

# HR na Szpilkach

magazyn

numer 10

lipiec 2023

Czyli jak wypracować wysoki poziom serwisu HR w organizacji, pogodzić interesy twardego i miękkiego HR-u i nie zapomnieć o sobie.

**Outplacement**  
poprawa wizerunku firmy,  
czy realna korzyść  
dla pracowników?

**Umowy na okres  
próbny**  
czy pracodawca może  
zmienić zamiar?

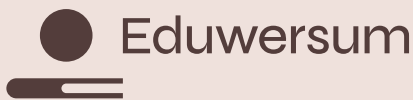
**Koniec pandemii**  
konsekwencje dla  
działów HR

**Praca tymczasowa**  
praktyczne aspekty

**Jawność  
wynagrodzeń**  
Unia likwiduje lukę płacową

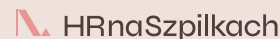
**Różnorodność | ESG**  
jak być nowoczesnym  
pracodawcą na rynku  
pracy?





Collegium  
Rozwoju  
HR

Organ prowadzący:



9-miesięczny program rozwoju zawodowego

7 wyjątkowo angażujących kursów

Materiały merytoryczne PDF, video i MP3 dostępne i aktualizowane przez rok od zakończenia Akademii

Zestaw aktów prawnych i wzorów dokumentów



Codzienne zadania, współpraca i pomoc w wirtualnej klasie

Wykłady oraz sesje pytań i odpowiedzi na żywo

Zestaw książek, segregatory, notes oraz Kubek Pasjonata

Zaświadczenie na druku MEN oraz Certyfikat potwierdzający umiejętności w obrębie zawodu:

Specjalista ds. kadr (kod zawodu 242037)  
Specjalista ds. wynagrodzeń (kod zawodu 242310)

Zadzwoń



+48 508 252 000

Napisz

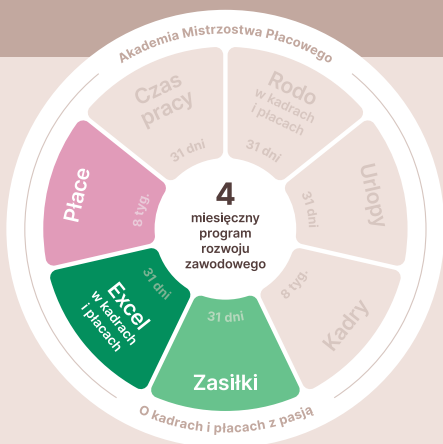


akademia@hrnaszpilkach.pl

Zobacz



eduwersum.pl hrnaszpilkach.pl



3 wyjątkowo angażujące kursy

4-miesięczny program rozwoju zawodowego

Materiały merytoryczne PDF, video i MP3 dostępne i aktualizowane przez rok od zakończenia Akademii

Zestaw aktów prawnych i wzorów dokumentów

Codzienne zadania, współpraca i pomoc w wirtualnej klasie

Wykłady oraz sesje pytań i odpowiedzi na żywo

Książka „Zasiłki”

Zaświadczenie na druku MEN

Certyfikat potwierdzający umiejętności w obrębie zawodu:  
Specjalista ds. wynagrodzeń (kod zawodu 242310)



4 wyjątkowo angażujące kursy

5-miesięczny program rozwoju zawodowego

Materiały merytoryczne PDF, video i MP3 dostępne i aktualizowane przez rok od zakończenia Akademii

Zestaw aktów prawnych i wzorów dokumentów

Codzienne zadania, współpraca i pomoc w wirtualnej klasie

Wykłady oraz sesje pytań i odpowiedzi na żywo

Zestaw 2 książek: „Czas Pracy”, „Urlopy”

Zaświadczenie na druku MEN

Certyfikat potwierdzający umiejętności w obrębie zawodu:  
Specjalista ds. kadr (kod zawodu 242307)

**REDAKTOR NACZELNA**

**Monika Smulewicz**  
magazyn@hrnaszpilkach.pl

**PROJEKT I SKŁAD**

**Paulina Cechnicka**

**WYDAWCA**

**HR NA SZPILKACH**  
**Monika Smulewicz**

 **HRnaSzpilkach**

ul. Borzymowska 43/303 F  
03-565 Warszawa  
biuro@hrnaszpilkach.pl  
HRnaszpilkach.pl

**ISBN 978-83-66131-55-2**

**OBSŁUGA PRAWNA**

**Grupa Legalia Kancelaria  
Prawnicza Szczepanik Sp.k.**

**PARTNER WYDANIA**

 **Eplanner**

**Wydane w Warszawie 28.06.2023**

Wszystkie prawa zastrzeżone: Kopiowanie, reprodukcja bez pisemnej zgody redakcji nie jest dozwolona. Redakcja nie odpowiada za treść reklam i ogłoszeń.

Budowanie społeczności HR na szpilkach rozpoczęłam w 2017 roku od założenia grupy integrującej praktyków HR na Facebooku. Dziś liczy ona 70 000 osób dzielących zawodowe wartości - rozwój i profesjonalizm. Mamy świadomość wpływu, jaki działają kadry, płac i HR wywierają na biznes. Potrzeba budowania kompetencji, które gwarantują organizacjom wzrost i nowoczesne rozwiązania HR, a także zamiłowanie trenerskie i marzenie o edukowaniu bez barier zainspirowały mnie do stworzenia w 2018 roku platformy szkoleniowej online. Zawody związane z prawem pracy, kalkulacją wynagrodzeń i tzw. human capital nieustannie ewoluują. Do niedawna skupialiśmy się na rozwoju merytorycznym, porządkowaliśmy wiedzę, obalaliśmy złe praktyki. Odrobiliśmy tę lekcję, ale przyszła kolejna. Czujemy na plecach zimny oddech sztucznej inteligencji.

Według State of the Global Workplace: 2023 Gallup Report poziom zaangażowania pracowników wynosi 23%. W Europie 13%. Niskie zaangażowanie kosztuje światową gospodarkę 8,8 biliona dolarów - czyli 9% światowego PKB. Mocno wierzę w to, że digitalizacja, którą znacząco przyspieszą możliwości dostarczone przez AI, da nam zawodową przestrzeń do tego, by przesunąć optykę z przepisów na ludzi - na tworzenie zaangażowanych zespołów i innowacyjnych miejsc pracy.

Wraz z gronem znamienitych Autorów niniejszego wydania Magazynu podejmujemy szerokie spektrum tematów kluczowych dla menedżerów i specjalistów kadrowo-płacowych. Omawiamy wpływ zakończenia epidemii na prawa i obowiązki stron stosunku pracy. Podsumowujemy najbardziej newralgiczne kwestie nowelizacji Kodeksu pracy - uprawnienia rodzicielskie i umowy na okres próbny. Na tapet bierzemy outplacement i digitalizację, które wpływają na bieżące decyzje pracodawców. Zwracamy uwagę na jawność wynagrodzeń, różnorodność, ESG. Mocne argumenty wysunęliśmy w zakresie outsourcingu i odpowiedzialności zarządów za nielegalne powierzenie pracy.

**Dziękuję Autorom tego opracowania za zaufanie i wspólne budowanie strategicznej roli HR w nowoczesnych organizacjach!**

Monika Smulewicz

## HR Detektyw

Konferencja 10 orzeczeń najważniejsze wyroki dla pracodawców wydane w 2022 roku, część druga, Łukasz Kuczkowski . . . . .	6
Koniec pandemii, konsekwencje dla działów HR, Antoni Kolek . . . . .	10
Nowa formuła urlopów związanych z rodzicielstwem. Podsumowanie zmian, Monika Smulewicz . . . . .	12

## Prawo Pracy

O problemach z umową na okres próbny, po nowelizacji, Paweł Kempa-Dymiński, Ewa Knapińska . . . . .	22
Jawność wynagrodzeń w kontekście przepisów unijnych, Izabela Dziubak-Napiórkowska . . . . .	30
Aktywność zawodowa kobiet w Polsce. Czy możemy skutecznie pomóc Polkom rozwijać ich potencjał osobisty i zawodowy?, Agnieszka Jaworska-Martycz . . . . .	40
Zła jakość pracy to powód do zwolnienia pracownika, a nie nałożenia kary, Iwona Gęsicka . . . . .	46

## Okiem Praktyka

Różnorodność niejedno ma imię, Małgorzata Górka . . . . .	50
ESG jak być nowoczesnym i konkurencyjnym pracodawcą na rynku pracy, Michalina Lewandowska-Alama, Paweł Sych . . . . .	54

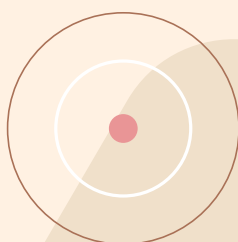
## Narzędziownik HR-owca

Automatyzacja procesów HR, Wiktoria Kuc . . . . .	64
Praktyczne aspekty organizacji pracy tymczasowej, Paulina Helińska . . . . .	68
Outplacement, poprawa wizerunku firmy, czy realna korzyść dla pracowników?, Wojciech Chromik . . . . .	72
7 sposobów na budowanie różnorodnego miejsca pracy, Małgorzata Górka . . . . .	78

## Cudzoziemcy

Cudzoziemcy w outsourcingu, Izabela Florczak . . . . .	84
Odpowiedzialność zarządu czy działu HR w przypadku stwierdzenie nielegalnego powierzenia pracy cudzoziemcowi?, Piotr Sawicki . . . . .	88

<b>Kalendarium</b> Kursy i webinary . . . . .	93
-----------------------------------------------	----





# HR detektyw



HR Detektyw to najświeższe informacje ze świata  
prawa pracy, kalkulacji wynagrodzeń i zasiłków.  
To nowości w orzecznictwie, interpretacjach  
i stanowiskach resortowych.



# Konferencja 10 orzeczeń

## najważniejsze wyroki dla pracodawców wydane w 2022 roku

### CZĘŚĆ DRUGA

Pod koniec stycznia kancelaria Raczkowski po raz piętnasty podsumowała dorobek orzecznictwa w sprawach pracowniczych. Na konferencji 10 orzeczeń przedstawiliśmy najważniejsze, naszym zdaniem, orzeczenia Sądu Najwyższego oraz innych sądów zapadłe w 2022 roku, które mają wpływ na pracodawców i pracowników, zarówno pod kątem ich uprawnień jak i obowiązków. W ostatnim numerze przedstawiliśmy pierwsze 5 omawianych orzeczeń. Poniżej przedstawiamy drugą finałową piątkę.

#### Różne sankcje za to samo przewinienie nie naruszają zasady równego traktowania

W tym orzeczeniu Sąd Najwyższy wskazał, że przepisy, a w szczególności zakaz dyskryminacji, nie nakładają na pracodawców obowiązku stosowania wobec pracowników takich samych sankcji za naruszenie podstawowych obowiązków. Zarzut nierównego traktowania nie może być uzasadniony jedynie tym, że w innych przypadkach pracodawca nie dokonał niezwłocznego rozwiązania stosunku pracy. Art. 52 § 1 K.p. będący podstawą do rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia stanowi jedynie o możliwości rozwiązania umowy w tym trybie. Nie kreuje on obowiązku pracodawcy do rozwiązania umowy, szczególnie jeżeli pracodawca uzna, że zawinione naruszenie obowiązków przez pracownika nie uniemożliwia jego dalszego zatrudnienia.

Pracodawca ma zatem prawo stosować różne sankcje za naruszenie takich samych obowiązków, szczególnie jeżeli sytuacja pracowników jest nieporównywalna. Ale co istotne, pracodawca ma również prawo zmienić swoją dotychczasową politykę i zacząć sankcjonować te zachowania, za które dotychczas nie karał. I sam fakt zmiany tej polityki nie przemawia za uznaniem, że dochodzi do dyskryminacji osoby ukaranej w oparciu o nową politykę wobec osoby dotychczas niekaranej. Pracodawca może zatem nałożyć na pracownika inną sankcję, niż stosował dotychczas za dane naruszenie. Istotne jest jedynie to, aby nie działał wybiórczo i stosował tę politykę konsekwentnie.

Wyrok Sądu Najwyższego z 27 stycznia 2022 r. (II PSKP 66/21)



## Zero tolerancji za alkohol w pracy

Co prawda wyrok Sądu Najwyższego zapadł przed wdrożeniem do Kodeksu pracy możliwości badania trzeźwości pracowników i może się wydawać, że stracił on już na aktualności, ale nic bardziej mylnego. Może on mieć bowiem istotne znaczenie dla wprowadzania przez pracodawców zasady zero tolerancji.

Obecnie przepisy uznają, że pracownik jest trzeźwy nie tylko wtedy, gdy wynik badania na trzeźwość wyniesie „0”, ale również wtedy, gdy ten wynik jest dodatni (tzn. stwierdza alkohol we krwi czy w wydychanym powietrzu), ale nie przekracza on progów stanu po użyciu alkoholu np. mniej niż 0,10 mg w 1 dm<sup>3</sup> wydychanego powietrza czy mniej niż 0,2 promila we krwi. Taki stan rzeczy jest jednak nieakceptowalny z punktu widzenia pracodawców na niektórych stanowiskach pracy, tj. tych, które wiążą się z dużą odpowiedzialnością za życie i zdrowie osób, np. kierowcy czy operatorów ciężkiego sprzętu. Można wprowadzić zasadę zero tolerancji, ale nie w oparciu o nowe przepisy dotyczące badania trzeźwości, ale powołując się właśnie na bezpieczeństwo i higieniczne warunki pracy i istotne zagrożenie generowane na danym stanowisku.

Pracodawcy mogą zatem wprowadzać rozwiązania, w których pracownik, którego trzeźwość w pracy jest szczególnie istotna, powinien przekonać pracodawcę, że jest trzeźwy.

Oczywiście dzisiaj pracodawca może prowadzić kontrole trzeźwości w oparciu o nowe przepisy. W sytuacji jednak, w której badanie wykaże alkohol, ale poniżej progów stanu po użyciu alkoholu, pracodawca teoretycznie jest zobowiązany dopuścić pracownika do pracy jako osobę trzeźwą. Może jednak powołać się na zasady bhp i ryzyka i odsunąć pracownika od pracy z zachowaniem prawa do wynagrodzenia i dopuścić dopiero w momencie, gdy wynik badania wyniesie „0”. Jeżeli sytuacje będą się powtarzały i takie odsunięcie od pracy będą powodowały utrudnienia organizacyjne po stronie pracodawcy (np. konieczność zapewnienia zastępstwa, opóźnienia w wykonaniu pracy, itp.), to pracodawca może rozwiązać z takim pracownikiem umowę o pracę. Istotnym jest to, że sankcje pracodawcy powinny być stopniowalne.

Kluczowe jest jednak odpowiednie uregulowanie zasady zero tolerancji w regulaminie pracy. Nie na każdym stanowisku będzie ona mogła zostać wdrożona.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 13 kwietnia 2022 r. (II PSKP 87/21)

## Koszty integracji nie zawsze są kosztami podatkowymi pracodawcy

W tym orzeczeniu Naczelny Sąd Administracyjny przesądził, że wydatki na integrację tzw. kontraktorów (tj. osób prowadzących swoją własną działalność gospodarczą i współpracujących z płatnikiem na podstawie umów o świadczenie usług) nie stanowią kosztu podatkowego dla spółki organizującej taką integrację.

Wyrok dotyczy kwestii zaliczania określonych wydatków do kosztów uzyskania przychodów. Aby wydatek stanowił koszt uzyskania przychodu, muszą być spełnione następujące warunki: został poniesiony przez podatnika, jest definitywny (niezwracany), związany z prowadzoną działalnością gospodarczą, służy uzyskaniu, zabezpieczeniu lub zachowaniu przychodów, jest udokumentowany i nie należy do wydatków wyłączonych ustawowo.

Wszystkie zatem poniesione wydatki, po wyłączeniu wydatków enumeratywnie wymienionych w przepisach, mogą stanowić koszt uzyskania przychodów, o ile pozostają w związku z osiąganymi przychodami. Ocena takich kosztów powinna brać pod uwagę przeznaczenie danego wydatku tj. jego celowość, zasadność dla funkcjonowania podmiotu oraz potencjalną możliwość przyczynienia się danego wydatku do osiągnięcia przychodu.

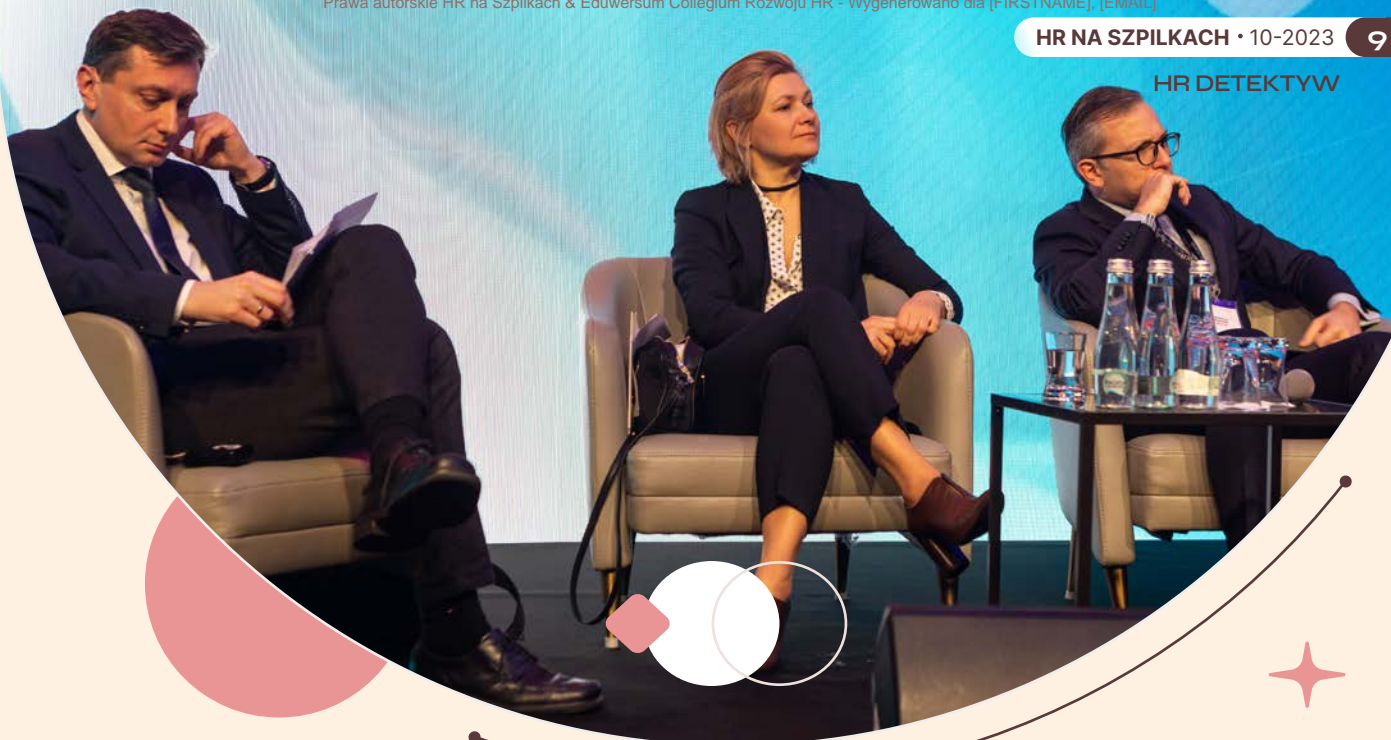
O ile w przypadku pracowników koszty ich integracji mogą stanowić koszty uzyskania przychodu, gdyż organizowanie takich spotkań jest zgodne z obowiązkami pracodawcy i służy poprawie efektywności pracy, o tyle nie dotyczy to osób współpracujących z pracodawcą na zasadach b2b. Są to bowiem, z prawnego punktu widzenia, równorzędni wobec pracodawcy partnerzy, a z samej istoty umowy o świadczenie usług wynika równorzędność i niezależność podmiotów. Nie można uznać, że koszty spotkania integracyjnego z takimi osobami stanowią koszty podatkowe, gdyż są one w praktyce wydatkami na reprezentację spółki. A te zostały enumeratywnie wyłączone w przepisach z kosztów uzyskania przychodów.

Płatnik powinien zatem każdorazowo ustalić jaką część kosztów poniesionych na integrację przypada na pracowników, a jaką na kontraktorów i tylko część przypadającą na pracowników można zaliczyć do kosztów uzyskania przychodów.

Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z 19 października 2022 r. (II FSK 572/22)







## Pracodawcy mogą zakazać noszenia symboli religijnych w pracy

Trybunał Sprawiedliwości Unii Europejskiej wskazał, że pracodawca może zakazać pracownikom wyrażania swoich przekonań religijnych np. poprzez ubiór czy symbole religijne. Taki zakaz powinien wynikać z wewnętrznego aktu pracodawcy np. regulaminu pracy, z tym zastrzeżeniem, że te zasady powinny być stosowane do wszystkich religii w sposób ogólny i bez rozróżnienia. W takim przypadku zakaz nie będzie dyskryminacją ze względu na religię lub przekonania.

Ten wyrok wzmacnia wszelkie polityki neutralności wprowadzane przez pracodawców do zakładów pracy. Zapewnienie neutralności religijnej oznacza bowiem, że pracownicy nie są faworyzowani ani dyskryminowani ze względu na wyznawaną religię lub jej brak. Jako, że różnorodność religijna jest coraz bardziej widoczna w Polsce, zrozumienie i szanowanie różnych wierzeń i przekonań przyczynia się do tworzenia atmosfery równości i akceptacji.

Wyrok Trybunału Sprawiedliwości z 13 października 2022 r. (C-344/20).

## Tożsamość płciowa jest chroniona przed dyskryminacją

Tożsamość płciowa to głęboko odczuwane wewnętrzne i indywidualne doświadczenie płci społecznej, która może nie odpowiadać płci określonej przy urodzeniu, włączając w to osobiste odczucie własnej cielesności i inne formy wyrażania własnej płciowości przez ubiór, mowę czy sposób zachowania.

Tak rozumiana tożsamość płciowa jest chroniona przed dyskryminacją. Pracodawca nie może zatem dyskryminować ze względu na tożsamość płciową, gdyż jest to równoznaczne z dyskryminacją ze względu na płeć. Co więcej, jeżeli w związku z taką dyskryminacją pracodawca stwarza upokarzającą atmosferę i naruszające godność osoby transpłciowej, może to oznaczać molestowanie.

 Ius Laboris Poland Global HR Lawyers  
**Raczkowski**

**Łukasz Kuczkowski**  
radca prawny, partner  
zarządzający w kancelarii  
Raczkowski sp.k.



# Koniec pandemii

## konsekwencje dla działów HR

Wystąpienie pandemii COVID-19 spowodowało wprowadzenie wielu przepisów ograniczających obowiązki pracowników i pracodawców. Pojawiające się zapowiedzi zakończenia stanu zagrożenia epidemicznego oznaczają, że już wkrótce zawieszane, lub zamrożone regulacje wrócą do stanu sprzed pandemii i będą miały zastosowanie w wielu firmach. Warto zatem prześledzić kluczowe zmiany związane z zakończeniem pandemii w obszarze prawa pracy i innych obowiązków działów HR.

### Badania okresowe

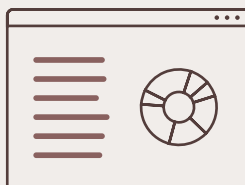
Po odwołaniu stanu zagrożenia epidemicznego przywrócony zostanie obowiązek przeprowadzenia badań wstępnych. Dotychczas pracownicy na stanowiskach administracyjno-biurowych korzystali z prawa do zwolnienia z tego obowiązku, jeśli posiadali aktualne orzeczenie dopuszczające do pracy. W czasie stanu epidemii oraz zagrożenia epidemicznego zawieszony został obowiązek przeprowadzenia badań okresowych. Jednak po odwołaniu stanu zagrożenia epidemicznego pracodawca i pracownik będą mieli obowiązek wykonać badania okresowe. Na ich przeprowadzenie będą mieli 180 dni od dnia odwołania danego stanu. Warto także podkreślić, że zniesienie stanu zagrożenia epidemicznego oznacza, że po 180 dniach orzeczenia lekarskie z badań wstępnych lub kontrolnych wydane przez innych lekarzy, niż uprawnionych do przeprowadzania tych badań, stracą ważność.

### Szkolenia BHP

W okresie stanu zagrożenia epidemicznego albo stanu epidemii przepisy dopuszczały przeprowadzanie szkoleń wstępnych w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej. Wraz ze zniesieniem stanu epidemii przywrócony zostanie obowiązek, a niezbędnym może się okazać przeprowadzanie zaległych szkoleń.

### Odprawy i odszkodowania

W okresie obowiązywania stanu zagrożenia epidemicznego albo stanu epidemii wysokość odprawy, odszkodowania lub innego świadczenia pieniężnego wypłacanego przez pracodawcę pracownikowi w związku z rozwiązaniem umowy o pracę nie mogła przekroczyć dziesięciokrotności minimalnego wynagrodzenia za pracę. Zniesienie stanu zagrożenia epidemicznego oznaczać będzie więc zniesienie tego limitu.





## Urlopy

Przepisy covidowe ustanawiały możliwość udzielenia pracownikowi zaległego urlopu wypoczynkowego za ubiegły rok kalendarzowy w wymiarze 30 dni urlopu, bez konieczności uzyskiwania zgody pracownika, a także z pominięciem planu urlopów, przyjętego u pracodawcy.

## Zakaz konkurencji

W okresie obowiązywania stanu zagrożenia epidemicznego pracodawcy mają możliwość jednostronnego rozwiązania wypowiedzeniem umowy o zakazie konkurencji, w tym zakazie konkurencji po ustaniu stosunku pracy. Po zniesieniu stanu zagrożenia epidemicznego uprawnienia te zostaną zniesione.

## Fikcja doręczeń

Jedną z istotnych zmian wprowadzonych przepisami covidowymi była tzw. fikcja doręczeń polegająca na przyjęciu, że w okresie stanu epidemii lub zagrożenia epidemicznego do nieodebranych pism podlegających doręczeniu za potwierdzeniem odbioru stosowano przepisy uznające pismo za doręczone. Regulacje te zostaną zniesione wraz z zakończeniem stanu zagrożenia epidemicznego.

## Przeliczenie emerytury wstecz

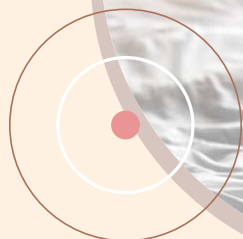
Wprowadzone przepisy covidowe zakładały, że osobom, które zgłoszą wniosek o ustalenie lub ponowne ustalenie wysokości świadczenia, ZUS wyliczy tę wysokość od dnia, w którym dana osoba spełniła warunki do świadczenia - jednak nie wcześniej niż od 1 marca 2020 r. Zatem jeżeli taki wniosek zostanie złożony najpóźniej 30 dni po ustaniu obowiązywania stanu zagrożenia epidemicznego ZUS ustali prawo do świadczenia, ponownie ustali jego wysokość z ewentualnym wyrównaniem od dnia, gdy wnioskodawca spełnił wymagane do tego warunki (np. osiągnął wiek emerytalny).



INSTYTUT  
EMERYTALNY

**dr Antoni Kolek**  
Prezes zarządu  
Instytut Emerytalny





# Nowa formuła urlopów związanych z rodzicielstwem

## Podsumowanie zmian

W związku z nowelizacją przepisów ustawy - Kodeks pracy, od 26 kwietnia 2023 roku nastąpił szereg zmian w uprawnieniach przysługujących pracownikom - rodzicom. Co się zmieniło? Przede wszystkim wymiar urlopu rodzicielskiego został wydłużony o 9 tygodni, a zasady jego udzielania zostały znacznie uproszczone. Co istotne, 9 tygodni urlopu zostało zagwarantowane na wyłączność dla drugiego rodzica.

Zgodnie z danymi ZUS, w 2021 roku z urlopu rodzicielskiego skorzystało 99% kobiet i zaledwie 1% mężczyzn. Do końca sierpnia 2021 r. z 302,7 tys. osób, które otrzymały zasiłek rodzicielski mężczyźni to zaledwie 2,7 tys. Powyższe dane jednoznacznie wskazują, że podział obowiązków rodzinnych w Polsce rozkłada się nierówno pomiędzy kobiety i mężczyzn, co jest jedną z głównych przyczyn niskiej aktywności zawodowej kobiet.

Dodatkowe 9 tygodni urlopu rodzicielskiego, według założeń unijnej dyrektywy, która dała paradygmat do omawianej zmiany, ma zwiększyć udział ojców w opiece nad dziećmi, ułatwić powrót matek na rynek pracy po urlopie macierzyńskim i rodzicielskim oraz wyrównać szanse kobiet na rynku pracy poprzez promowanie partnerskiego modelu rodziny.

### **Czy nowa formuła uprawnień związanych z rodzicielstwem zachęci ojców do aktywnego włączenia się w opiekę nad dziećmi?**

W niniejszym opracowaniu przedstawiam podsumowanie zmian w urlopach związanych z rodzicielstwem, które nastąpiły wraz z nowelizacją Kodeksu pracy, która weszła w życie 26 kwietnia 2023 r. Rzetelna edukacja i zwiększanie świadomości rozwiązań prawnych z pewnością przyczyni się do zwiększenia odsetka ojców wspierających mamy w powrocie na rynek pracy.



## Urlop rodzicielski

**Rodzaj zmiany:** Wydłużenie urlopu rodzicielskiego

**Wcześniej:** 32 lub 34 tygodnie urlopu rodzicielskiego

**26 kwietnia 2023 r.:** 41 lub 43 tygodnie urlopu rodzicielskiego albo 38/62 tygodni w szczególnych warunkach

**Rodzaj zmiany:** Zapewnienie pracownikowi-ojcu dziecka bezwarunkowej możliwości skorzystania z urlopu rodzicielskiego

**Wcześniej:** Prawo do urlopu rodzicielskiego uzależnione od pozostawania matki dziecka w zatrudnieniu (ubezpieczeniu) w dniu porodu

**Po 26 kwietnia 2023 r.:** Uniezależnienie prawa do urlopu rodzicielskiego od pozostawania matki dziecka w zatrudnieniu (ubezpieczeniu) w dniu porodu

**Rodzaj zmiany:** Uchylenie przepisów dotyczących składania tzw. długiego wniosku o urlop rodzicielski

**Wcześniej:** Pracownica, nie później niż 21 dni po porodzie, mogła złożyć pisemny wniosek o udzielenie jej, bezpośrednio po urlopie macierzyńskim, urlopu rodzicielskiego w pełnym wymiarze

**Od 26 kwietnia 2023 r.:** Urlop rodzicielski jest udzielany na wniosek w postaci papierowej lub elektronicznej składany przez pracownika - rodzica dziecka w terminie nie krótszym niż 21 dni przed rozpoczęciem korzystania z urlopu

**Rodzaj zmiany:** Wykorzystanie urlopu rodzicielskiego bezpośrednio po urlopie macierzyńskim

**Wcześniej:** Nakaz udzielania urlopu rodzicielskiego lub jego pierwszej części bezpośrednio po wykorzystaniu urlopu macierzyńskiego albo zasiłku macierzyńskiego za okres odpowiadający urlopowi macierzyńskiemu

**Od 26 kwietnia 2023 r.:** Brak nakazu

**Rodzaj zmiany:** indywidualne prawo do urlopu rodzicielskiego

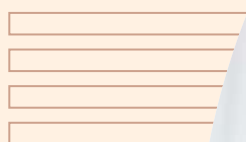
**Wcześniej:** brak

**Od 26 kwietnia 2023 r.:** indywidualne prawo do urlopu rodzicielskiego w wymiarze 9 tygodni

**Rodzaj zmiany:** nowe uprawnienie dla rodzica posiadającego zaświadczenie, o którym mowa w art. 4 ust. 3 ustawy z dnia 4 listopada 2016 r. o wsparciu kobiet w ciąży i rodzin „Za życiem”

**Wcześniej:** brak

**Od 26 kwietnia 2023 r.:** 65 tygodni lub 67 tygodni urlopu rodzicielskiego



**Rodzaj zmiany:** prostsze zasady udzielania urlopu

**Wcześniej:** urlop rodzicielski był udzielany bezpośrednio po wykorzystaniu urlopu macierzyńskiego albo zasiłku macierzyńskiego za okres odpowiadający okresowi urlopu macierzyńskiego, nie więcej niż w 4 częściach, z których żadna nie mogła być krótsza niż 8 tygodni, z wyjątkiem pierwszej, przypadających bezpośrednio jedna po drugiej albo bezpośrednio po wykorzystaniu zasiłku macierzyńskiego za okres odpowiadający części urlopu rodzicielskiego, w wymiarze wielokrotności tygodnia.

**Od 26 kwietnia 2023 r.:** jednorazowo albo nie więcej niż w 5 częściach nie później niż do zakończenia roku kalendarzowego, w którym dziecko kończy 6 rok życia

**Rodzaj zmiany:** Wymiar urlopu rodzicielskiego pracownika łączącego urlop z wykonywaniem pracy u pracodawcy, który go udzielił

**Wcześniej:** Wymiar urlopu rodzicielskiego pracownika łączącego urlop z wykonywaniem pracy u pracodawcy, który go udzielił, ulegał wydłużeniu proporcjonalnie do wymiaru czasu pracy wykonywanej przez pracownika podczas jednoczesnego korzystania z urlopu, nie dłużej niż do:

» 64 tygodni w przypadku urodzenia jednego dziecka przy jednym porodzie lub

» 68 tygodni w przypadku urodzenia dwojga lub więcej dzieci przy jednym porodzie

**Od 26 kwietnia 2023 r.:** Wymiar urlopu rodzicielskiego pracownika łączącego urlop z wykonywaniem pracy u pracodawcy, który go udzielił, ulega wydłużeniu proporcjonalnie do wymiaru czasu pracy wykonywanej przez pracownika podczas jednoczesnego korzystania z urlopu, nie dłużej niż do:

» 82 tygodni w przypadku urodzenia jednego dziecka przy jednym porodzie lub

» 86 tygodni w przypadku urodzenia dwojga lub więcej dzieci przy jednym porodzie

**Rodzaj zmiany:** Wymiar urlopu rodzicielskiego pracownika posiadającego zaświadczenie, o którym mowa w art. 4 ust. 3 ustawy z dnia 4 listopada 2016 r. o wsparciu kobiet w ciąży i rodzin „Za życiem” łączącego urlop z wykonywaniem pracy u pracodawcy, który go udzielił

**Wcześniej:** brak

**Od 26 kwietnia 2023 r.:** maksymalny wymiar urlopu rodzicielskiego w przypadku łączenia przez rodzica posiadającego zaświadczenie, o którym mowa w art. 4 ust. 3 ustawy z dnia 4 listopada 2016 r. o wsparciu kobiet w ciąży i rodzin „Za życiem” uprawnionego do korzystania z urlopu z wykonywaniem pracy u pracodawcy, który udzielił urlopu, wynosi:

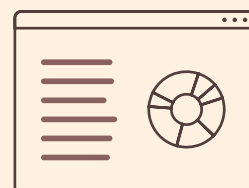
» do 130 tygodni w przypadku urodzenia jednego dziecka przy jednym porodzie lub

» do 134 tygodni w przypadku urodzenia dwojga lub więcej dzieci przy jednym porodzie

**Rodzaj zmiany:** Dopuszczenie do pracy po zakończeniu korzystania z urlopu rodzicielskiego

**Wcześniej:** brak

**Od 26 kwietnia 2023 r.:** regulacja o charakterze gwarancyjnym dla pracowników wracających do pracy po okresie korzystania z urlopów związanych z rodzicielstwem: Pracodawca ma obowiązek dopuszczenia pracownika po zakończeniu urlopu rodzicielskiego





## Zasiłek macierzyński za okres urlopu rodzicielskiego

**Rodzaj zmiany:** podstawa wymiaru zasiłku

**Wcześniej:** 100% albo 60% podstawy wymiaru zasiłku

**Od 26 kwietnia 2023 r.:** 70% podstawy wymiaru zasiłku

**Rodzaj zmiany:** podstawa wymiaru zasiłku

**Wcześniej:** 80% podstawy wymiaru zasiłku gdy ubezpieczona - matka dziecka, nie później niż 21 dni po porodzie, składała pisemny wniosek o wypłacenie jej zasiłku macierzyńskiego za okres odpowiadający okresowi urlopu macierzyńskiego i urlopu rodzicielskiego w pełnym wymiarze

**Od 26 kwietnia 2023 r.:** 81,5% gdy ubezpieczona - matka dziecka, nie później niż 21 dni po porodzie, złożyła pisemny wniosek o wypłacenie jej zasiłku macierzyńskiego za okres odpowiadający okresowi urlopu macierzyńskiego i urlopu rodzicielskiego w pełnym wymiarze, z wyłączeniem okresu 9 tygodni urlopu przysługującego ojcu dziecka

## Urlop ojcowski

**Rodzaj zmiany:** skrócenie terminu na skorzystanie z uprawnienia

**Wcześniej:** pracownik – ojciec dziecka, mógł wykorzystać urlop ojcowski do ukończenia przez dziecko 24. miesiąca życia albo do upływu 24 miesięcy od dnia uprawnomocnienia się postanowienia orzekającego przysposobienie dziecka i nie dłużej niż do ukończenia przez dziecko 7. roku życia

**Od 26 kwietnia 2023 r.:** pracownik – ojciec dziecka, może wykorzystać urlop ojcowski do ukończenia przez dziecko 12. miesiąca życia albo do upływu 12 miesięcy od dnia uprawnomocnienia się postanowienia orzekającego przysposobienie dziecka i nie dłużej niż do ukończenia przez dziecko 14. roku życia

**Rodzaj zmiany:** rodzaj wniosku

**Wcześniej:** wniosek w postaci papierowej

**Od 26 kwietnia 2023 r.:** wniosek w postaci papierowej lub elektronicznej



## Elastyczny czas pracy

**Rodzaj zmiany:** nowe uprawnienie

**Wcześniej:** brak

**Od 26 kwietnia 2023 r.:** rodzicom opiekującym się dzieckiem do 8 lat oraz opiekunom, tj. pracownikom zapewniającym opiekę lub wsparcie krewnemu lub osobie zamieszkującej z pracownikiem w tym samym gospodarstwie domowym, którzy wymagają znacznej opieki lub znacznego wsparcia z poważnych względów medycznych przysługuje prawo do zastosowania wobec niego elastycznej organizacji pracy. Odrzucenie wniosku o elastyczną organizację pracy przez pracodawcę wymaga przedstawienia pisemnego uzasadnienia!

## Zakaz pracy w konkretnych warunkach

**Rodzaj zmiany:** zgoda pracownika-rodzica a wiek dziecka

**Wcześniej:** pracownika wychowującego dziecko do ukończenia przez nie 4 roku życia nie wolno było bez jego zgody zatrudniać w godzinach nadliczbowych, w porze nocnej, zatrudniać w systemie przerywanego czasu pracy oraz delegować poza stałe miejsce pracy.

**Od 26 kwietnia 2023 r.:** wydłużenie z 4. do 8. roku życia dziecka, do ukończenia którego pracodawca może polecać pracownikowi – tylko za jego zgodą – pracę w godzinach nadliczbowych i w porze nocnej, zatrudniać w systemie przerywanego czasu pracy oraz delegować poza stałe miejsce pracy.

## Ochrona przed zwolnieniem

**Rodzaj zmiany:** zakres działań pracodawcy objętych zakazem

**Wcześniej:** brak

**Od 26 kwietnia 2023 r.:** zakaz prowadzenia wszelkich przygotowań do zwolnienia pracowników w okresie ciąży i okresie urlopu macierzyńskiego, z którego pracownica korzysta w związku z urodzeniem dziecka, a także od dnia wystąpienia przez pracownika z wnioskiem o udzielenie: części urlopu macierzyńskiego, urlopu na warunkach urlopu macierzyńskiego albo jego części, urlopu ojcowskiego albo jego części, urlopu rodzicielskiego albo jego części – do dnia zakończenia tego urlopu

## Szczególna ochrona przed zwolnieniem

**Rodzaj zmiany:** wyłączenie pracownic w trakcie umowy na okres próbny

**Wcześniej:** Uchylono przepis wyłączający z zakresu podmiotowego ochrony pracownice zatrudnione w okresie próbnym nieprzekraczającym jednego miesiąca

**Od 26 kwietnia 2023 r.:** pracownice zatrudnione na podstawie umowy o pracę na okres próbny korzystają ze szczególnej ochrony niezależnie od długości okresu próbnego.







## Ochrona przed zwolnieniem w terminie przewidzianym przepisami prawa

**Rodzaj zmiany:** zmiana terminu związanego z ochroną pracownika przed zwolnieniem

**Wcześniej:** W przypadku złożenia przez pracownika wniosku, o którym mowa w § 1, wcześniej niż 21 dni przed rozpoczęciem korzystania z urlopu wychowawczego albo obniżonego wymiaru czasu pracy, zakaz, o którym mowa w § 1, zaczyna obowiązywać na 21 dni przed rozpoczęciem korzystania z urlopu albo obniżonego wymiaru czasu pracy.

**Od 26 kwietnia 2023 r.:** W przypadku złożenia przez pracownicę lub pracownika stosownego wniosku o urlop wcześniej aniżeli przewidziany prawnie termin na złożenie takiego wniosku, ochrona zacznie obowiązywać dopiero od terminu określonego w przepisach prawa, tj.:

- » na 14 dni przed rozpoczęciem korzystania z części urlopu macierzyńskiego oraz części urlopu na warunkach urlopu macierzyńskiego;
- » na 21 dni przed rozpoczęciem korzystania z urlopu rodzicielskiego albo jego części;
- » na 7 dni przed rozpoczęciem korzystania z urlopu ojcowskiego albo jego części

## Przyczyny warunkujące dopuszczalność rozwiązania stosunku pracy w okresie ochronnym

**Rodzaj zmiany:** udowodnienie istnienia przyczyny uzasadniającej zakończenie stosunku pracy

**Wcześniej:** brak

**Od 26 kwietnia 2023 r.:** udowodnienie istnienia przyczyny uzasadniającej rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia z winy pracownika, jak i przyczyny wypowiedzenia umowy o pracę w razie ogłoszenia upadłości lub likwidacji pracodawcy spoczywa na pracodawcy

## Urlop wychowawczy

**Rodzaj zmiany:** doprecyzowanie przepisu

**Wcześniej:** brak

**Od 26 kwietnia 2023 r.:** korzystanie z obniżonego wymiaru czasu pracy nie obniża wymiaru urlopu wychowawczego

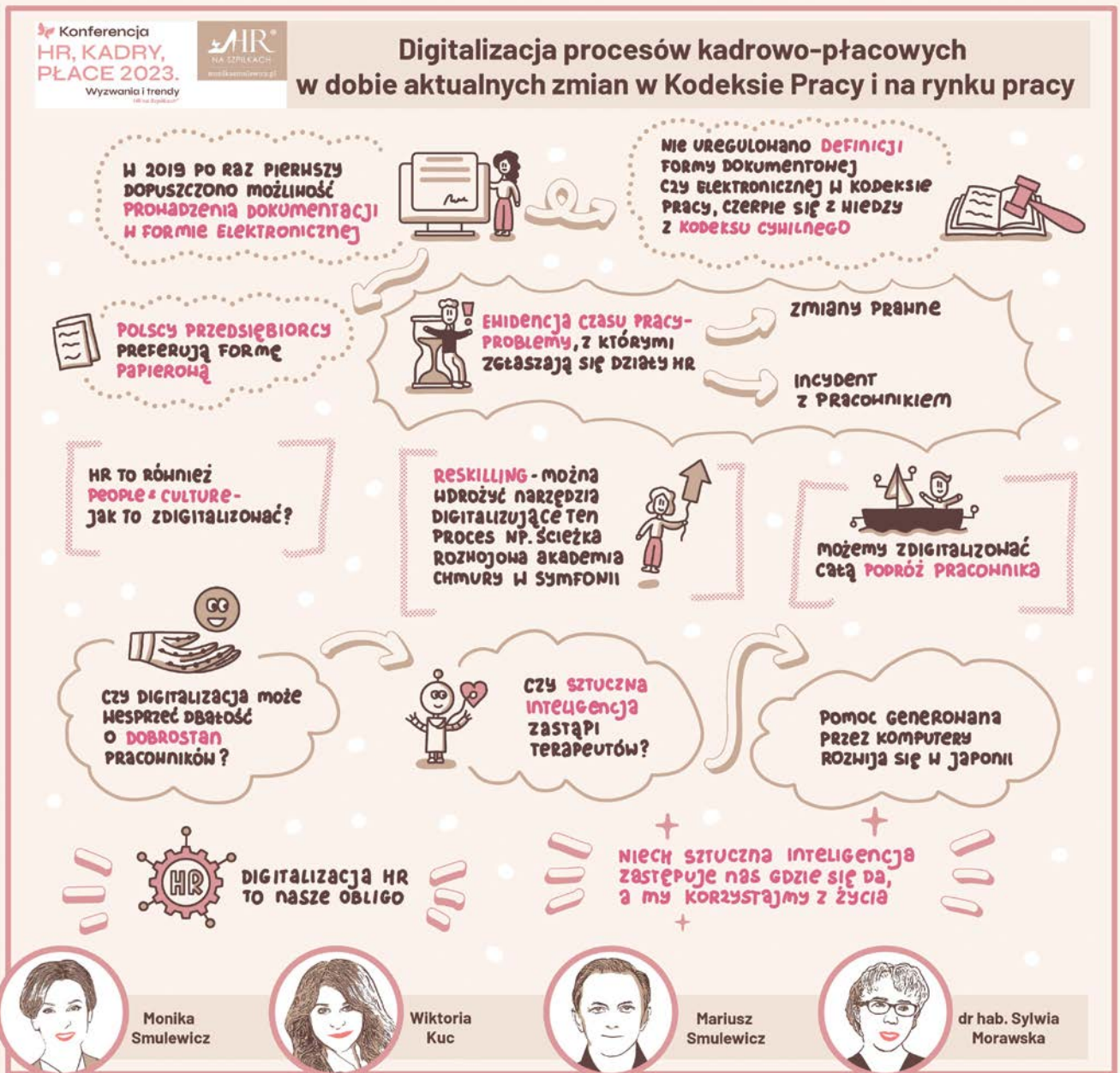
HRnaSzpilkach Eduwersum

**Monika Smulewicz**  
Prezesa Zarządu  
HR na szpilkach®  
CEO Eduwersum  
Collegium Rozwoju HR



# Konferencja HR, KADRY, PŁACE 2023

## Wyzwania i trendy

13.06.2023  WARSZAWA

ZAPIS GRAFICZNY: BOGUMIŁA RATAJCZAK

Organizatorzy

Rudnicka  
Audit  
Partners

**Targi Kielce**  
exhibition & congress centre

DEBATY • WYSTĄPIENIA EKSPERCKIE • WARSZTATY • NETWORKING • WYSTAWA • BANKIET



## Międzynarodowy Kongres Biur Rachunkowych

# M K B R

**26-27 / 10 / 2023**

Biuro rachunkowe  
aniotem biznesu.

**Zapisz się już dziś!** Rejestracja i program na [mkbr.targikielce.pl](https://mkbr.targikielce.pl)

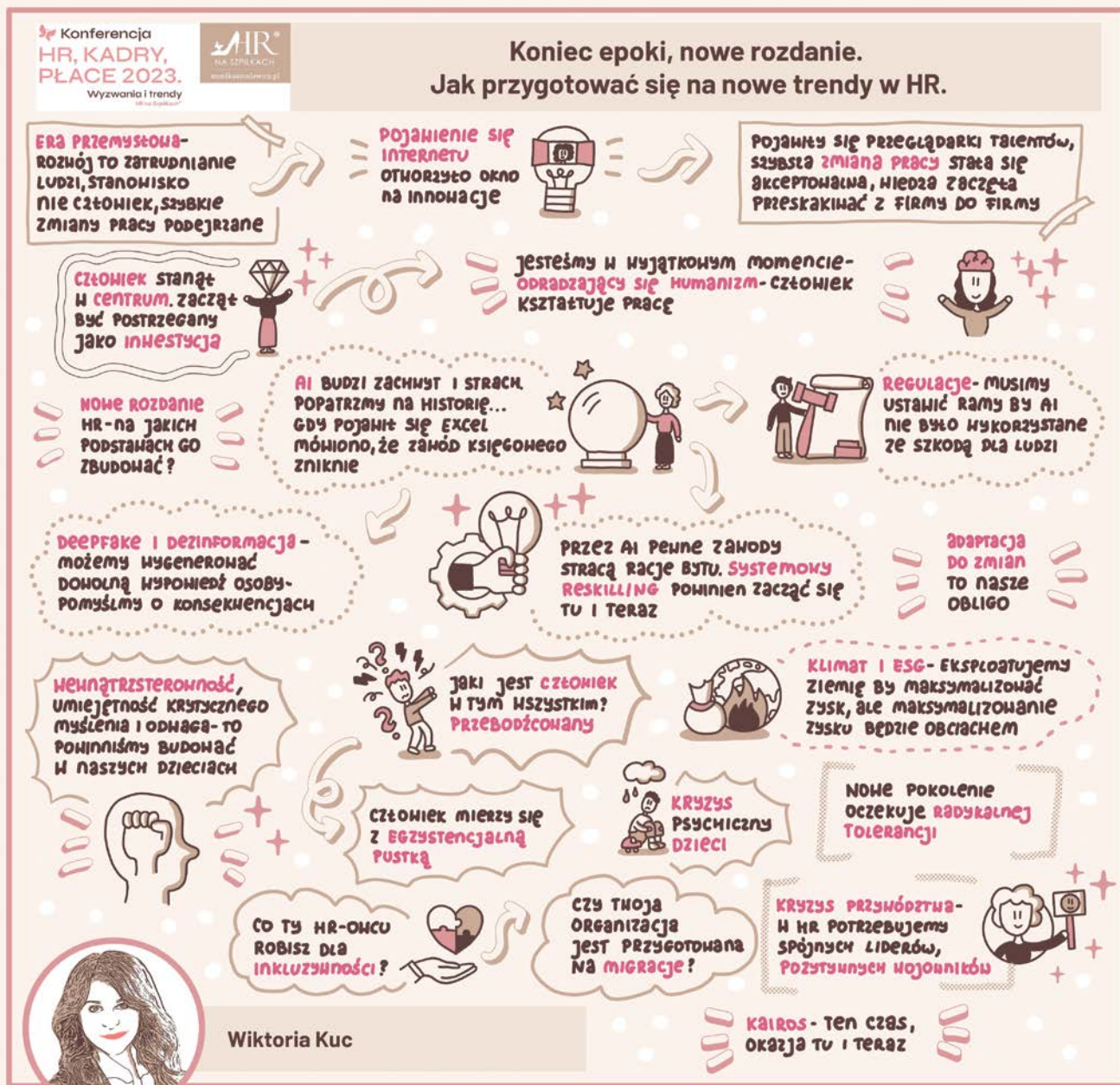




Konferencja

# HR, KADRY, PŁACE 2023

Wyzwania i trendy

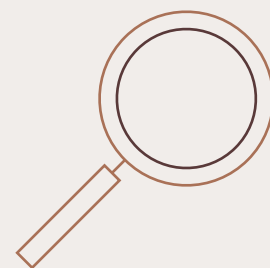
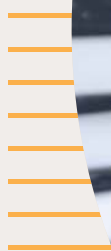


13.06.2023 WARSZAWA

ZAPIS GRAFICZNY: BOGUMIŁA RATAJCZAK



# Prawo Pracy



Prawo pracy to zespół norm prawnych regulujących zasady pracy podporządkowanej oraz prawa i obowiązki stron stosunku pracy.



# O problemach z umową na okres próbny po nowelizacji

Jedną z instytucji prawa pracy wymagających dostosowania do Dyrektywy w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy<sup>1</sup> była umowa o pracę na okres próbny. Wdrażając unijne przepisy do polskiego porządku prawnego ostatnią nowelizacją Kodeksu pracy<sup>2</sup>, polski ustawodawca postanowił zafundować pracodawcom swoisty *rollercoaster*, co najmniej w kilku miejscach niepotrzebnie komplikując przepisy albo pozostawiając w nich niedopowiedzenia. Poniżej przegląd wprowadzonych zmian dotyczących umowy na okres próbny wraz z komentarzem praktycznym, jak stosować nowe przepisy, by było to bezpieczne i sensowne.

## 3, 2, 1... czyli nowe limity czasowe umowy na okres próbny

Podstawowa zasada dotycząca długości umowy na okres próbny pozostaje bez zmian. Umowa ta, tak jak przed nowelizacją, **nie może zostać zawarta na okres dłuższy niż 3 miesiące (art. 25 §2 K.p.)**. Ustawodawca nie zmienił tego tradycyjnie obowiązującego w Polsce okresu, mimo iż wspomniana już Dyrektywa uznaje za dopuszczalny nawet 6 miesięczny okres próbny.

**Nie w każdym przypadku możliwe jednak będzie zawarcie umowy na maksymalny, tj. 3-miesięczny okres próbny.** Dopuszczalna długość okresu próbnego po nowelizacji jest bowiem skorelowana z planowaną (zamierzoną) kolejną umową o pracę.

### Umowę na okres próbny zawiera się na okres nie dłuższy niż:

- » **1 miesiąc** - w przypadku zamiaru zawarcia po niej umowy o pracę na czas określony krótszy niż 6 miesięcy;
- » **2 miesiące** - w przypadku zamiaru zawarcia umowy o pracę na czas określony wynoszący co najmniej 6 miesięcy i krótszy niż 12 miesięcy;
- » **3 miesiące** - w pozostałych przypadkach (tj. gdy zamierzona jest kolejna umowa na czas określony 12 miesięcy i dłuższy albo umowa na czas nieokreślony).

1. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1152 z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy w Unii Europejskiej (Dz. Urz. UE L 186 z 11.07.2019, str. 105), dalej: „Dyrektywa”.

2. Ustawa z dnia 9 marca 2023 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2023 r. poz. 641), która weszła w życie z dniem 26 kwietnia 2023 r.



Warto podkreślić, że wskazane powyżej okresy próbne są okresami maksymalnymi – nic nie stoi na przeszkodzie, żeby zawierać umowy krótsze, jeśli z jakiegoś względu jest to wygodniejsze dla pracodawcy. Przykładowo, zatrudniając pracownika w celu realizacji prac projektowych, których okres liczony jest w tygodniach, możemy np. zawrzeć umowę na okres próbny na 10 tygodni zamiast umowy na 3 miesiące. Przy tego rodzaju opisie okresu umowy na okres próbny trzeba tylko pamiętać, aby nie przekroczyć maksymalnego czasu dopuszczonego przez przepisy oraz, że dla celów określenia zamiaru i kolejnej umowy jaka powinna być zawarta „przeliczamy i zaokrąglamy” tak opisany okres w górę do pełnych miesięcy (w naszym przykładzie traktujemy ją jako umowę na 3 miesiące a nie na 2 miesiące).

### Chciałabym, chciał... czyli o konieczności ujawniania swoich zamiarów

Jak już zasygnalizowano, dla określenia jaką umowę na okres próbny można zawrzeć, kluczowa będzie stosowana przez pracodawcę polityka zatrudniania. To ona będzie wyznaczać obowiązującą praktykę w zakresie zawierania kolejnych umów z pracownikami (a zatem definiowała wspomniany powyżej zamiar).

W przypadku umowy na okres próbny **wynoszący maksymalnie 1 lub 2 miesiące (w wersji „podstawowej” – o tym będzie jeszcze poniżej) w umowie trzeba wprost wskazać ten zamiar stron co do kolejnej umowy (co ma zapewnić przewidywalność zatrudnienia)**. Zgodnie z brzmieniem przepisów w umowie na okres próbny dłuższy niż 2 miesiące (zwykle będzie to umowa zawierana na 3 miesiące), nie ma obowiązku wskazywania takiego zamiaru.



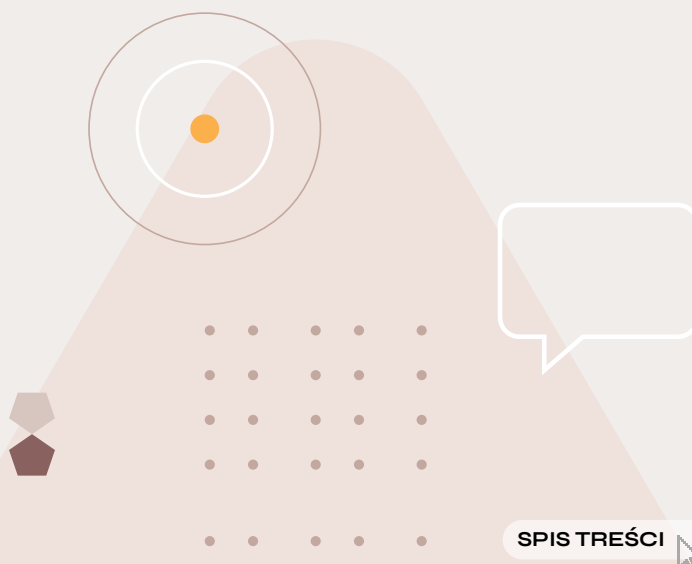
Nie oznacza to jednak, że taki zamiar się nie pojawia – trzeba pamiętać, że jest on w tym przypadku domniemywany. Logika przepisów wskazuje, że w przypadku zawarcia umowy na okres próbny dłuższy niż 2 miesiące, po jej upływie powinna zostać zawarta jedynie umowa na czas określony 12 lub więcej miesięcy lub na czas nieokreślony. Oczywiście nie ma przeszkód by takie postanowienia zamieszczać także w umowie na 3 miesiące - może to być pomocne dla działów HR - jako ujednolicenie wzoru umowy na okres próbny, by postanowienie o zamiarze nie umknęło w tych umowach, w których jest obowiązkowe.

Z drugiej strony pojawiają się obawy, że wpisanie owego zamiaru do umowy może być przyczynkiem do roszczeń o zawarcie kolejnej umowy. Spotykamy się z niepokojem ze strony działów HR, że pracownicy mogą podejmować próby interpretowania tego zamiaru jako swego rodzaju przyrzeczenia lub listu intencyjnego. W naszej ocenie jednak takie próby nie są uzasadnione brzmieniem przepisów. Aby dodatkowo takie próby utrudnić, swoim klientom sugerujemy, by zamiar stron wyrażać posługując się nie konkretnymi „parametrami” umów (np. umowa na czas określony 4 miesiące czy 8 miesięcy), ale przez odwołanie do kategorii ustawowej (umowa na czas określony krótszy niż 6 miesięcy, umowa na czas określony wynoszący co najmniej 6 miesięcy i krótszy niż 12 miesięcy, a w przypadku najdłuższego okresu próbnego analogiczną wersją z alternatywą: „umowa na czas określony co najmniej 12 miesięcy albo na czas nieokreślony”). Dodatkowo sugerujemy dodawanie postanowienia dookreślającego, że intencja stron jest wyrażana na chwilę zawarcia umowy na okres próbny, a strony mogą zdecydować o rezygnacji z zawarcia kolejnej umowy lub o zawarciu innej umowy, w zależności od przebiegu okresu próbnego lub innych okoliczności.

## Czy mogę zmienić zamiar?

Raz jeszcze podkreślmy, że w umowie na okres próbny **wskazujemy jedynie zamiar co do kolejnej umowy, a wskazanie to w naszej ocenie nie ma charakteru wiążącego**. Oznacza to, że strony po okresie próbnym mogą nie zawierać w ogóle kolejnej umowy, mogą zawrzeć zamierzoną umowę o pracę, a także zawrzeć inną umowę o pracę niż zamierzona w chwili zawierania umowy na okres próbny - w tym ostatnim przypadku z pewnymi zastrzeżeniami. Przyjęcie odmiennego założenia (tj. bezwzględnego związania stron wskazaną w umowie intencją) powodowałoby utratę sensu umowy na okres próbny i nie znajduje podstawy ani w Dyrektywie ani we wprowadzonych przepisach.

Nie ma wątpliwości, że **dopuszczalne będzie zawarcie kolejnej umowy na czas dłuższy niż wskazany jako zamierzony w umowie na okres próbny**, a więc dłuższy niż wynikałoby z zastosowanego okresu próbnego. Przykładowo, po umowie na 1 miesiąc, gdy zamierzona była umowa nieprzekraczająca 6 miesięcy, można zawrzeć umowę np. na 2 lata albo na czas nieokreślony. Nie wymaga to żadnego uzasadnienia lub podjęcia przez strony dodatkowych czynności, jest bowiem działaniem na korzyść pracownika (zapewniającym mu większą stabilność i przewidywalność zatrudnienia).





Sytuacja komplikuje się, gdy po umowie na okres próbny chcielibyśmy zawrzeć kolejną umowę docelową na okres krótszy niż wynikający z zastosowanego okresu próbnego (i zadeklarowany jako intencja stron) – np. po umowie na okres próbny wynoszący 3 miesiące, zmieniamy zamysł i chcemy zawrzeć umowę na czas określony np. 10 miesięcy. W naszej ocenie nowe przepisy tego nie zabraniają, nie ma również przewidzianej wprost sankcji za takie działanie. Większość prawników przyjmuje, że będzie to dopuszczalne mając na względzie cel i charakter umowy na okres próbny. Alternatywne, zero-jedynkowe podejście do tego zagadnienia, tj. zatrudniamy pracownika na umowę zamierzoną lub nie zatrudniamy wcale, mogłoby być w praktyce dużo mniej korzystne dla pracowników.

**Niemniej jednak w naszej ocenie każdorazowo powinno istnieć obiektywne uzasadnienie dla takiego odstępstwa.** Powody odstępstwa mogą dotyczyć pracownika (np. ujawniona w trakcie okresu próbnego potrzeba doszkolenia), jak również mogą być powiązane z pracodawcą (np. zmienione zapotrzebowanie na pracę, zmiana planów, co do projektu, przy którym pracownik ma być zatrudniony). Zalecamy jednak, by tego rodzaju sytuacje traktować jako wyjątek i umowy na okres krótszy niż zamierzony przy zawarciu umowy na okres próbny zawierać jedynie, gdy jest to rzeczywiście konieczne – przynajmniej do czasu, gdy nie wyklaruje się podejście do tego zagadnienia PIP/sądów pracy. Dodatkowo, rekomendujemy zawarcie w docelowej umowie o pracę (np. w jej preambule) uzasadnienia dla takiego działania.



## 1+1, 2+1 i tylko 3... czyli o możliwości wydłużenia niektórych umów na okres próbny

Mając świadomość, że nawet jeśli planowana (zamierzona) umowa o pracę jest krótką umową terminową (tj. do 6 lub 12 miesięcy), to pewne okoliczności mogą powodować, że bardzo krótki (i zdawałoby się proporcjonalny do zamierzonej umowy) okres próbny będzie niewystarczający, ustawodawca przewidział, że **umowa na okres próbny, której długość w wersji „podstawowej” określona została na okres do 1 miesiąca i na okres do 2 miesięcy, może zostać wydłużona jednokrotnie o maksymalnie 1 miesiąc (art. 25 §2<sup>3</sup> K.p.)**. Zgodnie z wprowadzonymi przepisami **przedłużenie takie może mieć miejsce ze względu na rodzaj umówionej pracy**, np. jej projektowy charakter itp. (na marginesie można zauważyć, że jest to przesłanka dużo węższa niż wynikające z Dyrektywy charakter zatrudnienia lub interes pracownika). Problematyczny może być natomiast moment, w jakim można dokonać takiego przedłużenia – ustawodawca posługuje się sformułowaniem „w umowie na okres próbny”. Nie ma wątpliwości zatem, że strony mogą go dokonać w samej umowie (tj. przy jej zawieraniu).

Pojawia się pytanie, czy można takiego przedłużenia dokonać także później (tj. w trakcie okresu próbnego). Wydaje się, że cel omawianego postanowienia przemawia za dopuszczeniem takiego rozwiązania. Ważne tylko, by zadziało się to jeszcze przed końcem okresu próbnego, w przeciwnym razie nie będzie to przedłużenie, a zawarcie kolejnej umowy, co jest już co do zasady niedopuszczalne. Niemniej do czasu zajęcia stanowiska przez PIP/sądy pracy, zalecane jest ostrożne korzystanie z możliwości wydłużenia okresu próbnego już w trakcie jego trwania (i jeśli jest taka potrzeba, przedłużanie okresu umowy na okres próbny przy jej zawieraniu).

Na koniec wyraźnego podkreślenia wymaga jeszcze, że **omawiana możliwość przedłużenia okresu próbnego nie dotyczy umowy na okres próbny przekraczający 2 miesiące – w praktyce umowy na okres wynoszący 3 miesiące**, co oznacza, że nie jest dopuszczalny model 3+1.





### 3+... czyli umowa na okres próbny może jednak trwać dłużej

Żeby nie było jednak za łatwo, w ślad za Dyrektywą, nowelizacja wprowadza **możliwość przewidzenia w umowie na okres próbny, że przedłuży się ona o czas urlopu, a także o czas innej usprawiedliwionej nieobecności pracownika w pracy, jeżeli wystąpią takie nieobecności (art. 25 §2<sup>1</sup> K.p.)**. Przepis ten wydaje się na pierwszy rzut oka prosty i korzystny dla pracodawcy, ale nie jest to cała prawda.

Po pierwsze, przedłużenie to jest możliwe tylko w przypadku umieszczenia w umowie na okres próbny stosownego postanowienia. I tu ponownie pojawia się problem, czy możliwe jest wprowadzenie takiego postanowienia na późniejszym etapie, tj. już po zawarciu umowy na okres próbny (np. gdy taka nieobecność już wystąpi).

Kolejna kwestia, o której należy pamiętać to, że **przedłużenie to dotyczy tylko usprawiedliwionych nieobecności** - nieobecność nie-usprawiedliwiona umowy nie przedłuża.

Zamieszczenie takiego postanowienia w umowie z jednej strony, daje możliwość uniknięcia „utruty” okresu próbnego w czasie nieobecności i rzeczywistego przetestowania pracownika w akcji. Warto jednak pamiętać, że pracodawca ma wpływ tylko na niektóre nieobecności (i to te raczej krótsze - np. urlop, różne udzielane zwolnienia od pracy), natomiast inne są niezależne od jego woli i mogą trwać długo, nawet bardzo w porównaniu do okresu próbnego – nawet kilkukrotnie dłużej (np. okres maksymalnej długości zwolnienia lekarskiego). W takim przypadku taka przedłużana automatycznie umowa może „przyblokować” etat. Może też wiązać się dla pracodawcy z kosztami i okolicznościami, których pracodawca nie planował (w trakcie takiego przedłużenia pracownik nabywa prawo do kolejnych dni urlopu, może też nabywać inne uprawnienia związane z zakładowym stażem pracy). Te ryzyka prowokują pytanie, czy można w umowie wybrać sobie tylko niektóre rodzaje usprawiedliwionych nieobecności, które będą skutkować przedłużeniem okresu próbnego. Konstrukcja przepisu, tj. użyty w niej spójnik koniunkcji powodują, że takie rozwiązanie wydaje się niedopuszczalne, a w tej chwili na pewno jest ryzykowne. Czas pokaże jaka będzie praktyka oraz stanowisko PIP i sądów pracy.

Dla porządku wskazać jeszcze trzeba, że **postanowienie o przedłużeniu umowy na okres próbny o czas usprawiedliwionej nieobecności pracownika jest dopuszczalne niezależnie od pierwotnego okresu trwania umowy (tj. w umowie na okres nieprzekraczający – w zależności od sytuacji - 1, 2 lub 3 miesięcy)**.

## Jedna praca, jedna próba

Kolejna wprowadzona zmiana dotyczy **ograniczenia możliwości ponownego zawarcia umowy o pracę na okres próbny z tym samym pracownikiem**. Po zmianach, **zawarcie następnej umowy na okres próbny z tym samym pracownikiem** (niezależnie od czasu jaki upłynął od poprzedniego zatrudnienia), **jest możliwe wyłącznie, jeśli pracownik ma być zatrudniony w celu wykonywania innego rodzaju pracy (art. 25 §3 K.p.)**. O tym, czy mamy do czynienia z innym rodzajem pracy, decyduje oczywiście nie tylko nazwa stanowiska, ale przede wszystkim zakres obowiązków. Tym samym przestał obowiązywać wyjątek dotyczący możliwości ponowienia umowy na okres próbny w przypadku co najmniej 3-letniej przerwy w zatrudnieniu w danym zakładzie pracy.

## Wypowiedzenie umowy o pracę na okres próbny nadal bez uzasadnienia, ale...

Ostatnia zmiana dotycząca umowy na okres próbny wprowadzona nowelizacją jest być może najbardziej podstępna, zwłaszcza w kontekście rewolucji jaka dotknęła zasad wypowiedzenia umów na czas określony. Dla umów na okres próbny komunikat wydaje się bowiem jasny: stanowią one odrębną kategorię od umów na czas określony, a zatem zasady ich wypowiedzenia nie ulegają zmianie - wypowiedzenie umowy na okres próbny nie wymaga uzasadnienia (oraz konsultacji związkowej).

Tymczasem **wypowiadając umowę na okres próbny pracodawca nie będzie musiał jedynie wskazywać w treści samego wypowiedzenia uzasadnienia swojej decyzji. Uzasadnienie takie będzie musiał (a przynajmniej powinien) jednak mieć i to nie tylko dla wypowiedzenia umowy na okres próbny, ale też dla niezawarcia po umowie na okres próbny właściwej umowy o pracę** (co w ustawowym żargonie określone

jest jako „zastosowanie działania mającego skutek równoważny z rozwiązaniem umowy o pracę”). **Pracownik będzie mógł** bowiem w terminie 7 dni od dnia złożenia oświadczenia woli pracodawcy o rozwiązaniu umowy o pracę na okres próbny za wypowiedzeniem albo zastosowania działania mającego skutek równoważny z rozwiązaniem umowy o pracę, **zażądać uzasadnienia decyzji o - mówiąc w uproszczeniu - zakończeniu zatrudnienia**.

Pracownik będzie miał takie prawo, jeśli będzie uważał, że zakończenie zatrudnienia nastąpiło z powodu skorzystania z jednego z praw wskazanych w art. 29[4] §1 K.p., a więc pozostawania w innym zatrudnieniu, domagania się informacji o warunkach zatrudnienia lub zatrudnienia za granicą, domagania się szeroko rozumianego „rozliczenia” szkoleń, a także bardziej przewidywalnych i stabilnych warunków zatrudnienia na podstawie art. 29[3] §1 KP (choć to ostatnie uprawnienie wydaje się nie dotyczyć pracowników na umowie na okres próbny, gdyż przysługuje w przypadku zatrudnienia co najmniej 6 miesięcy - to może próbować z niego skorzystać pracownik, którego umowa na okres próbny przedłużyła się o czas uzasadnionej nieobecności).

Nieudzielenie przez pracodawcę odpowiedzi na taki wniosek w krótkim 7-dniowym terminie będzie stanowiło naruszenie praw pracowniczych sankcjonowane wprost grzywną. Aby prawidłowo wywiązać się z omawianego obowiązku, pracodawca powinien przeprowadzać ocenę pracy pracownika na umowie na okres próbny - zarówno w trakcie jej trwania, jak też na zakończenie oraz prawidłowo tę ocenę dokumentować po to, aby w razie wniosku pracownika dysponować odpowiednim materiałem do przygotowania odpowiedzi.





## Po co martwić się tym, co już było...

Na koniec warto wskazać na jeszcze jeden problem z przepisami nowelizującymi zmieniającymi umowę na okres próbny, świadczący o niechlujstwie naszego ustawodawcy. Mianowicie, ustawa nowelizująca nie zawiera jakichkolwiek przepisów przejściowych w zakresie umowy o pracę na okres próbny.

W momencie wejścia w życie nowelizacji, funkcjonowały umowy na okres próbny zawarte jeszcze wg starych przepisów, które jednak kończyły się już w nowym stanie prawnym. Wydaje się, że do nich stosujemy zasady dotychczasowe, tj. możemy zawrzeć po umowie na okres próbny dowolną umowę o pracę i nie musimy tego w jakikolwiek sposób uzasadniać. Przed zmianą przepisów dopuszczalny był bowiem maksymalnie 3-miesięczny okres próbny niezależnie od zakładanego czasu trwania umowy docelowej.

Druga wątpliwość, która może się pojawiać w tym kontekście i która zostanie z nami pewnie na dłużej, dotyczy tego, czy umowa na okres próbny z danym pracownikiem „skonsumentowana” w starym stanie prawnym (np. kilka lat temu), ogranicza możliwość zawarcia umowy na okres próbny, jeśli pracownik taki wraca do pracodawcy już pod rządami nowych przepisów.

W naszej ocenie - jako że cały czas mówimy o umowie na okres próbny - ponowne zawarcie takiej umowy będzie niedopuszczalne, jeśli miałyby ona dotyczyć tego samego rodzaju pracy.

Sytuacja pracodawców byłaby dużo bardziej komfortowa, gdyby powyższe kwestie zostały wprost uregulowane w nowelizacji. No, ale po co martwić się tym, co już było...



**Paweł Kempa-Dymiński**  
radca prawny w Leśniewski  
Borkiewicz Kostka & Partners



**Ewa Knapieńska**  
radczyni prawna w Leśniewski  
Borkiewicz Kostka & Partners







W dalszej kolejności Dyrektywa przewiduje, że kandydaci do pracy będą mieli prawo do otrzymania od przyszłego pracodawcy informacji na temat początkowego wynagrodzenia lub jego przedziału dla danego stanowiska. Przekazanie tych danych nie zależy jednak od żadnego wniosku kandydata.

Ponieważ mają one zapewnić świadome i przejrzyste negocjacje dotyczące wynagrodzenia, powinny być przekazane już w ogłoszeniu o pracę lub w inny sposób przed rozmową kwalifikacyjną.

Przepływ informacji według Dyrektywy jest jednak jednostronny - pracodawca nie może zadawać osobom starającym się o zatrudnienie pytania o ich wynagrodzenie w obecnym stosunku pracy ani w poprzednich stosunkach pracy. Same ogłoszenia o pracę i nazwy stanowisk pracy powinny być neutralne pod względem płci, a proces rekrutacji przebiegać w sposób niedyskryminacyjny, aby nie podważać prawa do równego wynagrodzenia za taką samą pracę.

Pracownicy będą też mieć zapewniony dostęp do informacji kluczowych dla oceny, czy ich stanowisko pracy jest prawidłowo wycenione, a wysokość wynagrodzenia jest zgodna z przyjętymi kryteriami. Pracodawcy zapewnią więc swoim pracownikom łatwy dostęp do kryteriów (obiektywnych i neutralnych pod względem płci), które są stosowane do określania wynagrodzenia pracowników, poziomów wynagrodzenia i progresji wynagrodzenia.

Pracownicy będą mieć prawo do występowania o informacje dotyczące ich indywidualnego poziomu wynagrodzenia oraz średnich poziomów wynagrodzenia, w podziale na płeć, w odniesieniu do kategorii pracowników wykonujących taką samą pracę jak oni lub pracę o takiej samej wartości jak ich praca.



Co istotne, pracodawca nie będzie mógł również zakazać pracownikom ujawniania informacji o ich wynagrodzeniu na potrzeby egzekwowania zasady równości wynagrodzeń. Zakazane będzie więc umieszczanie postanowień zobowiązujących do nieujawniania wysokości wynagrodzenia w wewnętrznych regulaminach lub umowach o pracę.

Wreszcie Dyrektywa przewiduje obowiązek sprawozdawczy dla pracodawców. Będą oni zobowiązani dostarczać informacje dotyczące ich organizacji w zakresie luki płacowej ze względu na płeć. Jeżeli przekazane dane dotyczące wynagrodzeń wykażą różnicę średniego poziomu wynagrodzenia między pracownikami płci żeńskiej i męskiej, wynoszącą co najmniej 5 % w którejkolwiek kategorii pracowników, pracodawca będzie musiał przeprowadzić ocenę zarobków we współpracy z przedstawicielami pracowników. Data objęcia pracodawcy obowiązkiem sprawozdawczym zależy będzie od wielkości zatrudnienia.

Pracodawcy zatrudniający 250 pracowników lub więcej rozpoczną raportowanie najpóźniej do dnia 7 czerwca 2027 r. a następnie co roku będą przekazywać takie dane, pracodawcy zatrudniający od 150 do 249 pracowników - odpowiednio do dnia 7 czerwca 2027 r., a następnie co trzy lata, pracodawcy zatrudniający od 100 do 149 pracowników - do dnia 7 czerwca 2031 r., a następnie co trzy lata. Objęcie obowiązkiem sprawozdawczości pracodawców zatrudniających mniej niż 100 pracowników zależy będzie od krajowych przepisów.

Dyrektywa oczekuje również wprowadzenia przez państwa członkowskie proporcjonalnych i odstraszających kar, mających zastosowanie w przypadku naruszeń praw i obowiązków związanych z zasadą równości wynagrodzeń, w tym np. grzywny.







## Jawność wynagrodzeń w aktualnych przepisach

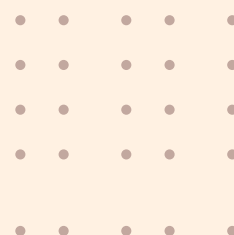
Według aktualnie obowiązujących polskich przepisów pracodawcy nie są zobowiązani do ujawniania np. średniej wysokości wynagrodzeń osób zatrudnionych na danym stanowisku. Co więcej, przyjmuje się, że ujawnianie wynagrodzenia indywidualnego pracownika bez jego zgody jest niedopuszczalne. Stanowi ono dobro osobiste danej osoby i z tego tytułu podlega ochronie. Pracodawcy mogą również ograniczać ujawnianie wynagrodzenia przez samych pracowników, trzeba jednak pamiętać, że już teraz taki zakaz będzie nieskuteczny, jeśli ujawnianie wysokości zarobków służyć ma przeciwdziałaniu dyskryminacji płacowej<sup>3</sup>.

Również komunikowanie tzw. widełek możliwych zarobków na danym stanowisku przy rekrutacji jest jedynie dobrowolnym działaniem pracodawcy. Nie można pomijać, że jest to coraz częstszym oczekiwaniem wśród kandydatów<sup>4</sup> i w związku z tym wielu pracodawców decyduje się na transparentne w zakresie wynagrodzenia ogłoszenia o pracę.

Inną kwestią jest, czy już teraz tzw. widełki wynagrodzeń czy kategorie zaszeregowania obowiązujące u danego pracodawcy powinny być publikowane w regulaminie wynagradzania. Brak jest przepisu bezpośrednio przesądzającego, jednak opierając się na ogólnych przepisach o wynagradzaniu oraz celu jaki ma pełnić regulamin wynagradzania trzeba uznać, że takie widełki płacowe powinny być elementem regulaminu. Przepis art. 77[2] K.p. mówi, że pracodawca ustala warunki wynagradzania za pracę w regulaminie wynagradzania. Wewnętrzne przepisy płacowe w połączeniu z postanowieniami umowy o pracę powinny pozwolić pracownikowi na ustalenie, jakie wynagrodzenie powinno mu przysługiwać. Faktem jest, że nie zawsze pracodawcy spełniają ten obowiązek lub też spełniają go w ten sposób, że publikują tabele zaszeregowania z bardzo szerokimi widełkami płacowymi. Warto pamiętać, że stosowanie zbyt szerokich widełek płacowych i w praktyce duże różnicowanie wynagrodzeń na danym stanowisku może budzić wątpliwości co do przestrzegania zasady równego traktowania.

3. Wyrok Sądu Najwyższego Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 26 maja 2011 r. II PK 304/10

4. Patrz np. oddolna inicjatywa związana z obywatelskim projektem ustawodawczym [Szczepan Szpilka | Wysokie Standardy Rekrutacji | No Fluff Jobs](#)



## Polskie przepisy w zakresie luki płacowej

W Polsce podejmowane były już różne próby mające na celu zmniejszenie zjawiska nierówności płac. Warto zwrócić uwagę na projekt ustawy o ograniczaniu różnic w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn złożony do Sejmu przez grupę posłów w kwietniu 2021 r.<sup>5</sup> Projekt ustawy przewidywał nałożenie na wszystkich pracodawców zatrudniających ponad 20 pracowników obowiązku monitoringu i corocznego informowania ministra właściwego ds. pracy o procentowej różnicy w poziomie płac kobiet i mężczyzn. Nie trwają aktualnie żadne prace nad tym projektem. Innym pomysłem przeciwdziałania tzw. gender pay gap była próba rozszerzenia definicji mobbingu o problem niższych wynagrodzeń kobiet względem mężczyzn za taką samą pracę tej samej wartości<sup>6</sup>. Ten poselski projekt po I czytaniu w Sejmie przestał być dalej procedowany. Projekt ten był w mojej ocenie kontrowersyjny w tym znaczeniu, że biorąc pod uwagę trudności praktyczne w udowodnieniu mobbingu z jakimi borykają się pracownicy przed sądami pracy, rozszerzenie definicji mobbingu nie polepszyłyby sytuacji kobiet.

Jednocześnie regulacje dotyczące nierównej płacy znajdują się już w Kodeksie pracy w przepisach art. 18[3a] – 18[3e]. Przepis art. 18[3a] §1 nakazuje równe traktowanie pracowników bez względu na płeć, ale również m.in. bez względu na wiek, niepełnosprawność czy rasę. Z kolei art. 18[3b] §1 za naruszenie równego traktowania w zatrudnieniu uznaje właśnie m.in. niekorzystne ukształtowanie wynagrodzenia za pracę.

5. [EW-020-492/21, 9-020-492-2021.pdf \(sejm.gov.pl\)](#)

6. [Druk nr 463 z 2 lipca 2020 r., Druk nr 463 - Sejm Rzeczypospolitej Polskiej](#)

## Podsumowanie

Obowiązujące już dziś przepisy pozwalają – przynajmniej w teorii – na przeciwdziałanie dyskryminacji płacowej, tak ze względu na płeć, jak i na inne cechy wyróżniające pracowników. Przewidują one jednak ochronę indywidualną przed dyskryminacją, a nie narzędzia do walki z tzw. gender pay gap jako zjawiskiem na rynku pracy. Przepisy, które trzeba będzie wdrożyć do polskiego systemu prawa do 7 czerwca 2026 r. mają szansę realnie wpłynąć co najmniej na większą transparentność zarobków, która w konsekwencji będzie pogłębiać dalsze niwelowanie różnic w zarobkach między kobietami a mężczyznami.

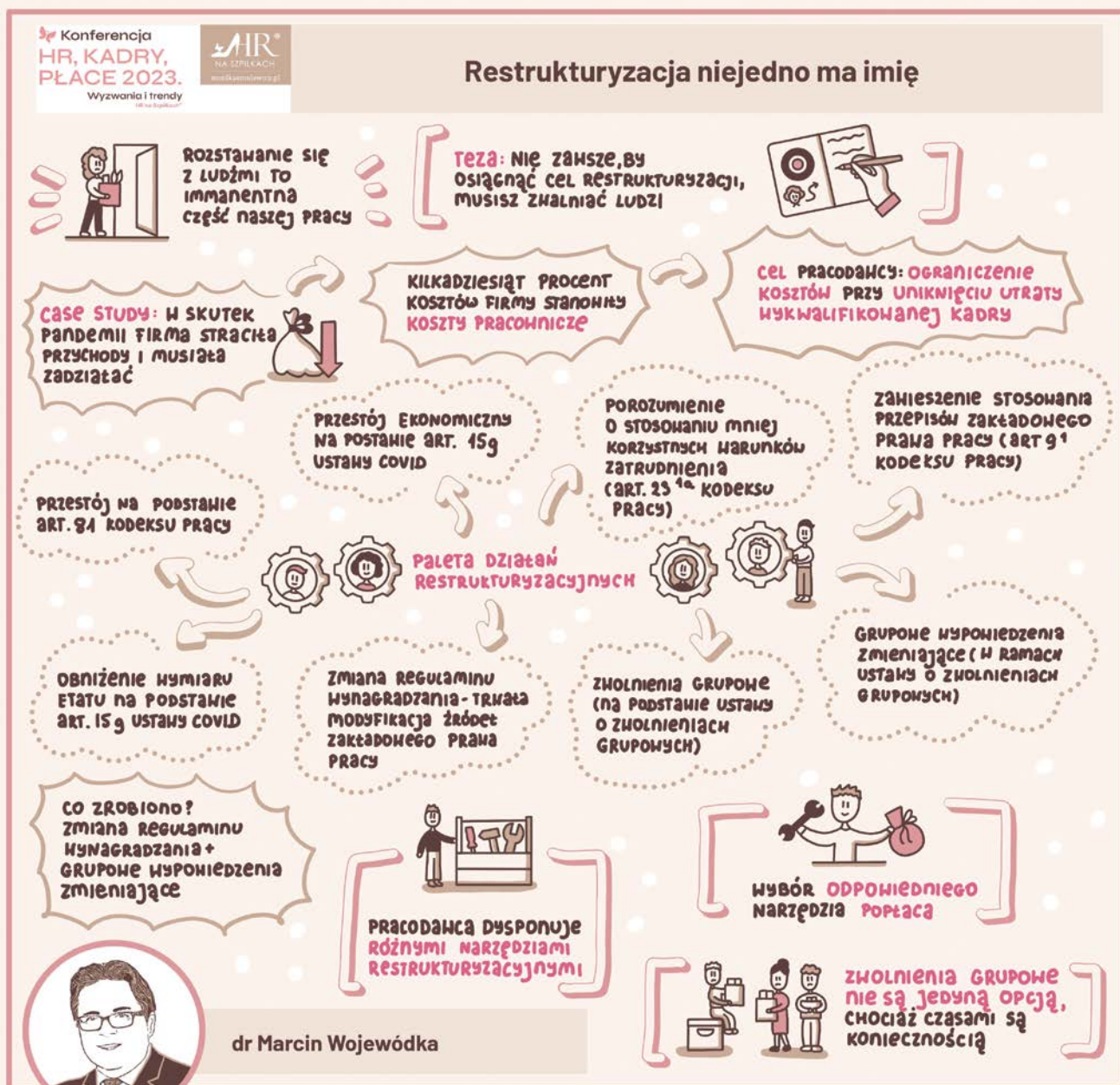


**Izabela Dziubak-Napiórkowska**  
Radca Prawny, Starszy Prawnik  
w Dziale Prawa dla Biznesu



# Konferencja HR, KADRY, PŁACE 2023

Wyzwania i trendy



dr Marcin Wojewódka

13.06.2023 WARSZAWA

ZAPIS GRAFICZNY: BOGUMIŁA RATAJCZAK



Konferencja

## HR, KADRY, PŁACE 2023

Wyzwania i trendy



13.06.2023 WARSZAWA

ZAPIS GRAFICZNY: BOGUMIŁA RATAJCZAK

Konferencja  
**HR, KADRY,  
PŁACE 2023.**  
Wyzwania i trendy

**AHR**  
NA SZPIPKACH  
medkassmierzki.pl

## Zmiany w prawie pracy. Must have czy must lose stosunku pracy?

**PROBLEM Z BADAANIEM TRZEŹNOŚCI PRACOWNIKÓW PO WEJŚCIU RODO, DUŻA CZĘŚĆ PRACODAWCÓW ZAPPRZĘSTAŁA BADAŃ, ZDARZAŁY SIĘ WYPADKI**

**DOBRE, ŻE WESZŁY W ŻYCIE, PRACODAWCY MOGĄ BADAĆ PRACOWNIKÓW NIE OBAWIAJĄC SIĘ KARY**

**PRACODAWCY, KTÓRZY NIE MAJĄ PROCEDURY, A PRACOWNIK PRZYCHODZI PIJANY, MUSZĄ REAGOWAĆ I WEZWAĆ POLICJĘ**

**PRZEPISY DOTYCZĄCE KONTROLI TRZEŹNOŚCI**

**MOŻNA BADAĆ PRACOWNIKÓW BIUROWYCH, W TYM ZDAŁNYCH**

**BYŁY POTRZEBNE, ALE ZOSTAŁY PRZEREGULOWANE, BO POWSTAŁY NA BAZIE PRZEPISÓW O TELEPRACY**

**PRZEPISY DOTYCZĄCE PRACY ZDAŁNEJ**

**INSPEKCJA PRACY PATRZY, CZY MAMY REGULAMIN PRACY ZDAŁNEJ, CZY MAMY UZGODNIENIE Z PRACOWNIKIEM, CZY ODPOWIADAMY GRUPOM UPRIWILEJOWANYM W TERMINIE I CZY PODAJEMY IM PRZYCZYNĘ**

**HIT NOMELIZACJI - OKAZJONALNA PRACA ZDAŁNA - NIE MA KOSZTÓW PO STRONIE PRACODAWCY**

**ZRÓWNAŁIMY SYTUACJĘ OSÓB ZATRUDNIONYCH NA UMOWIE O PRACĘ NA CZAS OKREŚLONY Z UMOWAMI NA CZAS NIEOKREŚLONY W ZAKRESIE ROZWIĄZYWANIA STOSUNKU PRACY**


**DYREKTYWA, KTÓRA MA NA CELU POGODZENIE ŻYCIA PRYWATNEGO I ZAWODOWEGO RODZICÓW I OPIEKUNÓW**


**WORK-LIFE BALANCE**


**DYREKTYWA O BEZPIECZNYCH, PRZEWIDYWALNYCH WARUNKACH ZATRUDNIENIA**

**KUMULACJA, ZMIANY NASTĘPUJĄCY JEDNA DO DRUGIEJ**

**CZEKAMY NA PRZEPISY DOTYCZĄCE SYGNALISTÓW, WZROŚNIE DYREKTYWY DOTYCZĄCEJ JEDNOŚCI WYNAGRODZEŃ, PODWYŻKĘ WYNAGRODZENIA MINIMALNEGO**

 dr Iwona Jaroszevska-Ignatowska

 dr Anna Kamińska-Pietnoczko

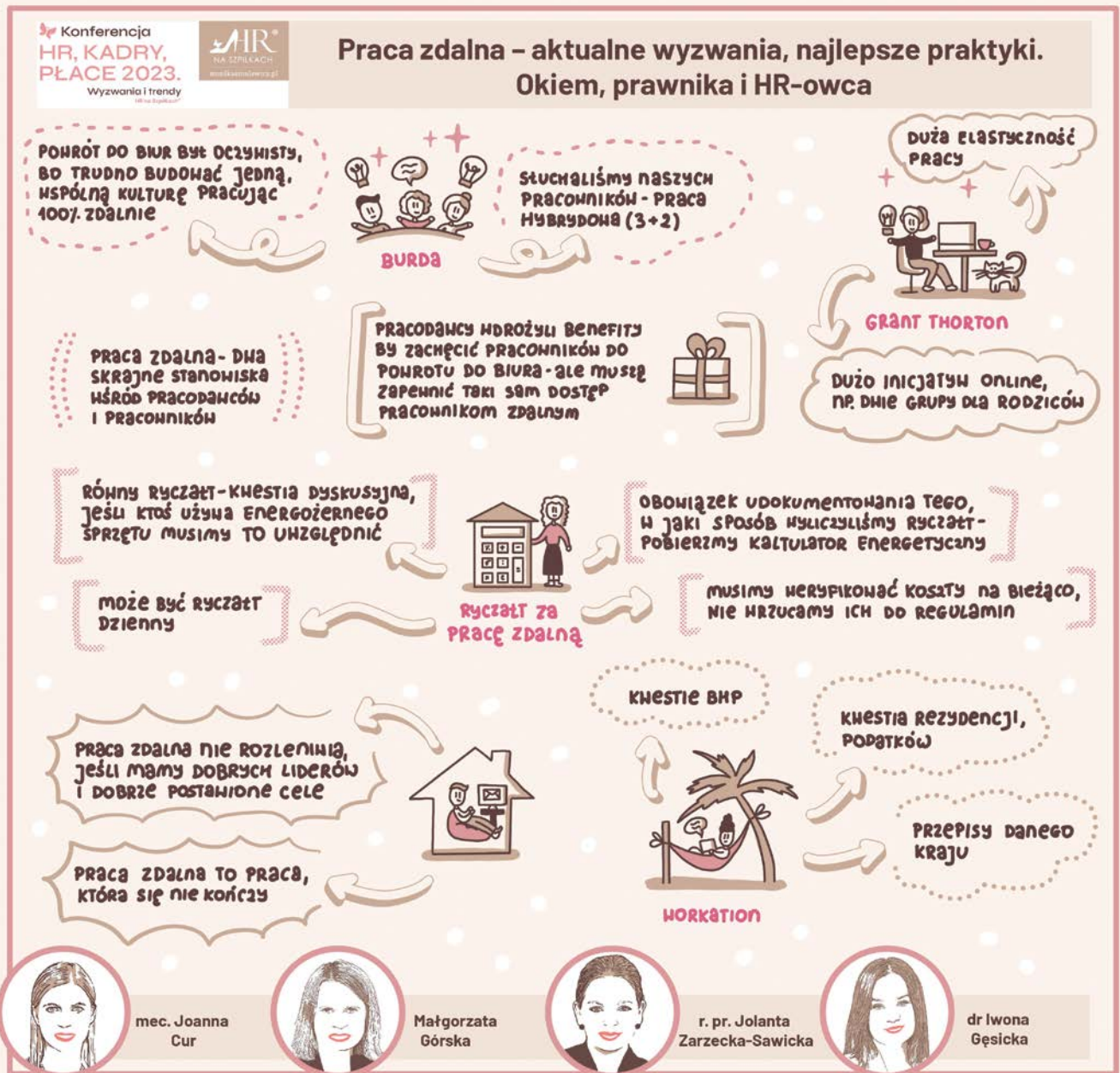
 mec. Justyna Tyc-Brzosko

13.06.2023 WARSZAWA

ZAPIS GRAFICZNY: BOGUMIŁA RATAJCZAK

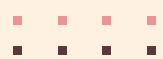
# Konferencja HR, KADRY, PŁACE 2023

## Wyzwania i trendy



13.06.2023 WARSZAWA

ZAPIS GRAFICZNY: BOGUMIŁA RATAJCZAK



# Okiem praktyka



„Wykorzystaj czas na doskonalenie się  
poprzez czytanie dzieł innych ludzi,  
aby łatwo osiągnąć to,  
na co oni ciężko pracowali.”  
- Sokrates



# Aktywność zawodowa kobiet w Polsce.

## Czy możemy skutecznie pomóc Polkom rozwijać ich potencjał osobisty i zawodowy?

Jak wynika z badania Instytutu Badań Strukturalnych „Jak zwiększyć aktywność zawodową kobiet” niewiele ponad 63% Polek w wieku 15–64 lat jest aktywnych zawodowo. Średnio aktywność zawodowa kobiet w krajach UE wynosi 68%. W Szwecji czy Holandii odsetek kobiet aktywnych zawodowo wynosi ponad 80% i 70% i są to najwyższe wskaźniki w krajach Unii.

Aktywność zawodowa Polek w grupie wiekowej 25–49 lat wynosi 80% i jest porównywalna do średniej unijnej, choć ciągle do Szwecji brakuje nam 10% (Szwecja to kraj o najwyższym poziomie aktywności zawodowej w tej grupie kobiet w UE). Warto zaznaczyć, że szczególnie wysoki poziom zatrudnienia jest w gronie Polek, które posiadają wyższe wykształcenie, są bezdzietne lub posiadają jedno dziecko. Dotyczy to właśnie grupy kobiet w wieku 25-49 lat.

Szczególne obawy budzi niska aktywność zawodowa Polek w wieku 50-64. Jedynie ok. 50% kobiet w wieku 50-59 i trochę ponad 10% w wieku 60-64 jest aktywnych zawodowo w Polsce. Zdecydowanie odbiegamy w tym zakresie od średnich unijnych. Przepaść dzieli Polki od Szwedek, które licznie pozostają obecne na rynku pracy aż do czasu do przejścia na emeryturę. 80% Szwedek w wieku 50-59 lat i 60% w wieku 60-64 lat jest ciągle obecnych na rynku pracy.

### Co powoduje, że potencjał kobiet na rynku pracy w Polsce nie jest nadal w pełni wykorzystany? Jakie mogą być konsekwencje takiej sytuacji? Co można zrobić, aby to zmienić?

Bierność zawodowa Polek jest przede wszystkim spowodowana obowiązkami rodzinnymi. Raport Polskiego Instytutu Ekonomicznego „Praca a dom. Wyzwania dla rodziców i ich konsekwencje.” potwierdza, że **macierzyństwo trwale zmniejsza aktywność zawodową kobiet**. Często jednak jest rezultatem wielu innych ograniczeń np.: dostępności żłobków i przedszkoli, nieatrakcyjności miejsc i warunków pracy (które są nieelastyczne czasowo, wymagają długich, kosztownych dojazdów), a także niektórych rozwiązań systemu zasiłkowego, powodujących często, że podejmowanie niskopłatnej pracy jest nieopłacalne.





Łączenie pracy zawodowej i życia rodzinnego Polek nadal utrudnia zbyt małe zaangażowanie mężczyzn w opiekę nad dziećmi i obowiązki domowe. Część kobiet po urodzeniu dziecka nie wraca do pracy przez kilka kolejnych lat lub wręcz trwale wypada z rynku pracy. Jednocześnie kobiety, które po dłuższej przerwie chcą wrócić do pracy, mają problem ze znalezieniem zatrudnienia.

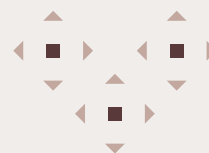
Łączenie pracy z życiem rodzinnym jest szczególnie trudne dla mieszkanki małych miast i obszarów wiejskich. Jeszcze rzadziej mają one możliwość elastycznego decydowania o czasie pracy (tylko 10% kobiet z małych miast i 7% z obszarów wiejskich, w porównaniu do 16% z dużych miast).

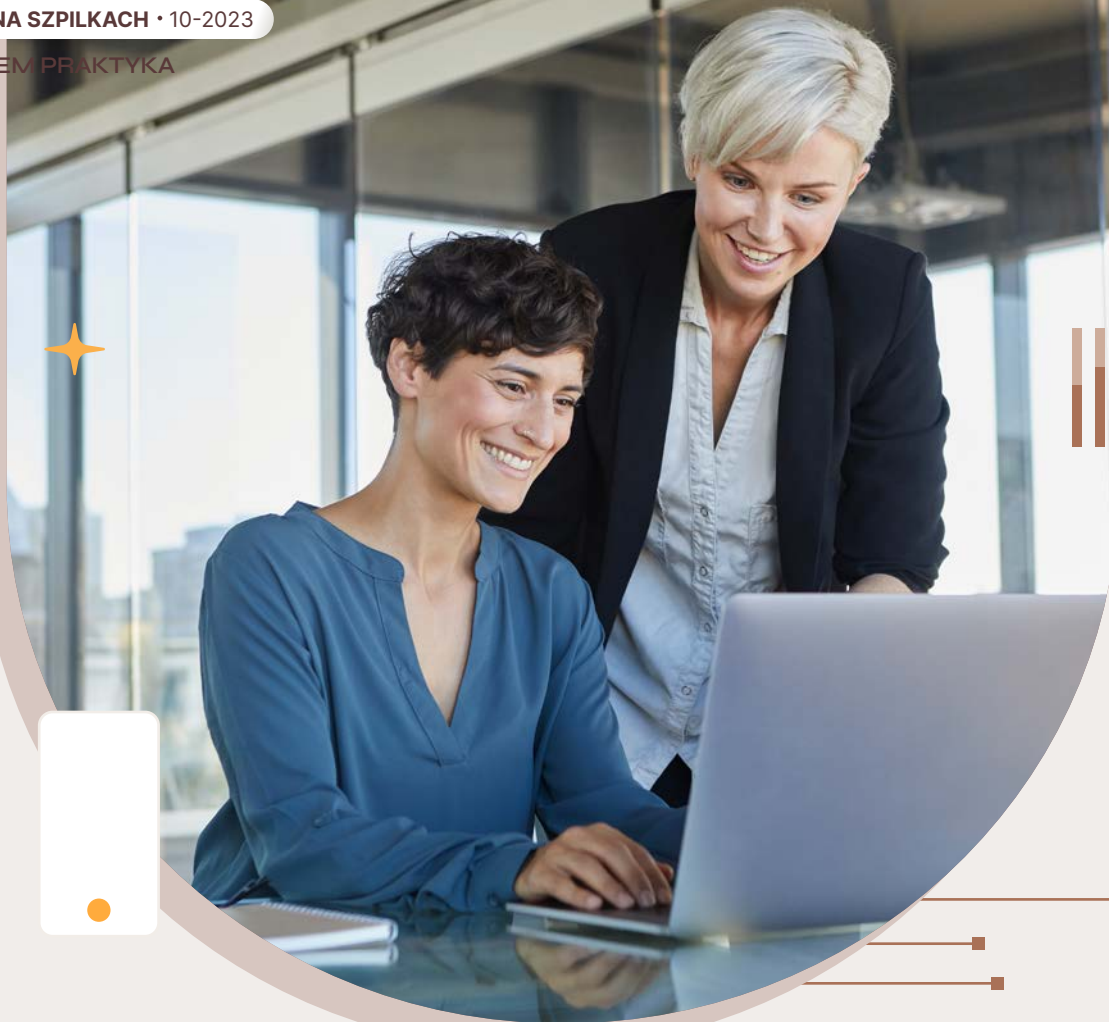
Ponad 75% biernych zawodowo kobiet nie pracuje ani nie poszukuje pracy z powodu opieki nad dziećmi lub innych obowiązków rodzinnych.

### Czy rynek pracy w Polsce wspiera aktywność zawodową kobiet?

Rośnie świadomość pracodawców, z jaką skalą problemów mierzą się pracujący rodzice. Jednak to głównie na kobietach spoczywa ciężar wychowania dzieci. Dlatego też problem pogodzenia pracy i rodzicielstwa dotyczy głównie kobiet, co potwierdziły badania Hays „Kobiety na rynku pracy 2022”.

Badania Hays mówią także, że ponad 30% badanych kobiet mierzyła się z koniecznością szybkiego powrotu do pracy po urlopie macierzyńskim, a 25% miała trudności z objęciem poprzedniego stanowiska.





Rynek pracy w Polsce jest nadal zbyt mało przyjazny dla rodziców małych dzieci. niewiele Polek może zdecydować o czasie rozpoczęcia i zakończenia pracy, co pozwoliłoby im na łączenie aktywności zawodowej z obowiązkami opiekuńczymi. Opcję taką ma 12% pracujących kobiet, w porównaniu do ok 40% w UE28.

Pracownicy z małymi dziećmi muszą się dostosować do wymagań miejsca pracy, pracodawcy rzadko biorą pod uwagę ograniczenia rodziców. W konsekwencji część kobiet, które nie mają możliwości dopasowania się do nieelastycznych warunków zatrudnienia, nie wraca do pracy po urlopie macierzyńskim. Brak zwyczaju reorganizacji czasu i warunków pracy potwierdzają poniższe dane: Polki znacznie rzadziej (26%) niż inne Europejki (38%) deklarują, że opieka nad dziećmi wpłynęła na ich sytuację zawodową – zmianę zarobków, czas pracy, zakres obowiązków.

Można przypuszczać, że zatrudnione pozostają te kobiety, którym udało się dostosować do rynku pracy (dzięki np. dostępowi do opieki instytucjonalnej, pomocy innych w opiece), ale rzadziej to miejsca pracy dostosowywane były do ich potrzeb.

Nieelastyczny czas pracy dotyczy szczególnie kobiet niżej wykształconych. 71% kobiet z niskim wykształceniem i 63% ze średnim nie ma żadnej możliwości decydowania o godzinie rozpoczęcia czy zakończenia pracy. Co więcej, o ile w małych i dużych miastach elastyczność czasu pracy jest większa wśród kobiet wyżej wykształconych, to na wsi tylko ok. 7% kobiet może podejmować decyzje w tym zakresie, niezależnie od poziomu wykształcenia. Miejsca pracy dostępne na obszarach wiejskich i w małych miastach mogą być z tego względu mało atrakcyjne dla kobiet, nawet gdy są blisko miejsca ich zamieszkania.



Kolejnym ważnym punktem jest możliwość pracy w niepełnym wymiarze godzin. Niestety, łącznie w Polsce w niepełnym wymiarze godzin pracuje tylko 8% kobiet w wieku 25–49 lat. Praca na niepełny etat pomaga rodzicom wychowującym małe dzieci podjęcie lub kontynuację aktywności zawodowej. Tymczasem jedynie 6% zmniejszyło wymiar etatu z uwagi na obowiązki rodzinne – w UE ten współczynnik był trzykrotnie większy (2018 r.).

Na rynkach „starej UE” na część etatu pracuje co trzecia kobieta i jest to uzasadnione koniecznością opieki nad dziećmi lub innymi osobami zależnymi. Dlaczego w Polsce taka forma pracy jest stosowana tak rzadko? Niepełnoetatowe zatrudnienie może być ograniczone z powodu mniejszej elastyczności rynku pracy, ale także kwestiami finansowymi – niewystarczający dochód rodziny przy ograniczeniu wymiaru czasu pracy.

Warto także zwrócić uwagę na status kobiet wracających do pracy po urlopie macierzyńskim. Powrót do pracy po przerwie to często zderzenie z nową rzeczywistością. Ponowny okres wdrożenia sprawia, że oddala się możliwość potencjalnego awansu i wzrostu wynagrodzenia.

Co ciekawe, wśród bezdzietnych osób nie ma znacznej różnicy między aktywnością zawodową w zależności od płci. Wskaźnik aktywności zawodowej dla mężczyzn wynosi 92%, a dla kobiet 90%. Sytuacja diametralnie zmienia się po narodzinach dziecka. Wśród rodziców z najmłodszym dzieckiem w wieku 1-3 lata odsetek aktywnych zawodowo matek spada do 68%, a mężczyzn rośnie do 98%.

Miejmy nadzieję, iż Dyrektywa Unijna Work-Life Balance, która została wprowadzona 26 kwietnia br. w Polsce, spowoduje poprawę jakości życia pracujących kobiet poprzez zapewnienie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, zniwelowanie różnic pomiędzy pracownikami posiadającymi dzieci i tymi bez dzieci, a także między kobietami i mężczyznami.

Wreszcie koniecznym jest podkreślenie ciągle obecnej luki płacowej, a więc różnicy pomiędzy wynagrodzeniem kobiet i mężczyzn – to jeden z największych problemów na rynku pracy. Choć wg Eurostat nieskorygowana luka płacowa wynosiła w Polsce 4,5% w 2020 r. (średnia dla UE 13%) to jednak wartość ta nie uwzględnia problemu „luki płacowej” w Polsce w całości. Wg GUS, skorygowana luka płacowa bazująca na porównaniu pracowników o podobnym wykształceniu, zajmujących podobne stanowiska i staż pracy, wynosi w Polsce 18-20%.



## Konsekwencje niskiej aktywności zawodowej kobiet

Niski wskaźnik zatrudnienia kobiet w Polsce to coraz większe widmo poważnych trudności finansowych tu i teraz, jak i w wieku emerytalnym. To także wycofanie społeczne kobiet i niewykorzystanie ich potencjału, wiedzy i możliwości rozwoju. Dramatycznie zmieniająca się struktura demograficzna Polaków i starzejące się społeczeństwo, przyczyniają się do wzrostu skali emerytur głodowych (dziś pobiera je 6% emerytów, z czego 80% stanowią kobiety!). Aktywizacja zawodowa Polek może zmienić tę sytuację. Aktywność zawodowa Polaków, niezależnie od płci, jest niższa niż w większości krajów europejskich. Jednak w przypadku kobiet ta różnica jest szczególnie widoczna.

Wiek emerytalny kobiet w Polsce jest najniższy w krajach Unii Europejskiej. Dodatkowo jako jedno z nielicznych społeczeństw mamy zróżnicowany wiek emerytalny kobiet i mężczyzn. W efekcie późniejszego wejścia kobiet na rynek pracy (Polki statystycznie dłużej niż mężczyźni kontynuują edukację), ponadto okresów bezskładkowych w okresie urlopu macierzyńskiego i wychowawczego oraz statystycznie dłuższego trwania życia kobiet niż mężczyzn, średni poziom emerytury kobiet jest bardzo niski. Warto także wspomnieć, że statystycznie wspomniane przerwy w aktywności zawodowej kobiet związane z urodzeniem i wychowaniem dzieci są często przyczyną późniejszego rozwoju kariery zawodowej kobiet w porównaniu ze ścieżką rozwoju zawodowego mężczyzn, co w efekcie ma także wpływ na niższe wynagrodzenia kobiet w trakcie ich aktywności zawodowej, a także w czasie emerytury.



Zmiany demograficzne w Polsce potwierdzają drastyczne starzenie się polskiego społeczeństwa (w II. poł. 2021 r. liczba Polaków w wieku 60+ wyniosła 9,8 mln podczas gdy w wieku 18-29 lat 5 mln). Rosnąca liczba Polaków w tzw. wieku poprodukcyjnym i malejąca w wieku produkcyjnym i przedprodukcyjnym to ogromne wyzwanie dla wielu obszarów naszego życia, w tym dla systemu emerytalnego.

Średni poziom emerytury w Polsce stanowi obecnie ok. 50% wynagrodzenia i systematycznie spada. W przypadku obecnych 30-cio latków ten poziom wyniesie ok. 30%.

Statystycznie kobiety są lepiej wykształcone od mężczyzn. Główny Urząd Statystyczny podaje, że w Polsce ok. 7,6 mln osób ma wyższe wykształcenie i aż 60% z nich to kobiety. Wypchnięcie poza rynek pracy tak dużej grupy osób z wyższym wykształceniem to stracony potencjał dla pracodawców i gospodarki.

Dane pokazują, że Polki są mniej aktywne zawodowo niż większość Europejki. Oznacza to, że istnieje spory potencjał do tego, żeby bardziej zaangażować je w życie zawodowe.

Niska aktywność zawodowa kobiet wynika również ze stereotypowych wzorców kulturowych oraz przekonań na temat społecznej roli kobiet i mężczyzn. Czyli nawet gdy obydwój rodziców pracuje, to głównie matka zajmuje się dziećmi oraz wykonuje zdecydowaną większość obowiązków domowych.

Niestety w większości przypadków sytuacja kobiet nie poprawia się, nawet gdy to one zarabiają w związku zdecydowanie więcej. Jak wynika z badań PIE w parach, w których mężczyzna zarabia zdecydowanie więcej, zaledwie 6% ojców bardziej angażuje się w opiekę nad dziećmi. Gdy z kolei to pensja kobiety jest zdecydowanie wyższa, 32% ojców bardziej angażuje się w opiekę nad dziećmi, ale w 63% takich par obowiązki związane z dziećmi nadal spoczywają głównie na kobietach.

Przestrzeń do zwiększania zaangażowania kobiet na rynku pracy jest duża. Obecnie odsetek aktywnych zawodowo Polek jest nie tylko niższy niż w krajach o najwyższych współczynnikach aktywności zawodowej kobiet, ale także od średniej unijnej. Zwiększenie zatrudnienia kobiet jest konieczne i pożądane, wesprzeć je powinny działania rynku i regulacji prawnych zmierzające do poprawy finansowej i pozafinansowej atrakcyjności pracy Polek, zwiększenie dostępu do dobrej jakości opieki i edukacji dla dzieci czy wsparcie zmian kulturowych wspierających aspiracje zawodowe kobiet.



INSTYTUT  
EMERYTALNY

**Agnieszka  
Jaworska-Martycz**

Ekspertka  
Instytutu Emerytalnego



# Zła jakość pracy to powód do zwolnienia pracownika, a nie nałożenia kary

Pracodawcy niejednokrotnie nieprawidłowo nakładają na pracowników kary porządkowe, powołując się na art. 108 Kodeksu pracy. Z reguły mają na celu zgromadzenia dokumentacji, która w przyszłości miałaby posłużyć jako podstawa wypowiedzenia stosunku pracy. Zdarza się, że pracodawcy nakładają kary porządkowe m.in. za niedbałe wykonywanie pracy, nieterminowe realizowanie wyznaczonych zadań, a nawet za naruszenie zasad etyki wykonywania pracy tj. wykonywanie pracy niezgodnie z zasadami uczciwości i rzetelności oraz niezgodnie z zasadą dbałości o dobre imię pracodawcy, zasadę praworządności czy też zasadę dbałości o wysoką jakość wykonywanej pracy.

Co więcej, pracodawcy w zawiadomieniu o nałożeniu kary porządkowej jedynie ogólnie wskazują na naruszenie obowiązków pracowniczych wynikających z art. 100 Kodeksu pracy, nie wskazując konkretnego naruszenia wynikającego z powyższego przepisu, który swym zakresem obejmuje kilkanaście obowiązków, o różnym charakterze.

Należy wyraźnie podkreślić, że z treści art. 108 Kodeksu pracy wynika, iż odpowiedzialność porządkowa pracownika dotyczy wyłącznie naruszeń powinności o charakterze porządkowym. Przesłanką odpowiedzialności porządkowej pracowników jest bezprawne naruszenie przez pracownika obowiązku porządkowego oraz jego wina, przy czym bezprawność oznacza przekroczenie konkretnych reguł, określonych w przepisie tj. ustalonej organizacji i porządku w procesie pracy.





Kary porządkowe pracodawca może zastosować np. w przypadku naruszenia przyjętych zasad sposobu potwierdzania przybycia i obecności w pracy, niepunktualnego rozpoczynania i kończenia pracy, naruszenia reguł organizacji i porządku w procesie pracy, w tym np. utrzymania porządku na stanowisku pracy, za niestosowania się do przepisów bhp i przeciwpożarowych w procesie pracy, nieprzestrzegania zasad zdawania i pobierania sprzętów i urządzeń stanowiących własność pracodawcy, korzystania w sposób niezgodny z przyjętymi zasadami z pojazdu służbowego, nieprzestrzegania reguł porządku, ładu w zakładzie pracy, niestosowania się do warunków określających porę przebywania na terenie zakładu pracy albo zakazów spożywania alkoholu, a także innych reguł porządkowych i organizacyjnych.

Kary porządkowe nie mogą być stosowane za naruszenie zachowań wchodzących w skład pracowniczego obowiązku sumienności i staranności czy za nieprzejawianie inicjatywy w pracy lub niepodnoszenie jej jakości. Warto zwrócić uwagę, że obowiązek starannego wykonywania pracy nie staje się, nawet w sytuacji wpisania go do regulaminu pracy, obowiązkiem o charakterze organizacyjno – porządkowym. Pozostaje on wciąż zasadniczym elementem świadczenia pracy przez pracownika. Podobnie jest w przypadku postanowień Kodeksu Etyki, jeśli obowiązuje u pracodawcy - zasady (nie obowiązki) m.in. zasady uczciwości i rzetelności oraz zasady dbałości o dobre imię pracodawcy - nie mają charakteru obowiązków o charakterze porządkowym.



W doktrynie prawa pracy powszechny jest pogląd, że kary porządkowe nie mogą być nakładane na pracownika w zakresie obowiązków składających się na element świadczenia np. obowiązku sumienności. Nieprawidłowości w zakresie jakości wykonywania pracy należy rozpatrywać w kategoriach sposobu wykonania pracy, do której pracownik się zobowiązał - czynności składającej się na element świadczenia - czego nie można kwalifikować do spraw z zakresu porządku w procesie pracy (J. Jończyk: Prawo pracy, Warszawa 1995, str. 331; por. też J. Skoczyński (w) Kodeks pracy. Komentarz, pod red. Z. Salwy, wyd. 2, Warszawa 2000, str. 367).

Tym samym, kary porządkowe mogą być nakładane na pracowników jedynie za naruszenia porządkowe, nie zaś za nie dość dobrą, niewystarczającą jakość pracy, wykonywanie obowiązków w sposób niedbały, niestaranny lub zbyt wolny. Zgodnie z utrwalonym stanowiskiem doktryny prawa pracy nieprawidłowości w tym zakresie i naruszenia podlegają innym sankcjom aniżeli porządkowe (Szurgacz H. (red)., Prawo pracy. Zarys wykładu, Warszawa 2010, s. 165) włącznie z tym, że samodzielnie mogą stanowić podstawę do wypowiedzenia umowy o pracę.

Zgodnie z utrwalonym orzecznictwem organizacja i porządek pracy, o których mowa w art. 108 K.p., dotyczą nie merytorycznej, a technicznej sfery działalności pracodawcy, odpowiedzialność porządkowa ma inny cel niż mobilizacja do bardziej dokładnej lub wydajniejszej pracy. Sądy pracy jednolicie orzekają w zakresie kar nakładanych niezasadnie postanawiając o ich uchyleniu, jeśli zastosowanie kar porządkowych miało miejsce nie z powodu naruszenia przez pracowników przepisów dotyczących organizacji i porządku pracy, a raczej sposobu świadczenia pracy (m.in. wyrok Sądu Rejonowego w Rybniku - V Wydział Pracy i Ubezpieczeń Społecznych z dnia 23 marca 2022 r. V P 211/20).

Kary porządkowe nie mogą dotyczyć sposobu wykonywania czynności określających treść funkcji realizowanej na odpowiednim stanowisku jak również obowiązków precyzujących i dookreślających element świadczenia - w tym także obowiązku dbałości o dobro zakładu pracy (Wyrok Sądu Rejonowego dla Wrocławia-Śródmieścia we Wrocławiu z dnia 10 stycznia 2020 r., X P 235/19).







Warto również wskazać, na obowiązki samego Pracodawcy w zakresie prawidłowej realizacji stosunku pracy. Zgodnie z 22 § 1 K.p. nawiązując stosunek pracy, pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę - co stanowi istotę zobowiązania pracowniczego. Pracodawca ma wynikające z samej treści art. 22 K.p. oraz art. 94 K.p. ust. 2, 2a, 9 i ust. 10 obowiązki dotyczące prawidłowej organizacji pracy.

Niedopuszczalnym jest zatem obciążanie pracownika negatywnymi konsekwencjami złej organizacji pracy w sytuacji, kiedy pracodawca na bieżąco nie realizuje swoich obowiązków i jednocześnie uprawnień nadzorczo-kontrolnych. Podobnie, niedopuszczalne jest ponoszenie przez pracownika negatywnych konsekwencji niedoborów kadrowych, nadmiernego obciążenia obowiązkami o znacznym stopniu skomplikowania i odpowiedzialności.

Podsumowując, to na pracodawcy ciąży obowiązek zorganizowania pracy w sposób właściwy tj. m.in. taki, który zapewnia środki techniczne oraz kadrowe niezbędne do realizacji powierzonych zadań.

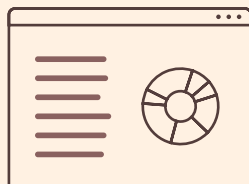
Polecenia służbowe powinny być jasno skonkretyzowane co do zakresu i treści, a jeżeli pracodawca dodatkowo wyznaczył pracownikom termin wykonania – muszą być możliwe do wykonania we wskazanym terminie (zob. wyrok Sądu Okręgowego w Gliwicach z dnia 27 Lutego 2014 r. Sygn. Akt VIII Pa 67/13). Tym samym, jeśli pracownik wykonuje swoją merytoryczną pracę nie dość dobrze, popełnia błędy, nie realizuje powierzonych zadań terminowo - to może on zostać z pracy zwolniony – jednak nie można na niego z tytułu tych przewinień nakładać kar porządkowych.

Pracodawcy przed nałożeniem kary porządkowej powinni rozważyć czy obowiązek, który zamierzają wskazać jako podstawę nałożenia kary dotyczy organizacji lub porządku pracy (ewentualnie obowiązków z zakresu bhp i przepisów przeciwpożarowych). W przypadku, gdy wskazany obowiązek nie ma takiego charakteru pracownik może skutecznie domagać się przed sądem uchylenia nałożonej kary.

§ dr Iwona Gęsicka  
radca prawny



dr Iwona Gęsicka  
Radca prawny



# Różnorodność niejedno ma imię

Czerwiec to miesiąc, w którym już od lat świat celebruje różnorodność. Wiele firm prowadzi wtedy różne inicjatywy, loga zmieniają swoje kolory na tęczowe, jednym słowem świat biznesowy stara się inspirować i promować różnorodność.

Ostatnimi czasy różnorodność, inkluzywność, równość stały się bardzo popularnymi słowami. Sama zresztą głęboko wierzę, że różnorodność jest przewagą strategiczną firm, które w nią wierzą i inwestują, niosąc przy tym pozytywne przesłanie dla otoczenia.

Zanim jednak zaczniemy planować naszą strategię różnorodności, warto zacząć od podstaw i zastanowić się, czym ona tak naprawdę jest. Często zdarza się, że terminy różnorodność, równość i inkluzywność są ze sobą łączone, np. poprzez tworzenie strategii DEI (z ang. diversity, equality, inclusion, czyli różnorodność, równość i inkluzywność). W swoim artykule skupiam się na wieloznaczności różnorodności, warto jednak ją rozpatrywać także w kontekście równości i inkluzywności.

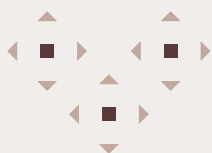
Różnorodność to wszystkie cechy, które wpływają na naszą wyjątkowość i na to kim jesteśmy, co nas wyróżnia i sprawia, że każdy z nas jest inny.

Szukając inspiracji w obszarze równości szczególnie spodobała mi się definicja firmy McKinsey, która zestawia równość ze sprawiedliwością: „sprawiedliwości, która odnosi się do sprawiedliwego traktowania wszystkich ludzi, tak aby obowiązujące normy, praktyki i polityki zapewniały, że tożsamość nie przewiduje możliwości ani wyników w miejscu pracy. Sprawiedliwość różni się od równości w subtelny, ale ważny sposób. Podczas gdy równość zakłada, że wszyscy ludzie powinni być traktowani tak samo, sprawiedliwość bierze pod uwagę wyjątkową sytuację danej osoby, odpowiednio dostosowując traktowanie tak, aby wynik końcowy był równy”.





Inkluzywność zaś według wyżej już wspomnianej firmy McKinsey „odnosi się do tego, w jaki sposób nasi pracownicy/pracownice/osoby pracujące doświadczają miejsca pracy i stopnia, w jakim organizacje dbają o wszystkich i umożliwiają każdej osobie wniesienie znaczącego wkładu”. Słowa mają w takim przypadku ogromne znaczenie – jak poczujemy się w sytuacji, w której jesteśmy tolerowani, czy akceptowani? Tolerancja i akceptacja mają z jednej strony bardzo szlachetne znaczenie, z drugiej nie stawiają znaku równości pomiędzy jednostkami – jedna jest wyżej, gdyż ma przestrzeń/prawo do tolerowania/akceptowania drugiej, a więc wyznaczania w pewien sposób norm. Inkluzywność, czyli współistnienie jest zdecydowanie bardziej ekologicznym i trafnym podejściem.



Wracając jednak do tematu artykułu - różnorodność jest często postrzegana jedynie w kilku bardzo podstawowych wymiarach, takich jak płeć, pochodzenie, czy orientacja seksualna. Tymczasem różnorodność ma wiele znaczeń. Jesteśmy różnorodni pod kątem m.in. zainteresowań, miejsca zamieszkania, pochodzenia, osobowości, temperamentu, preferencji politycznych, statusu cywilnego, posiadania dzieci, koloru włosów, czy skóry, naszych pasji, hobby, pracy, którą wykonujemy (w tym miejsca świadczenia pracy, co pogłębię poniżej).

Lista różnic jest bardzo długa. Z jednej strony różnorodność powoduje, że nasze życie jest wzbogacane przez różne punkty widzenia, czy też doświadczenia, czasem wypychając nas z naszych stref komfortu. Z drugiej strony może jednak powodować wykluczenie, skutkujące dyskomfortem. Na następnej stronie pozwalam sobie przytoczyć kilka przykładów, z którymi na co dzień możemy zetknąć się w naszym zawodowym życiu.





**1** Wiele z firm pracuje obecnie w trybie hybrydowym – część osób świadczy pracę stacjonarnie, część w formule hybrydowej, a część wyłącznie zdalnie. Osoby świadczące pracę „na miejscu” mogą czuć się poszkodowane, że nie mają opcji pracy z domu. Z kolei osoby pracujące z domu mogą czuć się niekomfortowo będąc np. jedynymi uczestnikami łączącymi się zdalnie (trudniejszy proces grupowy) lub nawet wykluczonym przez to, że nie mogą uczestniczyć np. w ciekawych stacjonarnych inicjatywach.

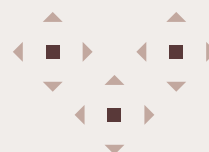
### Warto wiedzieć

Przed wszystkim bądź świadomy(a) wszystkich grup i uważny(a) przy planowaniu różnych inicjatyw, tak aby każdy miał szansę z nich skorzystać. Tak jak nie organizujemy ciekawych inicjatyw tylko w centrali firmy, pamiętając np. o biurach regionalnych, tak pamiętamy zarówno o naszych pracownikach stacjonarnych, jak i zdalnych, czy tych pracujących hybrydowo (z myślą o ostatniej grupie ogłaszamy ciekawe wydarzenia z wyprzedzeniem).

**2** Osoby niepalące mogą czuć się wykluczane z dyskusji (czasem biznesowych np. z przełożonym/przełożoną) na tzw. „papierosie”. Bardzo dobrze pamiętam jeden z odcinków kultowego serialu Przyjaciele (Friends), w którym główna bohaterka Rachel zaczęła palić, aby być na bieżąco w biznesowych dyskusjach z szefową. Osoby niepalące mogą mieć także poczucie, że nie chodząc na przerwy „dymkowe”, pracują po prostu więcej.

### Warto wiedzieć

Uświadamiaj, że takie sytuacje powodują poczucie izolacji (edukuj), a przede wszystkich podbijajmy zdrowy tryb życia!



**3** Nawet nasze różnorodne zainteresowania mogą powodować niekomfortowe sytuacje. Sama kiedyś dołączyłam do zespołu Panów, którzy pasjonowali się motoryzacją, która z kolei nie leży w moich zainteresowaniach. Mimo że od tego czasu upłynęło już wiele lat, żywo pamiętam spotkania integracyjne, podczas których motory były tematem przewodnim, co nie ułatwiało mi włączenia się do rozmowy.

### Warto wiedzieć

Uświadamiaj, że takie sytuacje powodują poczucie izolacji (edukuj), udzielaj informacji zwrotnej, ucz ludzi asertywności.

**4** Kolejnym obszarem, który może powodować wykluczenie jest np. abstynencja. Wyobraźmy sobie imprezę integracyjną i wieczorne przyjęcie, podczas którego serwowany jest alkohol. Są to trudne momenty dla osób, które alkoholu nie piją, czy to z powodu przekonań, sytuacji zdrowotnej, czy po prostu braku chęci. Takie osoby często nie mają nawet opcji wybrania powitalnego drinka bezalkoholowego (gdyż wszystkie są „procentowe”), są często także namawiane (zdarza się, że dość intensywnie) do picia alkoholu.

### Warto wiedzieć

Podczas imprez integracyjnych drinki powitalne zawsze powinny być w wersji bez- i alkoholowej, ciekawym rozwiązaniem jest np. zorganizowanie baru z ciekawymi owocowymi koktajlami lub herbatami świata.

Nie zapominajmy także o tym, że różnorodność łączy się nierozzerwalnie ze stereotypami. Przecież każda młoda kobieta od razu znajdzie w ciężę, informatyk(czka) jest zamkniętym(a) w sobie introwertykiem/introwertyczką, osoba 50+ nie będzie nadążała za nowościami, a absolwent(ka) studiów pochodzący(a) z małego miasta będzie bardziej pracowity(a) niż mieszkaniac/ mieszkanka np. Warszawy. Nie zapominajmy przy tym o pełnym spektrum przekonań na temat różnych pokoleń. Mimo że stereotypy dają nam złudne poczucie bezpieczeństwa, porządkowania informacji, to warto pamiętać, że w większości przypadków są szkodliwe, niesprawiedliwe i mogą spowodować, że podejmiemy błędną decyzję.

Gorąco zachęcam do pochylenia się nad tematem różnorodności w wielu obszarach, tak aby budować środowisko pracy cechujące się właśnie współistnieniem (a nie tolerancją i akceptacją).

W innym moim artykule w magazynie możecie znaleźć 7 sposobów na budowanie różnorodnego miejsca pracy.



**Małgorzata Górka**  
People Culture and Communication Director, Burda Media Polska



# ESG

## jak być nowoczesnym i konkurencyjnym pracodawcą na rynku pracy

Gdy powoli cichną już echa nowelizacji Kodeksu pracy, a pracodawcy i pracownicy przetarli wspólnie drogi w zakresie kontroli trzeźwości, skoordynowali wdrożenie pracy zdalnej i sprostali m.in. nowościom urlopowym wynikającymi z implementacji dyrektyw unijnych dotyczących work-life balance oraz przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy, przyszedł wreszcie czas, aby zastanowić się nad kondycją firmy jako miejsca pracy w kontekście czynników ESG.

Choć na pierwszy rzut oka, sam skrót ESG brzmi dosyć enigmatyczne, to jest to koncepcja, z którą powinien poznać się bliżej niejedyn pracodawca. Dlaczego? Ponieważ dotyczy społecznej odpowiedzialności w biznesie (tzw. CSR – *Corporate Social Responsibility*), czyli roli, która od zawsze była przypisywana pracodawcom jako podmiotom występującym na rynku gospodarczym.

### ESG – kogo dotyczy i dlaczego jest o niej tak głośno w ostatnim czasie

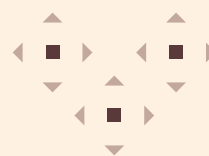
Choć o czynnikach ESG mówi się już od kilku lat, to w ostatnim czasie rozmowy w ich zakresie znacząco przybrały na sile, a to wszystko za sprawą niedawnych zmian w ustawodawstwie europejskim. Dotychczas wymóg raportowania ESG dotyczył jedynie wąskiej grupy podmiotów – sytuacja uległa jednak zmianie 16 grudnia 2022 r., gdy w Dzienniku Urzędowym UE została opublikowana dyrektywa ws. sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (tzw. CSRD).





Dyrektywa przewiduje bowiem, że wszystkie duże jednostki oraz małe i średnie spółki giełdowe, które spełnią określone warunki będą zobowiązane przedstawić raport z wdrożenia i realizacji czynników ESG. Obowiązek raportowania będzie jednak przebiegał etapami, a ustawodawca unijny daje państwom członkowskim i pracodawcom odpowiedni czas na dostosowanie się do nadchodzących zmian. W dyrektywie ustalono harmonogram zastosowania nowych obowiązków przez podmioty prowadzące działalność gospodarczą, zgodnie z którym: 1) w 2025 roku (za rok obrotowy 2024) informacje przedstawią największe podmioty (jednostki zainteresowania publicznego, których liczba pracowników przekracza 500 osób), które już obecnie raportują na podstawie ustawy o rachunkowości; 2) w 2026 roku pozostałe duże przedsiębiorstwa, zaś 3) w 2027 raporty złożą małe i średnie spółki giełdowe.

Co to właściwie oznacza w praktyce dla firm działających w Polsce? W praktyce oznacza to, że wskutek zastosowania się do wymagań przewidzianych w dyrektywie dotychczasowa liczba ok. 150 polskich firm objętych obowiązkiem sprawozdawczości zwiększy się do ok. 3.500. Co również istotne, pierwsza sprawozdawczość według nowych zasad powinna dotyczyć roku obrotowego rozpoczynającego się 1 stycznia 2024 lub po tej dacie, a to z kolei oznacza gotowość do złożenia raportów za mniej niż pół roku.



## ESG – czynniki odgrywające kluczową rolę przy nowoczesności i konkurencyjności

Wiedząc już, kogo będzie dotyczył obowiązek raportowania i kiedy nadejdzie termin jego realizacji, należy zastanowić się nad tym, czym właściwie jest ESG. ESG jest strategią zrównoważonego rozwoju, dla której punktem wyjścia jest wspomniana już wcześniej społeczna odpowiedzialność biznesu. Bycie odpowiedzialnym społecznie w biznesie oznacza dobrowolne inwestowanie przez przedsiębiorcę w zasoby o charakterze quasi-pracowniczym, które mają dawać pracodawcy stabilną pozycję na rynku i znaczną przewagę konkurencyjną. Inwestycje o charakterze quasi-pracowniczym zostały skategoryzowane w trzech grupach:

- » „E” – środowiskowych (*Enviromental*),
- » „S” – społecznej odpowiedzialności (*Social responsibility*) oraz
- » „G” – ładu korporacyjnego (*Corporate governance*).

Nowoczesny i konkurencyjny pracodawca powinien realizować obowiązki z zakresu ESG w sposób kompleksowy, a więc dołożyć wszelkich starań, aby w zakresie każdego filaru podjąć odpowiednie działania. Podjęcie odpowiednich działań wiąże się jednak z identyfikacją ryzyk właściwych dla rodzaju prowadzonej działalności.

## I. Filary środowiskowy

W zakresie filaru środowiskowego pracodawca odpowiedzialny społecznie powinien uwzględnić ryzyka wynikające z m.in.: 1) zmian klimatu, 2) zasobów naturalnych oraz 3) ciepłarnianych, zużycie energii, gospodarkę wodną, energię odnawialną, czy zarządzanie odpadami. Wskaźniki środowiskowe dotyczą wpływu firmy na środowisko naturalne oraz potencjalnych wyzwań, jakie kwestie środowiskowe mogą stawiać przed biznesem, dlatego u każdego pracodawcy mogą one przyjąć inny wymiar, bądź też nawet nie wystąpić wcale. Choć wydaje się, że filar środowiskowy w przypadku, w którym pracodawca nie zidentyfikuje żadnych ryzyk, mógł zostać pominięty, to nic bardziej mylnego. Nawet jeżeli pracodawca nie będzie zobowiązany do podjęcia kroków mających na celu poprawę pewnych czynników w związku z wykonywaną przez siebie działalnością, to cały czas może przyczynić się do ich rozwoju wprowadzając w tym zakresie odpowiednie polityki wewnętrzne.

Popularnym rozwiązaniem, który pojawia się w szczególności u amerykańskich przedsiębiorców, jest wdrożenie polityki w zakresie Gospodarki Obiegu Zamkniętego (tzw. Circular Economy), której jednym z założeń jest m.in. zmniejszenie ilości wykorzystywanych produktów, materiałów i surowców, ich ponowne użycie oraz recykling (tzw. 3R – Reduce, Reuse, Recycle). Pracodawcy wprowadzając odpowiednie reguły związane z segregacją odpadów przez pracowników, czy gospodarowaniem wykorzystaniem i zużycia wody mogą przyczynić się do poprawy czynnika „E” w swojej firmie.







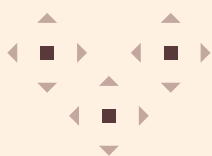
## II. Filary społeczny

Różnorodność, zatrudnienie oraz prawa człowieka to wskaźniki, które składają się na zakres filaru społecznego ESG i jako takie wydają się być najbliższe pracodawcy. Dlaczego? Pracodawca odpowiedzialny biznesowo, to pracodawca, który jest odpowiedzialny za zatrudniane przez siebie osoby, pełniąc funkcję gwaranta przysługujących im uprawnień. Wśród najczęściej podnoszonych kwestii wrażliwych lub zasługujących na szczególną uwagę odnoszących się do zatrudnianych osób jest zasada równego traktowania oraz niedyskryminacji, jednak w morzu spraw, o które powinien zadbać pracodawca stanowią one jedynie kroplę. Realizując i przestrzegając naczelną zasadę prawa pracy, pracodawcy są w stanie zrealizować założenia filaru społecznego, jednak jedynie na poziomie podstawowym.

Aby stać się nowoczesnym i konkurencyjnym pracodawcą na rynku, pracodawcy powinni zwrócić uwagę m.in. na zapewnienie różnorodności w organach nadzorczych m.in. ze względu na płeć czy walkę z luką płacową powstałą na tle płci (tzw. Gender Pay Gap) dbając o wprowadzenie i stosowanie odpowiedniego wskaźnika równości wynagrodzeń.

W zakresie zatrudnienia, wśród głównych czynników, składających się na zakres „S” wskazuje się na zapewnienie godnych warunków pracy poprzez dostrzeżenie wartości swoich pracowników i odpowiednie ich zabezpieczenie m.in. w postaci zapewnienia opieki zdrowotnej, czy objęcia ubezpieczeniem; stabilność zatrudnienia, w tym wolność zrzeszania się i negocjacji oraz bezpiecznych i higienicznych warunków pracy.

Tworząc filar społeczny w firmie, pracodawcy nie mogą zapomnieć o uwzględnieniu polityk dot. praw człowieka, w tym polityki należytej staranności (tzw. Human Rights Due Dilligence), w której powinny być zidentyfikowane zarówno własne działania biznesowe, które mogłyby rodzić ryzyko naruszeń praw człowieka, jak również działania kontrahentów, partnerów biznesowych, czy inwestorów. Identyfikacja zagrożeń pozwoli na opracowanie odpowiedniej strategii naprawczej i wprowadzenie wewnętrznych procedur, które m.in. uwiarygodnią działania pracodawcy jako społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorcy. Pracodawcy wdrażający „S” powinni w pierwszej kolejności podjąć pracę nad m.in. polityką antymobbingową, polityką równości wynagrodzeń i równego dostępu do stanowisk pracy oraz wyżej wspomnianą polityką HRDD. To podstawowe dokumenty, które podkreślają dbałość o pracowniczy filar firmy, ale dają też gwarancję zadbania o przyszłych współpracowników i klientów.



### III. Filary ładu korporacyjnego

Ostatnim filarem ESG jest „G” czyli ład korporacyjny, którego głównym założeniem jest transparentność w zakresie procedur prawidłowego zarządzania firmą. Pracodawcy chcący wyróżnić się na rynku i być realną konkurencją dla innych podmiotów powinni zapewnić profesjonalną kadre zarządzającą w firmie przy uwzględnieniu wskaźników różnorodności z „S”, odpowiedni nadzór nad podejmowanymi czynnościami organizacyjnymi i decyzjami biznesowymi, a także jasne zasady zarządzania gospodarką finansową firmy, w tym jej inwestycjami. Warto zatem stworzyć w firmie odpowiednie procedury lub polityki, które w sposób kompleksowy odniosą się do wszystkich powyższych kwestii, w tym opiszą strukturę organizacyjną spółki i zasady dostępu do określonych stanowisk lub funkcji oraz odniosą się w tym zakresie do etyki biznesowej pracodawcy.

Kodeks Etyki Biznesowej to narzędzie, którym coraz częściej posługują się pracodawcy chcący nawiązać nowe kontakty biznesowe i podtrzymać te już istniejące. Inwestorzy interesują się firmami, które kierują się jasnymi zasadami etycznymi w codziennych działaniach, regularnie dostosowują zgodność swoich działań z powszechnie obowiązującym prawem i wewnętrznymi procedurami postępowania oraz budują w tym zakresie świadomość pracowników, zachęcając ich do współtworzenia kultury organizacyjnej firmy. Biorąc pod uwagę organizację dokumentów warto, aby pracodawcy oprócz stworzenia Kodeksu Etyki Biznesu rozpoczęli pracę m.in. nad polityką ochrony danych osobowych, polityką zgłaszania naruszeń i polityką antykorupcyjną. To newralgiczne punkty i delikatne tematy, które coraz częściej stają się przedmiotem zainteresowania inwestorów.

### ESG – szansa dla pracodawców, którzy chcą być odpowiedzialni i konkurencyjni

Bycie nowoczesnym i konkurencyjnym pracodawcą na rynku pracy wydaje się aktualnie sporym wyzwaniem, któremu nie wszyscy pracodawcy będą mogli łatwo sprostać. To, na co warto niewątpliwie postawić w dobie tak dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości i powszechnego poczucia niepewności to ESG, czyli wielopłaszczyznowa polityka zrównoważonego rozwoju mająca na celu zapewnienie stabilności, transparentności i bezpieczeństwa zarówno w wymiarze ekologicznym, społecznym, jak i biznesowym. Sprostanie wymaganiom ESG nie jest łatwe, ale rentowne, szczególnie w perspektywie nadchodzących zmian w prawie. Wprowadzenie odpowiednich polityk i procedur oraz ich właściwa koordynacja wzbudzi zaufania pracowników, kontrahentów i partnerów, a także zwróci uwagę inwestorów, którzy aktualnie oczekują od pracodawców czegoś więcej niż tylko wymiany towarów czy usług. A to z pewnością zwiększy konkurencyjność pracodawcy zarówno w aspekcie pracowniczym jak również pod kątem gospodarczym.



**PCS | Littler**

**Michalina Lewandowska-Alama**

aplikant radcowski, prawnik  
PCS Paruch Chruściel Schiffter  
Stępień Kanclerz | Littler



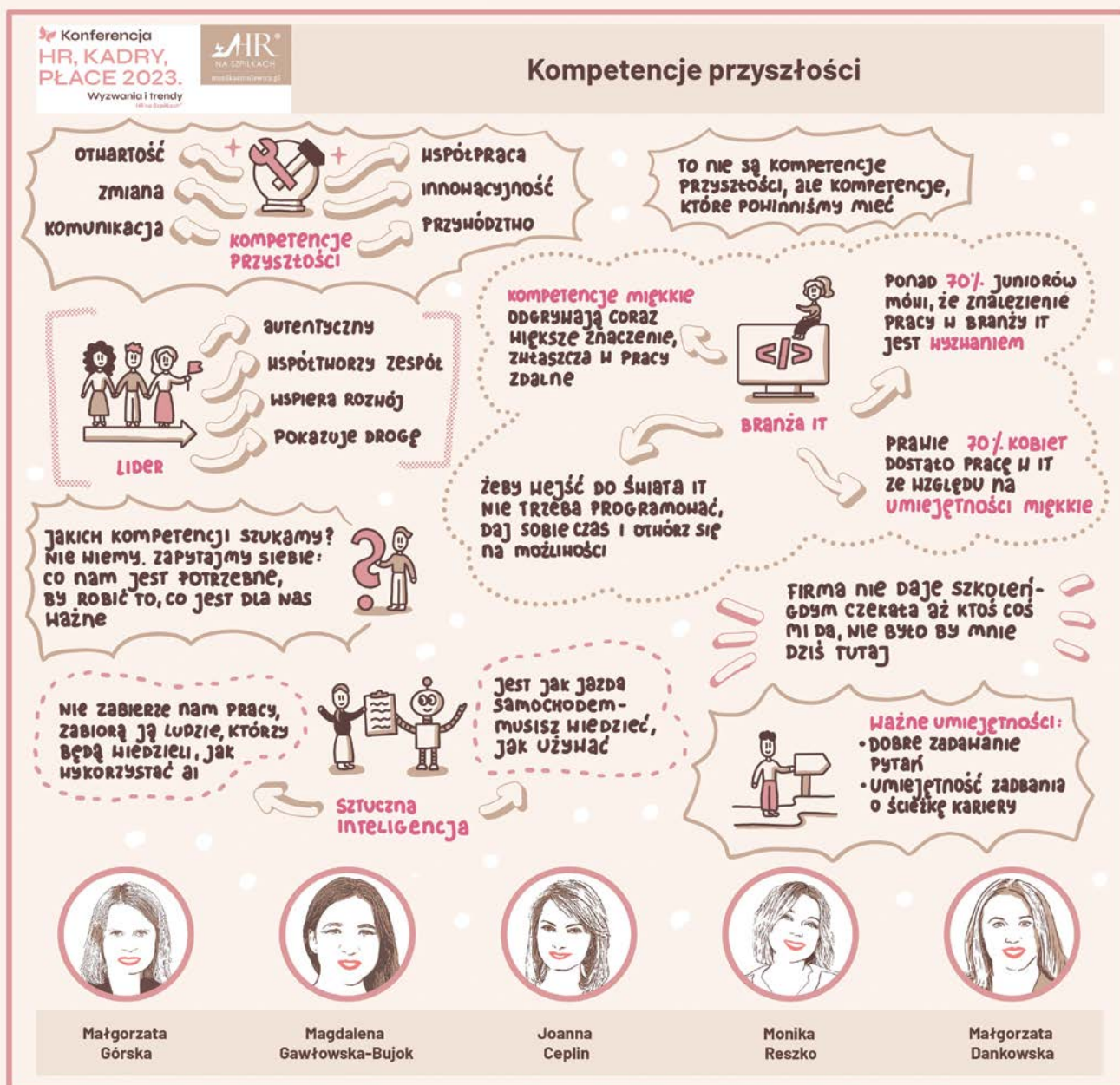
**Paweł Sych**

radca prawny, parter PCS Paruch  
Chruściel Schiffter Stępień  
Kanclerz | Littler



# Konferencja HR, KADRY, PŁACE 2023

## Wyzwania i trendy



Małgorzata  
Górską



Magdalena  
Gawłowska-Bujok



Joanna  
Ceplin



Monika  
Reszko



Małgorzata  
Dankowską

13.06.2023 **WARSZAWA**

ZAPIS GRAFICZNY: BOGUMIŁA RATAJCZAK


# Konferencja HR, KADRY, PŁACE 2023

## Wyzwania i trendy

Konferencja  
**HR, KADRY,  
PŁACE 2023.**  
Wyzwania i trendy  
HR na Szpilkach

**Rynek pracy przyjazny rodzinie.  
Nowe spojrzenie na „S” w ESG**

**„S”-SPRAWY SPOŁECZNE**



**MARZY MI SIĘ, ŻEBY POLSKA BYŁA KOJARZONA JAKO NAJLEPSZE MIEJSCE DO ŻYCIA DLA RODZIN**


**CHCEMY POPATRZEĆ NA „S” SZERZEJ**



**DLA POLAKÓW SZCZĘŚCIE UTOŻSAMIANE JEST ZE SZCZĘŚCIEM RODZINNYM**



**PRACA NA CZĘŚĆ ETATU - MOŻLIWOŚĆ WYBORU INTENSYWNOCI PRACY**




**POZWALA UNIKNĄĆ WYPALENIA ZAWODOWEGO I WYPALENIA RODZICIELSKIEGO**

**DZIŚ MAMY DUALIZM - ALBO PRACUJEMY NA CAŁY ETAT ALBO REZYGNUJEMY Z PRACY**

**ROZBIEGÓWKA - MOŻLIWOŚĆ STOPNIOWEGO POWROTU DO PRACY**

**„TO DO THINGS RIGHT, FIRST YOU NEED LOVE, THEN TECHNIQUE” GAUDI**

**TO CO ROBIMY PROFESJONALNIE SMAKUJE LEPIEJ, GDY MOŻEMY TO CELEBROWAĆ Z BISKIAMI**

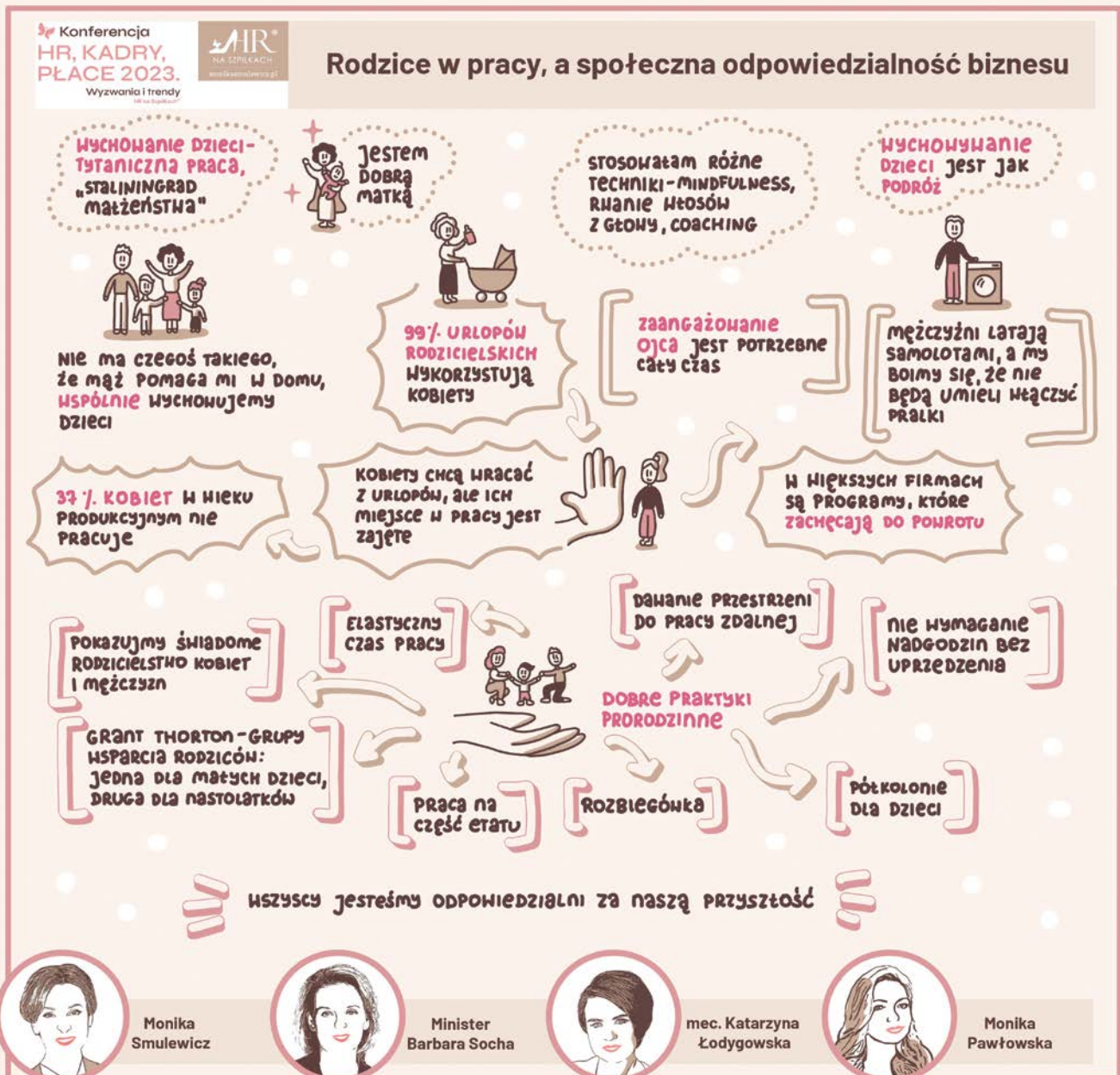




Barbara Socha, Pełnomocnik Rządu ds. Polityki Demograficznej oraz Podsekretarz Stanu w Ministerstwie Rodziny

13.06.2023 WARSZAWA

ZAPIS GRAFICZNY: BOGUMIŁA RATAJCZAK



13.06.2023 WARSZAWA

ZAPIS GRAFICZNY: BOGUMIŁA RATAJCZAK



Konferencja

## HR, KADRY, PŁACE 2023

Wyzwania i trendy

**Konferencja HR, KADRY, PŁACE 2023.**  
Wyzwania i trendy

**Senso Twórczość, czyli jak zarządzać pracownikami wiedzy we współczesnym świecie**

KTO JEST DLA KOGO-PRACOWNIK DLA SZEFA, SZEF DLA PRACOWNIKA?

Jedna z pułapek, w które wpadamy, że ktoś jest dla kogoś

żeby się rozumiąc

Poznać LUDZI / żonę

PO CO TU DZIŚ JESTEŚ?

USYSTEMATYZOWAĆ WIEDZĘ

**AUTONOMIA** + **KOMPETENCJA** + **ISTOTNOŚĆ** + **RELACJE** = **SENS**

PO CO CI FIRMA?  
DO CZEGO ZAPRASZASZ LUDZI?  
O CO CHCESZ ZADBAĆ DLA SIEBIE/FIRMY/ZESPÓŁU?  
JAKIE POTRZEBY REALIZUJESZ W TEJ ROLU?

Wyzwania - CO Z NIAMI ROBISZ?

"Nazywaj rzeczy po imieniu, a zmienią się w oka mgnieniu"

OD CZEGO ZACZAĆ?

**KROK 1**  
samoświadomość

**KROK 2**  
zasady

**KROK 3**  
SPRAWDZAJ PO DRODZE GDZIE JESTEŚ

NIE MA ZŁYCH SZEFÓW. SĄ TACY, CO ZAPOMNIĘLI CO DLA NICH WAŻNE

Największą BLOKADĄ PRZED SUKCESEM TWOIM I TWOJEJ FIRMY SĄ NIETAŚCINE PRIORYTETY. I TO JEST POWÓD DO ZMIANY MINDSETU

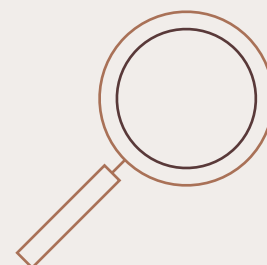
 Monika Reszko

13.06.2023  WARSZAWA

ZAPIS GRAFICZNY: BOGUMIŁA RATAJCZAK



# Narzędziownik HRowca



Zmieniający się świat wymusza biznesowe zmiany, w tym oczywiście sposób funkcjonowania różnych działów. Zmiany te nie omijają także działów HR, a sprawne zarządzanie procesami HR w organizacji w dużej mierze stanowi dziś o konkurencyjności firm na rynku.



# Automatyzacja procesów HR

Konieczność automatyzacji i digitalizacji HR jest oczywista; w obecnych realiach nie trzeba nikogo przekonywać, że wdrażanie narzędzi HR jest potrzebne.

Kwestią, którą często pomija się przy okazji tematu digitalizacji HR, jest **zarządzenie zmianą, jaką jest wdrożenie nowego narzędzia**. Zasady, którymi powinniśmy kierować się przy zmianie systemów, są bardzo zbliżone. Zarówno wtedy, gdy wdrażamy narzędzie dla całej organizacji (na przykład system ocen pracowniczych czy rozliczania delegacji), lub wtedy, gdy robimy to tylko dla swojego zespołu HR (na przykład nowy program płacowy). W tym artykule przyjrzymy się temu, jakie są to zasady.

## DOBRE PRAKTYKI ZARZĄDZANIA ZMIANĄ PRZY WDRAŻANIU NOWEGO NARZĘDZIA HR

Na początek zastanówmy się, jakie są korzyści z prawidłowo poprowadzonego procesu zmiany. Można ująć je w jednym zdaniu: odbiorcy narzędzia mają wysoką akceptację dla nowego programu, korzystają z niego do założonych celów, mają odpowiednią wiedzę i umiejętności aby użytkowanie przebiegało gładko i bez zakłóceń.

### Jakie natomiast są rezultaty niewłaściwego przeprowadzenia zmiany?

Wyobraźmy sobie firmę X, w której w dziale kadrowo-płacowym pracuje od wielu lat pięć pracowniczek. System kadrowo-płacowy funkcjonuje w firmie od kilkunastu lat. Pracownice znają go od podszewki. Nowy kierownik kadr i płac zaważył, że stare narzędzie nie posiada wielu funkcjonalności i automatyzacji, które mają nowocześniejsze narzędzia. Wie, że nowe narzędzia zwiększą efektywność pracy. Podejmuje decyzję o zmianie i informuje pracowników, że w kolejnym miesiącu rozpoczyna się wdrożenie. Jaki może być ciąg dalszy?







Pracownicy witają nowego wdrożeniowca z wyraźną niechęcią. Opóźniają przekazywanie danych, tłumacząc się nawałem pracy. Ponieważ przez jakiś czas systemy mają być wykorzystywane jednocześnie, pracownicy chętniej korzystają ze starego systemu. Nie mają motywacji do nauczenia się nowego narzędzia, które wydaje im się nieintuicyjne, niezrozumiałe i niespełniające ich potrzeb. Okres podwójnego użytkowania przeciąga się. W końcu nowa kierowniczka z bezsilności podejmuje decyzję o zamknięciu starego narzędzia. W tej sytuacji pracownicy zmuszone są do przejścia na nowy system, którego nie znają, w związku z czym popełniają wiele błędów i procesy idą dużo mniej sprawnie, niż poprzednio. Zmiana zakończyła się kląpą, ponieważ efektywność zamiast zwiększyć się – zmalała. Oczywiście po długim czasie pracowniczki nauczyły się nowego narzędzia i efektywność wróciła do poprzedniego poziomu, a po jakimś czasie nawet się zwiększyła. Jednak organizacja straciła na tym kilkanaście miesięcy.

Omówimy ten case, który jest bardzo typowy dla wdrożeń nowych narzędzi.

### Świadomość zmiany i zrozumienie celów

Przede wszystkim pracownicy nie rozumieją, skąd potrzeba zmiany, w związku z tym wykazują ogromny opór. Pierwszym krokiem, który powinna poczynić nowa kierowniczka, to upewnienie się, że jej pracownicy zauważają to samo, co ona – że system na którym pracują jest przestarzały i wymaga zmiany. Jednak pracując kilkanaście lat na jednym narzędziu trudno wyobrazić sobie, jak mogłoby być inaczej. Dlatego bardzo ważne jest, aby poświęcić czas na pokazanie tego „inaczej”. Jest na to wiele sposobów. Najprostszym będzie zwrócenie się do producentów oprogramowania o prezentacje narzędzi. Podczas prezentacji pracownicy będą mogli przekonać się naocznie, o ile łatwiejsze jest realizowanie określonych czynności. Zobaczą korzyści – na przykład, jak wiele czasu zaoszczędzą dzięki nowemu narzędziu, albo o ile prostsza będzie realizacja określonych procesów. Na to pracownicy muszą mieć czas i warto doprowadzić do sytuacji, w której sami poczują potrzebę zmiany. To jest pierwszy krok do sukcesu.



## Uczestnictwo w procesie decyzyjnym

Nie zawsze włączenie pracowników w proces decyzyjny jest możliwe, ale uwzględnienie ich opinii na pewno będzie miało bardzo duży wpływ na akceptację narzędzia. W 1996 roku Davis i Venkatesh zbudowali model, który nazwali „Technology Acceptance Model” (TAM) czyli model akceptacji technologii, pokazujący predyktory użytkowania narzędzia w przyszłości.

### Otóż na motywację do użytkowania narzędzia w przyszłości mają wpływ:

- » postrzegana użyteczność
- » postrzegana łatwość użytkowania

Te dwa czynniki mają wpływ na reakcję afektywną (czyli emocjonalną), która z kolei przekształca się w reakcję behawioralną (czyli wyrażoną w zachowaniu). Innymi słowy, im bardziej pozytywny odbiór narzędzia poprzez ocenę jego użyteczności i łatwości korzystania, tym szybciej narzędzie będzie wdrożone. Biorąc pod uwagę ten prosty, aczkolwiek wyjątkowo trafny model, warto podpytać pracowników o ich postrzeganie nowego systemu.

## Wiedza i umiejętności

Wiedza i umiejętności to filary efektywnego korzystania z nowego systemu. Każdy, kto chce szybko i skutecznie wdrożyć nowe narzędzie, musi zadbać o odpowiednie wyposażenie użytkowników w wiedzę. Wiedza powinna być podana w różnorodny sposób (w miarę możliwości), czyli: szkolenia z trenerem; elearning; instrukcje; chatbot; możliwość konsultacji z wdrożeniowcem; możliwość przetestowania narzędzia przed wdrożeniem i tak dalej. Im więcej możliwości nauki, tym większa szansa, że użytkownicy znajdą formę, która najbardziej im odpowiada.

## Podtrzymanie zmiany

Ponieważ to, co znane, jest szybciej dostępne poznawczo – w momentach stresu (na przykład trzeba bardzo szybko wygenerować raport dla zarządu) jest naturalne, że pracownicy będą chcieli skorzystać ze starego narzędzia, które jest im znane od podszewki. Aby zmiana była skuteczna i pracownicy na trwałe korzystali z nowych sposobów działania, należy ograniczać możliwości korzystania ze starych ścieżek.

Sposoby na to będą różne w zależności od okoliczności, a najprostszym z nich będzie komunikacja do organizacji: mamy nowe narzędzie, potrzebujemy czasu na to, aby sprawnie się w nim poruszać, w związku z czym wasze prośby będą przez jakiś czas realizowane wolniej, niż poprzednio. I zazwyczaj to wystarczy.

Zmiana oprogramowania jest bardzo czasochłonnym i kosztochłonnym przedsięwzięciem. Aby zmiana przyniosła jak najszybciej oczekiwane korzyści, warto zaplanować ją z dużym wyprzedzeniem i poświęcić czas na włączenie pracowników. Ich chęć i motywacja jest kluczowa dla sukcesu, jeśli „sabotują” wdrożenie poprzez korzystanie ze starych sposobów realizacji celów, nie mają motywacji do nauki nowego systemu, nie starają się pozyskać wiedzy, nie testują swoich umiejętności to proces wdrożenia przeciąga się, organizacja ponosi koszty nowego narzędzia i obniżonej produktywności.



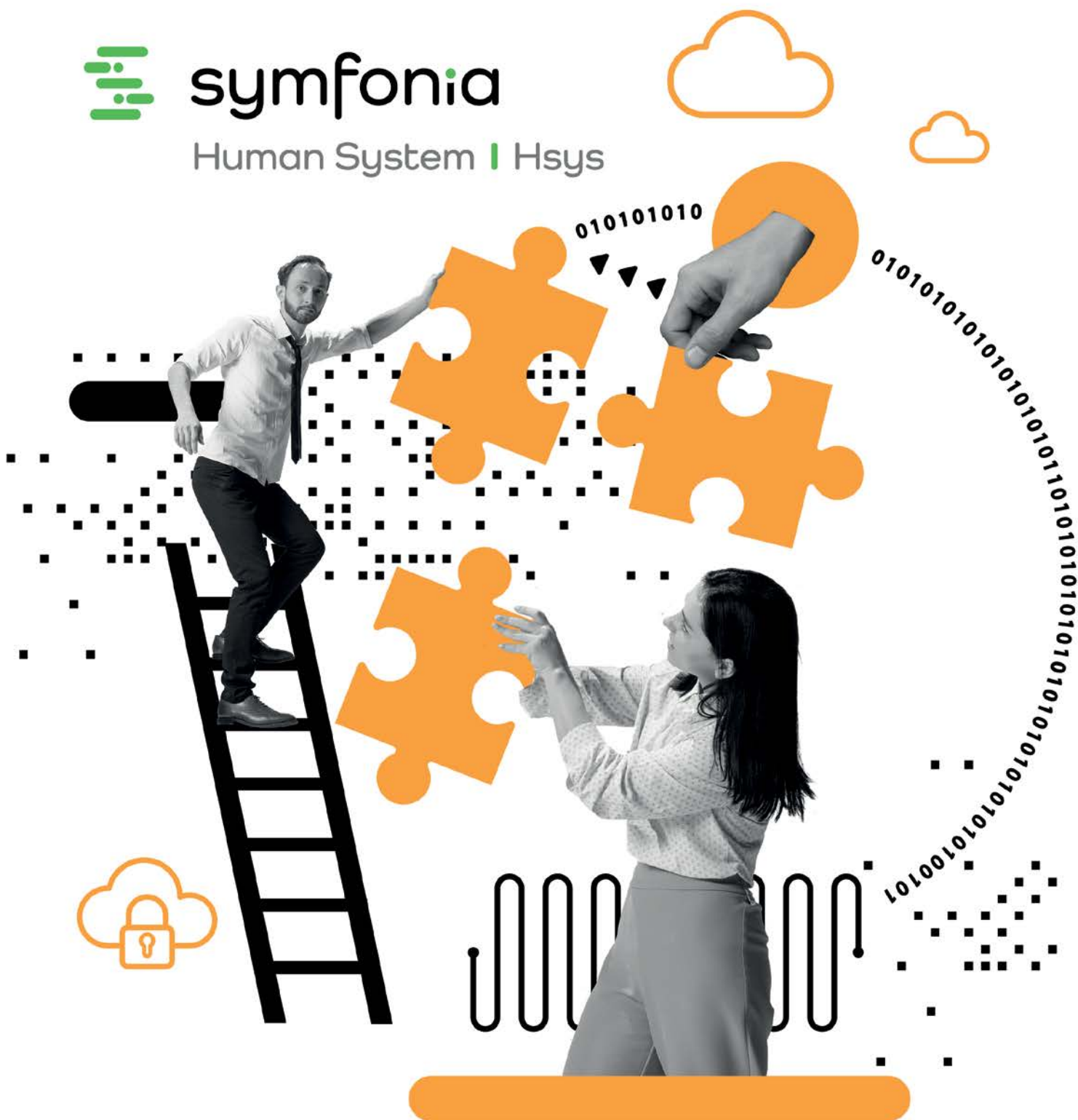
**Wiktorcia Kuc**  
Dyrektor Personalny





# symfonia

Human System | Hsys



## Odzyskaj czas dla ludzi, by zyskać więcej dla firmy

Wybierz sprawdzony system  
do automatyzacji procesów HR

Więcej informacji



# Praktyczne aspekty organizacji pracy tymczasowej

Dynamika na rynku pracy spowodowała, że coraz więcej firm decyduje się na współpracę z agencjami pracy tymczasowej. Rozwiązanie to jest korzystne szczególnie dla przedsiębiorstw, które cechują się sezonowością albo stoją przed wyzwaniem znacznego zwiększenia zatrudnienia. Korzyści, jakie wynikają ze współpracy z agencją, to m.in. elastyczność, oszczędność czasu i zasobów, a także zdolność do szybkiego reagowania na zmieniające się warunki biznesowe.

Skorzystanie z ofert agencji pracy jest polecane również przedsiębiorcom, u których występuje częsta rotacja oraz zwolnienia dużej grupy pracowników. Związane jest to z tym, że do pracowników tymczasowych nie stosuje się przepisów ustawy z dnia 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników (Dz. U. z 2018 r. poz. 1969).

Jednakże, aby skutecznie organizować pracę tymczasową, odnieść sukces w tej formie zatrudnienia, nie dać się oszukać agencji, istnieje kilka praktycznych aspektów, na które warto zwrócić uwagę.

## Określenie potrzeb kadrowych

Przed rozpoczęciem współpracy z agencją pracy tymczasowej należy dokładnie określić swoje potrzeby kadrowe. Przyszły pracodawca użytkownik już na tym etapie powinien wiedzieć, jakich prac nie wolno powierzyć pracownikowi tymczasowemu oraz że nie ma możliwości, aby był on pracodawcą użytkownikiem w stosunku do pracowników pozostających z nim w stosunku pracy. Analizując dane przypadki może się okazać, że w jego zakładzie pracownicy tymczasowi nie będą mogli świadczyć pracy.

Wskazanie konkretnych kwalifikacji, umiejętności, doświadczenia oraz czasu trwania zatrudnienia pomoże agencji w znalezieniu odpowiednich kandydatów, którzy będą spełniać wymagania firmy. Im bardziej precyzyjne będą te informacje, tym większa szansa na znalezienie idealnego pracownika tymczasowego.





## Obowiązki pracodawcy użytkownika

Przedsiębiorca decydujący się na zatrudnienie pracowników tymczasowych powinien mieć świadomość tego, jakie obowiązki nakłada na niego ustawa z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych.

Istotne jest, żeby pracodawca użytkownik wiedział, że „pracownik tymczasowy w okresie wykonywania pracy na rzecz pracodawcy użytkownika nie może być traktowany mniej korzystnie w zakresie warunków pracy i innych warunków zatrudnienia niż pracownicy zatrudnieni przez tego pracodawcę użytkownika na takim samym lub podobnym stanowisku pracy”. W sytuacji, w której pracodawca użytkownik nie będzie wykonywał powyższego obowiązku, agencja pracy tymczasowej będzie miała prawo dochodzić od pracodawcy użytkownika zwrotu równowartości odszkodowania, które zostało wypłacone pracownikowi tymczasowemu za traktowanie go mniej korzystnie w zakresie warunków pracy i innych warunków zatrudnienia niż pracownicy zatrudnieni przez tego pracodawcę użytkownika na takim samym lub podobnym stanowisku pracy.

## Dodatkowo, z dniem podjęcia pracy przez pracownika tymczasowego pracodawca użytkownik:

- » zobowiązany jest do zapewnienia pracownikowi tymczasowemu bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, w szczególności dotyczących obowiązków wynikających z przepisów Kodeksu pracy i innych obowiązujących przepisów prawa, a w szczególności zapewnienia odzieży i obuwia oraz dalszych środków ochrony indywidualnej, zapewnienia napojów i posiłków profilaktycznych oraz dostępu do urządzeń i pomieszczeń socjalnych, przeprowadzania szkoleń w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, ustalania przyczyn i okoliczności ewentualnego wypadku przy pracy (w tym sporządzenia protokołu wypadku), przeprowadzania oceny ryzyka zawodowego oraz poinformowania pracownika tymczasowego o tym ryzyku,
- » zobowiązany jest do prowadzenia ewidencji czasu pracy pracownika tymczasowego, w tym ewidencji dotyczącej zleconej przez użytkownika podróży służbowej pracownika tymczasowego,
- » nie może stosować do pracownika tymczasowego przepisu art. 42 § 2 Kodeksu pracy, ani też powierzać mu wykonywania pracy na rzecz i pod kierownictwem innego podmiotu.



## Wybór agencji

Następnym kluczowym krokiem przy organizacji pracy tymczasowej jest wybór agencji pracy tymczasowej. Wybierając podmiot z którym chcemy współpracować, należy przede wszystkim zwrócić uwagę na to czy agencja jest wpisana do rejestru agencji pracy. Kolejno na jej renomę i doświadczenie, a także zdolność do dostarczenia odpowiednich kandydatów spełniających wymagania firmy.

## Umowa

Ważnym etapem jest również zapoznanie się z warunkami umowy, tak aby mieć pełną świadomość zasad współpracy z agencją pracy.

### **Pracodawca użytkownik powinien przede wszystkim ustalić na piśmie z agencją:**

- » rodzaj pracy, która ma być powierzona pracownikowi tymczasowemu;
- » wymagania kwalifikacyjne konieczne do wykonywania pracy, która ma być powierzona pracownikowi tymczasowemu;
- » przewidywany okres wykonywania pracy tymczasowej;
- » wymiar czasu pracy pracownika tymczasowego;
- » miejsce wykonywania pracy tymczasowej.

Współpraca z agencją pracy tymczasowej wymaga jasnej komunikacji i regularnego raportowania. Dlatego z umowy powinno wynikać m.in. w jaki sposób pracodawca użytkownik powinien zgłosić zapotrzebowanie na danego pracownika, ile czasu na zaakceptowanie danego kandydata ma pracodawca użytkownik, z jakich przyczyn pracodawca użytkownik może zrezygnować z danego pracownika, czy rezygnacja powinna np. uwzględniać okres wypowiedzenia pracownika tymczasowego, w jakim czasie agencja przedstawi na jego miejsce kolejnego pracownika, wynagrodzenie agencji, zobowiązanie agencji do prowadzenia wszelkich spraw i dokumentów niezbędnych do prawidłowego wykonywania pracy przez osoby fizyczne skierowane do Użytkownika, w tym, akta osobowe, dokumenty i rozliczenia związane z ubezpieczeniem społecznym, wypadkowym, chorobowym, a także opodatkowaniem pracowników.

Strony powinny również ustalić, w jakim czasie, np. do którego dnia miesiąca oraz w jaki sposób pracodawca użytkownik powinien przekazywać informacje dotyczące przepracowanych przez pracowników tymczasowych godzin pracy w danym miesiącu.

Ważne jest również, aby strony podpisały umowę powierzenia danych osobowych.



## Organizacja pracy pracownika tymczasowego

Ze względu na to, że to pracodawca użytkownik organizuje i kieruje pracą pracownika tymczasowego, to właśnie on jest odpowiedzialny za organizację ich pracy. Pracownik tymczasowy będzie podlegał rozwiązaniom, które dla danych grup pracowników ustali pracodawca użytkownik, a nie agencja. Dotyczy to m.in. najnowszych zmian wprowadzonych do Kodeksu pracy, czyli pracy zdalnej czy też badania trzeźwości pracowników.

### **Już w momencie podpisywania umowy o skierowanie pracownika tymczasowego do pracodawcy użytkownika, strony powinny ustalić:**

- » czy u danego pracodawcy możliwe jest wykonywanie pracy zdalnej, oraz w jaki sposób będzie rozliczany ryczał/ekwiwalent za pracę zdalną (agencja powinna doliczyć sobie taką kwotę do wynagrodzenia, żeby móc ją w danym miesiącu wypłacić pracownikowi tymczasowemu),
- » czy u danego pracodawcy obowiązują procedury kontroli trzeźwości pracowników, jeśli tak to pracodawca użytkownik powinien przekazać dokumentację agencji aby ta zapoznała z procedurami pracowników tymczasowych.

Pomimo tego, że to pracodawca użytkownik organizuje prace pracownikom tymczasowym, wnioski o urlop, o okazjonalną pracę zdalną pracownicy składają do agencji. Agencja powinna ustalić z pracodawcą użytkownikiem czy taki wniosek zaakceptować.

Podsumowując, organizacja pracy tymczasowej wymaga uwagi i staranności przede wszystkim przy wyborze agencji pracy tymczasowej. Właściwie zorganizowana praca tymczasowa może przynieść wiele korzyści dla firm, zapewniając elastyczność i skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi.



**Paulina Helińska**  
Adwokat



# Outplacement

## poprawa wizerunku firmy, czy realna korzyść dla pracowników?

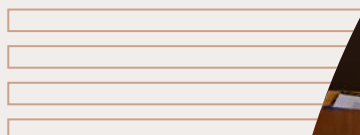
Postpandemiczna rzeczywistość, widmo kryzysu i wojna na Ukrainie pogłębiają poczucie niepewności w dzisiejszym świecie. Rodzi to określone problemy, z którymi muszą zmierzyć się firmy. W pewnym momencie przychodzi czas na rewizję strategii biznesowej, by organizacja mogła przetrwać na rynku. Dotyczy to w równej mierze ogromnych międzynarodowych korporacji, jak i mniejszych firm, działających na lokalnych rynkach.

Procesy restrukturyzacji mają na celu uzyskanie oszczędności finansowych, optymalizację procesów zarządzania. W wymiarze bardziej ludzkim wiążą się często z redukcjami pracowników. Sytuacje takie są trudne zarówno dla pracodawców, jak i dla pracowników. Część firm decyduje się pomóc swoim pracownikom w procesie zwolnień, co korzystnie wpływa na ich reputację.

### Offboarding i outplacement

Zwalnianie pracowników wiąże się z dwoma rodzajami procesów: offboardingiem i outplacementem, który może być częścią tego pierwszego. Offboarding obejmuje całość działań związanych z odejściem pracownika z firmy. Outplacement to opcja - część offboardingu, zazwyczaj oferowana jako dodatek do pakietu odpraw przy przymusowych zwolnieniach.

Głównym celem jest wsparcie w przejściu na inne stanowisko lub do innej branży, czyli ostatecznie znalezienie nowego zatrudnienia przez zwalnianego pracownika. Restrukturyzacja firmy nie musi się wiązać z jej złą kondycją. Czasem jest konieczna, ponieważ dochodzi do przejmowania firm i scalenia organizacji. Wówczas zachodzi konieczność redukcji na dublujących się stanowiskach i całych działach. W każdej restrukturyzacji istotną rolę jest właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi, w tym szczególnie ważna jest komunikacja.







## Po co robić outplacement?

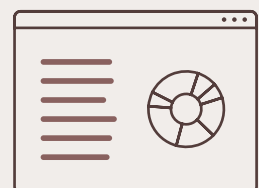
Utrata pracy jest uważana za jedno z dziesięciu najbardziej stresujących wydarzeń w życiu człowieka. Stres dotyka tych, którzy odejść muszą, ale także tych, którzy pozostają „na pokładzie”. Badania naukowców z Uniwersytetu Sztokholmskiego i Uniwersytetu Canterbury pozwoliły ustalić, że pracownicy, którzy zostali w firmie, gdzie przeprowadzono zwolnienia, odczuwali spadek satysfakcji z pracy (41% odpowiedzi), spadło ich zaangażowanie organizacyjne (36%) oraz wydajność (20%).

**Redukcje personelu wiążą się z ryzykiem, którym jak każdą zmianą, należy odpowiednio zarządzać. Wśród zagrożeń wiążących się z programami zwolnień trzeba wymienić:**

» **Strach** - pracownicy, którzy pozostają na pokładzie obawiają się o swoją przyszłość. Mogą niepokoić się, że w związku z redukcjami będą musieli więcej pracować. Ich satysfakcja z pracy spada, co ma przełożenie na zaangażowanie.

» **Negatywne opinie** - zwolnieni i zszokowani byli pracownicy dają często upust swoim emocjom zamieszczając negatywne opinie w Internecie, co rodzi określone problemy z pozyskaniem nowych talentów, podkopuje reputację firmy.

» **Wysokie ryzyko problemów zdrowotnych** wśród odchodzących i pozostałych pracowników (o podłożu psychosomatycznym) wynikające ze stresu.





## Syndrom ocalałego

Redukcje personelu silnie wpływają na ogólne samopoczucie pozostałych pracowników. Zmienia się ich stosunek do pracy. Istnieje zbadane empirycznie zjawisko określone mianem syndromu ocalałego. Zwolnienia często wywołują u tych pozostałych refleksje: dlaczego to właśnie oni mają zostać? Jakimi kryteriami się kierowano w typowaniu ludzi do zwolnienia? To w konsekwencji wywołuje silny lęk, że przecież to oni mogą być następnymi do zwolnienia.

### Badania syndromu ocalałego pozwoliły zogniskować następujące prawidłowości:

- » W związku z koniecznością zaadaptowania się do nowych warunków pracy wzrasta poziom stresu. Pracownicy mogą zachowywać się odmiennie niż do tej pory (pojawiają się większe napięcie emocjonalne, niepokój, a nawet agresja).
- » Strach przed utratą pracy. Sytuacja niepewności powoduje napięcie. Pracownicy obawiają się utraty pracy (czekają, kiedy przyjdzie „ich kolej”). Spada ich poczucie pewności siebie i motywacja.

- » Pojawia się zwiększona dobrowolna rotacja. Niepokój związany z oczekiwaniem, kiedy przyjdzie moja kolej, skutkować może podjęciem decyzji o odejściu z firmy dobrowolnie, bez czekania na redukcje.
- » Dotychczasowe zaufanie do pracodawcy zostaje podkopane („do tej pory było dobrze a tu nagle zwolnienia”), co przekłada się na zmniejszenie zaangażowania pracowników.
- » Tęsknota i poczucie winy wobec tych, którzy zostali zwolnieni. Pracownicy, którzy zostali w firmie, mogą współczuć i utożsamiać się z tymi zredukowanymi. Zwłaszcza wtedy, kiedy łączyły ich dobre relacje, czasem nie tylko na stopie zawodowej.

Outplacement umożliwia kontrolę tych ryzyk i skutecznie wpływa na poprawę sytuacji osób, które tracą pracę.



## Rozstania z klasą

W każdym wypadku rozstanie z pracownikiem warto przeprowadzić zachowując się właściwie. Odpowiedni sposób pożegnania się może przynieść wiele korzyści. Zorganizowany i uporządkowany offboarding wspiera budowę pozytywnego wizerunku firmy. Jest działaniem wpisującym się w obszar employer branding. Ci pracodawcy, którzy poświęcają uwagę i czas na zapoznanie się z punktem widzenia i doświadczeniem odchodzących pracowników, cieszą się większym zaufaniem. Badania WorkPlace Trends pokazują wyraźnie, że aż 40% pracowników skłonnych jest rozważyć powrót do poprzedniego miejsca pracy. Niewątpliwie sposób rozstania ma na to silny wpływ.

Takie działania, jak zainteresowanie pracodawcy doświadczeniami i opiniami odchodzących pracowników, nie tylko kształtuje pozytywny wizerunek firmy i może mieć wpływ na pozytywne zmiany w organizacji pracy (dzięki informacjom z przeprowadzonych exit interview), ale także zapobiegają niekontrolowanemu wylewowi niepochlebnych informacji na temat firmy. Takie negatywne informacje pojawiające się na formach internetowych, serwisach zbierających opinie o pracodawcach (Glassdoor, Gowork), mogą skutecznie utrudnić rekrutację i utrzymanie ludzi w przyszłości.

Badania ujawniają, że nawet ponad 50% osób poszukujących pracy zrezygnowałaby z aplikowania, gdyby przeczytało w Internecie negatywne recenzje na temat firmy (badania CareerArc).

Inne badania ujawniły, że offboarding jest wdrażany tylko w 29% firm. Ponadto zaledwie 14% menedżerów jest przekonanych, że offboarding w ich organizacjach jest zorganizowany efektywnie. W odróżnieniu jednak od offboardingu procesy outplacementowe, zwłaszcza ta część związana z pomocą dla zwalnianych, zwykle realizowane są przez firmy zewnętrzne.

## Jak się robi outplacement?

Wsparcie dla zwalnianych pracowników obejmuje kilka obszarów. Podstawowe wiąże się z wypłatą świadczeń pieniężnych. W ramach obowiązujących przepisów określone są minimalne kwoty odpraw, które pracodawca musi wypłacić w ramach zwolnień, w zależności od okresu zatrudnienia danego pracownika. Pracodawca nie musi pozostać na poziomie kwot minimalnych. Zwykle też oferuje możliwość odejścia dobrowolnego – na zasadzie porozumienia stron. Z praktyki krajowej wynika, że ta forma – odprawy pieniężnej – jest najczęściej spotkana przy zwolnieniach.



### Oprócz tego procedury outplacementu obejmują następujące kroki:

- » Współpraca z konsultantami wewnętrznymi (bardzo rzadko) lub zewnętrznymi (z wybranej firmy, która najczęściej doradza, opracowuje i przeprowadza cały proces outplacementu): ustalenie zasad programu, harmonogramu i ram czasowych.
- » Opracowanie i przeprowadzenie specjalnego programu dla każdego zwalnianego pracownika (outplacement indywidualny, najczęściej dla stanowisk menedżerskich lub wysoce specjalistycznych) albo dla całej grupy, bądź grup zwalnianych pracowników.
- » Opracowanie całościowej komunikacji ze zwolnionymi pracownikami. Rzetelny i jasny opis całego procesu outplacementu.
- » Wsparcie indywidualne i grupowe dla odchodzących pracowników.

Wiadomość o stracie pracy zdolna jest wywołać różne reakcje emocjonalne: od zaparczenia, przez szok, dezorientację, gniew i zmartwienie. Dostępność doświadczonego konsultanta, będącego opiekunem, który ma doświadczenie w pomaganiu pracownikowi w zrozumieniu i radzeniu sobie z ich uczuciami ma kluczowe znaczenie. Poszukiwania pracy mogą się przeciągać, co sprawi, że zwolniony pracownik poczuje się przygnębiony. Zaufany konsultant pełni rolę przyjaciela w niedoli, który zawsze wysłucha i pomoże rozwiązać obawy, a przede wszystkim służy pozytywną informacją zwrotną. Wsparcie to może być zrealizowane w formie klasycznego spotkania, ale także, co szczególnie cenią sobie pracownicy, w formie online.

### Wśród formuł usług, które najczęściej oferowane są w ramach outplacementu są:

- » wsparcie psychologiczne;
- » kursy i szkolenia, pomagające w przebranżowieniu;
- » indywidualna analiza CV;
- » coaching kariery;
- » wsparcie w poszukiwaniu nowej pracy.





## Outplacementowe win-win

Szczególnie pomocny jest coaching kariery, zwłaszcza dla tych osób, które pracując przez wiele lat wypadły z rynku pracy. Nie są na bieżąco z trendami w poszukiwaniu pracy, nie korzystają z serwisów społecznościowych, nie słyszeli o LinkedIn. Z dnia na dzień mają dużo wolnego czasu i nie do końca mogą mieć pomysł jak skutecznie działać, by znaleźć nową pracę – nawet w obszarze planowania czasu i swoich działań.

Trudnym wyzwaniem bywa konieczność przebranżowienia. Wiąże się z przejściem przez trudne zmiany, konieczność odbycia szkoleń i w związku z tym zajmuje znacznie więcej czasu.

Z badań przeprowadzonych w Polsce (Randstad) wynika, że pracownicy najbardziej cenią jako formę pomocy w wypadku zwolnienia odprawę pieniężną (58% wskazań), wsparcie w szukaniu nowej pracy (40%), wystawienie referencji (31%), wsparcie w przebranżowieniu (21%).

Dobry outplacement pomaga zarówno pracownikowi, jak i pracodawcy. Odchodzący czuje się bezpiecznie i otrzymuje wsparcie w nowej i trudnej dla niego sytuacji. Pracodawca ma szansę na poprawę wizerunku i ocalenie reputacji firmy. Ale nie chodzi wyłącznie o tych, którzy odchodzą z firmy. Zwolnienia powodują niepokój i zamęt wśród ocalałych. Świadomość tego, że ich koleżanki i koledzy otrzymali pomoc w znalezieniu nowej pracy, znacząco łagodzi ich obawy. Program outplacementowy zapobiega też syndromowi ocalałego. Może tworzyć realną podstawę do odbudowania lojalności, jeśli pozostali na pokładzie pracownicy przekonają się, że program działa i ci, którzy odeszli, dobrze sobie radzą na rynku pracy. Poprzez programy outplacementowe firmy pokazują, że naprawdę zależy im na sukcesie swoich pracowników, mimo że zostali przymusowo zwolnieni. Oprócz środków finansowych z odprawy pracownicy dostają wsparcie na ścieżce do znalezienia nowej roli zawodowej, odzyskania pozycji i pewności siebie.

HRnaSzpilkach

**Wojciech Chromik**  
Menedżer HRM Ekspert FRIS,  
Hr na Szpilkach

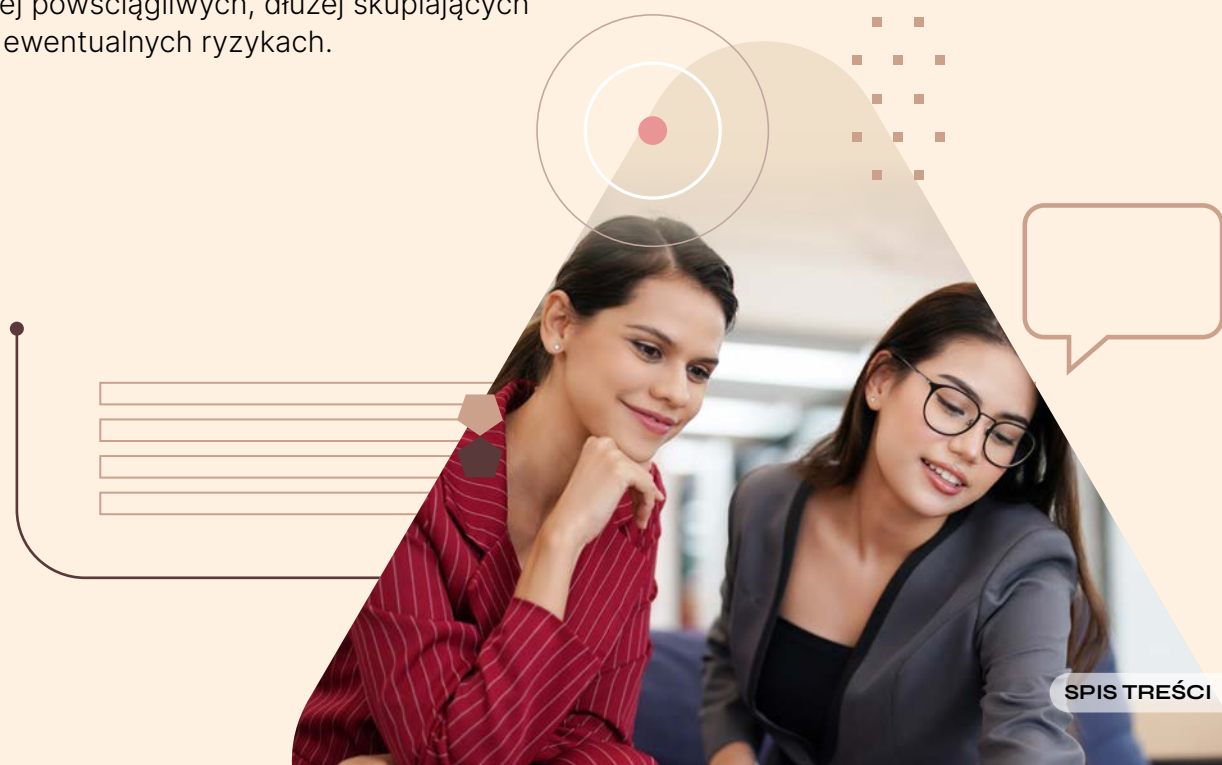


# 7 sposobów na budowanie różnorodnego miejsca pracy

W artykule mojego autorstwa pt. „Różnorodność niejedno ma imię”, który można znaleźć na stronie 50 niniejszego magazynu przybliżam temat różnorodności. W tej publikacji chciałabym zaprezentować z kolei 7 sposobów na budowanie różnorodności i inkluzywności w miejscu pracy.

**1** **Budując zespoły zawsze staraj się, aby skład był jak najbardziej zróżnicowany.** Różne punkty widzenia wynikające z wyjątkowości jednostek będą ogromną biznesową wartością dodaną. Warto przecież wysłuchać osobę z długim stażem w danej firmie, ale cenne uwagi może mieć także świeżo zatrudniony pracownik/ pracownica, która(y) podzieli się z nami praktykami rynkowi lub po prostu będzie widzieć rzeczy niewidoczne dla osób będących w „rutynie” danego miejsca pracy. Podobnie czasem warto doprosić do spotkania działowego kogoś spoza danego obszaru, kto da nam informację zwrotną, czy też być może podsunie nieoczywisty pomysł. Podobnie zespoły warto dobierać także pod względem temperamentu – potrzebujemy zarówno osób bardzo dynamicznych, otwartych, ale także tych analitycznych, czy bardziej powściągliwych, dłużej skupiających się na ewentualnych ryzykach.

**2** **Pochyl się nad językiem** (zarówno w codziennej komunikacji, jak i np. w dokumentach firmowych), którym posługujecie się w firmie. Czy jest on włączający - taki który uwzględnia różne preferencje (np. Drody Studenci, Drogie Studentki, Drogie Osoby Studiujące), czy też w naszych zapisach (np. w regulaminie pracy) jest nadal wymieniały tylko „Pracownik”. Czy sposób naszej komunikacji jest pełen szacunku, uwzględniający różnorodność? Czy zastanawiamy się nad tym, jak ta różnorodność wygląda? Czy np. podczas firmowej Wigilii celebруем tradycję dzielenia się opłatkiem, nie zauważając, że część osób w tym czasie dyskretnie opuszcza salę, czy pokój.





**3** Czy w naszych ogłoszeniach o pracę obecny jest język inkluzywny, czy szukamy wyłącznie menedżerów, czy kierowników, czy też specjalistów? Brak prawdziwej inkluzywności (i nie chodzi tu tylko o nazwę stanowiska) spowoduje, że mogą do naszej firmy nie zaaplikować cenni kandydaci/ kandydatki/ osoby kandydujące. Idąc krok dalej – czy list intencyjny, umowa o pracę i pozostałe dokumenty przewidują np. tylko formę Pracownik? Różnorodność ma sens tylko wtedy, kiedy podchodzimy do niej holistycznie, a nie wrywkowo.

**4** Różnorodność powinna być brana pod uwagę także przy decyzjach rekrutacyjnych, sesjach talentowych, planowaniu sukcesji, ścieżek karier itp. I nie mam na myśli sztywnych parytetów (choć w pewnych sytuacjach są one punktem wyjścia), ale uważność, jak budujemy nasze zespoły. Przyglądając się różnym firmom, zawsze oglądam składy zarządów zarówno w Polsce, jak i na świecie w centralach firm. Nadal niestety dość częstym widokiem jest najwyższa kadra menedżerska składająca się z samych białych mężczyzn w wieku między 45 a 55 lat. Przyznam, że nie jest to zachęcający widok.

**5** Wyżej wymieniona uważność powinna być poparta danymi. Ustalmy więc wskaźniki związane z różnorodnością, które chcemy monitorować (płeć, wiek, wynagrodzenia itp.), aby nic nam się nie wydawało, ale żebyśmy opierali/opierały się na faktach, które dużo bardziej przemawiają do osób decyzyjnych. Lista płac jest w tym ćwiczeniu jednym z podstawowych dokumentów.

**6** Jednym z elementów różnorodności jest posiadanie dzieci lub ich brak. Rodzice prócz obowiązków zawodowych, część prywatną mają mocno wypełnioną opieką nad dzieckiem/dziećmi. W tym przypadku z pomocą mogą nam przyjść proste udogodnienia, jak elastyczny czas pracy, czy też brak spotkań do godziny 8:30 i po godzinie 17:00, tak aby rodzic mógł spokojnie odwieźć i przywieźć dziecko ze żłobka, przedszkola czy szkoły. Budując systemy benefitów, czy udogodnień pamiętajmy jednak, że powinny odpowiadać one na potrzeby wszystkich, także np. osób bezdzietnych.





**7** W organizacji dbającej o różnorodność nie może zabraknąć także kodu etycznego, który jasno zdefiniuje granice i konsekwencje braku ich przestrzegania. Kodu, który prócz formy pisemnej będzie także stosowany w praktyce. Takiego dokumentu, który wskaże również bezpieczną ścieżkę zaraportowania, gdy granice zostaną przekroczone. W tym przypadku kluczowe będą jednak dwa aspekty: postawa kadry zarządzającej, która powinna być przykładem dla innych i działania prewencyjne, edukujące, które zapobiegają niepożądanym sytuacjom.

Głęboko wierzę, że różnorodność jest ważna i może dać firmom przewagę konkurencyjną na rynku oraz budować po prostu dobre miejsca pracy. Osobiście cieszę mnie wszelkie inicjatywy z nią związane, a także to, że w obecnych czasach po prostu warto w nią inwestować.



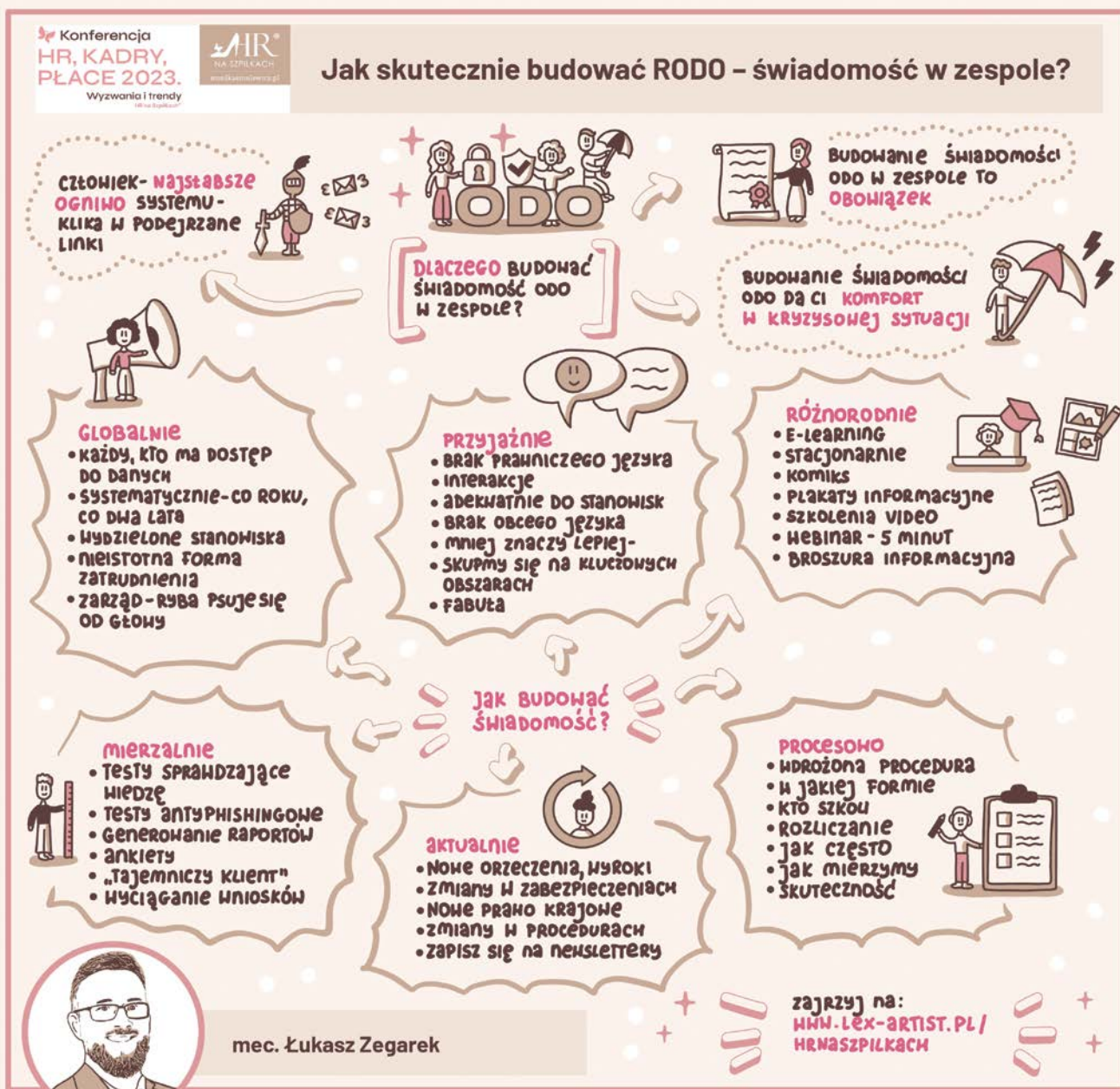
**Małgorzata Górską**  
People Culture and Communication Director, Burda Media Polska





# Konferencja HR, KADRY, PŁACE 2023

## Wyzwania i trendy



13.06.2023 WARSZAWA

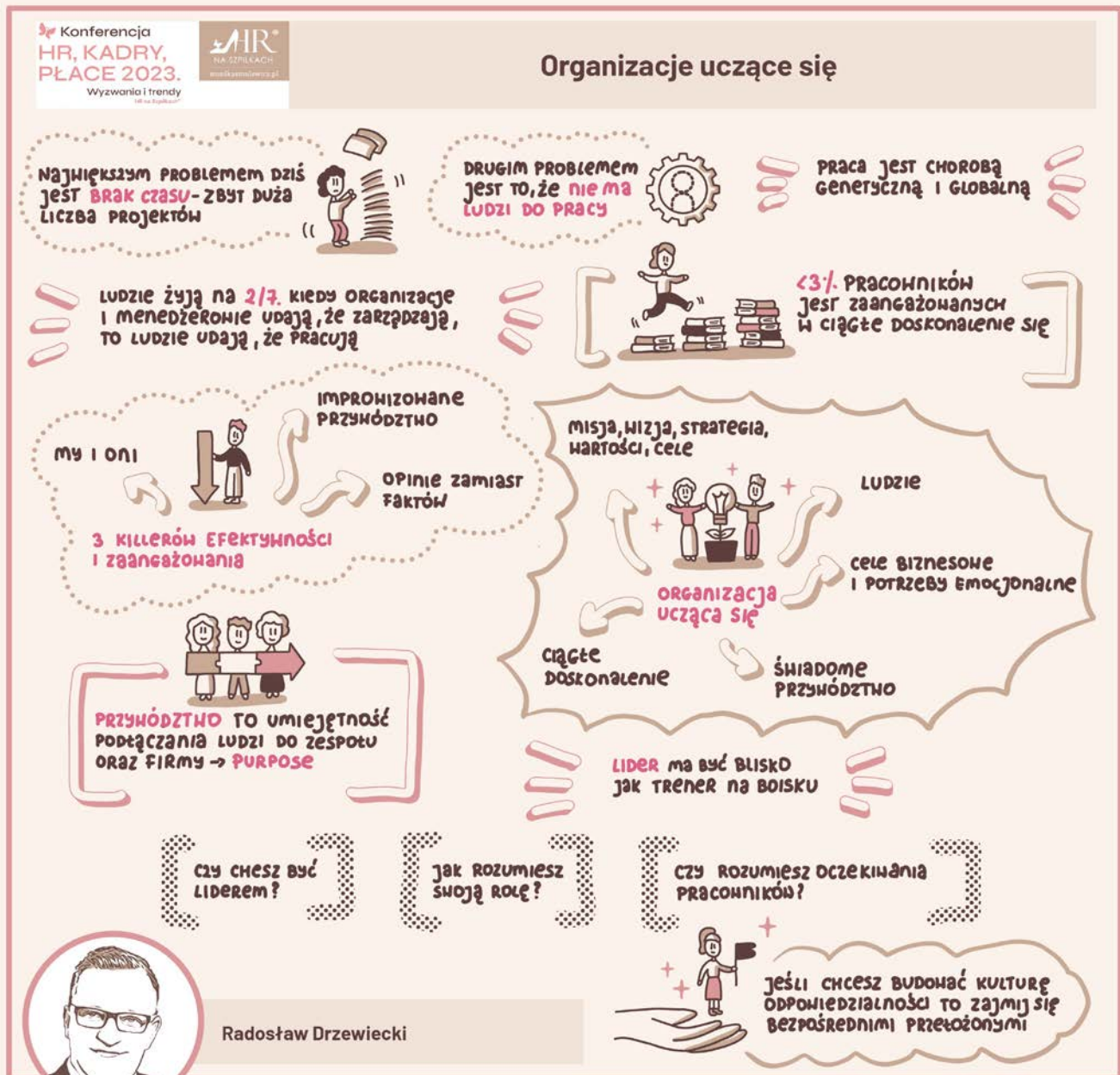
ZAPIS GRAFICZNY: BOGUMIŁA RATAJCZAK



Konferencja

## HR, KADRY, PŁACE 2023

Wyzwania i trendy



13.06.2023 WARSZAWA

ZAPIS GRAFICZNY: BOGUMIŁA RATAJCZAK



# Cudzoziemcy



Stopa bezrobocia w Polsce od kilku lat utrzymuje się na stosunkowo niskim poziomie. Liczba osób gotowych do podjęcia pracy często nie pokrywa zapotrzebowania pracodawców, a to sprawia, że firmy chętnie decydują się na zatrudnienie cudzoziemców.



# Cudzoziemcy w outsourcingu

Outsourcing procesowy jest wykorzystywany powszechnie we współczesnej gospodarce – zamawianie usług jest faktem. Codziennością firm świadczących takie usługi jest zatrudnianie cudzoziemców. Codziennością są również problemy związane z legalizacją ich pracy, które w ostatnim czasie znacznie się nasiliły. Skąd takie zjawisko? Czy można sobie z nim radzić a jeśli tak – w jaki sposób?

## Outsourcing, czyli właściwie co?

Outsourcing dotyczy wykonywania określonych usług. Nie jest on związany z kierowaniem osób do pracy na czyjąś rzecz. Pojęcie to wywodzi się z angielskiego **outside-resource-using** i oznacza **wykorzystywanie zasobów zewnętrznych**:

- » outside (zewnętrzny),
- » resource (środek),
- » using (używanie).

Najczęściej spotykanymi w Polsce usługami, które są outsourcowane, są usługi sprzątnia, usługi ochrony, obsługa prawna, IT bądź procesy produkcyjne. **Outsourcing to, w największym skrócie - zlecenie prac na zewnątrz.**

W relacji outsourcingu dochodzi do określenia szczegółowo efektów, jakie zleceniodawca zamierza uzyskać, ale bez instrukcji dotyczących sposobu wykonywania poszczególnych zadań. Inicjatywa w tym zakresie leży po stronie wykonawcy.

Dlaczego relacje outsourcingowe zaczęły wpływać na uzyskiwanie dokumentów legalizujących pracę (a czasem nawet i pobyt!) cudzoziemców? Wszystko za sprawą funkcjonujących na rynku patologii, które polegają na omijaniu przepisów dotyczących pracy tymczasowej i stosowaniu niezgodnego z prawem outsourcingu. Outsourcing taki nazywa się potocznie „outsourcingiem pracowniczym”. Nazewnictwo procesów outsourcingowych jest nazewnictwem umownym, bowiem pojęcia te nie są w żaden sposób prawnie zdefiniowane, co dodatkowo utrudnia stosowanie przepisów.





## Kwiecień 2023 - początkiem końca outsourcingu?

W kwietniu 2023 zaczęto obserwować bardzo niepokojące zjawiska. Wyeskalowały one zwłaszcza na poziomie urzędów wojewódzkich, które bądź to zaczęły odmawiać wydawania zezwoleń na pracę (albo pobyt i pracę) dla cudzoziemców zatrudnionych w ramach outsourcingu, bądź przedstawiały listę informacji i dokumentów, które należało uzupełnić w toku postępowań. Z uzasadnień przedstawianych przez urzędy wynikało ogromne zamieszanie terminologiczne. Pojęcia, tak różne od siebie (!), były (i nadal są) stosowane zamiennie: outsourcing – outsourcing pracowniczy – outsourcing usług.

Urzędy opierają się na wytycznych resortu pracy, który stara się zwalczać panujące na rynku pracy patologie, w tym outsourcing pracowniczy. Te działania są jak najbardziej słuszne – ale doprowadziły do wylania przyściowego dziecka z kąpielą.



## Odmowa albo żądanie uzupełnień – co dalej?

W przypadku wydania decyzji odmawiającej pracy bądź pobytu i pracy cudzoziemcowi, który ma zostać zatrudniony w ramach outsourcingu, albo w razie skierowania w toku postępowania wezwania do przedstawienia wyjaśnień i dodatkowych dokumentów, należy postępować w określony sposób. Przede wszystkim nie można z góry założyć, że **zatrudnianie cudzoziemców do wykonywania przy ich udziale usług outsourcingu jest zabronione**. Nie jest! A wszystkie stanowiska przeciwne uznać należy za błędne i podlegające (w ostateczności) kontroli sądowej. Wśród licznych działań urzędów wojewódzkich, legalizujących pracę oraz pobyt cudzoziemców, w ramach działań anti-outsourcingowych pojawiło się nawet...powołanie na projekt przepisów, a konkretnie na projekt ustawy o zatrudnianiu cudzoziemców. Zakłada on w art. 13 ust. 1 pkt 7, że wydania zezwolenia na pracę odmawia się, jeżeli z okoliczności sprawy wynika, że cudzoziemiec byłby zatrudniony przez podmiot, który nie jest agencją pracy tymczasowej działającą na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej zgodnie z obowiązującymi przepisami, a praca byłaby wykonywana na rzecz osoby trzeciej.



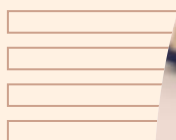
Pomijając oczywisty aspekt braku możliwości uznawania projektu ustawy za źródło prawa warto zwrócić uwagę, że ustawodawca posługuje się pojęciem pracy „**na rzecz osoby trzeciej**”. Ustawa o zatrudnieniu pracowników tymczasowych odnosi się w swojej treści do pojęcia „wykonywania pracy tymczasowej na rzecz pracodawcy użytkownika”. Zatem aby odkodować normę z projektu ustawy należy ustalić, jak prawodawca rozumie pojęcie „praca na rzecz”. Filozoficznie patrząc na tę problematykę można podać przykład fryzjera: czy pracuje on na rzecz pracodawcy, który prowadzi salon fryzjerski, czy na rzecz klientów? Kto jest odbiorcą jego pracy?

Biorąc jednak pod uwagę pragmatyzm, a nie rozważania teoretyczne, trzeba zwrócić uwagę na **cel ustawy**: czy był nim zamiar walki z niezgodnym z prawem outsourcingiem pracowniczym, czy chęć wyeliminowania z obrotu prawnego pracy cudzoziemców polegającej na wykonywaniu usług? W mojej ocenie nie ulega wątpliwości, że celem była walka z omijaniem przepisów o zatrudnieniu tymczasowym. Omijanie to nie występuje, gdy mamy do czynienia z outsourcingiem usługi, który polega na zamówieniu pewnego organizacyjnie zamkniętego procesu. Dlatego też w przypadku konieczności odwołania się od decyzji bądź sporządzenia wyjaśnień, należy bardzo skrupulatnie opisać proces usługi, w wykonaniu której cudzoziemiec będzie uczestniczył.

Czy firmy outsourcingowe mogą w jakikolwiek sposób przygotować się na wciąż trwające utrudnienia związane z wydawaniem dokumentów legalizujących pobyt i pracę cudzoziemców? Przede wszystkim warto dokonać audytu posiadanych umów z kontrahentami – one są często analizowane przez urzędy wojewódzkie, więc ich treść może być kluczem do sukcesu bądź gwoździem do outsourcingowej trumny.



**dr Izabela Florczak**  
Radca prawny  
Szefowa Działu Employment  
Immigration w Kancelarii  
C&C Chakowski & Ciszek

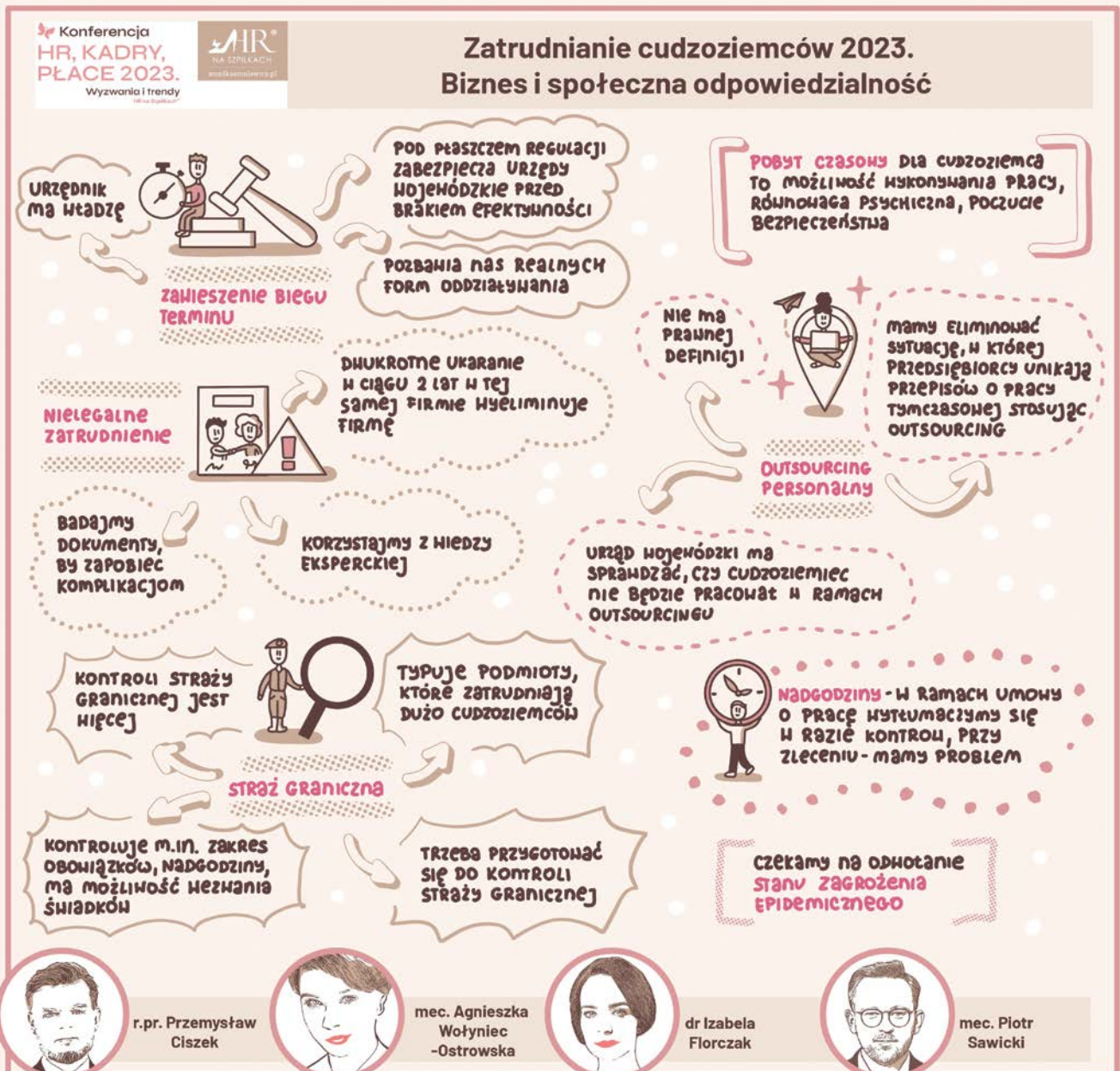




Konferencja

## HR, KADRY, PŁACE 2023

Wyzwania i trendy



13.06.2023 WARSZAWA

ZAPIS GRAFICZNY: BOGUMIŁA RATAJCZAK



# Odpowiedzialność zarządu czy działu HR w przypadku stwierdzenie nielegalnego powierzenia pracy cudzoziemcowi?

Pracownicy zatrudnieni w dziale HR są odpowiedzialni za prowadzenie rozmów kwalifikacyjnych, w tym rekrutację cudzoziemców, a także w wielu przedsiębiorstwach również za zawieranie umów o pracę lub umów cywilnoprawnych.

Artykuł wyjaśnia, czy w przypadku nielegalnego powierzenia pracy cudzoziemcowi, pracownik działu HR lub działu księgowości może ponosić odpowiedzialność wykroczeniową czy odpowiedzialność ta jest zastrzeżona wyłącznie dla członków zarządu jako osób odpowiedzialnych za kierowanie firmą.

Nielegalne powierzenie wykonywania pracy cudzoziemcowi zazwyczaj jest uznawane za wykroczenie. Każde wykroczenie znajdujące się w ustawie wymaga precyzyjnego określenia jakie zachowanie stanowi czyn zabroniony oraz kto jest objęty tym zakazem, aby odbiorca przepisu wiedział czy jego ewentualne zachowanie będzie przez organy ścigania kwalifikowane jako zabronione pod sankcją karną.



Dla przykładu art. 120 ust. 1 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy stanowi: *kto powierza cudzoziemcowi nielegalne wykonywanie pracy podlega karze grzywny od 1000 zł do 30 000 zł.*

**Analizując powyższy przepis, można zadać co najmniej kilka pytań. W tym artykule skupimy się jednak na dwóch:**

- » co to jest powierzenie cudzoziemcowi nielegalnego wykonywania pracy?
- » kto może popełnić to wykroczenie w konkretnej sytuacji — zarząd czy też np. pracownik działu HR lub działu księgowości?

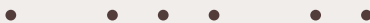
### Nielegalne powierzenie wykonywania pracy cudzoziemcowi

Definicja powierzenia cudzoziemcowi nielegalnego wykonywania pracy została zdefiniowana w art. 2 ust. 1 pkt 22a ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.

**Definicja ta jest bardzo skomplikowana i rozbudowana, jednak można z niej odczytać, że będzie to powierzenie pracy cudzoziemcowi:**

- » nieposiadającemu ważnego dokumentu uprawniającego do pobytu i umożliwiającego podjęcie pracy na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej;
- » nieposiadającemu odpowiedniego zezwolenia na pracę lub oświadczenia o powierzeniu wykonywania pracy;
- » na innych warunkach niż wskazane w dokumentach zezwalających na wykonywanie pracy;
- » bez zawarcia umowy o pracę albo umowy cywilnoprawnej w formie pisemnej;
- » posiadającemu podstawę pobytu wykluczającą wykonywanie pracy.





**Przekładając powyższą definicję na przykłady, to następujące zachowania będą klasyfikowane jako wykroczenie nielegalnego powierzenia wykonywania pracy:**

- » cudzoziemiec uzyskał zezwolenie na pracę typu A, ale wykorzystał limit dni pobytu w strefie Schengen (90 dni w 180-dniowym okresie) i nie posiada innej podstawy legalizującej jego pobyt. Legalny pobyt oraz dokument uprawniający do wykonywania pracy (bądź podstawa do zwolnienia z posiadania od tego dokumentu) muszą być łącznie spełnione w całym okresie powierzenia wykonywania pracy. Wraz z ustaniem legalności pobytu, należy natychmiast rozwiązać stosunek pracy z takim cudzoziemcem, aby nie narażać się na popełnienie wykroczenia.
- » cudzoziemiec jest studentem studiów niestacjonarnych na Uniwersytecie Warszawskim. Przedstawił pracodawcy aktualne zaświadczenie z uczelni, po czym zatrudniono go bez zezwolenia na pracę. Jednak cudzoziemcy-studenci studiów niestacjonarnych nie są uprawnieni do wykonywania pracy bez uzyskania zezwolenia na pracę, taką możliwość mają tylko studenci studiów stacjonarnych odbywanych w Polsce. Zatem powierzenie pracy temu studentowi, który nie ma otwartego dostępu do polskiego rynku pracy, będzie się kwalifikować jako wykroczenie.
- » cudzoziemiec przybył do Polski w celu turystycznym i uzyskał w tym zakresie turystyczną wizę (cel wydania - 01). Po przybyciu do Polski postanowił podjąć pracę, co skutkowało uzyskaniem dla niego zezwolenia na pracę typu A. Cudzoziemiec posiadał tytuł pobytowy, jednak wiza wydana w celu turystycznym wyklucza możliwość wykonywania pracy.



## Odpowiedzialność karna tylko zarządu?

Sprawcą wykroczenia nielegalnego powierzenia pracy cudzoziemcom jest podmiot powierzający wykonywanie pracy. Czyn indywidualnie zawiniony może być wyłącznie dokonany przez człowieka (np. członka zarządu, wspólnika, prokurenta), a nie jednostkę prawną (np. spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, spółkę komandytową, spółkę akcyjną). Na gruncie wykroczeń nielegalnego zatrudniania cudzoziemców spółki osobowe oraz kapitałowe nie mają żadnej sankcji za nielegalne zatrudnianie cudzoziemców.

Wprawdzie to zarząd jest właściwym podmiotem do zawierania wszelkich umów w imieniu spółki, w szczególności umów o pracę lub umów cywilnoprawnych z cudzoziemcami, jednak przy większych podmiotach gospodarczych uprawnienia do powierzenia pracy cudzoziemcom są przekazane do działu księgowości oraz HR.

Pojawia się w tym miejscu pytanie, czy takie przekazanie uprawnień do zatrudniania cudzoziemców innej osobie w spółce może prowadzić do jej odpowiedzialności wykroczeniowej?

Pracownicy odpowiedzialni za szeroko pojętą rekrutację cudzoziemców mogą ponosić odpowiedzialność wykroczeniową, ponieważ to bezpośrednio przez ich działania dochodzi do powierzenia pracy takiemu cudzoziemcowi.

W jednej ze spraw analizowano, czy odpowiedzialność ma ponosić przedsiębiorczyni prowadzącej jednoosobową działalność, która miała z cudzoziemcem zawartą umowę o pracę czy mąż tej przedsiębiorczynie, który faktycznie zajmował się całym procesem rekrutacyjnym: *Mąż prowadzącej jednoosobową działalność gospodarczą pod firmą [...], faktycznie zajmował się przeważającą większością spraw firmy, w tym tych związanych z zatrudnianiem pracowników. Jak zeznał bowiem pokrzywdzony, to obwiniony zajmował się rekrutacją i sprawdzaniem kompetencji zatrudnionych pracowników, a także ustalając z nimi warunki pracy i płacy. Pokrzywdzony traktował obwinionego jako swojego przełożonego na budowie, to on wydawał mu polecenia związane ze świadczoną przez niego pracą* (Wyrok z 25 czerwca 2019 r. Sądu Okręgowego we Wrocławiu Wydział IV Karny sygn. akt IV Ka 373/19).



W innej jeszcze sprawie sąd podkreślił, że istotny jest wpływ takiego pracownika na politykę personalną danej firmy: **jak wynika z dokumentów, wyjaśnię obwinionego oraz zeznań specjalisty ds. personalnych w ww. firmie [...], to właśnie świadek prowadziła negocjacje i podpisała umowę o pracę z ww. pracownikiem, na podstawie udzielonego jej pełnomocnictwa przez ówczesnego prezesa zarządu spółki.** Poza fizycznym dokonywaniem przelewów wynagrodzeń, nie miał on żadnego wpływu na politykę personalną firmy (Wyrok z 18 kwietnia 2017 r. Sąd Rejonowy dla Warszawy-Śródmieścia XI Wydział Karny sygn. akt XI W 991/16).

W zakres odpowiedzialności karnej za nielegalne powierzenie wykonywania pracy cudzoziemcom tym samym wchodzi także osoby, którym zarząd powierzył zadania dotyczące zatrudniania cudzoziemców, czyli np. osoby z działu HR lub księgowości.

#### Krąg ten dotyczy w szczególności osób:

- » działających w imieniu lub w interesie spółki w ramach uprawnienia lub obowiązku do jego reprezentowania, podejmowania w jego imieniu decyzji lub wykonywania kontroli wewnętrznej albo przy przekroczeniu tego uprawnienia lub niedopełnieniu tego obowiązku;
- » dopuszczonych do działania w wyniku przekroczenia uprawnień lub niedopełnienia obowiązków przez osoby wymienione w punkcie pierwszym;
- » działających w imieniu lub w interesie spółki, za zgodą lub wiedzą osób wymienionych w punkcie pierwszym;
- » zarządzających jednostką albo inne wyznaczone osoby w sprawach z zakresu prawa pracy.

W pierwszej kolejności należy ustalić krąg osób dysponujących prawem do działania w imieniu jednostki organizacyjnej (także jednoosobowej działalności gospodarczej) i podejmowania określonych czynności. Prawo to wynikać może z umowy o pracę / umowy cywilnoprawnej czy pełnomocnictwa do działania w imieniu zarządu. Następnie należy zweryfikować, która osoba z tego kręgu reprezentuje jednostkę organizacyjną w danej działalności, w której doszło do naruszenia przepisów prawa karnego.

#### Podsumowanie

Odpowiedź na pytanie kto będzie ponosił odpowiedzialność wykroczeniową za nielegalne powierzenie pracy cudzoziemcom będzie zależać od konkretnego przypadku. Z pewnością jednak krąg podmiotów odpowiedzialnych nie będzie kończył się na zarządzie czy przedsiębiorcy prowadzącego jednoosobową działalność gospodarczą.

Rozległość obowiązków nakładanych przy zatrudnianiu cudzoziemców może doprowadzić w skomplikowanych sytuacjach do odpowiedzialności wykroczeniowej pracownika działu HR, księgowego czy członka zarządu. W celu uniknięcia takiej sytuacji warto skorzystać przy zatrudnianiu cudzoziemców z porad prawników specjalizujących się w tej dziedzinie prawa, pozyskiwaniu opinii prawnych co do możliwości powierzenia konkretnemu cudzoziemcowi pracy czy przeprowadzaniu regularnych audytów, które zminimalizują ryzyko ponoszenia w przyszłości odpowiedzialności wykroczeniowej za powierzenie nielegalnego wykonywania pracy cudzoziemcom.

SAWICKI  
— WSPÓLNICY  
KANCELARIA ADWOKACKA

adwokat Piotr Sawicki

Wspólnik Zarządzający Kancelarii  
Adwokackiej Sawicki i Wspólnicy



# Kalendarium

## Kursy i webinary



### SZKOLENIE

#### **Czas pracy dla zaawansowanych. Problematyczne zagadnienia**

Termin: 12.07.23  
Czas trwania: 6h  
Prowadząca:  
r.pr. Joanna Cur  
Forma: [Online](#)

### SZKOLENIE

#### **Rozstanie z pracownikiem – jak zrobić to dobrze, skutecznie i zgodnie z prawem?**

Termin: 14.07.23  
Czas trwania: 4h  
Prowadząca:  
r.pr. Joanna Cur  
Forma: [Online](#)

### SZKOLENIE

#### **Excel w Kadrach i Płacach**

Termin: kurs do samorealizacji  
Prowadzący:  
Michał Kowalczyk  
Forma: [Online](#)

### SZKOLENIE

#### **Kurs RODO w Kadrach i Płacach**

Termin: kurs do samorealizacji  
Prowadzące:  
Monika Smulewicz,  
Donata Hermann  
Forma: [Online](#)

### KURSY

#### **Certyfikowany Kurs Obsługi Programu PŁATNIK w teorii i praktyce**

Termin: 21.08.23  
Czas trwania: 5 tyg.  
Prowadząca:  
Judyta Mazur

Forma: [Online](#)

### KURSY

#### **Akademia Mistrzostwa Kadrowego**

Termin: 29.08.23  
Czas trwania: 5 mies.  
Prowadzące:  
Monika Smulewicz,  
r.pr. Joanna Cur  
Forma: [Online](#)

### KURSY

#### **Akademia Mistrzostwa Płacowego**

Termin: 29.08.23  
Czas trwania: 4 mies.  
Prowadzące:  
Monika Smulewicz,  
Agnieszka Wachowicz  
Forma: [Online](#)

### KURSY

#### **KADRY – Certyfikowany kurs pracownika ds. osobowych**

Termin: 29.08.23  
Czas trwania: 8 tyg.  
Wykładowcy:  
Monika Smulewicz,  
r.pr. Joanna Cur,  
mec. Katarzyna Łodygowska  
Forma: [Online](#)

### KURSY

#### **PŁACE - Certyfikowany kurs pracownika obsługi płacowej**

Termin: 29.08.23  
Czas trwania: 8 tyg.  
Prowadzące:  
Agnieszka Wachowicz,  
Marzena Jasińska  
Forma: [Online](#)

### KURSY

#### **Certyfikowany kurs Dokumentacja Pracownicza + Książka „Dokumentacja pracownicza i ewidencja czasu pracy”**

Termin: 11.09.23  
Czas trwania: 31 dni  
Prowadzące:  
Monika Smulewicz,  
Donata Hermann  
Forma: [Online](#)



**KURSY****Akademia Mistrzostwa Kadrowo-Płacowego**

Termin: 29.08.23

Czas trwania: 9 miesięcy / pakiet kursów

Prowadzące:

Monika Smulewicz,  
Agnieszka

Wachowicz

Forma: [Online](#)**KURSY****Akademia IOD, edycja III**

Termin: 14.09.23

Czas trwania: 4 mies.

Wykładowcy:

Przemysław Zegarek,  
Marcin Szkutnik,

Małgorzata

Guðfinnsson,

Krystian Dobosz,

Bogna Tchorzewska

Forma: [Online](#)**KURSY****Akademia HR - Certyfikowany Kurs Specjalisty ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi**

Termin: 4.10.23

Czas trwania: 6 mies.

- pakiet kursów

Wykładowca:

Małgorzata Górską

Forma: [Online](#)**KURSY****Akademia Zatrudniania Cudzoziemców**

Termin: 6.11.23

Czas trwania: 3 mies.

Wykładowcy: r.pr.

Przemysław Ciszek,  
dr Izabela Florczak,

dp Wojciech

Garczyński,

mec. Piotr Raczak

Forma: [Online](#)**KURSY****Akademia Prawa Pracy dla Wymagających**

Termin: 22.11.23

Czas trwania: 3 mies.

Wykładowcy: dr

hab. Krzysztof

Walczak, prof. UW,

r.pr. Joanna Cur

Forma: [Online](#)**KURSY****Akademia MASTER (Kierownik działu kadr i płac)**

Termin: 22.11.23

Czas trwania: 6 mies.

Wykładowcy:

Monika Smulewicz,

r.pr. Joanna Cur,

dr hab. Krzysztof

Walczak, prof. UW,

Przemysław Jeżak

Forma: [Online](#)**KURSY****Akademia Kalkulacji Wynagrodzeń dla Wymagających**

Termin: 22.02.24

Czas trwania: 3 mies.

Wykładowca:

Przemysław Jeżek

Forma: [Online](#)



# Eplanner

Planowanie  
i rozliczanie  
czasu pracy



Jeśli program jest przyjazny dla użytkownika, to układanie grafików pracy staje się proste i przyjemne.

**Monika Smulewicz**  
Ekspert merytoryczny Eplanner



## Funkcjonalności

- Grafik pracy online
- Elektroniczna lista obecności
- Time Split – Zarządzanie projektami
- e–Obieg dokumentów
- Wnioski urlopowe
- API – Integracja z Twoim systemem
- Dostęp dla pracownika
- Rozliczanie nadgodzin
- Wsparcie działu HR
- Ewidencja czasu pracy
- Raportowanie

## Korzyści



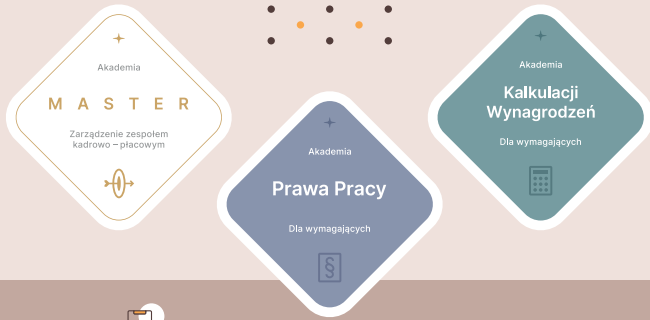
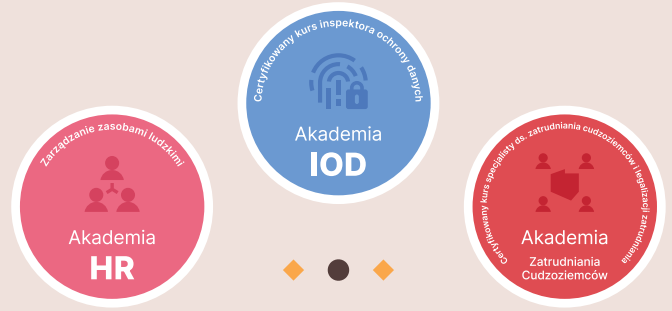
- Redukcja kosztów
- Doświadczenie
- Dostęp on demand
- Bezpieczeństwo
- Zgodność z prawem pracy

Sprawdź już dziś na stronie:

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



# Kształcimy, szkolimy, rozwijamy w HR!



Z entuzjazmem i zaangażowaniem dajemy wsparcie i narzędzia do rozwoju zawodowego w obszarze kadr, płac i HR! Profesjonalizm, odpowiedzialność i szacunek to nasze wartości.

Zadzwoń **+48 508 252 000**

Napisz **akademia@hrnaszpilkach.pl**

Zobacz **eduwersum.pl** **hrnaszpilkach.pl**

## Zdobądź certyfikat z kodem zawodu!



<b>Specjalista ds. kadr</b> kod zawodu 242307	<b>Specjalista ds. wynagrodzeń</b> kod zawodu 242310	<b>Pracownik ds. osobowych</b> kod zawodu 441501	<b>Pracownik obsługi placowej</b> kod zawodu 431301
<b>Specjalista ds. zarządzania zasobami ludzkimi</b> kod zawodu 242390	<b>Specjalista ds. zatrudniania cudzoziemców i legalizacji zatrudniania</b>	<b>Specjalista ds. compliance w HR</b>	<b>Inspektor Ochrony Danych</b> kod zawodu 242212
<b>Kierownik działu kadr i płac</b> kod zawodu 121201	<b>Ekspert ds. Restrukturyzacji Zatrudnienia</b>	<b>Ekspert Prawa Pracy</b>	<b>Ekspert ds. kalkulacji wynagrodzeń i rozliczeń z ZUS</b>

## Rozwijając się w Akademii otrzymujesz:



Sprawdź nas na:



### Zaświadczenia na druku MEN

**Materiały merytoryczne**  
PDF, video i MP3 dostępne i aktualizowane przez rok od zakończenia Akademii



### Zestaw aktów prawnych i wzorów dokumentów

**Wykłady oraz sesje pytań i odpowiedzi na żywo**



### Zestawy książek, segregatory, notesy



+48 508 252 000  
biuro@hrnaszpilkach.pl  
**hrnaszpilkach.pl**

**HRnaSzpilkach**  
NIP: 742-115-72-92  
ul. Borzymowska 43/303 F  
03-565 Warszawa

