relations and the rights and obligations of employers and employees. It includes the provisions of the Labour Code and regulations contained in other laws and executive acts that define the rights and obligations of employers and employees (Jabłoński, 2022).

In addition to contractual relations between employees and employers, labour law also regulates labour protection relations and organisational relations related to employment policy (Florek, Pisarczyk, 2023). Provisions in this area help the state to perform its tasks related to supervision of working conditions and regulate the relations between employment offices and unemployed persons, as well as the activities of bodies supervising working conditions. procedural labour relations, which are related to disputes arising between employees and employers, are also covered in labour law, albeit to a limited extent, because decisions in this area are based predominantly on civil procedure regulations. Labour law

Znaczenie prawa pracy z punktu widzenia ZZL

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) odgrywa kluczową rolę w funkcjonowaniu każdego przedsiębiorstwa. Ma istotne znaczenie w zapewnieniu jego efektywności, realizacji celów oraz osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Dzieje się tak, ponieważ czynnik ludzki w postaci kompetencji, wiedzy, motywacji i umiejętności pracowników ma kluczowe znaczenie dla realizacji misji i celów każdej organizacji (Koźmiński i in., 2023). Zarządzanie zasobami ludzkimi rozumiane jako „zestaw działań organizacji mających na celu pozyskiwanie, rozwój i utrzymywanie efektywnie działającej siły roboczej” (Griffin, 2022, s. 432) i obejmuje aktywność przedsiębiorstwa związaną z pozyskiwaniem, rozwojem, motywowaniem oraz utrzymywaniem pracowników. Kształtowane jest ono przez szereg czynników (Mikuła, 2021; Mikuła i in., 2023). Występują one wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji. Czynniki wewnętrzne to: rodzaj organizacji, jej wielkość, wiek, stosowane technologie czy cechy zatrudnionych pracowników. Do czynników zewnętrznych zalicza się otoczenie ekonomiczne, społeczno-kulturowe, polityczne, technologiczne, konkurencyjne, a także przepisy prawa (Armstrong, Taylor, 2021).

Wśród przepisów prawa szczególne znaczenie z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi ma prawo pracy. Jest to zespół norm prawnych regulujących stosunki zatrudniania oraz prawa i obowiązki pracodawców i pracowników. Obejmuje on przepisy Kodeksu pracy oraz regulacje zawarte w innych ustawach i aktach wykonawczych, które określają prawa oraz obowiązki pracodawców i pracowników (Jabłoński, 2022).

Oprócz stosunków zachodzących między pracownikami a pracodawcami o charakterze zobowiązaniowym, prawo pracy reguluje także stosunki ochrony pracy oraz stosunki organizacyjne związane z polityką zatrudnienia (Florek, Pisarczyk, 2023). Przepisy w tym obszarze pomagają państwu w realizacji zadań w obszarze nadzoru nad warunkami pracy oraz regulują stosunki urzędów pracy z osobami bezrobotnymi oraz działalność organów nadzoru nad warunkami pracy. Przedmiotem prawa pracy, chociaż w ograniczonym zakresie, ponieważ rozstrzygnięcia w tym obszarze oparte są w przeważającej części na regulacjach postępowania cywilnego, są

also covers collective labour relations, concerns organisational matters of trade unions, the resolution of collective disputes, and the conclusion of collective agreements. In summary, labour law consists of legal regulations concerning: the employment of workers, the control of working conditions, and collective labour relations, the provisions of which are contained in the Labour Code, other laws and executive acts, collective labour agreements, collective agreements, regulations, and statutes that define the rights and obligations of the parties to the employment relationship (Florek, Pisarczyk, 2023). The functions of labour law primarily include the protection of employee rights, the organisation of labour relations, and the provision of appropriate working conditions. It plays a regulatory, protective, and organisational role, influencing the stability of the labour market and the well-being of employees (Baran, 2022).

Labour law is of significant importance from the point of view of human resource management in enterprises. Therefore, people involved in this area of business activity are required not only to be familiar with it, but above all to adapt human resource management to changing regulations, e.g., by modifying work regulations, internal procedures, contract content, and the development of management staff competencies related to communication and work organisation.

Changes in labour law

In 2023, significant changes in labour law took place in Poland. These included, among others, the regulation of remote work, the introduction of additional time off from work, changes in regulations related to parenthood, new regulations concerning employment contracts, and new obligations for employers (more broadly, Chang-es... 2025). These changes resulted primarily from the implementation of the provisions of two directives into the Polish legal system: Directive (EU) 2019/1152 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on transparent and predictable working conditions in the European Union (OJ EU L No. 186, pp. 105-121)

także procesowe stosunki pracy, które wiążą się ze sporami powstającymi pomiędzy pracownikami i pracodawcami. Prawo pracy obejmuje także zbiorowe stosunki prawa pracy, dotyczy spraw organizacyjnych związków zawodowych, rozwiązywania sporów zbiorowych, a także zawieranie układów zbiorowych. Podsumowując, przedmiotem prawa pracy są regulacje prawne dotyczące: zatrudniania pracowników, kontroli warunków pracy oraz zbiorowych stosunków pracy, którego przepisy zawarte są Kodeksie pracy, innych ustawach i aktach wykonawczych, układach zbiorowych pracy, porozumieniach zbiorowych, regulaminach, statutach, które określają prawa i obowiązki stron stosunku pracy (Florek, Pisarczyk, 2023). Funkcje prawa pracy obejmują przede wszystkim ochronę praw pracowniczych, organizację stosunków pracy, jak również zapewnienie odpowiednich warunków pracy. Pełni ono rolę regulującą, ochronną i organizacyjną, wpływając na stabilność rynku pracy oraz dobrostan pracowników (Baran, 2022).

Prawo pracy ma istotne znaczenie z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach. Stąd od osób zajmujących się tą sferą aktywności przedsiębiorstw wymaga nie tylko jego znajomości, ale przede wszystkim dostosowania zarządzania zasobami ludzkimi do zmieniających się przepisów m.in. poprzez modyfikację regulaminów pracy, procedur wewnętrznych, treści umów, a także rozwój kompetencji kadry kierowniczej w zakresie komunikacji i organizacji pracy.

Zmiany w prawie pracy

W roku 2023 doszło w Polsce do istotnych zmian w prawie pracy. Objęły one między innymi uregulowanie pracy zdalnej, wprowadzenie dodatkowych zwolnień od pracy, zmian w przepisach związanych z rodzicielstwem, nowych regulacji dotyczących umów o pracę, nowych obowiązków pracodawców (szerzej *Zmiany...* 2025). Wynikały one przede wszystkim z wdrożenia do polskiego systemu prawnego postanowień dwóch dyrektyw: Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1152 z 20 czerwca 2019 r. w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy w Unii Europejskiej (Dz. Urz. UE. L Nr 186, s. 105-121) oraz Dyrektywy Parlamentu

and Directive (EU) 2019/1158 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on work-life balance for parents and carers and repealing Council Directive 2010/18/EU (OJ EU L. No. 188, pp. 79-93). The most significant of the changes introduced are presented below.

Regulation of remote work. One of the most important changes in labour law introducing a new institution of labour law are the regulations concerning remote work (Ziółkowska, 2023). The Act of 1 December 2022 amending the Labour Code and certain other acts (Journal of Laws of 2023, item 240) introduced remote work into the Labour Code while repealing the provisions on telework. The new provisions on remote work entered into force on 7 April 2023. Their purpose was to ensure appropriate conditions for remote work and to regulate issues related to the organisation, safety, and accounting of remote work. They introduced formal rules on this issue, setting out both the rights and obligations of employers and employees.

Additional leave from work. The 2023 amendment to the Labour Code introduced new types of leave from work that is not related to traditional holiday leave or sick leave. These types are leave from work due to force majeure and care leave.

An employee is entitled to 2 days or 16 hours of leave due to force majeure in a calendar year. Force majeure is defined as urgent family matters caused by an accident or illness and requiring the immediate presence of the employee (Labour Code, Article 1481). However, the Labour Code does not contain a list of events that qualify as force majeure (Jaskulska, 2023a). In addition, the Labour Code does not require the employee to provide the employer with detailed information about the event that would justify the leave.

Another type of leave from work aimed at increasing flexibility and protection for employees is the right to care leave, to which an employee is entitled for 5 days per year. This right was introduced as a result of amendments to the Labour Code in 2023 in order to provide personal care or support for serious medical reasons to an employee's family member or a person who lives with them in the same household. Family members are defined as: the employee's children, spouse, or parents (Labour Code, Art. 173¹).

Europejskiego i Rady (UE) 2019/1158 z 20 czerwca 2019 r. w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów oraz uchylającej dyrektywę Rady 2010/18/UE (Dz. Urz. UE. L. Nr 188, s. 79-93). Poniżej przedstawiono najistotniejsze z wprowadzonych zmian.

Uregulowanie pracy zdalnej. Jedną z najważniejszych zmian w prawie pracy wprowadzającą nową instytucję prawa pracy są uregulowania dotyczące pracy zdalnej (Ziółkowska, 2023). Ustawa z dnia 1 grudnia 2022 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2023 r. poz. 240) wprowadziła do Kodeksu pracy pracę zdalną, jednocześnie uchylając przepisy dotyczące telepracy. Nowe przepisy dotyczące pracy zdalnej weszły w życie z dniem 7 kwietnia 2023 r. Ich celem było zapewnienie odpowiednich warunków do pracy zdalnej, a także uregulowanie kwestii związanych z organizacją, bezpieczeństwem i rozliczaniem pracy na odległość. Wprowadziły one formalne zasady odnoszące się do tej problematyki, wyznaczając zarówno prawa, jak i obowiązki pracodawców oraz pracowników.

Dodatkowe zwolnienia od pracy. Nowelizacja Kodeksu pracy z 2023 roku wprowadziła nowy rodzaj zwolnień od pracy, które nie są związane z tradycyjnymi urlopami wypoczynkowymi czy zwolnieniami chorobowymi. Są to zwolnienia od pracy z powodu siły wyższej oraz urlop opiekuńczy.

Zwolnienie od pracy z powodu siły wyższej przysługuje pracownikowi w wymiarze 2 dni lub 16 godzin w danym roku kalendarzowym. Za siłę wyższą uznaje się pilne sprawy rodzinne, które spowodowane są wypadkiem lub chorobą i z powodu których niezbędna jest natychmiastowa obecność pracownika (Kodeks pracy, art. 1481). W Kodeksie pracy nie ma jednak katalogu zdarzeń, które kwalifikowane są jako siła wyższa (Jaskulska, 2023a). Dodatkowo Kodeks pracy nie nakłada na pracownika obowiązku przedstawienia pracodawcy szczegółowych informacji na temat zdarzenia, które uzasadniałoby skorzystanie ze zwolnienia.

Innym typem zwolnienia od pracy mającym na celu zwiększenie elastyczności i ochrony pracowników jest prawo do urlopu opiekuńczego przysługujące pracownikowi w wymiarze 5 dni

As in the case of leave due to force majeure, the existence of serious medical reasons is based solely on the employee's statement in the case of care leave. The difference is that the application for care leave must include the details of the person requiring care, together with an indication of the degree of kinship or the address of that person to confirm that they live with the employee in the same household. As in the case of force majeure, the employer has no tools or powers to verify the credibility of such a request. The fact that this form of leave is unpaid may discourage abuse by employees. This means that no remuneration is payable for the period of care leave.

Changes in parenting-related regulations. Another change in labour law that requires companies to adapt their operating principles to ensure compliance with applicable regulations is the modification of regulations related to parenthood (Serafin, 2025). The new regulations aim to increase support for parents, facilitate the reconciliation of professional and family responsibilities, and ensure equal opportunities in the labour market.

The first change is included in the 2023 amendment to the Labour Code, which increases the protection of the employment relationship of employees exercising their parental rights. Before the change in the regulations, an employer could not terminate or dissolve an employment contract during an employee's pregnancy or maternity leave (except in the case of disciplinary dismissal). The current legal situation protects employees from losing their jobs during pregnancy and from the moment they submit their application for maternity leave or under the terms of maternity leave, paternity leave, parental leave, and childcare leave until the end of such leave. In addition, the employer may not make any preparations to terminate or dismiss such an employee during that period.

Another change that may affect the organisation of work in companies concerns the prohibition of overtime work for employees caring for small children. Before April 25, 2023, an employer could not, without the consent of an employee caring for a child under the age of 4, employ them in overtime, at night, in a split-shift system, or delegate them outside their permanent place of work (Jabłoński, 2022). The current

w roku. Prawo to pojawiło się na skutek zmian w Kodeksie pracy w 2023 r. i zostało wprowadzone w celu zapewnienia osobistej opieki lub wsparcia z poważnych względów medycznych osobie, która jest członkiem rodziny pracownika lub zamieszkuje z nim w tym samym gospodarstwie domowym. Za członków rodziny uważa się: dzieci, małżonka lub rodziców pracownika (Kodeks pracy, art. 173¹).

W przypadku urlopu opiekuńczego przesłanka zaistnienia poważnych względów medycznych, podobnie jak w przypadku zwolnienia z powodu siły wyższej opiera się wyłącznie na oświadczeniu pracownika. Z tą różnicą, że we wniosku o urlop opiekuńczy należy wskazać dane osoby, która wymaga opieki wraz ze wskazaniem stopnia pokrewieństwa lub adresu zamieszkania tej osoby dla potwierdzenia, że zamieszkuje ona z pracownikiem w tym samym gospodarstwie domowym. Podobnie jak w przypadku siły wyższej pracodawca nie posiada narzędzi ani uprawnień do sprawdzenia wiarygodności takiego wniosku. Zniechęceniem do nadużyć ze strony pracowników, może być fakt, że ta forma zwolnienia od pracy ma charakter bezpłatny. Oznacza to, że za okres korzystania z urlopu opiekuńczego nie przysługuje wynagrodzenie.

Zmiany w przepisach związanych z rodzicielstwem. Kolejną zmianą w przepisach prawa pracy, która oznacza konieczność dostosowania zasad funkcjonowania przedsiębiorstw aby zapewnić ich zgodność z obowiązującymi przepisami są modyfikacje uregulowań związanych z rodzicielstwem (Serafin, 2025). Nowe przepisy mają na celu zwiększenie wsparcia dla rodziców, ułatwienie godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi oraz zapewnienie równości szans na rynku pracy.

Pierwszą zmianą jest zamieszczona w nowelizacji Kodeksu pracy z 2023 r. zwiększona ochrona stosunku pracy pracowników korzystających z uprawnień związanych z rodzicielstwem. Przed zmianą przepisów pracodawca nie mógł wypowiedzieć ani rozwiązać umowy o pracę w okresie ciąży pracownicy, ani w okresie urlopu macierzyńskiego (z wyjątkiem zwolnienia dyscyplinarnego). Aktualny stan prawny chroni pracownika przez utratą pracy w okresie ciąży oraz już od momentu złożenia wniosku o udzielenie urlopu macierzyńskiego lub na warunkach

legal situation allows employees who are raising a child up to the age of 8 to exercise this right (Labour Code, Article 178), thus expanding the number of employees who can refuse to work at night and overtime.

Another important change concerns parental leave. In order to encourage fathers to take parental leave and thus make it easier for mothers to return to the labour market after maternity and parental leave, the duration of parental leave has been extended by 9 weeks. Parental leave is still available to both parents, but a new provision has been introduced whereby each employee has an exclusive, non-transferable right to 9 weeks of parental leave. In practice, this means that the mother of a child can take a maximum of 32 weeks of parental leave in the case of the birth of one child, while the father can take the remaining 9 weeks, which are forfeited if not used (Jaskulska, 2023a).

Another change introduced in 2023 consists of flexible work arrangements, which encourage working parents to remain professionally active by allowing them to adjust their working hours and schedules to their personal preferences and needs. Employees raising children up to the age of 8 have the right to submit a request to their employer for flexible work arrangements in order to care for their child at the same time. Flexible work arrangements include remote work, weekend work, a shorter working week, intermittent or flexible working hours, reduced working hours, and customised working hours.

New regulations concerning employment contracts. Significant changes were introduced to the Labour Code in 2023, concerning the conclusion and termination of employment contracts. Their aim was to simplify and make employment procedures more flexible, increase transparency in the process of hiring and dismissing employees, improve employment stability, and make it easier for employers to adapt flexibly to changing market conditions, while ensuring greater protection of employees' rights (Jaskulska, 2023).

The first significant change concerns the conclusion of probationary employment contracts. Before the amendments were introduced, labour law allowed for the conclusion of a probationary contract with an employee for not more than three months in order to assess their

urlopu macierzyńskiego, urlopu ojcowskiego, urlopu rodzicielskiego oraz urlopu wychowawczego aż do dnia ich zakończenia. Dodatkowo w tym okresie pracodawca nie może prowadzić żadnych przygotowań zmierzających do rozwiązania lub wypowiedzenia stosunku pracy takiemu pracownikowi.

Inna zmiana mogąca mieć wpływ na organizację pracy w przedsiębiorstwach dotyczy zakazu pracy w godzinach nadliczbowych pracowników opiekujących się małymi dziećmi. Przed 25 kwietnia 2023 roku pracownika opiekującego się dzieckiem, które nie ukończyło 4 roku życia pracodawca nie mógł bez jego zgody zatrudnić w godzinach nadliczbowych, w porze nocnej, w systemie przerywanego czasu pracy oraz nie mógł delegować go poza stałe miejsce pracy (Jabłoński, 2022). Aktualny stan prawny pozwala skorzystać z tego uprawnienia pracownikom, którzy wychowują dziecko do 8 roku życia (Kodeks pracy, art. 178), rozszerzając tym samym liczbę pracowników, którzy mogą odmówić pracy w godzinach nocnych oraz w nadgodzinach.

Kolejną ważną zmianą są zmiany z zakresie urlopu rodzicielskiego. Aby zachęcić ojców do korzystania z urlopów rodzicielskich, a tym samym ułatwić matkom powrót na rynek pracy po urlopie macierzyńskim i rodzicielskim wydłużono wymiar urlopu rodzicielskiego o 9 tygodni. Urlop rodzicielski przysługuje bez zmian obojgu rodzicom, nowością jednak jest wprowadzenie przepisu, zgodnie z którym każdemu z pracowników przysługuje wyłączone nieprzenoszalne prawo do 9 tygodni urlopu rodzicielskiego. W praktyce oznacza, że matka dziecka może wykorzystać maksymalnie 32 tygodnie urlopu rodzicielskiego w przypadku urodzenia jednego dziecka, natomiast ojciec pozostałe 9 tygodni, które przepadają, jeśli nie zostaną wykorzystane (Jaskulska, 2023a).

Kolejną zmianą wprowadzoną w 2023 r. jest elastyczna organizacja pracy, która zachęcić pracujących rodziców do pozostania aktywnymi zawodowo poprzez umożliwienie dostosowania ich czasu i rozkładu pracy do osobistych preferencji i potrzeb. Pracownicy wychowujący dzieci do 8 roku życia mają prawo do złożenia pracodawcy wniosku o elastyczną organizację pracy, aby jednocześnie sprawować opiekę nad dzieckiem. Za elastyczną organizację pracy uważa się prace

qualifications and suitability for further employment in a given position (Jabłoński, 2022). Following the amendment to the Labour Code, it is now possible to extend a probationary employment contract by the duration of holiday leave or other long absences. In addition, new rules for concluding such contracts have been introduced. If a company wants to hire a new employee after a probationary period on the basis of a fixed-term contract shorter than 6 months, the probationary contract should be concluded for max. 1 month. If a company intends to hire a person after the trial period for at least 6 months but less than 12 months, the trial period should not exceed 2 months. However, if the company intends to hire an employee after the trial period for a period longer than 12 months, the trial period contract may be concluded for max. 3 months. In addition, the employer should indicate in the employment contract concluded for a trial period of 1-2 months the period for which the parties intend to conclude a fixed-term contract after the end of the trial period (Labour Code, Art. 25, Art. 29).

The provisions regarding the re-employment of an employee on the basis of a trial period contract have also been amended. Prior to the amendments, such a contract could be concluded again with the same person if they performed a different type of work or if 3 years had passed since the termination of the previous employment contract if it pertained to the same type of work (Jabłoński, 2022).

Currently, the Labour Code only allows for the re-conclusion of a probationary employment contract for the purpose of performing a different type of work (Labour Code, Art. 25 § 3).

Another very important change in the Labour Code introduced in April 2023 is the change in the rules for terminating employment contracts. Under the previous legal regime, an employer wishing to terminate or dissolve an employment contract with an employee had to provide a reason justifying the termination or dissolution of such a contract only if it was concluded for an indefinite period (Jabłoński, 2022). Following the changes, employers are required to indicate the reason justifying the termination or dissolution of a contract concluded not only for an indefinite period, but also for a fixed

zdalną, pracę w systemie weekendowym, pracę w systemie skróconego tygodnia pracy lub w systemie przerywanego lub ruchomego rozkładu czasu pracy, obniżenie wymiaru czasu pracy a także pracę w ramach indywidualnego rozkładu czasu pracy.

Nowe regulacje dotyczące umów o pracę. W 2023 roku w Kodeksie pracy wprowadzono istotne zmiany dotyczące zawierania i rozwiązywania umów o pracę. Ich celem było uproszczenie i uelastycznienie procedur związanych z zatrudnieniem, zwiększenie transparentności w procesie zatrudniania i zwalniania pracowników, poprawę stabilności zatrudnienia oraz ułatwienie pracodawcom elastycznego dostosowywania się do zmieniających się warunków rynkowych, przy jednoczesnym zapewnieniu pracownikom większej ochrony ich praw (Jaskulska, 2023).

Pierwszą istotną zmianą jest zmiana w zakresie zawierania umów o pracę na okres próbny. Przed wprowadzeniem zmian przepisy prawa pracy dopuszczały możliwość zawarcia z pracownikiem umowy na okres próbny nieprzekraczający 3 miesięcy, aby sprawdzić jego kwalifikacje i możliwość dalszego zatrudnienia na danym stanowisku (Jabłoński, 2022). Po nowelizacji Kodeksu pracy istnieje możliwość przedłużenia umowy o pracę na okres próbny o czas urlopu lub innej dłuższej nieobecności. Dodatkowo wprowadzono nowe zasady zawierania takich umów. Jeśli firma chce zatrudnić nowego pracownika po okresie próbnym na podstawie umowy na czas określony krótszy niż 6 miesięcy, to umowa na okres próbny powinna być zawarta na okres nieprzekraczający 1 miesiąca. Z kolei, jeśli firma ma zamiar zatrudnić daną osobę po okresie próbnym na okres co najmniej 6 miesięcy, ale krócej niż 12 miesięcy, to w takim przypadku okres próbny nie powinien przekraczać 2 miesięcy. Natomiast w przypadku zamiaru zatrudnienia pracownika po okresie próbnym na okres dłuższy niż 12 miesięcy, umowa na okres próbny może być zawarta na maksymalny okres 3 miesięcy. Ponadto pracodawca powinien wskazać w treści umowy o pracę zawieranej na okres próbny wynoszący 1-2 miesiące, okres na który strony będą miały zamiar zawrzeć umowę na czas określony po zakończeniu okresu próbnego (Kodeks pracy, art. 25, art. 29).

Zmieniono również zapisy dotyczące ponownego zatrudnienia pracownika na podstawie

period. In turn, the employee may terminate the employment contract at any time without giving reasons, and also has the right to appeal against the termination of the employment contract received from the employer if the reason for its termination is unjustified, while the assessment of the validity of the termination should be made by the labour court (Liszczyński, 2023).

New obligations for employers. The amendment to labour law has introduced many changes aimed at improving employment conditions, employee development, and ensuring better protection for employees. One of the key changes is the obligation to inform all employees, in a manner accepted by the employer, about promotion opportunities and job vacancies in the company. In addition, the employer is required to inform employees about the possibility of full-time or part-time employment (Labour Code, Art. 94²), which is intended to make it easier for employees to apply for promotion or change of position. The second significant change is the obligation for companies to finance mandatory training for employees that is necessary for them to perform their work in a given position. Under the new regulations, employers are required to ensure that training aimed at improving employee qualifications is free of charge, takes place during working hours, and counts as working time, which is intended to create uniform and transparent standards for vocational training (Liszczyński, 2023).

umowy na okres próbny. Przed zmianami taka umowa mogła być zawarta ponownie z daną osobą, jeśli wykonywałaby innego rodzaju pracę lub jeśli od rozwiązania poprzedniej umowy o pracę minęło 3 lata w przypadku wykonywania pracy tego samego rodzaju (Jabłoński, 2022).

Aktualnie Kodeks pracy pozwala tylko na ponowne zawarcie umowy o pracę na okres próbny w celu wykonywania innego rodzaju pracy (Kodeks pracy, art. 25 § 3).

Kolejną bardzo ważną zmianą w Kodeksie pracy wprowadzoną w kwietniu 2023 roku jest zmiana zasad rozwiązywania umów o pracę. W poprzednim stanie prawnym pracodawca chcąc wypowiedzieć lub rozwiązać z pracownikiem umowę o pracę podawał przyczynę uzasadniającą wypowiedzenie lub rozwiązanie takiej umowy tylko wtedy, gdy była ona zawarta na czas nieokreślony (Jabłoński, 2022). Po zmianach pracodawca ma obowiązek wskazać przyczynę uzasadniającą wypowiedzenie lub rozwiązanie umowy zawartej nie tylko na czas nieokreślony, ale także na czas określony. Z kolei strony pracownik może rozwiązać umowę o pracę w każdym momencie bez podawania motywów, ma też prawo odwołać się od wypowiedzenia umowy o pracę, które otrzymał od pracodawcy, jeśli powód jej rozwiązania jest bezzasadny, natomiast ocena zasadności wypowiedzenia powinna być dokonana przez sąd pracy (Liszczyński, 2023).

Nowe obowiązki pracodawców. Nowelizacja przepisów prawa pracy wprowadziła wiele zmian, mających na celu poprawę warunków zatrudnienia, rozwój pracowników oraz zapewnienie im lepszej ochrony. Jedną z kluczowych zmian jest obowiązek informowania wszystkich pracowników w sposób przyjęty u danego pracodawcy o możliwości awansu oraz wolnych stanowiskach pracy w firmie. Dodatkowo pracodawca ma obowiązek informowania pracowników o możliwości zatrudnienia w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy (Kodeks pracy, art. 94²), co ma na celu ułatwienie pracownikom ubiegania się o awans lub zmianę stanowiska.

Drugą istotną zmianą jest zobowiązanie firm do finansowania obowiązkowych szkoleń pracowników, które są niezbędne do wykonywania przez nich pracy na danym stanowisku. Zgodnie z nowymi regulacjami, pracodawca zobowiązany jest do tego, aby szkolenie, które ma na celu

Assumptions of our empirical research

In order to determine the impact of the above-mentioned changes in labour law on human resource management in companies, we conducted our own empirical research. The study covered companies in the Lublin Voivodeship. The aim of the study was to determine:

- which changes in labour law had the greatest impact on HRM in companies in the Lublin Voivodeship;
- what adjustments were made in connection with the introduction of the changes;
- what challenges arose in connection with the implementation of the new regulations;
- how the new legal regulations affected the efficiency of work performed;
- how companies assess the exercise of new rights by employees;
- what changes have been observed in the approach of companies to employment contracts concluded with employees for a trial period and for a fixed term;
- what employers think about the effects of the new regulations from the perspective of employees' rights.

The research method used was a survey, which was used to collect data on the opinions, experiences, and practices of people representing the companies surveyed. The research tool was an original questionnaire presented to respondents as a *Survey on human resource management practices in the face of legal changes in Lublin companies*. It consisted of questions concerning the impact of specific changes in labour law (including remote work, flexible working hours, parental leave, and training financing) on HR practices, work organisation, and the costs and challenges associated with adapting to the new regulations. It also included demographic questions about the size of the company, the industry in which it operates, and the location of the company, specified by the county in which its headquarters are located.

podniesienie kwalifikacji pracownika, było nieodpłatne, odbywało się w godzinach pracy oraz wliczało się do czasu pracy, co służyć ma stworzeniu jednolitych i przejrzystych standardów w zakresie szkoleń zawodowych (Liszczy, 2023).

Założenia własnych badań empirycznych

Celem poznania wpływu przedstawionych powyżej zmian w prawie pracy na zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstw przeprowadzono własne badania empiryczne. Badaniem objęto przedsiębiorstwa województwa lubelskiego. Badanie miało na celu określenie:

- które wprowadzone zmiany w prawie pracy miały największy wpływ na ZZL przedsiębiorstw województwa lubelskiego;
- jakie w związku z wprowadzeniem zmian podjęte zostały działania dostosowawcze;
- jakie wyzwania pojawiły się w związku z wdrażaniem nowych przepisów;
- w jaki sposób nowe regulacje prawne wpłynęły na efektywność wykonywanej pracy;
- jak przedsiębiorstwa oceniają wykorzystanie nowych uprawnień przez pracowników;
- jakie zmiany zaobserwowano w podejściu przedsiębiorstw umów o pracę zawieranych z pracownikami na czas próbny i czas określony;
- co sądzą pracodawcy na temat skutków nowych przepisów z punktu widzenia praw pracowników.

Zastosowaną metodą badawczą była ankieta, która posłużyła do zebrania danych na temat opinii, doświadczeń i praktyk osób reprezentujących badane przedsiębiorstwa. Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety przedstawiony do wypełnienia respondentom jako *Ankieta dotycząca praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w obliczu zmian prawnych w lubelskich firmach*. Składał się on z pytań dotyczących wpływu konkretnych zmian w prawie pracy (m.in. pracy zdalnej, elastycznego czasu pracy, urlopów rodzicielskich, finansowania szkoleń) na praktyki kadrowe, organizację pracy oraz koszty i wyzwania związane z dostosowaniem się do nowych przepisów. Zawierał także pytania metryczkowe dotyczące wielkości przedsiębiorstwa, branży, w której prowadzi ono swoją działalność oraz miejsca

The survey was conducted in June 2025. The questionnaire was made available to respondents in electronic form, using online tools (Google form). The research group consisted of representatives of companies operating in the Lublin Voivodeship. Due to the nature of the survey and specialist knowledge required to complete the questionnaire, it was addressed to specialists employed in human resources departments who dealt with human resource management and used labour law regulations on a daily basis. In order to reach the respondents, email contact and professional networks were used, including Facebook, LinkedIn, and direct invitations sent to companies. Some of the respondents were invited to participate in the survey based on the personal contacts of the authors of the article.

The respondents came from 30 companies – mainly small companies with up to 50 employees, medium-sized companies with 51 to 250 employees, and a few large companies with over 250 employees. The majority of the companies were service and trade companies, but there were also entities from the manufacturing and financial sectors, as well as several companies from the IT sector.

The companies were located in various counties of the Lublin Voivodeship, mainly in the Biała Podlaska and Lublin counties, as well as in the Chełm, Lubartów, Łęczna, Łuków, Puławy, Włodawa, Radzyń, Świdnik, and Tomaszów counties – 11 counties of the Lublin Voivodeship in total. The characteristics of the companies in terms of their size, business profile, and location are presented in Tables 1-3.

zlokalizowania firmy określonego poprzez powiat w którym znajduje się jej siedziba.

Badanie przeprowadzono w czerwcu 2025 roku. Kwestionariusz został udostępniony respondentom w formie elektronicznej, przy użyciu narzędzi online (formularza Google). Grupę badawczą stanowili przedstawiciele przedsiębiorstw działających na terenie województwa lubelskiego. Z uwagi na charakter ankiety oraz specjalistyczną wiedzę niezbędną do wypełnienia kwestionariusza, została on skierowany do specjalistów zatrudnionych w działach personalnych (kadrowych) zajmujących zarządzaniem zasobami ludzkimi, którzy na co dzień wykorzystują przepisy prawa pracy. W celu dotarcia do respondentów wykorzystano kontakt mailowy oraz sieci zawodowe, w tym min. Facebook, LinkedIn oraz bezpośrednie zaproszenia wysłane do przedsiębiorstw. Część respondentów została zaproszona do udziału w badaniu w oparciu o osobiste kontakty autorów artykułu.

Badani pochodzili z 30 przedsiębiorstw – były to głównie małe firmy zatrudniające do 50 pracowników i średnie przedsiębiorstwa od 51 do 250 pracowników oraz pojedyncze duże firmy – powyżej 250 pracowników. Wśród przedsiębiorstw przeważały firmy usługowe i handlowe, ale też występowały podmioty z branży produkcyjnej, finansowej oraz kilka firm z branży IT. Przedsiębiorstwa były zlokalizowane w różnych powiatach województwa lubelskiego, głównie w powiecie bialskim i lubelskim ale też w powiecie chełmskim, lubartowskim, łęczyńskim, łukowskim, puławskim, włodawskim, radzyńskim, świdnickim i tomaszowskim – łącznie w 11 powiatach województwa lubelskiego. Charakterystykę przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość, profil działalności i zlokalizowanie siedziby firmy przedstawiono w tabelach 1-3.

Table 1. Size of companies / Wielkość przedsiębiorstw

Company size / Wielkość przedsiębiorstw	Small / Mała	Medium / Średnia	Large / Duża	Total / Ogółem
Number / Liczba	14	11	5	30
Percentage / Procent	46.666	36.666	16.666	100

Source: Own study.

Table 2. Business profile / Profil działalności

Business profile / Profil działalności	Manufacturing / Produkcja	Trade / Handel	Services / Usługi	Finance/banking / Finanse/bankowość	IT / IT	Total / Ogółem
Number / Liczba	6	8	9	4	3	30
Percentage / Procent	20	26.666	30	13.333	10	100

Source: Own study.

Table 3. Location of enterprises / Zlokalizowanie przedsiębiorstw

Location of enterprises	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Total
Number	9	3	2	5	2	2	2	1	1	1	2	30

Legend: 1 – Biała Podlaska County, 2 – Chełm County, 3 – Lubartów County, 4 – Lublin County, 5 – Łęczna County, 6 – Łuków County, 7 – Puławy County, 8 – Radzyń County, 9 – Świdnik County, 10 – Tomaszów County, 11 – Włodawa County

Legenda: 1 – powiat bialski, 2 – powiat chełmski, 3 – powiat lubartowski, 4 – powiat lubelski, 5 – powiat łęczyński, 6 – powiat łukowski, 7 – powiat puławski, 8 – powiat radzyński, 9 – powiat świdnicki, 10 – powiat tomaszowski, 11 – powiat włodawski

Source: Own study.

The responses received were subjected to quantitative and qualitative analysis, which allowed conclusions to be drawn regarding both the scale of the impact of legal changes and the ways in which companies respond to them. The results obtained are presented in the next section.

Research results

Chart 1 presents the respondents' opinions on the impact of changes in labour law on human resource management in the surveyed companies. Respondents could select more than one answer.

Otrzymane odpowiedzi zostały poddane analizie ilościowej i jakościowej, co pozwoliło na wyciągnięcie wniosków dotyczących zarówno skali wpływu zmian prawnych, jak i sposobów, w jakie firmy na nie reagują. Uzyskane wyniki przedstawiono w kolejnej sekcji.

Wyniki badań

Na wykresie 1 przedstawiono opinie respondentów na temat wpływu zmian w prawie pracy na zarządzanie zasobami ludzkimi w badanych przedsiębiorstwach. Respondenci mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.

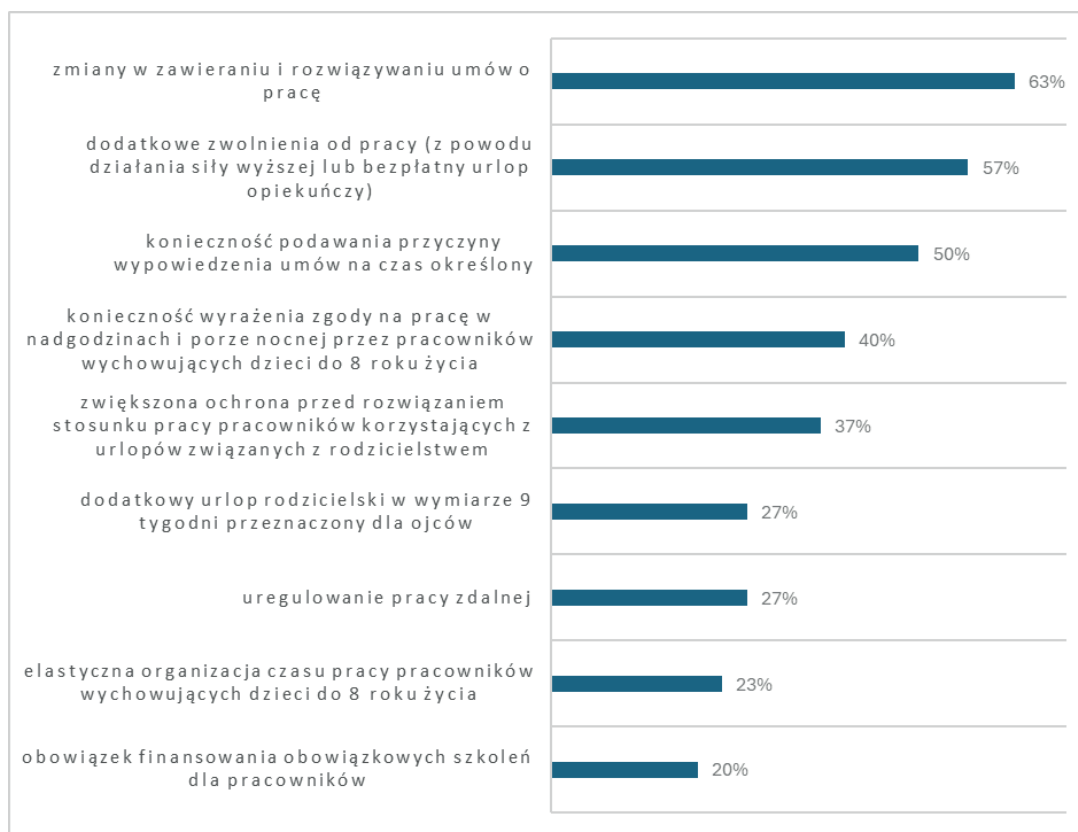


Figure 1. Impact of changes in labour law on HRM / Wpływ zmian w prawie pracy na ZZL

Source: Own study.

The data presented in Figure 1 show that the greatest impact on human resource management in the surveyed companies resulted from changes in labour law concerning the conclusion and termination of employment contracts (63%), additional leave from work due to force majeure or care leave (57%), and the requirement to provide a reason for terminating fixed-term employment contracts (50%). More than half of the respondents identified these changes as most important. The respondents further pointed to the requirement to obtain consent for overtime and night work from employees raising children under the age of 8 (40%) and increased protection against termination of employment for employees taking parental leave (37%). Changes related to the regulation of remote work (27%) and additional parental leave for fathers (27%), as well as flexible working hours for employees raising children under the age of 8 (23%), had a relatively small impact. In turn, the obligation to finance training (20%) had the least impact on human resource management in the surveyed companies.

Z przedstawionych na wykresie 1 danych wynika, że największy wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi w badanych firmach miały: zmiany w prawie pracy dotyczące zawierania i rozwiązywania umów o pracę (63%), dodatkowe zwolnienia od pracy z powodu działania siły wyższej lub urlopu opiekuńczego (57%) oraz konieczność podawania przyczyny rozwiązania umów o pracę zawartych na czas określony (50%). Zmiany te zostały wskazane jako najważniejsze przez ponad połowę respondentów. W dalszej kolejności respondenci wskazywali na konieczność wyrażenia zgody na pracę w nadgodzinach i porze nocnej przez pracowników wychowujących dzieci do 8 roku życia (40%) oraz zwiększoną ochronę przed rozwiązaniem stosunku pracy pracowników korzystających z urlopów związanych z rodzicielstwem (37%). Stosunkowo mały wpływ miały zmiany związane z uregulowaniem pracy zdalnej (27%) i dodatkowy urlop rodzicielski dla ojców (27%) a także elastyczna organizacja czasu pracy pracowników wychowujących dzieci do 8 roku życia (23%). Natomiast najmniejszy wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi w badanych firmach miał obowiązek finansowania szkoleń (20%).

Responses regarding changes in labour law on HRM varied depending on the size of the company, its profile, and its geographical reach. Large companies most often pointed to “regulations on remote work” and “financing of mandatory training,” which suggests a greater emphasis on formalization and compliance with regulations. Medium-sized companies often pointed to “changes in the conclusion and termination of contracts,” which may be associated with higher employee turnover. Small companies focused on individual aspects such as “changes in leave,” perceiving them as a more direct cost or operational problem. Representatives of companies in the service and trade sectors particularly often pointed to the importance of flexibility in remote work. Representatives of manufacturing companies emphasized the impact of regulations on contracts and training costs. However, representatives of the IT sector focused almost exclusively on remote work, which is consistent with the nature of work in this industry. In larger counties (e.g., Lublin), responses related to remote work and HR procedures predominated. In smaller counties (e.g., Włodawa), problems with implementing contract changes and less preparation for training were indicated more frequently.

Odpowiedzi dotyczące zmian w prawie pracy na ZZL różniły się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, profilu przedsiębiorstwa oraz zasięgu terytorialnego. Duże firmy najczęściej wskazywały na „uregulowanie pracy zdalnej” oraz „finansowanie obowiązkowych szkoleń”, co sugeruje większy nacisk na formalizację i zgodność z przepisami. Średnie firmy często zwracały uwagę na „zmiany w zawieraniu i rozwiązywaniu umów”, co może wiązać się z większą rotacją pracowników. Małe firmy z kolei skupiały się na pojedynczych aspektach, np. „zmianach w urlopach”, odczuwając je jako bardziej bezpośredni koszt lub problem operacyjny. Osoby reprezentujące przedsiębiorstwa z branży usługowej i handlu szczególnie często wskazywały na znaczenie elastyczności w pracy zdalnej. Reprezentanci przedsiębiorstw produkcyjnych akcentowali wpływ regulacji dotyczących umów oraz kosztów szkoleń. Natomiast przedstawiciele branży IT niemal wyłącznie skupiali się na pracy zdalnej, co jest zgodne z profilem pracy w tej branży. W powiatach większych (np. lubelski) dominowały odpowiedzi związane z pracą zdalną i procedurami HR. Natomiast w mniejszych powiatach (np. włodawski) częściej wskazywano na problemy z wdrażaniem zmian umów i mniejsze przygotowanie do szkoleń.

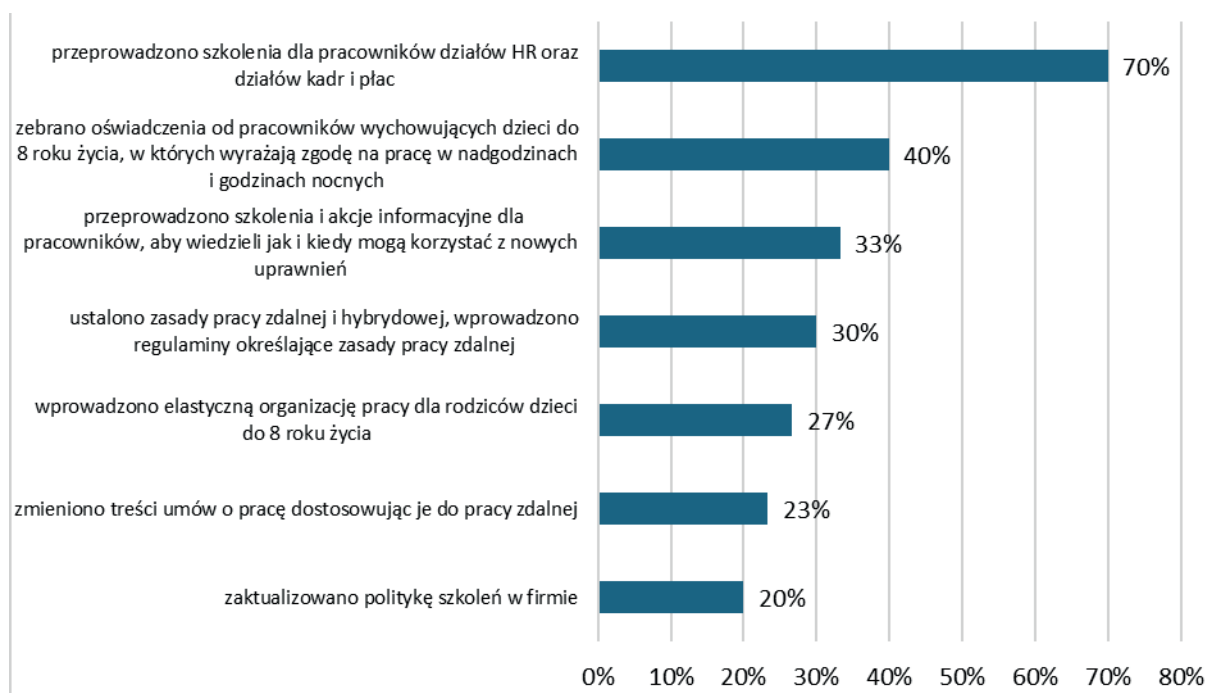


Figure 2. Preparation of companies for the introduction of changes resulting from new regulations / Przygotowanie przedsiębiorstw do wprowadzenia zmian wynikających z nowych przepisów

Source: Own study.

Chart 2 shows how the surveyed companies prepared for the introduction of changes resulting from new labour law regulations. The most common activities included training for HR and payroll department employees (70%). Companies also collected statements from employees raising children under the age of 8 to check who would be taking advantage of the additional entitlements (40%). Companies that introduced remote working established rules for it (30%), and most of them also updated their employment contracts to adapt them to remote working arrangements (23%). In turn, only one-third of the companies surveyed conducted training and information campaigns for employees to inform them about the possibility of using the new entitlements (33%).

The fewest companies focused on introducing flexible working arrangements for parents of children under 8 (27%) and on updating their training policies (20%).

The data collected reveals differences between the companies surveyed. Large entities focused mainly on formal and training activities to ensure compliance with the new regulations and to prepare HR staff to apply them in practice. Medium-sized companies focused mainly on establishing rules for remote work and communication with employees. Small companies most often reported implementing individual measures or a lack of broader preparations, often limiting themselves to the formal implementation of changes without a broader strategy. The larger the company, the more comprehensive the measures taken. The IT industry stood out as the most advanced in its preparations, while in trade and services, "no changes" or ad hoc measures were often indicated, which may be due to smaller HR resources. Manufacturing companies focused more on updating documentation and training for line managers. Companies operating in smaller counties carried out less systemic preparations, often limited to minimal changes, while companies in larger counties implemented training activities and procedure updates more widely.

The study determined how companies assessed the impact of the new regulations on their operating costs. Almost half of the entities (46%) declared no increase in costs, which means that

Na wykresie 2 przedstawiono w jaki sposób badane przedsiębiorstwa przygotowały się na wprowadzenie zmian wynikających z nowych przepisów prawa pracy. Do najczęstszych działań należało przeprowadzenie szkoleń dla pracowników działów kadr i płac (70%). Firmy zebrały także oświadczenia od pracowników wychowujących dzieci do 8 roku życia, aby sprawdzić kto będzie korzystał z dodatkowych uprawnień (40%). Przedsiębiorstwa, w których wprowadzono pracę zdalną ustaliły jej zasady (30%), a większość z nich zaktualizowała także zapisy umów o pracę dostosowując je do pracy zdalnej (23%). Z kolei tylko w jednej trzeciej badanych firm przeprowadzono szkolenia i akcje informacyjne dla pracowników informujące o możliwości korzystania z nowych uprawnień (33%). Najmniej firmy skupiły się na wprowadzeniu elastycznej organizacji pracy dla rodziców dzieci do 8 roku życia (27%) oraz na zaktualizowaniu polityki szkoleniowej (20%).

Z zebranych danych wynikają różnice między badanymi przedsiębiorstwami. Duże podmioty koncentrowały się głównie na działaniach formalnych i szkoleniowych, które miały zapewnić zgodność z nowymi przepisami oraz przygotować osoby zajmujące się sprawami kadrowymi do ich stosowania w praktyce. Średnie firmy koncentrowały się głównie na ustaleniu zasad pracy zdalnej i komunikacji z pracownikami. Natomiast małe firmy najczęściej wskazywały pojedyncze działania lub brak szerszych przygotowań – często ograniczając się do formalnego wdrożenia zmian bez szerszej strategii. Im większa firma, tym bardziej kompleksowe działania podejmowano. Najbardziej zaawansowanymi przygotowaniami wyróżniała się branża IT, podczas gdy w handlu i usługach często wskazywano „brak zmian” lub działania doraźne, co może wynikać z mniejszego zaplecza kadrowego. Przedsiębiorstwa produkcyjne skupiały się bardziej na aktualizacji dokumentacji i szkoleniach dla kierowników liniowych. Firmy prowadzące działalność w mniejszych powiatach prowadziły przygotowania mniej systemowe, często ograniczające się do minimalnych zmian, natomiast firmy w większych powiatach szerzej wdrażały działania szkoleniowe i aktualizacje procedur.

W badaniach określono jak przedsiębiorstwa oceniły wpływ nowych przepisów na poziom

the implementation of the new regulations did not entail significant additional expenses for these companies. In turn, 37% of companies declared a slight increase in operating costs, and only 17% of companies indicated a significant increase.

The increase in costs was most often declared by companies that introduced remote work. This increase may result from the need to adapt workstations or purchase additional equipment for employees. Most small companies indicated no increase in costs or a slight increase, mainly related to training. In medium-sized enterprises, the responses were divided, with some noting a slight increase and others reporting no change in costs. In contrast, large companies that introduced a hybrid work model reported a significant or slight increase in costs.

The increase in costs was most noticeable in companies where there were additional expenses for the implementation of remote work, training, and legal consultations, i.e., in companies that introduced broader organisational changes. Manufacturing and trading companies more often indicated a real increase in costs (e.g., training, adaptation of documentation). In contrast, the service and IT industries often reported no significant impact, probably due to the earlier implementation of flexible solutions. Companies from larger centres (e.g., the Lubelskie county) more often reported no increase in costs, which may have resulted from better human resources. In smaller counties, an increase in costs related to adaptation to changes was more frequently reported.

kosztów ich działalności. Brak wzrostu kosztów zadeklarowała prawie połowa podmiotów (46%), co oznacza, że w tych firmach wdrożenie nowych przepisów nie wiązało się z istotnymi dodatkowymi wydatkami. Z kolei 37% przedsiębiorstw zadeklarowało niewielki wzrost kosztów działalności, a tylko 17% firm wskazało zdecydowany ich wzrost.

Wzrost kosztów najczęściej deklarowały przedsiębiorstwa, w których wprowadzono pracę zdalną. Wzrost ten może wynikać z potrzeby dostosowania stanowisk pracy czy zakupu dodatkowego sprzętu dla pracowników. Małe firmy wskazywały w większości brak wzrostu kosztów lub wzrost niewielki, głównie związany ze szkoleniami. W średnich przedsiębiorstwach odpowiedzi były podzielone, część z nich zauważyła niewielki wzrost, a inne nie odnotowały zmian w kosztach. Z kolei duże firmy, w których wprowadzono model pracy hybrydowej odnotowały zdecydowany lub niewielki wzrost kosztów.

Wzrost kosztów najbardziej odczuwalny był w firmach, gdzie pojawiły się dodatkowe wydatki na wdrożenie pracy zdalnej, szkolenia i konsultacje prawne, czyli w firmach, które wprowadziły szersze zmiany organizacyjne. Firmy produkcyjne i handlowe wskazywały częściej na realny wzrost kosztów (np. szkolenia, dostosowanie dokumentacji). Natomiast branża usługowa i IT często deklarowały brak istotnego wpływu – prawdopodobnie dzięki wcześniejszemu wdrożeniu elastycznych rozwiązań. Przedsiębiorstwa z większych ośrodków (np. powiat lubelski) częściej deklarowały brak wzrostu kosztów, co może wynikać z lepszego zaplecza kadrowego. Z kolei w mniejszych powiatach częściej odnotowywano wzrost kosztów związany z dostosowaniem do zmian.

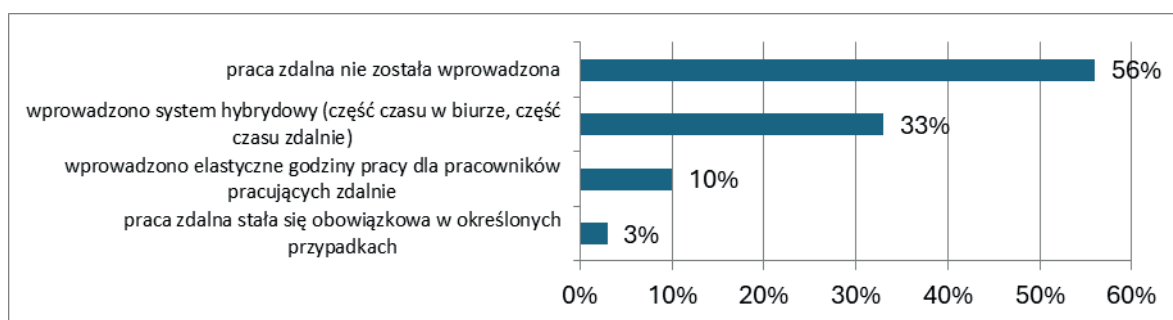


Figure 3. Changes related to the introduction of remote work / Zmiany dotyczące wprowadzenia pracy zdalnej
Source: Own study.

Chart 3 shows that more than half of the surveyed companies did not introduce remote work arrangements (56%) – these were mainly commercial, service, and manufacturing companies. More than one-third of entities introduced a hybrid model (33%), 10% of entities declared the introduction of flexible working hours for employees, while remote work became mandatory in specific cases in only one of the surveyed companies (3%). Small and medium-sized enterprises most often declared their inability to work remotely or that they have introduced a hybrid model. Large entities took a comprehensive approach – they introduced regulations and hybrid systems along with remote work, conducted information campaigns for employees, and made changes to employee documentation. Companies in the IT and services industries dominated in the implementation of remote and hybrid work. In turn, manufacturing and commercial enterprises were less likely to implement such forms, probably due to the need for physical presence of employees. Companies in larger counties (e.g., Lubelskie County) were more likely to introduce flexible forms of work, while there was a higher proportion of companies without remote work in smaller counties, probably due to the economic profile and technological conditions.

Z wykresu 3 wynika, że w ponad połowie badanych przedsiębiorstw nie wprowadzono pracy zdalnej (56%) – dotyczyło to głównie przedsiębiorstw handlowych, usługowych i produkcyjnych. Ponad jedna trzecia podmiotów wprowadziła model hybrydowy (33%), wprowadzenie elastycznych godzin pracy dla pracowników zadeklarowało 10% podmiotów, natomiast praca zdalna stała się obowiązkowa w określonych przypadkach tylko w jednej z badanych firm (3%). Małe i średnie przedsiębiorstwa najczęściej deklarowały brak możliwości pracy zdalnej lub wprowadzenie modelu hybrydowego. Natomiast duże podmioty charakteryzowały się kompleksowym podejściem – wprowadziły wraz z pracą zdalną regulaminy, systemy hybrydowe, przeprowadziły akcje informacyjne dla pracowników oraz dokonały zmian w dokumentacji pracownicz. Firmy z branży IT oraz usług dominowały we wdrażaniu pracy zdalnej i hybrydowej. Z kolei przedsiębiorstwa produkcyjne i handlowe rzadziej wdrażały takie formy – prawdopodobnie ze względu na konieczność fizycznej obecności pracowników. Firmy w większych powiatach (np. powiat lubelski) częściej wprowadziły elastyczne formy pracy, natomiast w mniejszych powiatach był większy udział firm bez pracy zdalnej – prawdopodobnie ze względu na profil gospodarczy i uwarunkowania technologiczne.

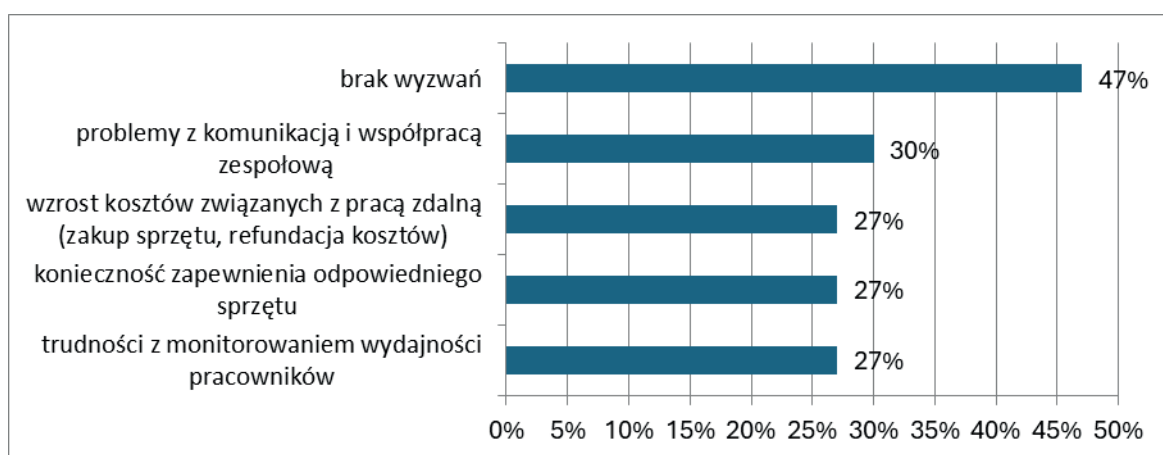


Figure 4. Challenges related to the implementation of remote work / Wyzwania związane z wdrażaniem pracy zdalnej

Source: Own study.

Almost half of the surveyed companies declared that there were no challenges related to the introduction of remote work (47%), but these were mainly companies where this work model had not been introduced at all. However, three of the surveyed companies that did not introduce remote work declared that monitoring employee performance, the need to provide equipment, and communication problems would have been a challenge for them. It can therefore be concluded that these were the main reasons why companies decided not to introduce remote working arrangements. Those companies that have introduced remote work or a hybrid system cited communication and teamwork issues (30%), increased costs (27%), the need to provide equipment (27%), and difficulties in monitoring employee performance (27%) as the most common challenges.

The challenges associated with implementing remote work arrangements were most noticeable in large companies and in the service and IT industries, where remote and hybrid work was more commonly used. In commercial and manufacturing companies, especially smaller ones, challenges were less frequent or non-existent, which was related to the lack of implementation of remote work arrangements. Small companies most often reported no challenges, which may be due to the lack of remote work or their simpler structures. In larger counties, specific difficulties (e.g., in communication) were reported more often, which may be due to the higher share of companies in the service sector. Companies operating in smaller counties mostly declared no challenges – this correlates with a lower degree of remote work implementation.

Prawie połowa badanych przedsiębiorstw zadeklarowała brak wyzwań związanych z wprowadzeniem pracy zdalnej (47%), były to jednak głównie firmy, w których w ogóle nie został wprowadzony ten model pracy. Jednak trzy spośród badanych firm, w których nie wprowadzono pracy zdalnej zadeklarowały, że wyzwaniem byłoby dla nich monitorowanie wydajności pracowników, konieczność zapewnienia sprzętu oraz problemy z komunikacją. Można zatem stwierdzić, że były to główne powody, przez które firmy zrezygnowały z wprowadzenia pracy zdalnej. Natomiast firmy, które wprowadziły pracę zdalną lub system hybrydowy jako najczęstsze wyzwania wskazywały problemy z komunikacją i współpracą zespołową (30%), wzrost kosztów (27%), konieczność zapewniania sprzętu (27%) oraz trudności w monitorowaniu wydajności pracowników (27%).

Wyzwania związane z wdrażaniem pracy zdalnej były najbardziej odczuwalne w dużych firmach oraz w usługach i branży IT, gdzie praca zdalna i hybrydowa była częściej stosowana. W firmach handlowych i produkcyjnych, szczególnie tych mniejszych, wyzwania pojawiały się rzadziej lub w ogóle nie występowały, co było związane z brakiem wdrożenia pracy zdalnej. Małe firmy najczęściej deklarowały brak wyzwań – co może wynikać z braku pracy zdalnej lub ich prostszych struktur. W większych powiatach częściej zgłaszano konkretne trudności (np. w komunikacji), co może wynikać z większego udziału firm z sektora usług. Firmy działające na terenie mniejszych powiatów przeważnie deklarowały brak wyzwań – koreluje to z niższym stopniem wdrożenia pracy zdalnej.

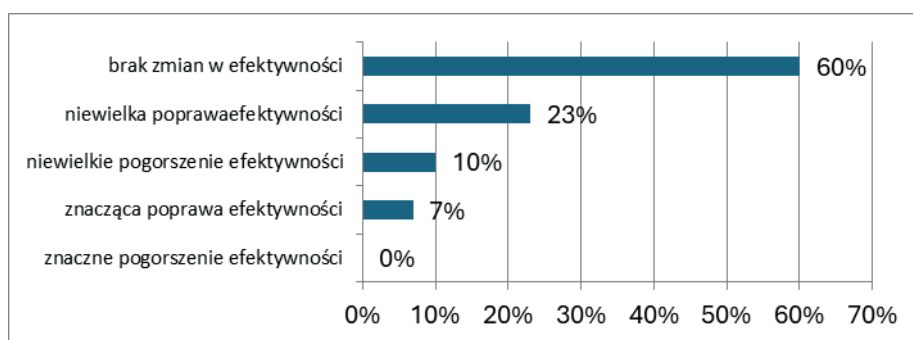


Figure 5. Changes in work efficiency after the introduction of remote work / Zmiany w efektywności pracy po wprowadzeniu pracy zdalnej

Source: Own study.

Chart 5 shows the changes observed by respondents as a result of the introduction of remote work. No changes in work efficiency (60%) were declared by companies where remote work was not introduced. None of the surveyed entities declared a significant deterioration in efficiency, while a slight improvement in efficiency was observed in 23% of companies, and a slight deterioration in efficiency in 10% of entities. In turn, 7% of respondents reported a significant improvement in work efficiency after introducing remote work or a hybrid model. The impact of remote work on work efficiency in the analysed companies turned out to be moderate. The introduction of a hybrid model sometimes brought about an improvement in efficiency, especially in the IT industry. Manufacturing and trading companies most often assessed the lack of impact or limited usefulness of remote work due to the physical nature of the work. Large companies more often indicated a positive or neutral impact – they were probably prepared technologically and organisationally. Medium-sized companies had more varied assessments – efficiency depended on the tools implemented and the type of teams. Small companies often indicated no impact or a negative effect – mainly due to the limited scope of remote work. Companies from larger counties recorded more positive assessments – this correlates with a higher share of service companies. Companies in smaller counties assessed the impact of remote work on efficiency more conservatively or negatively – which may be due to a lower level of digitization.

Respondents were also asked how often employees in their companies exercised their rights to take leave due to force majeure or additional care leave. The responses show that approximately 30% of the companies surveyed did not report any use of these rights by their employees. However, the largest percentage of responses indicated “sporadic” use, with 37% of entities giving this answer. The remaining companies, mainly larger ones, service providers, and IT companies, declared that employees exercised these rights frequently (33%). Broken down by industry, companies in the trade and manufacturing sectors most often indicated no use or sporadic use of these rights. In services and IT, there were more frequent responses about

Na wykresie 5 przedstawiono zmiany zaobserwowane przez respondentów w wyniku wprowadzenia pracy zdalnej. Brak zmian w efektywności pracy (60%) zadeklarowały przedsiębiorstwa, w których praca zdalna nie została wprowadzona. Żaden z badanych podmiotów nie zadeklarował znaczącego pogorszenia efektywności, natomiast niewielka poprawa efektywności została zaobserwowana w przypadku 23% przedsiębiorstw, a niewielkie pogorszenie efektywności w przypadku 10% podmiotów. Z kolei 7% ankietowanych stwierdziło znaczącą poprawę efektywności pracy po wprowadzeniu pracy zdalnej lub modelu hybrydowego. Wpływ pracy zdalnej na efektywność pracy w analizowanych firmach okazał się umiarkowany. Wprowadzenie modelu hybrydowego czasem przynosiło poprawę efektywności, zwłaszcza w branży IT. Firmy produkcyjne oraz zajmujące się handlem najczęściej oceniały brak wpływu lub ograniczoną przydatność pracy zdalnej z uwagi na fizyczny charakter pracy. Duże firmy częściej wskazywały pozytywny lub neutralny wpływ – prawdopodobnie były przygotowane technologicznie i organizacyjnie. Średnie przedsiębiorstwa miały bardziej zróżnicowane oceny – efektywność zależała od wdrożonych narzędzi i rodzaju zespołów. Małe przedsiębiorstwa często wskazywały brak wpływu lub negatywny efekt – głównie z uwagi na ograniczony zakres pracy zdalnej. Firmy z większych powiatów notowały więcej ocen pozytywnych – koreluje to z większym udziałem firm usługowych. Przedsiębiorstwa w mniejszych powiatach oceniały wpływ pracy zdalnej na efektywność bardziej zachowawczo lub negatywnie – co może wynikać z niższego poziomu cyfryzacji.

Respondenci zostali także zapytani, jak często w ich firmach pracownicy korzystali z uprawnień związanych ze zwolnieniem z pracy z powodu działania siły wyższej lub dodatkowego urlopu opiekuńczego. Z odpowiedzi wynika, że około 30% badanych przedsiębiorstw nie odnotowało korzystania przez pracowników z tych uprawnień. Największy odsetek wskazań dotyczył jednak korzystania „sporadycznego” – taką odpowiedź wskazało 37% podmiotów. Pozostałe przedsiębiorstwa, głównie większe, usługowe oraz IT, deklarowały, że pracownicy korzystali z tych uprawnień często (33%). W podziale na branże, firmy z sektora handlu

regular, frequent use of rights related to force majeure and care leave. A similar relationship was observed in relation to company size – in small enterprises, responses indicating no use or sporadic use predominated, while employees in medium and large companies were much more likely to use such solutions. It is worth noting that in companies that implemented training and information campaigns for employees, there were more frequent responses about regular or frequent use of rights related to force majeure and care leave. The examples show that where communication was conducted systematically, employees were more likely to use the new solutions. Companies from larger counties were more likely to implement modern solutions, while companies that declared no changes in working time predominated in smaller counties.

Since the provisions of the Labour Code do not specify exactly the rules for taking leave due to force majeure, the practice may be that employees would use it as a way to obtain additional days off, even without a legitimate reason for doing so. Therefore, respondents were asked whether they had noticed any abuse of this right among employees in their companies. More than half (54%) declared that they had not noticed such a phenomenon. The remaining respondents are not aware of such practices (23%) or admit that there are occasional cases of abuse of force majeure exemptions among employees (23%). These responses show that although the risk of abuse was recognized by some companies, in most cases this problem was not observed on a daily basis. Abuse of leave due to force majeure was most often reported by larger companies and those in industries where employees were better informed about their rights. In smaller companies, especially in trade and manufacturing, where the use of this type of leave is less common, abuse occurred sporadically or not at all.

i produkcji najczęściej wskazywały brak korzystania lub sporadyczne przypadki wykorzystania tych uprawnień. W usługach oraz IT częściej pojawiały się odpowiedzi o regularnym, częstym korzystaniu z uprawnień związanych z siłą wyższą i urlopem opiekuńczym. Podobna zależność wystąpiła w odniesieniu do wielkości firmy – w małych przedsiębiorstwach dominowały odpowiedzi o braku korzystania lub sporadycznych przypadkach, podczas gdy w średnich i dużych firmach pracownicy znacznie częściej sięgali po tego typu rozwiązania. Warto zaznaczyć, że w przedsiębiorstwach, które wdrożyły szkolenia i akcje informacyjne dla pracowników, częściej pojawiały się odpowiedzi o regularnym lub częstym korzystaniu z uprawnień związanych z siłą wyższą i urlopem opiekuńczym. Przykłady pokazują, że tam, gdzie komunikacja była prowadzona systemowo, pracownicy częściej korzystali z nowych rozwiązań. Firmy z większych powiatów częściej wdrażały nowoczesne rozwiązania, a w mniejszych powiatach dominowały firmy, które deklarowały brak zmian w czasie pracy.

Ponieważ przepisy Kodeksu pracy nie precyzują dokładnie zasad korzystania ze zwolnień z powodu działania siły wyższej, w praktyce może to być wykorzystywane przez pracowników jako sposób na uzyskanie dodatkowych dni wolnych, nawet jeśli nie zawsze zachodzą ku temu rzeczywiste powody. Dlatego też zapytano respondentów, czy zauważyli w swoich przedsiębiorstwach nadużywanie tego uprawnienia wśród pracowników. Ponad połowa (54%) zadeklarowała, że nie zauważyła takiego zjawiska. Pozostali respondenci nie wiedzą o takich praktykach (23%) lub przyznają, że sporadycznie zdarzają się przypadki nadużywania zwolnień z powodu siły wyższej wśród zatrudnionych (23%). Odpowiedzi te pokazują, że choć ryzyko nadużyć było dostrzegane przez część przedsiębiorstw w większości przypadków nie zaobserwowano tego problemu na co dzień. Najczęściej nadużywanie zwolnień z powodu działania siły wyższej zgłaszały firmy większe oraz z branż, gdzie pracownicy zostali lepiej poinformowani o przysługujących im uprawnieniach. W mniejszych firmach, zwłaszcza w handlu i produkcji, gdzie korzystanie z tego typu zwolnień jest rzadsze, zjawisko nadużywania występowało sporadycznie lub w ogóle nie występuje.

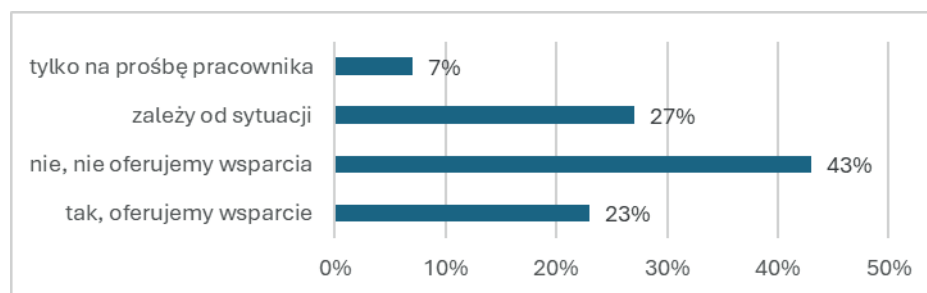


Figure 6. Support or flexibility from employers to avoid absences due to force majeure or additional care leave / Wsparcie lub elastyczność ze strony pracodawców w celu uniknięcia absencji spowodowanych siłą wyższą lub dodatkowym urlopem opiekuńczym

Source: Own study.

In connection with the emergence of employee absences connected to the use of leave due to force majeure or unpaid care leave, respondents were asked whether they offer any support or flexibility to avoid such absences (e.g., the possibility of remote work). The responses show (Chart 6) that nearly half of the companies (approx. 43%) did not offer any support or flexible solutions in this regard. Approximately 27% of respondents stated that flexibility was only introduced in selected cases in their companies, most often in large enterprises or where the nature of the work allowed it (IT industry, services). The remaining companies (23%) offered systemic support, most often by enabling remote work, flexible working hours, or an individual approach to the employee's situation. Employers agreed to offer support or flexibility at the employee's request in only 7% of cases. Most companies did not offer systemic support or flexibility to reduce absences resulting from leave entitlements due to force majeure or care leave. Flexible solutions were most often implemented in modern industries (IT, services) and in larger companies, while such support was rare or only appeared in exceptional cases in trade, manufacturing, and small businesses. Companies from larger counties (e.g., Lubelskie) more often confirmed the implementation of formal changes.

In reference to the vague rules related to dismissals due to force majeure, respondents were asked whether a catalogue of events that would qualify a situation for dismissal due to such force majeure would be helpful. Half (50%) of the entities declared that such a catalogue would be helpful, 27% said that the current system is sufficient, and 23% had no opinion – most

W związku z pojawianiem się absencji pracowników spowodowanymi korzystaniem ze zwolnień z powodu działania siły wyższej lub bezpłatnego urlopu opiekuńczego, zapytano respondentów, czy oferują jakiekolwiek wsparcie lub elastyczność, aby uniknąć takich nieobecności (np. możliwość pracy zdalnej). Z odpowiedzi wynika (Wykres 6), że blisko połowa firm (ok. 43%) nie oferowała żadnego wsparcia ani elastycznych rozwiązań w tym zakresie. Około 27% respondentów deklaruje, że w ich firmach elastyczność była wprowadzana tylko w wybranych przypadkach, najczęściej w dużych przedsiębiorstwach lub tam, gdzie charakter pracy na to pozwala (branża IT, usługi). Pozostałe przedsiębiorstwa (23%) oferowały wsparcie systemowo – najczęściej poprzez umożliwienie pracy zdalnej, elastycznych godzin pracy lub indywidualne podejście do sytuacji pracownika. Pracodawcy godzili się na wsparcie lub elastyczność na wniosek pracownika tylko w 7% przypadków. Większość firm nie oferowała systemowego wsparcia ani elastyczności, aby ograniczyć nieobecności wynikające z uprawnień do zwolnienia z powodu siły wyższej lub urlopu opiekuńczego. Elastyczne rozwiązania były najczęściej wdrażane w branżach nowoczesnych (IT, usługi) oraz w większych przedsiębiorstwach, podczas gdy w handlu, produkcji i małych firmach wsparcie to pojawiało się rzadko lub tylko w wyjątkowych przypadkach. Firmy z większych powiatów (np. lubelski) częściej potwierdzały wdrożenie formalnych zmian.

W nawiązaniu do niesprecyzowanych zasad związanych ze zwolnieniami z pracy z powodu działania tzw. siły wyższej zapytano respondentów czy pomocny byłby katalog zdarzeń, który kwalifikowałby daną sytuację do zwolnienia

of these were companies where dismissals of this type did not occur or occurred sporadically. Most companies believed that a closed catalogue of events qualifying as force majeure would be useful. It would allow for greater transparency and reduce abuse, especially where the interpretation of regulations is most difficult.

With regard to flexible working arrangements for employees returning from parental leave or raising children under the age of 8, respondents were asked whether their company offered such solutions. The analysis of the responses shows that companies' approaches to flexible working arrangements vary. More than half (53%) of companies did not provide support and flexibility for employees returning from parental leave or raising children under the age of 8. Nearly one-third of entities (30%) provided such support, and the remainder (17%) introduced flexible working only in selected cases. The lack of flexibility was most often reported by medium-sized and large companies where remote work had not been implemented or where the traditional shift system prevailed. In these organisations, requests for flexible work arrangements were very rare or not submitted at all, which may be due to organisational constraints and a lack of a culture that supports work-life balance. The companies that offered support and flexibility were most often those that had previously implemented a hybrid or remote working system and conducted training and information campaigns for employees and HR departments. In these cases, flexibility was seen as a tool to facilitate work organisation and support parents in returning to work. Most companies did not provide flexible working arrangements for parents returning from parental leave, indicating persistent organisational and cultural barriers. Where flexibility was implemented, positive effects were reported, but the process requires commitment to training, communication, and a change in approach to work organisation.

In connection with the implementation of new parental rights, respondents were asked whether employees (fathers) in their companies take advantage of the additional 9 weeks of parental leave.

The responses show that most companies (60%) have not noticed any interest among

z powodu takiej działania siły. Połowa (50%) podmiotów zadeklarowała, że taki katalog byłby pomocny, 27% twierdzi, że obecny system jest wystarczający, a 23% nie ma zdania – w większości odpowiadały tak firmy, w których zwolnienia tego typu nie występowały lub zdarzały się sporadycznie. Większość przedsiębiorstw uważała, że zamknięty katalog zdarzeń kwalifikujących się jako siła wyższa byłby przydatny. Pozwoliłby on na większą przejrzystość i ograniczenie nadużyć, szczególnie tam, gdzie interpretacja przepisów sprawia najwięcej trudności.

W odniesieniu do kwestii elastycznych form pracy dla pracowników powracających z urlopu rodzicielskiego lub wychowujących dzieci do 8. roku życia, zapytano respondentów, czy ich firma oferuje takie rozwiązania. Z analizy odpowiedzi wynika, że podejście przedsiębiorstw do elastycznych form pracy jest zróżnicowane. Ponad połowa (53%) przedsiębiorstw nie zapewniała wsparcia i elastyczności dla pracowników powracających z urlopu rodzicielskiego lub wychowujących dzieci do 8 roku życia. Prawie jedna trzecia podmiotów (30%) zapewniała takie wsparcie, a pozostała część (17%) wprowadzała elastyczność pracy tylko w wybranych przypadkach. Najczęściej brak elastyczności deklarowały firmy średnie i duże, w których praca zdalna nie została wdrożona lub gdzie dominował tradycyjny system zmianowy. W tych organizacjach wnioski o elastyczną organizację pracy pojawiały się bardzo rzadko lub w ogóle nie były składane, co może wynikać z ograniczeń organizacyjnych, jak i z braku kultury wspierającej równowagę między pracą a życiem prywatnym. Firmy, które oferowały wsparcie i elastyczność, to najczęściej przedsiębiorstwa, które wcześniej wdrożyły system pracy hybrydowej lub zdalnej oraz przeprowadziły szkolenia i akcje informacyjne dla pracowników i działów HR. W tych przypadkach elastyczność postrzegano jako narzędzie ułatwiające organizację pracy oraz wsparcie rodziców w powrocie do aktywności zawodowej. Większość przedsiębiorstw nie zapewniała elastycznych form pracy rodzicom powracającym z urlopów rodzicielskich, co wskazuje na utrzymujące się bariery organizacyjne i kulturowe. Tam, gdzie elastyczność została wdrożona, odnotowywano pozytywne efekty, jednak proces ten wymaga zaangażowania w szkolenia, komunikację i zmianę podejścia do organizacji pracy.

employees (fathers) in exercising this right. However, 27% of respondents declared that requests for additional parental leave occur sporadically, and only in 13% of companies do fathers regularly exercise this right. An analysis of the detailed responses shows that the lack of interest in additional parental leave among employees (fathers) is most common in companies that do not have an active information policy or encourage employees to take advantage of new entitlements. These companies usually stick to a traditional work model, and issues related to the equal division of parental responsibilities are not a priority. Companies where requests for leave are sporadic are most often those that have implemented basic information measures or flexible working arrangements, but the use of leave by fathers is still not widespread. Regular use of additional parental leave by fathers was mainly reported in those entities that have invested in training, information campaigns, and have created conditions conducive to work-life balance. The use of additional 9-week parental leave by fathers remains rare in most of the companies surveyed.

W związku z wdrożeniem nowych uprawnień rodzicielskich, w badaniu zapytano respondentów czy pracownicy (ojcowie) w ich firmach korzystają z dodatkowego 9-tygodniowego urlopu rodzicielskiego. Z odpowiedzi wynika, że większość przedsiębiorstw (60%) nie odnotowała zainteresowania pracowników (ojców) korzystaniem z tego uprawnienia. Natomiast 27% respondentów zadeklarowało, że wnioski o dodatkowy urlop rodzicielski zdarzają się sporadycznie, a tylko w przypadku 13% przedsiębiorstw ojcowie regularnie korzystają z tego uprawnienia. Analiza szczegółowych odpowiedzi pokazuje, że brak większego zainteresowania dodatkowym urlopem rodzicielskim wśród pracowników (ojców) najczęściej występuje w firmach, które nie prowadzą aktywnej polityki informacyjnej ani nie zachęcają pracowników do korzystania z nowych uprawnień. W przedsiębiorstwach tych dominuje zazwyczaj tradycyjny model pracy, a kwestie związane z równym podziałem obowiązków rodzicielskich nie są priorytetem. Firmy, w których wnioski o urlop pojawiają się sporadycznie, to najczęściej przedsiębiorstwa, które wdrożyły podstawowe działania informacyjne lub elastyczne formy pracy, jednak korzystanie z urlopu przez ojców nadal nie jest zjawiskiem powszechnym. Regularne korzystanie z dodatkowego urlopu rodzicielskiego przez ojców deklarują głównie podmioty, które zainwestowały w szkolenia, akcje informacyjne oraz stworzyły przyjazne warunki do godzenia życia zawodowego z rodzinnym. Korzystanie przez ojców z dodatkowego 9-tygodniowego urlopu rodzicielskiego pozostaje wciąż rzadkością w większości badanych przedsiębiorstw.

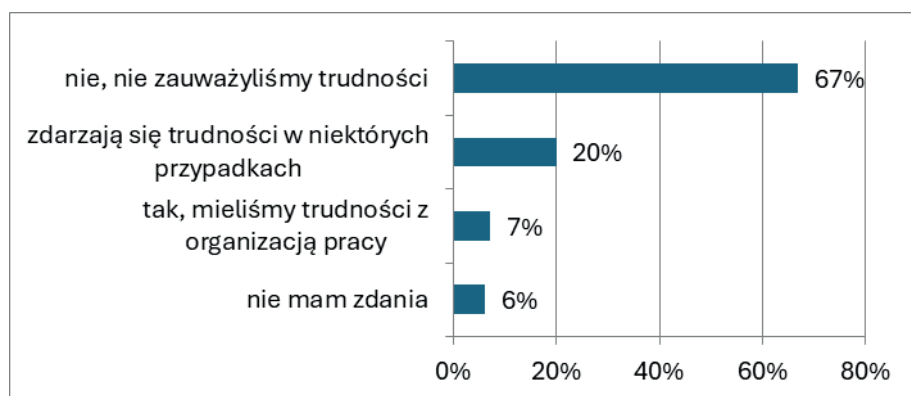


Figure 7. Difficulties related to work organisation in the case of long-term absences of employees (fathers) taking 9 weeks of parental leave / Trudności związane z organizacją pracy w przypadku długotrwałych nieobecności pracowników (ojców) korzystających z 9-tygodniowego urlopu rodzicielskiego

Source: Own study.

Regarding the possibility for fathers to take 9 weeks of parental leave, respondents were asked whether their companies had experienced difficulties in organizing work during the absence of employees taking advantage of this entitlement (Chart 7). Most companies (67%) did not experience difficulties in organizing work – this group included companies where additional parental leave for fathers was sporadic, did not occur at all, or the number of employees taking advantage of it was small. Based on the other responses provided by these companies, it can also be concluded that these companies often had flexible working arrangements in place or a well-prepared organisational structure, which made it easier to cope with absences. It was also pointed out that advance preparation, such as training for HR departments, updating regulations, or introducing hybrid work, allowed teams to function smoothly even in the event of longer absences of some employees. In other cases where there were difficulties in organizing work (7%) or difficulties only in specific situations (20%), these mainly occurred in companies with a rigid organisational structure or in small teams (small companies), where the absence of a single employee had a greater impact on the organisation of work.

Considering that one of the key changes in employee protection regulations was that employees raising children under the age of 8 were granted the right to refuse to work at night and overtime, the survey asked respondents whether their companies had seen an increase in the number of employees exercising this right. The responses show that in half of the companies surveyed (50%), the number of employees exercising this new right remained unchanged. In one-third of companies (30%), the number increased, while in the remaining companies, the increase in interest in this right was negligible. Companies that did not notice any changes most often indicated that employees raising children under the age of 8 had rarely used the option to refuse to work overtime or at night before, and the amendment to the regulations did not significantly affect their decisions. Based on the remaining responses, it can be concluded that companies where an increase was noted have implemented an active information policy, conducted training,

W związku z możliwością 9-tygodniowego urlopu rodzicielskiego dla ojców, w badaniu zapytano respondentów, czy ich przedsiębiorstwach odnotowano trudności związane z organizacją pracy podczas nieobecności pracowników korzystających z tego uprawnienia (Wykres 7). Większość firm (67%) nie odnotowała trudności w organizacji pracy – należały do tej grupy firmy, w których dodatkowy urlop rodzicielski dla ojców występował sporadycznie, w ogóle nie występował lub liczba korzystających z niego pracowników była niewielka. Na podstawie pozostałych odpowiedzi udzielonych przez te firmy można też wywnioskować, że przedsiębiorstwa te często posiadały wdrożone elastyczne formy pracy lub odpowiednio przygotowaną strukturę organizacyjną, co ułatwiało radzenie sobie z nieobecnościami. Wskazywano również, że wcześniejsze przygotowanie, takie jak szkolenia dla działów HR, aktualizacja regulaminów czy wprowadzenie pracy hybrydowej, pozwoliło na płynne funkcjonowanie zespołów nawet w przypadku dłuższych nieobecności niektórych pracowników. W pozostałych przypadkach, gdzie pojawiały się trudności w organizacji pracy (7%) lub trudności tylko w określonych sytuacjach (20%), dotyczyły one głównie firm o sztywnej strukturze organizacyjnej lub niewielkich zespołach (małe firmy), w których nieobecność jednego pracownika miała większy wpływ na organizację pracy.

Uwzględniając, że jedną z kluczowych zmian w przepisach dotyczących ochrony pracowników było przyznanie pracownikom wychowującym dzieci do 8 roku życia prawa do odmowy pracy w godzinach nocnych oraz nadliczbowych, w badaniu zapytano respondentów, czy w ich przedsiębiorstwach zaobserwowano wzrost liczby pracowników korzystających z tego prawa. Z odpowiedzi wynika, że w przypadku połowy badanych firm (50%) liczba pracowników korzystających z nowego uprawnienia nie zmieniła się. W przypadku jednej trzeciej firm (30%) liczba wzrosła, a w przypadku pozostałych zwiększenie zainteresowania tym uprawnieniem było niewielkie. Firmy, które nie zauważyły zmian, najczęściej wskazywały, że pracownicy wychowujący dzieci do 8 roku życia już wcześniej rzadko korzystali z możliwości odmowy pracy w godzinach nadliczbowych lub nocnych, a sama nowelizacja przepisów nie wpłynęła istotnie na

and updated employee statements regarding consent or refusal to work such hours. In the few cases where the increase in the number of people exercising this right was described as small, companies indicated that the change in the regulations had been accepted to a minimal extent and had not significantly affected the daily organisation of work.

The survey asked respondents to indicate how the increase in the number of employees with children under the age of 8 who exercised their right to refuse overtime or night work affected the organisation of work in their companies. The responses show that the vast majority of companies did not observe any resulting difficulties (57%), one-third of companies (33%) encountered difficulties in work organisation, and the remaining companies (10%) indicated no difficulties and, additionally, observed positive changes such as greater flexibility, which facilitates work organisation in their companies.

Better adaptation of working hours to the needs of the workforce has certainly translated into greater employee satisfaction and efficiency. Among the companies that did not report any problems, the majority were those that had already implemented flexible working arrangements and information campaigns addressed to their employees. Such preparation allowed for a smooth transition to the new regulations and minimised the impact of the changes on the daily functioning of teams, e.g., by introducing a substitution procedure.

Respondents were also asked to comment on the interest of employees raising children under the age of 8 in flexible work arrangements. In most companies (53%), employees did not submit requests for flexible work arrangements. This mainly concerns companies with a traditional work model, where remote or hybrid work has not been implemented and the organisational culture is not conducive to the use of such solutions. In such organisations, employees rarely reported a need for flexibility, which may be due to both formal restrictions and a lack of information about available entitlements. In companies where requests were sporadic (20%), flexibility was implemented at the employee's request and most often concerned individual cases. These companies usually already had certain

ich decyzje. Na podstawie pozostałych odpowiedzi można stwierdzić, że przedsiębiorstwa, gdzie odnotowano wzrost, prowadziły aktywną politykę informacyjną, przeprowadzały szkolenia oraz aktualizowały oświadczenia od pracowników dotyczących zgody lub odmowy pracy w takich godzinach. W nielicznych przypadkach, gdzie zwiększenie liczby korzystających z uprawnienia określono jako niewielkie, firmy wskazywały, że zmiana przepisów została przyjęta w minimalnym stopniu i nie wpłynęła znacząco na codzienną organizację pracy.

W badaniu poproszono respondentów o wskazanie jak wzrost liczby pracowników wychowujących dzieci do 8 roku życia, którzy skorzystali z prawa do odmowy pracy w godzinach nadliczbowych lub w porze nocnej wpłynął na organizację pracy w ich firmach. Z odpowiedzi wynika, że zdecydowana większość przedsiębiorstw nie zaobserwowała wynikających stąd trudności (57%), jedna trzecia firm (33%) napotkała trudności z organizacją pracy, a pozostałe firmy (10%) wskazały brak trudności i dodatkowo zaobserwowały pozytywne zmiany w postaci zapewnienia większej elastyczności, która ułatwia organizację pracy w ich firmach. Lepsze dostosowanie czasu pracy do potrzeb załogi, z pewnością przełożyło się na większe zadowolenie i efektywność pracowników. Wśród przedsiębiorstw, które nie odnotowały problemów, dominowały te, które już wcześniej wdrożyły elastyczne formy pracy oraz działania informacyjne skierowane do pracowników. Takie przygotowanie pozwoliło na płynne dostosowanie się do nowych przepisów i zminimalizowanie wpływu zmian na codzienne funkcjonowanie zespołów. np. poprzez wprowadzenie procedury zastępstw.

Respondentów poproszono również, aby wypowiedzieli się na temat zainteresowania pracowników wychowujących dzieci do 8 roku życia elastyczną organizacją pracy. W większości firm (53%) pracownicy nie składali wniosków o elastyczną organizację pracy. Mowa tu przede wszystkim o przedsiębiorstwach o tradycyjnym modelu pracy, w których praca zdalna lub hybrydowa nie została wdrożona, a kultura organizacyjna nie sprzyjała korzystaniu z tego typu rozwiązań. W takich organizacjach pracownicy rzadko zgłaszali potrzebę elastyczności, co może wynikać zarówno z ograniczeń formalnych, jak

procedures in place to enable flexible work arrangements, but this was not a commonly used solution. The most open to flexibility were companies in the last group (27%), where employees made more frequent use of flexible work arrangements. These were usually large companies that had previously implemented hybrid systems, remote working, or flexible working hours, and had an active information and training policy. In these organisations, flexibility was seen as a tool to support work efficiency and work-life balance. Medium-sized companies offered flexibility conditionally, depending on the position or department. Small companies were less likely to use formal flexibility – solutions were individual rather than systemic. The highest levels of flexibility was available in service and IT companies, while manufacturing and trading companies had limited opportunities to implement flexible forms – mainly due to the need for the physical presence of employees. Larger counties were more likely to offer flexible solutions, which may be related to labour market pressures and access to digital tools. In smaller counties, however, traditional work models prevailed, and flexibility was an exception.

Given that one of the key changes in labour law consisted of changes in the conclusion of trial period contracts, respondents were asked about their companies' practices in this regard. The vast majority of companies (60%) did not change their approach to concluding trial period contracts, which means that the existing practices regarding the duration, purpose, and rules for concluding trial contracts in these companies were maintained or minimally adjusted to comply with the applicable regulations. This position was particularly prevalent among medium-sized companies in the service and trade sectors, as well as small manufacturing companies. The remaining companies (40%) declared a change in their approach to concluding trial period contracts. This group included "yes" answers, indicating that procedures had been adapted to the new legal requirements. For example, the changes included the more frequent use of fixed-term contracts instead of trial contracts, limiting the number of trial contracts or shortening their duration, as well as greater precision in specifying the duration of trial contracts.

i z braku informacji o dostępnych uprawnieniach. W firmach, gdzie wnioski pojawiały się sporadycznie (20%), elastyczność była wdrażana na wniosek pracownika i najczęściej dotyczyła indywidualnych przypadków. Przedsiębiorstwa te zazwyczaj posiadały już pewne procedury umożliwiające elastyczną organizację pracy, jednak nie było to rozwiązanie powszechnie wykorzystywane. Najbardziej otwarte na elastyczność były firmy z ostatniej grupy (27%), gdzie pracownicy częściej korzystali z elastycznej organizacji pracy. Były to zwykle duże firmy, które wcześniej wdrożyły systemy hybrydowe, pracę zdalną lub elastyczny czas pracy oraz prowadziły aktywną politykę informacyjną i szkoleniową. W tych organizacjach elastyczność była postrzegana jako narzędzie wspierające efektywność pracy i równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Średnie firmy oferowały elastyczność warunkowo – zależnie od stanowiska lub działu. Małe firmy rzadziej stosowały formalną elastyczność – rozwiązania były raczej indywidualne niż systemowe. Największy poziom elastyczności wykazywały firmy usługowe i z branży IT, natomiast firmy produkcyjne i zajmujące się handlem miały ograniczoną możliwość wdrażania elastycznych form – głównie ze względu na konieczność obecności fizycznej pracowników. W większych powiatach częściej oferowano elastyczne rozwiązania, co może wiązać się z presją rynku pracy i dostępem do narzędzi cyfrowych. Natomiast w mniejszych powiatach dominowały tradycyjne modele pracy, a elastyczność występowała jako wyjątek.

Mając na uwadze, że jedną z kluczowych zmian w prawie pracy były zmiany w zawieraniu umów na okres próbny, zapytano respondentów o praktykę ich firm w tej kwestii. Przeważająca większość przedsiębiorstw (60%) nie zmieniła podejścia do zawierania umów o pracę na okres próbny, co oznacza, że dotychczasowe praktyki w zakresie długości, celu oraz zasad zawierania umów próbnych w tych firmach zostały utrzymane lub minimalnie dostosowano je do obowiązujących przepisów. Takie stanowisko prezentowały zwłaszcza średnie firmy z branży usług i handlu, jak i małe przedsiębiorstwa produkcyjne. Pozostała część firm (40%) zadeklarowała zmianę podejścia do zawierania umów na okres próbny. W tej grupie pojawiły się odpowiedzi „tak”,

wskazujące na dostosowanie procedur do nowych wymogów prawnych. Zmiany mogły obejmować m.in. częstsze zawieranie umów na czas określony zamiast próbnych, ograniczenie liczby umów próbnych lub ich skracanie, a także większą precyzję w określaniu czasu zawarcia umowy próbnej.

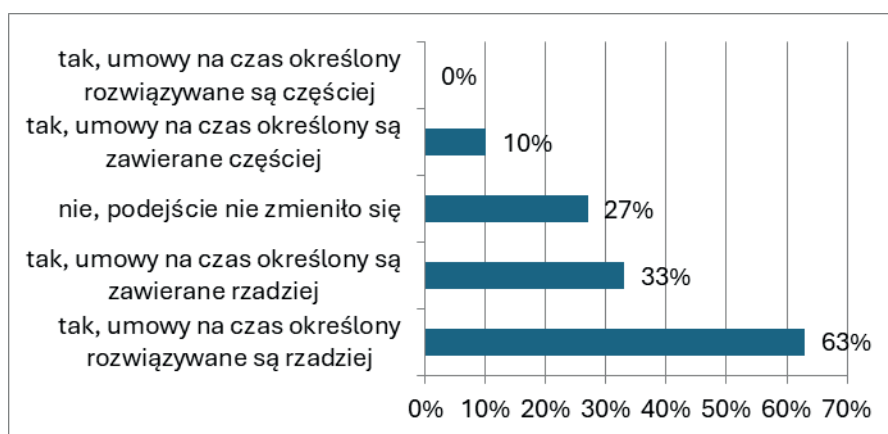


Figure 8. Concluding and terminating fixed-term contracts / Zawieranie i rozwiązywanie umów na czas określony
Source: Own study.

The new rules for terminating fixed-term contracts now require employers to indicate the reason for terminating or rescinding such a contract. In view of this, respondents were asked whether their companies' approach to concluding and terminating such contracts had changed as a result of the changes introduced (Chart 8). The vast majority of respondents (63%) declared that as a result of the changes introduced, fixed-term contracts were terminated less frequently in their companies, and a significant proportion of respondents (33%) replied that such contracts were also concluded less frequently in their companies. In the case of 27% of entities, the approach to concluding and terminating contracts did not change as a result of the introduced regulations, and 10% of respondents declared that they concluded fixed-term contracts more frequently. None of the surveyed companies indicated that they terminated fixed-term contracts more frequently, which is probably due to the need to provide a reason for terminating such a contract. Companies that terminated or concluded fixed-term contracts less frequently were probably more cautious in their HR decisions in order to avoid

Nowe zasady rozwiązywania umów na czas określony nakładają obecnie na pracodawców obowiązek wskazania przyczyny uzasadniającej wypowiedzenie lub rozwiązanie takiej umowy. W związku z powyższym zapytano respondentów, czy w ich firmach podejście do zawierania i rozwiązywania tego typu umów zmieniło się wskutek wprowadzonych zmian (Wykres 8). Zdecydowana większość ankietowanych (63%) zadeklarowała, że wskutek wprowadzonych zmian w ich firmach umowy na czas określony rozwiązywane były rzadziej, dodatkowo spora część respondentów (33%) odpowiedziała, że w ich przedsiębiorstwach rzadziej są też zawierane tego typu umowy. W przypadku 27% podmiotów podejście do zawierania i rozwiązywania umów nie uległo zmianie wskutek wprowadzonych przepisów, a 10% badanych zadeklarowało częstsze zawieranie umów na czas określony. Żadna z badanych firm nie wskazała, że częściej rozwiązywała umowy na czas określony, co prawdopodobnie może wynikać z konieczności podania powodu rozwiązania takiej umowy. Firmy, które rzadziej rozwiązywały lub zawierały umowy na czas określony, prawdopodobnie kierowały się

potential legal disputes related to the obligation to justify the termination. Companies that did not change their approach in this regard tended to employ fixed-term workers on a small scale. A small group of companies that declared more frequent use of fixed-term contracts pointed to the specificity of their industry or the seasonal nature of employment (e.g., manufacturing), but even in this group, there was no increase in the number of such contracts being terminated.

większą ostrożnością w podejmowaniu decyzji kadrowych w celu uniknięcia potencjalnych sporów prawnych związanych z obowiązkiem uzasadnienia wypowiedzenia. Natomiast firmy, które nie zmieniły podejścia w tym zakresie mogły charakteryzować się niewielką skalą zatrudniania pracowników na czas określony. Nieliczna grupa przedsiębiorstw, która zadeklarowała częstsze zawieranie umów na czas określony, wskazywała na specyfikę branży lub sezonowość zatrudnienia (np. produkcja), jednak również w tej grupie nie odnotowano wzrostu liczby rozwiązywanych umów tego typu.

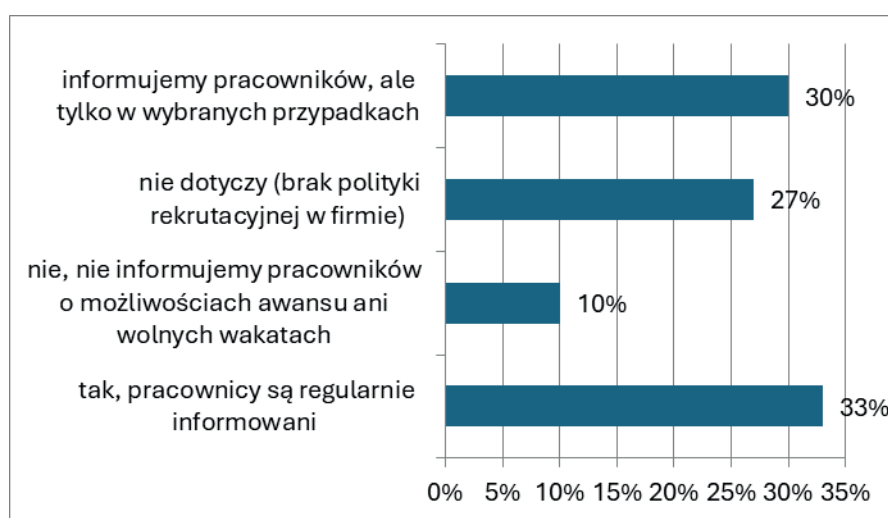


Figure 9. Informing employees about promotion opportunities, vacancies in the company, or the possibility of full-time or part-time employment / Informowanie pracowników o możliwości awansu, wolnych wakatach w firmie lub o możliwości zatrudnienia w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy

Source: Own study.

Due to the fact that the amendment to the Labour Code introduced the obligation to inform employees about promotion opportunities, vacancies, or the possibility of full-time or part-time employment, the survey asked respondents about the implementation of this obligation in their companies (Chart 9). The responses show that 30% of companies informed their employees, but only in selected cases. These were usually medium-sized entities in the trade, manufacturing, and service industries, where these activities were undertaken on an ad hoc basis, mainly in situations where there was a specific need for employment or promotion. A similar number of respondents (33%) declared that their employees were informed regularly; such responses were most often given by

W związku z tym, że nowelizacja Kodeksu pracy wprowadziła obowiązek informowania pracowników o możliwości awansu, wolnych wakatach lub o możliwości zatrudnienia w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy, w badaniu zapytano respondentów o wdrożenie tego obowiązku w ich przedsiębiorstwach (Wykres 9). Z odpowiedzi wynika, że 30% firm informowało pracowników, ale tylko w wybranych przypadkach. Były to zazwyczaj podmioty średniej wielkości z branży handlu, produkcji i usług, gdzie działania te podejmowane były doraźnie, głównie w sytuacjach, gdy pojawiała się konkretna potrzeba zatrudnienia lub awansu. Podobna liczba respondentów (33%) zadeklarowała, że ich pracownicy byli informowani regularnie, takich

larger companies in the IT, manufacturing, and service industries, which had probably implemented formal internal communication procedures and had extensive HR structures. In these organisations, information about recruitment and development opportunities was communicated systematically, probably through dedicated platforms or internal announcements. In contrast, the group of companies that did not have a recruitment policy (27%) was dominated by smaller companies, where internal recruitment was probably very rare or non-existent, and the organisational structure did not require systematic information about vacancies or development opportunities. The remaining 10% of companies admitted that they did not comply with the information obligation, which may be due to a lack of awareness of the new requirements or a lack of HR needs. Companies in larger counties (e.g., urban) used standardized forms of information more often than in smaller counties.

Due to the fact that the amendment to the Labour Code introduced regulations regarding the obligation to provide employees with free training necessary to perform their job, organised during working hours whenever possible, respondents were asked how their companies fulfil this obligation. The analysis of the responses shows that the largest group of companies (43%) did not have a training policy at all, which means that training in these companies was probably not organized systemically or took place only incidentally, without formal procedures or competence development plans, depending on current needs. This approach was most often declared by small and medium-sized companies in the service and trade sectors. A similar proportion of companies (40%) adapted their training policies to the new regulations. This group was dominated by larger companies – manufacturing, service, and IT companies – which had previously conducted training activities and certainly found it easier to adapt to the new requirements. In the remaining companies (17%), the training policy remained unchanged after the amendment of the regulations. These responses indicate that the practices used were already in line with the new regulations or that training was not a significant part of the company's activities. The results of the survey show that the implementation of the

odpowiedzi udzielały najczęściej większe przedsiębiorstwa z branży IT, produkcji i usług, które prawdopodobnie wdrożyły formalne procedury komunikacji wewnętrznej oraz posiadały rozbudowane struktury kadrowe. W organizacjach tych informacje o rekrutacjach i możliwościach rozwoju były przekazywane systematycznie, prawdopodobnie za pośrednictwem dedykowanych platform lub ogłoszeń wewnętrznych. Natomiast w grupie przedsiębiorstw, w których nie była prowadzona polityka rekrutacyjna (27%) dominowały mniejsze firmy, w których rekrutacje wewnętrzne prawdopodobnie były bardzo rzadkie lub nie występowały, a struktura organizacyjna nie wymagała systematycznego informowania o wakatach czy możliwościach rozwoju. Pozostałe 10% firm przyznało, że nie realizowało obowiązku informacyjnego, co może wynikać z braku świadomości nowych wymogów lub braku potrzeb kadrowych. Firmy w większych powiatach (np. miejskich) częściej niż w mniejszych powiatach stosowały standaryzowane formy informowania.

W związku z tym, że nowelizacja Kodeksu pracy wprowadziła regulacje dotyczące obowiązku zapewnienia pracownikom nieodpłatnych szkoleń niezbędnych do wykonywania pracy na danym stanowisku, organizowanych w miarę możliwości w godzinach pracy, respondenci zostali zapytani, jak ich przedsiębiorstwa wywiązują się z tego obowiązku. Z analizy odpowiedzi wynika, że największa grupa firm (43%) w ogóle nie prowadziła polityki szkoleniowej – oznacza to, że w tych przedsiębiorstwach szkolenia prawdopodobnie nie były organizowane systemowo lub odbywały się jedynie incydentalnie, bez formalnych procedur i planów rozwoju kompetencji, w zależności od bieżących potrzeb. Takie podejście najczęściej deklarowały firmy małe i średnie o profilu usługowym oraz handlowym. Podobna część przedsiębiorstw (40%) dostosowała swoje polityki szkoleniowe do nowych przepisów. W tej grupie dominowały większe firmy – produkcyjne, usługowe i branża IT – które wcześniej prowadziły działania szkoleniowe i z pewnością łatwiej było im dostosować się do nowych wymogów. W pozostałych firmach (17%) polityka szkoleniowa pozostała bez zmian po nowelizacji przepisów. Odpowiedzi te wskazują, że stosowane praktyki były wcześniej zgodne z nowymi

new regulations on training necessary to perform work varied greatly among companies in the region and depended mainly on the size of the company, the industry, and the approach to employee competence development.

regulacjami lub szkolenia nie stanowiły istotnego elementu działalności firmy. Wyniki badania pokazują, że wdrożenie nowych przepisów dotyczących szkoleń niezbędnych do wykonywania pracy przebiegała w firmach z regionu bardzo różnie i zależała głównie od wielkości firmy, branży oraz podejścia do rozwoju kompetencji pracowników.

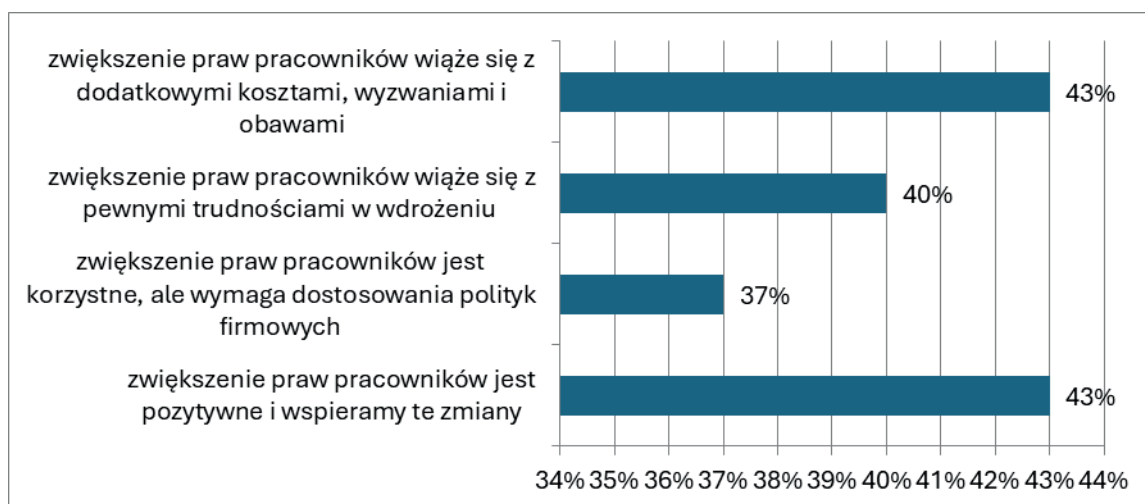


Figure 10. Assessment of the impact of recent amendments to the Labour Code on employee rights / Ocena wpływu ostatnich nowelizacji Kodeksu pracy na prawa pracowników

Source: Own study.

The survey also asked respondents how they assessed the impact of recent changes to the Labour Code on employee rights (Figure 10). Participants in the survey could select more than one answer, which was intended to capture the complexity of the effects of these changes in human resource management practice. The most frequently cited effects were the additional costs, challenges, and concerns associated with the implementation of the new regulations – this aspect was highlighted by 43% of companies. An equally large group of respondents (43%) considered that extended employee rights were a positive sign and that companies supported such changes. Undoubtedly, the new regulations could contribute to improving working conditions, increasing employee motivation and commitment, and building a positive image of the employer. A large proportion of respondents (40%) stated that the extension of employee rights entailed difficulties in implementing the changes, which mainly had to do with organisational challenges, the need to update internal policies, and training

W przeprowadzonej ankiecie zapytano również respondentów jak oceniają wpływ ostatnich zmian w Kodeksie pracy na prawa pracowników (Wykres 10). Uczestnicy badania mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź, co miało pozwolić na uchwycenie złożoności skutków tych zmian w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. Najczęściej wskazywanym skutkiem były dodatkowe koszty, wyzwania i obawy związane z wdrożeniem nowych przepisów – ten aspekt podkreśliło 43% firm. Jednocześnie równie liczna grupa respondentów (43%) uznała, że zwiększenie praw pracowników było pozytywne i firmy wspierały takie zmiany. Niewątpliwie nowe regulacje mogły przyczynić się do poprawy warunków pracy, zwiększenia motywacji i zaangażowania pracowników, a także budowania pozytywnego wizerunku pracodawcy. Spora część ankietowanych (40%) stwierdziła, że zwiększenie praw pracowników wiązało się z trudnościami we wdrożeniu zmian – dotyczyło to głównie wyzwań organizacyjnych, konieczności aktualizacji polityk wewnętrznych oraz przeszkolenia

for personnel responsible for human resources management. In addition, 37% indicated that, although extended employee rights were beneficial, they required adjustments to company policies and procedures, which entailed additional work and the need for changes.

The survey collected respondents' opinions on whether and how changes in labour law affected the way employees were managed in the companies surveyed. 47% of the companies surveyed declared that the changes introduced by the amendment to the Labour Code had an impact on the way personnel were managed, but internal procedures were only minimally adjusted. This indicates that the surveyed companies limited themselves mainly to minor adjustments in documentation, updating selected regulations, or conducting basic training for management and HR departments. This approach was most often declared by medium and large companies, for which the changes did not require a thorough reorganisation of management processes. A fairly large group of respondents (40%) admitted that the amendment forced them to modify personnel management procedures in their companies. These companies introduced more extensive changes, such as updating internal policies, implementing new HR procedures, training personnel responsible for HR services, and adapting recruitment and management practices to the new legal requirements. Such actions were reported in companies from the manufacturing, IT, and service industries. Overall, nearly 90% of the surveyed companies declared that the changes to the Labour Code had an impact on their personnel management practices. The remaining group (13%) indicated that the changes had no impact on the way personnel were managed in their organisations. These were mainly smaller companies, which probably already had solutions in place that complied with the new regulations or whose activities did not require significant modifications in terms of personnel management. In larger counties, companies were more likely to plan changes, which correlated with a larger number of employees and the need to adapt structures, while conservative responses prevailed in smaller counties, with the existing approach dominating.

personelu odpowiedzialnego za zarządzanie kadrami. Dodatkowo 37% wskazało, że choć zwiększenie praw pracowników było korzystne, to wymagało dostosowania polityk firmowych i procedur, co wiązało się z dodatkowymi nakładami pracy oraz koniecznością zmian.

W badaniach zebrano opinie respondentów na temat tego czy i w jaki sposób zmiany przepisów prawa pracy wpłynęły na sposób zarządzania pracownikami w badanych firmach. 47% badanych przedsiębiorstw zadeklarowało, że zmiany wprowadzone przez nowelizację Kodeksu pracy miały wpływ na sposób zarządzania personelem, jednak procedury wewnętrzne zostały dostosowane tylko w minimalnym stopniu. Wskazuje to, że badane przedsiębiorstwa ograniczyły się głównie do drobnych korekt w dokumentacji, aktualizacji wybranych regulaminów lub przeprowadzenia podstawowych szkoleń dla kadry zarządzającej i działów HR. Takie podejście najczęściej deklarowały firmy średnie i duże, dla których zmiany nie wymagały gruntownej reorganizacji procesów zarządzania. Dość liczna grupa respondentów (40%) przyznała, że nowelizacja wymusiła modyfikację procedur zarządzania personelem w ich firmach. W tych przedsiębiorstwach wprowadzono szersze zmiany, takie jak aktualizacja polityk wewnętrznych, wdrożenie nowych procedur HR, przeszkolenie personelu odpowiedzialnego za obsługę kadrową oraz dostosowanie praktyk rekrutacyjnych i zarządczych do nowych wymogów prawnych. Takie działania deklarowały zarówno firmy z branży produkcyjnej, branży IT, jak i usługowej. Ogólnie, blisko 90% badanych przedsiębiorstw deklarowało wpływ zmian Kodeksu pracy na sposób zarządzania personelem. Pozostała grupa (13%) wskazała, że zmiany nie miały wpływu na sposób zarządzania personelem w ich organizacjach. Były to głównie mniejsze przedsiębiorstwa, które prawdopodobnie mogły już wcześniej mieć wdrożone rozwiązania zgodne z nowymi przepisami lub których działalność nie wymagała istotnych modyfikacji w zakresie zarządzania personelem. W większych powiatach firmy częściej planowały zmiany – korelowało to z większą liczbą pracowników i potrzebą dostosowania struktur, w mniejszych powiatach przeważały odpowiedzi konserwatywne – dominowało utrzymanie dotychczasowego podejścia.



Figure 11. Challenges encountered in implementing the new provisions of the Labour Code / Wyzwania napotkane przy wdrażaniu nowych przepisów Kodeksu pracy

Source: Own study.

At the end of the survey, respondents were asked to indicate the biggest challenges encountered in implementing the new provisions of the Labour Code concerning employee rights (Figure 11). The most frequently mentioned challenge was the need to train personnel responsible for employee management – this aspect was highlighted by as many as 70% of the surveyed companies. This indicates a need to improve the competence of management and HR departments in the area of new regulations and their practical implementation. High costs associated with implementing the changes were the second most frequently mentioned problem (60%), including expenses for training, legal consultations, and adaptation of HR systems. For 43% of companies, the need to change internal policies and procedures proved to be a challenge, as it involved updating documentation and adapting practices to new legal requirements. For some companies (27%), limited resources or the need to reorganize HR processes were also problematic, especially in smaller companies, where the changes required additional staff involvement. Problems with communicating changes to employees and the need to update employee documentation were mentioned by 23% of respondents – companies had difficulty effectively communicating the new rules and quickly adapting contracts and regulations. Only 10% of respondents declared that they did not encounter any major challenges in implementing the new regulations. This indicates that the scale of problems related to the

Na zakończenie badań respondenci zostali poproszeni o wskazanie największych wyzwań napotkanych przy wdrażaniu nowych przepisów Kodeksu pracy dotyczących praw pracowników (Wykres 11). Najczęściej wskazywanym wyzwaniem była konieczność przeszkolenia personelu odpowiedzialnego za zarządzanie pracownikami – ten aspekt podkreśliło aż 70% badanych przedsiębiorstw. Wskazuje to, na potrzebę podnoszenia kompetencji kadry kierowniczej i działów HR w zakresie nowych regulacji oraz praktycznej ich implementacji. Drugim najczęściej wymienianym problemem były wysokie koszty związane z wdrożeniem zmian (60%), obejmujące m.in. wydatki na szkolenia, konsultacje prawne czy dostosowanie systemów kadrowych. Dla 43% firm wyzwaniem okazała się konieczność zmian w politykach i procedurach wewnętrznych, co wiązało się z aktualizacją dokumentacji oraz dostosowaniem praktyk do nowych wymogów prawnych. Dla części przedsiębiorstw (27%) problematyczne było także ograniczenie zasobów lub konieczność przeorganizowania procesów HR, zwłaszcza w mniejszych firmach, gdzie zmiany wymagały dodatkowego zaangażowania personelu. Problemy z komunikowaniem zmian pracownikom oraz potrzeba zaktualizowania dokumentacji pracowniczej zostały wskazane przez 23% respondentów – firmy miały trudności z efektywnym przekazaniem nowych zasad oraz z szybkim dostosowaniem umów i regulaminów. Tylko 10% ankietowanych zadeklarowało, że nie napotkało większych wyzwań przy wdrażaniu

implementation of the new provisions of the Labour Code varied. Large enterprises most often pointed to the complexity of the regulations, the need to update documentation, and the need for training – the difficulties stemmed from the size of the organisation and the number of employees. Medium-sized entities highlighted the problem of adapting procedures and communicating changes within teams, while small companies reported primarily a lack of legal knowledge and limited resources to implement changes. Commercial enterprises often pointed to HR challenges and employee turnover hindering the implementation of new rules, while service and IT companies focused on organisational, formal, and regulatory compliance issues, and manufacturing companies paid the most attention to operational difficulties. Companies in larger counties signalled challenges related to coordinating large teams and interpreting the law, while problems with lack of access to legal support and low awareness of formal requirements prevailed in small counties.

Conclusions

The research made it possible to learn about human resource management practices in companies in the Lublin Province in connection with the changes in labour law introduced in 2023. Despite the limited scope of the research, certain conclusions can be drawn from it, as follows.

- The companies surveyed, especially small ones, do not have training policies, do not implement systemic HRM solutions, and only occasionally inform employees about their new rights. In many cases, changes in labour law are implemented only to a minimal extent or not at all, as evidenced by the fact that the employees rarely exercise their rights.
- Large companies with specialized and professional human resources departments are better able to adapt to changes and are much quicker to respond and implement legislative changes. These entities are much more likely to declare that they conduct training, implement new procedures, and communicate regularly with employees, which confirms their competitive advantage in the labour market.

nowych przepisów. Wskazuje to, że skala problemów związana z wdrażaniem nowych przepisów Kodeksu pracy była zróżnicowana. duże przedsiębiorstwa najczęściej wskazywały na złożoność przepisów, konieczność aktualizacji dokumentacji i potrzebę szkoleń – trudność wynikały z rozmiaru organizacji i liczby pracowników, średnie podmioty podkreślały problem z dostosowaniem procedur i komunikacją zmian w zespołach, małe firmy zgłaszały przede wszystkim brak wiedzy prawnej oraz ograniczone zasoby do wdrażania zmian. Przedsiębiorstwa handlowe często wskazywały na wyzwania kadrowe i rotację pracowników utrudniające wdrażanie nowych zasad, natomiast firmy usługowe i IT skupiały się na kwestiach organizacyjnych, formalnych i zgodności z przepisami, z kolei firmy produkcyjne zwracały największą uwagę na operacyjne trudności. Firmy w większych powiatach sygnalizowały wyzwania związane z koordynacją dużych zespołów i interpretacją prawa, natomiast w małych powiatach dominowały problemy z brakiem dostępu do wsparcia prawnego i niską świadomością wymagań formalnych.

Wnioski

Dzięki przeprowadzonym badaniom możliwe było poznanie praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstw województwa lubelskiego w związku z wprowadzonymi w 2023 roku zmianami w prawie pracy. Mimo ograniczonego zakresu badań można wyciągnąć z nich pewne wnioski – są one następujące.

- Badane przedsiębiorstwa, w tym szczególnie małe podmioty, nie prowadzą polityki szkoleniowej, nie wdrażają systemowych rozwiązań z zakresu ZZL i sporadycznie informuje pracowników o ich nowych uprawnieniach. W wielu przypadkach zmiany w prawie pracy są wdrażane tylko w minimalnym zakresie lub wcale, na co wskazuje rzadkie korzystanie pracowników z przysługujących im uprawnień.
- Duże przedsiębiorstwa, posiadające wyspecjalizowane, profesjonalne działy zarządzania zasobami ludzkimi lepiej dostosowują się do zmian i znacznie szybciej są w stanie reagować i wprowadzać zmiany legislacyjne. Zdecydowanie częściej podmioty te deklarują

- In companies that have implemented an information and training policy (large companies), employees, including fathers, are more willing to take advantage of their new rights. The lack of such measures limits the exercise of rights and hinders the implementation of modern human resource management standards, which is clearly evident in the responses regarding work flexibility and the use of parental leave.
- Respondents often pointed to difficulties in interpretation, the need for training and legal consultation, especially in smaller companies. In addition, the biggest challenge for companies was the need to train staff responsible for employee management (70% of companies). The new regulations forced management and human resources departments to improve their qualifications, both in terms of interpreting the regulations and implementing new procedures.
- Most companies limited their response to changes in labour law to introducing minimal, ad hoc changes. Only a few, especially large ones, treated the new labour law provisions as an impulse to update their overall human resource management strategy.
- New regulations, such as the right to refuse to work at night and overtime, or additional parental leave, were often seen as a burden on companies. Difficulties in work organisation and a lack of tools to support work-life balance were mentioned.
- Research indicates limited use of flexible forms of work. Remote work, hybrid work, and flexible working hours are mainly implemented in larger companies and where investments have been made in modern human resource management solutions. In most companies, there is little interest in flexible forms of work among employees, e.g., those raising children under the age of 8, and employee requests for flexible work arrangements are sporadic or non-existent.
- The larger and wider the scope of a company's operations, the more professional and systematic its approach to implementing changes in labour law. Companies with a wider territorial reach (e.g., from larger counties) are more professional and systemic in conducting training, implementing new procedures and regular communication with employees, which confirms their competitive advantage on the labor market.
- In enterprises that introduced information and training policy (large companies), employees, including fathers, are more willing to take advantage of their new rights. The lack of such measures limits the exercise of rights and hinders the implementation of modern human resource management standards, which is clearly evident in the responses regarding work flexibility and the use of parental leave.
- Respondents often pointed to difficulties in interpretation, the need for training and legal consultation, especially in smaller companies. In addition, the biggest challenge for companies was the need to train staff responsible for employee management (70% of companies). The new regulations forced management and human resources departments to improve their qualifications, both in terms of interpreting the regulations and implementing new procedures.
- Most companies limited their response to changes in labour law to introducing minimal, ad hoc changes. Only a few, especially large ones, treated the new labour law provisions as an impulse to update their overall human resource management strategy.
- New regulations, such as the right to refuse to work at night and overtime, or additional parental leave, were often seen as a burden on companies. Difficulties in work organisation and a lack of tools to support work-life balance were mentioned.
- Research indicates limited use of flexible forms of work. Remote work, hybrid work, and flexible working hours are mainly implemented in larger companies and where investments have been made in modern human resource management solutions. In most companies, there is little interest in flexible forms of work among employees, e.g., those raising children under the age of 8, and employee requests for flexible work arrangements are sporadic or non-existent.
- The larger and wider the scope of a company's operations, the more professional and systematic its approach to implementing changes in labour law. Companies with a wider territorial reach (e.g., from larger counties) are more professional and systemic in conducting training, implementing new procedures and regular communication with employees, which confirms their competitive advantage on the labor market.
- W przedsiębiorstwach, które wdrożyły politykę informacyjną i szkoleniową (duże firmy), pracownicy, w tym ojcowie, chętniej korzystają z nowych uprawnień. Brak takich działań ogranicza wykorzystanie przysługujących praw i utrudnia wdrożenie nowoczesnych standardów zarządzania zasobami ludzkimi, co wyraźnie widoczne jest w odpowiedziach dotyczących elastyczności pracy i korzystania z urlopów rodzicielskich.
- Respondenci często wskazywali na trudności interpretacyjne, potrzebę szkoleń i konsultacji prawnych, szczególnie w mniejszych firmach. Dodatkowo największym wyzwaniem dla przedsiębiorstw była konieczność przeszkolenia personelu odpowiedzialnego za zarządzanie pracownikami (70% firm). Nowe regulacje wymusiły podnoszenie kwalifikacji kadry kierowniczej i działów personalnych, zarówno w zakresie interpretacji przepisów, jak i wdrażania nowych procedur.
- Większość przedsiębiorstw w swojej reakcji na zmiany w prawie pracy ograniczyła się do wprowadzenia minimalnych, doraźnych zmian. Tylko nieliczne, zwłaszcza duże, potraktowały nowe przepisy w prawie pracy jako impuls do aktualizacji całościowej strategii zarządzania zasobami ludzkimi.
- Nowe przepisy, takie jak prawo do odmowy pracy w nocy i nadgodzinach czy dodatkowe urlopy rodzicielskie były często traktowane jako obciążenie przedsiębiorstw. Wskazywano na trudności w organizacji pracy i brak narzędzi wspierających *work-life balance*.
- Badania wskazują na ograniczone wykorzystywanie elastycznych form pracy. Praca zdalna, hybrydowa, elastyczny czas pracy wdrażane są głównie w większych firmach i tam, gdzie wcześniej inwestowano w nowoczesne rozwiązania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. W większości firm zainteresowanie elastycznymi formami pracy wśród pracowników, np. wychowujących dzieci do 8 roku życia jest niewielkie, wnioski pracowników o elastyczną organizację pracy pojawiają się sporadycznie lub wcale.

in adapting to changes in labour law. They are better prepared, more often use flexible forms of employment and remote work, take formal measures (training, updating regulations, using consultants), and clearly see both the benefits and challenges resulting from these changes. In turn, companies that operate locally, in smaller counties, often react in a more ad hoc manner, communicate with employees more informally, and are less likely to introduce innovations related to human resource management.

Final remarks

Legal regulations, particularly in the field of labour law, have a significant impact on the human resource management of companies. The opinions expressed by respondents representing companies from the Lublin Voivodeship confirm the general observation that labour law regulations have a significant impact on HR practices. In order to comply with new legal regulations and remain competitive in the labour market, employers are forced to adapt their practices in the areas of training, employee awareness, employment flexibility, and diversity management. At the same time, adaptation to these changes may lead to increased employment costs and the need to modify human resource management strategies towards greater organisational flexibility. In addition, regulations on equal treatment in employment require companies to intensify their efforts related to diversity management in employment. In turn, changes related to remote work force companies to adapt to new personnel management practices and policies by increasing investment in training, new technologies, and equipment.

Research also shows that effective human resource management in the context of legislative changes requires not only adapting to new regulations, but also building an organisational culture based on openness, flexibility, and

- Im większy i szerszy zasięg działalności firmy, tym bardziej profesjonalne i usystematyzowane podejście do wdrażania zmian w prawie pracy. Firmy o szerszym zasięgu terytorialnym (np. z większych powiatów) cechuje większa profesjonalizacja i systemowość w adaptacji do zmian w prawie pracy. Są lepiej przygotowane, częściej stosują elastyczne formy zatrudnienia i pracę zdalną, podejmują formalne działania (szkolenia, aktualizacje regulaminów, korzystanie z doradców) oraz jasno dostrzegają zarówno korzyści, jak i wyzwania tych zmian. Natomiast firmy działające lokalnie, z mniejszych powiatów, często reagują mniej bardziej doraźnie, komunikują się z pracownikami bardziej nieformalnie i rzadziej wprowadzają innowacje związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Zakończenie

Przepisy prawa, w tym szczególnie w zakresie prawa pracy, wywierają istotny wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstw. Opinie respondentów reprezentujących przedsiębiorstwa z województwa lubelskiego potwierdzają ogólną obserwację, że uregulowania prawa pracy mają znaczący wpływ na praktyki kadrowe. Aby sprostać nowym regulacjom prawnym i utrzymać konkurencyjność na rynku pracy pracodawcy zmuszeni są do adaptacji swoich praktyk w zakresie szkoleń, zwiększania świadomości pracowników, elastyczności zatrudnienia oraz zarządzania różnorodnością. Jednocześnie dostosowanie do zmian może prowadzić do wzrostu kosztów zatrudnienia oraz konieczności modyfikacji strategii zarządzania zasobami ludzkimi w kierunku większej elastyczności organizacyjnej. Dodatkowo, regulacje dotyczące równego traktowania w zatrudnieniu wymuszają zwiększenie działań firm w zakresie zarządzania różnorodnością w zatrudnieniu. Natomiast zmiany dotyczące pracy zdalnej wymuszają konieczność adaptacji do nowych praktyk i polityk zarządzania personelem poprzez zwiększanie inwestycji w szkolenia, nowe technologie oraz sprzęt.

Z badań wynika również, że skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach zmian legislacyjnych wymaga nie tylko dostosowania się do nowych przepisów, ale także budowania

continuous development of competencies – which in the long term can become a source of competitive advantage.

Finally, the limitations of the study should be mentioned. The sample of 30 companies used in the study is very small, especially for the purpose of stating that a particular phenomenon or assessment has occurred, as some of the results obtained are tantamount to a statistical error. In addition, the results presented may entail typical errors found in survey research, e.g., respondents may provide incomplete or distorted answers. Therefore, the results obtained should be treated as a basis for further research and the formulation of hypotheses. It is advisable to continue the research using a larger sample of companies while applying an appropriate method of sample design (sample selection). It is also reasonable to supplement the results obtained with qualitative research, e.g., in a focus group, and their possible evaluation by experts, which may contribute to the verification and deepening of the observations presented in the article. Certain adjustments may also be made by including the opinions of the other party to the employment relationship in the research, i.e., representatives of trade unions or other organisations representing the interests of employees.

kultury organizacyjnej opartej na otwartości, elastyczności i ciągłym rozwoju kompetencji – co w dłuższej perspektywie może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Na zakończenie wskazać należy na ograniczenia przeprowadzonych badań. Wykorzystana w badaniach próba 30 przedsiębiorstw jest bardzo skromna, w szczególności dla formułowania tez, iż takie czy inne zjawisko bądź ocena zaistniała, albowiem część uzyskanych wyników mieści się w granicach błędu statystycznego. Ponadto przedstawione wyniki mogą być obarczone typowymi błędami występującymi w badaniach sondażowych, np. respondenci mogą udzielić odpowiedzi niepełnych lub zniekształconych. Dlatego uzyskane rezultaty należy traktować jako podstawę do prowadzenia dalszych badań oraz formułowania hipotez. Wskazane jest kontynuowanie badań przy wykorzystaniu większej próby przedsiębiorstw oraz przy zastosowaniu odpowiedniej metody jej zaprojektowania (doboru próby). Zasadne jest również uzupełnienie uzyskanych wyników o przeprowadzenie badań jakościowych np. w grupie fokusowej i ich ewentualną ewaluację przez ekspertów, co może przyczynić się do zweryfikowania i pogłębienia przedstawionych w artykule spostrzeżeń. Pewnych korekt może dostarczyć również uwzględnienie w badaniach opinii drugiej strony stosunku pracy, tj. reprezentantów związków zawodowych lub innych organizacji reprezentujących interesy pracowników.

References

1. Armstrong, M., Taylor, S. (2021). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
2. Baran, K.W. (2022). Funkcje prawa pracy. W: K.W. Baran (red.), *Prawo pracy i ubezpieczeń społecznych*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
3. Daszczyńska-Ciborowska, A. (2022). Zmiany w prawie pracy w 2023 roku – praca zdalna, kontrola trzeźwości pracowników oraz przejrzyste i przewidywalne warunki pracy, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie*, 18, 37-47.
4. Florek, L. Pisarczyk, Ł. (2023). *Prawo pracy*, Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck.
5. Griffin, R.W. (2022). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
6. Godlewska-Bujok, B. (2023). Work-life balance po polsku – najważniejsze refleksje po nowelizacji z 2023 r., *Radca Prawny. Zeszyty Naukowe*, 2, 11-26.
7. Jabłoński, H. (2022). *Kodeks pracy z komentarzem – orzecznictwo sądowe*. Skierniewice: Wydawnictwo Sigma.
8. Jaskulska, J. (2023). Nowe zasady wypowiedzania umów o pracę na czas określony, *Radca Prawny. Zeszyty Naukowe*, 2, 43-54

9. Jaskulska, J. (2023a). Uprawnienia pracowników związane z rodzicielstwem. W: K.W. Baran (red.), *Przejrzyste warunki pracy oraz uprawnienia rodzicielskie*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
10. Koźmiński A.K., Jemielniak, D., Latusek-Jurczak, D., Pikos, A. (2023). *Zarządzanie – nowe otwarcie*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
11. Liszcz, T. (2023). *Prawo pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
12. Mikuła, B. (2021). Uwarunkowania budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w oparciu o zarządzanie kapitałem ludzkim. W: J. Nesterak, A. Wodecka-Hyjek (red.). *Wiedza – gospodarka – społeczeństwo. Dylematy i metamorfozy współczesnego zarządzania*. (s.169-178). Warszawa: Instytut Nauk Ekonomicznych PAN.
13. Mikuła, B., Myjak, T., Trzcińska H. (2023). *Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi. Funkcje i instrumenty*, Nowy Sącz: Wydawnictwo Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu.
14. Serafin, K. (2025). Impact of the 9 March 2023 Amendments to the Labour Code on Employment Stability Guarantees for Employees Exercising Rights Related to Parenthood and Caring for Another Family Member. *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Iuridica*, 111, 117-129. <https://doi.org/10.18778/0208-6069.111.09>
15. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz. U. 2025 poz. 277).
16. *Zmiany przepisów Kodeksu pracy 2023 (implementacja dyrektyw UE w tym work-life balance)*. Pobrane z: <https://serwiskadrowego.pl/2023/03/zmiany-przepisow-w-kodeksie-pracy-2023-implementacja-dyrektyw-ue-w-tym-work-life-balance/> (dostęp: 19.07.2025)
17. Ziółkowska, K. (2023). Praca zdalna po zmianach w Kodeksie pracy, *Radca Prawny. Zeszyty Naukowe*, 2, 55-72.



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0). License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pl>) allowing third parties to copy and redistribute the material in any medium or format and remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.