

# HR na Szpilkach

magazyn

numer 11

październik 2023

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

**Rewolucja**  
w sporach pracowniczych

**Obowiązkowa**  
**informacja**  
o warunkach zatrudnienia

**Unia Europejska**  
reguluje pracę platformową

**Nice culture**  
czyli nie zawsze jest miło

**Wynagrodzenie**  
po śmierci pracownika

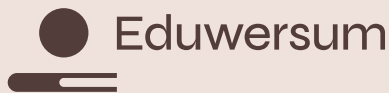
**Migracja zarobkowa**  
Legalność pobytu i pracy  
w ogniu kontroli

**Popyt na kompetencje**  
AI mobilizuje do empatii

**Nielegalny outsourcing**  
Odpowiedzialność karna  
przedsiębiorcy

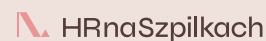
**Zaległe urlopy**  
pod lupą





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



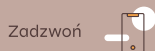
Codziennie zadania, współpraca i pomoc w wirtualnej klasie

Wykłady oraz sesje pytań i odpowiedzi na żywo

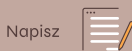
Zestaw książek, segregatory, notes oraz Kubek Pasjonata

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

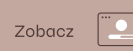
Specjalista ds. kadr (kod zawodu 242037)  
Specjalista ds. wynagrodzeń (kod zawodu 242310)



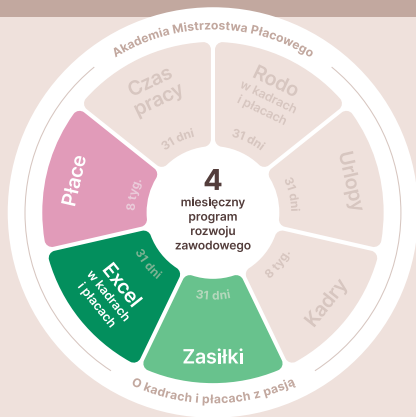
Zadzwoń  
+48 508 252 000



Napisz  
eduwersum@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

Codziennie zadania, współpraca i pomoc w wirtualnej klasie

Wykłady oraz sesje pytań i odpowiedzi na żywo

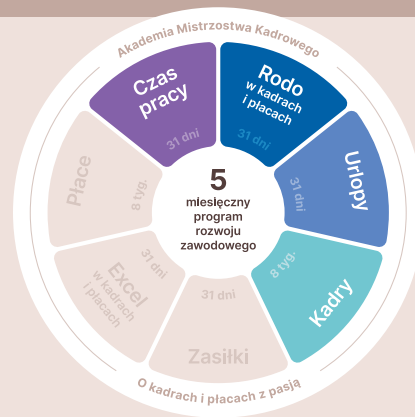
Książka „Zasiłki”

Zaświadczenie na druku MEN

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



Sprawdź Nas



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

Codziennie zadania, współpraca i pomoc w wirtualnej klasie

Wykłady oraz sesje pytań i odpowiedzi na żywo

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

Zaświadczenie na druku MEIN

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

**REDAKTOR NACZELNA****Monika Smulewicz**

magazyn@hrnaszpilkach.pl

**REDAKTOR PROWADZĄCA****Katarzyna Romanowska****PROJEKT I SKŁAD****Paulina Cechnicka****WYDAWCA****HR NA SZPILKACH****Monika Smulewicz****HRnaSzpilkach**ul. Tadeusza Czackiego 15/17,  
00-043 Warszawa

biuro@hrnaszpilkach.pl

HRnaszpilkach.pl

ISBN 978-83-66131-60-6

ISSN 2956-6444

**OBSŁUGA PRAWNA**Grupa Legalia Kancelaria  
Prawnicza Szczepanik Sp.k.**PARTNER WYDANIA**
**Eplanner**
**Wydane w Warszawie 28.09.2023**Wszystkie prawa zastrzeżone: *Kopiowanie, reprodukcja bez pisemnej zgody redakcji nie jest dozwolona.*

Redakcja nie odpowiada za treść reklam i ogłoszeń.

Kruchy, niespokojny, nieliniowy i niezrozumiały. Świat BANI. Wymaga od nas zdobywania coraz nowszego zestawu kompetencji. Z danych World Economic Forum wynika, że do 2025 r. aż 50% pracowników będzie musiało się przekwalifikować, aby sprostać wymaganiom rynku pracy. To efekt przekształcania ról zawodowych będących skutkiem automatyzacji i procesów technologicznych. Dane Future Collars i ICAN Institute wskazują, że gdy 90% firm ma trudności z rekrutacją, jedynie 6% pracowników przeszło proces reskillingu.

Zmiana to dla zaangażowanych zawodowo profesjonalistów kadr, płac i szeroko pojętego HR proces naturalny. Idący w parze z człowiekiem, którego potencjał nieustannie ewoluuje. Jesteśmy mistrzami w praktykowaniu upskillingu, a Magazyn HR na szpilkach® partycypuje w poszerzaniu wiedzy i kompetencji.

W niniejszym wydaniu, wraz z gronem znamienitych Autorów, dowodzimy, że zarówno legislacja, jak i biznes, podążają za pragnieniem człowieka do godziwego życia. Omawiamy zmiany w KPC i ich skutki odpowiadając na pytanie, kogo zabezpiecza jeszcze większa ochrona zatrudnienia. Rewolucja w pracy za pośrednictwem platform internetowych - sprawdzamy czy zdrowie i życie jest wartością nadrzędną dla obu stron tej umowy. Obowiązki informacyjne, zarządzanie oczekiwaniami pracowników i pracodawców oraz budowanie autentycznej atmosfery w firmach - nie stygną emocje wokół pracy zdalnej, a my pytamy - to recepta czy pułapka? Dzięki tej eksperckiej lekturze pozyskacie Państwo wyselekcjonowaną wiedzę z obszaru rozliczania wynagrodzeń, gotowe rozwiązania problemów związanych z zatrudnianiem cudzoziemców, a także dostępne możliwości zarządzenia zaległymi urlopami w organizacjach.

**Inspirujemy do empatii rozumianej jako uważność oraz współodczuwające podejście w firmowych relacjach. Człowiek jest najważniejszy.**

Monika Smulewicz



## HR Detektyw

(Nie)bezpieczna praca platformowa. Unia Europejska ureguje pogoń za pieniądzem i... marzeniem o godziwym byciu, Monika Smulewicz . . . . .	6
Obowiązek dalszego zatrudniania pracownika do czasu prawomocnego zakończenia postępowania. Skutki zmian w KPC dla pracodawców, Paweł Sych, Kinga Rozbicka . . .	18
O zmianach dotyczących sporów z zakresu prawa pracy w 2023 r. oraz o Rzeczniku Praw Pracowniczych. Co tym razem czeka pracodawców i pracowników? Jolanta Zarzecka-Sawicka . . . . .	24

## Prawo pracy

Praca zdalna a informacja o warunkach zatrudnienia, Paweł Kempa-Dymiński, Ewa Knapieńska . . . . .	34
Odpowiedzialność karna za nielegalny outsourcing procesowy, Paulina Helińska . . . .	42

## Okiem praktyka

Przywództwo służebne we współczesnym świecie zarządzania, Małgorzata Górńska . . .	48
Praca zdalna. Czy to się jeszcze sprawdza, czy czekają nas wielkie powroty do biur? Joanna Cur. . . . .	52
30 września upłynął czas na wykorzystanie zaległego urlopu z 2022 roku. I co dalej? Edyta Jagiełło, Klaudia Bielska . . . . .	56

## Narzędzownik HRowca

Jak zbudować wewnętrzną akademię rozwojową? Małgorzata Górńska . . . . .	62
Czy umiejętności miękkie zapewnią nam przewagę w starciu z AI? Wojciech Chromik . .	66

## Wynagrodzenia i ubezpieczenia

Zmiany w emeryturach pomostowych. Niższy wiek emerytalny tylko dla wybranych, dr Antoni Kolek . . . . .	74
Zmiana pracodawcy a komornicze zajęcie wynagrodzenia, dr Marcin Wojewódka . . . .	76
Rozliczenie po śmierci pracownika, dr r.pr. Mateusz Gajda . . . . .	80

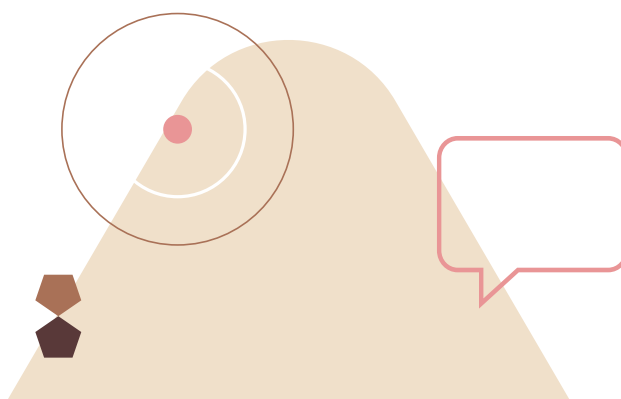
## Cudzoziemcy

Aktualne wyzwania związane z zatrudnianiem obywateli Ukrainy, Jan Pietruczuk . . . .	84
Obowiązki informacyjne pracodawcy zatrudniającego cudzoziemca przed organami państwowymi, adwokat Piotr Sawicki . . . . .	90
Podwójne obywatelstwo cudzoziemca. Problem czy ułatwienie? dr Izabela Florczak, Michał Nocuń . . . . .	94

## Profesjonalnie o dobrostanie

Szczerść w pracy. Refleksja na temat autentyczności, Magdalena Sobecka . . . . .	100
Nice culture. Recepta na toksyczne środowisko pracy, czy kolejny džinn wypuszczony z butelki HR? Monika Smulewicz . . . . .	104

<b>Kalendarium</b> Kursy i szkolenia . . . . .	108
--	-----







# HR detektyw



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





 Eduwersum  HRnaSzpilkach

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



# (Nie)bezpieczna praca platformowa

## Unia Europejska ureguluje pogoń za pieniędzem i... marzeniem o godziwym bycie

Praca za pośrednictwem platform internetowych rewolucjonizuje rynek pracy. W erze cyfrowej coraz więcej osób decyduje się na elastyczną formę zatrudnienia, ale czy ich zdrowie, bezpieczeństwo, a nawet życie są odpowiednio chronione? Unia Europejska intensyfikuje działania, by zapewnić przejrzystość i ochronę pracowników w tym sektorze. W oczekiwaniu na propozycje regulacji od UE, osoby świadczące pracę za pośrednictwem platform narażają swoje zdrowie często nie zdając sobie sprawy z ceny, którą mogą za to zapłacić.

### Stały uszczerbek na zdrowiu. Platforma umywa ręce.

Do napisania tego artykułu zainspirowała mnie opisana w mediach historia młodego chłopaka - kuriera, który świadczył pracę dla jednego z popularnych start-upów, znanego z dostarczania żywności zamówionej za pośrednictwem aplikacji mobilnej. Po zalogowaniu się do aplikacji i zgłoszeniu gotowości do przyjęcia zlecenia kurier "majstrował" przy motorze, którym dostarczano jedzenie z restauracji do klientów aplikacji. Wypadki chodzą po ludziach i chłopak w trakcie oczekiwania na zlecenie, przygotowując sprzęt do jazdy, doznał wypadku, w wyniku którego trafił na SOR.

Sytuacji nie udało się uratować. Stały uszczerbek na zdrowiu został niezwłocznie zgłoszony do operatora aplikacji, który odmówił wypłaty odszkodowania, twierdząc, że system nie wykrył aktywności kuriera. To tylko przykry przykład narażenia zdrowia podczas tzw. pracy platformowej. Praca w niehumanitarnych warunkach, niebezpieczna jazda po mieście bez należytej ochrony, nie mówiąc o jakichkolwiek standardach BHP czy prawach socjalnych, które w pracy platformowej wydają się abstrakcją. Jak informuje Rada Europejska, zdecydowana większość osób pracujących za pośrednictwem platform to osoby samozatrudnione. Szacuje się, że 5,5 mln tych osób powinna w rzeczywistości wykonywać pracę w ramach zatrudnienia pracowniczego na podstawie umowy o pracę.

## BHP w interesie pracownika i pracodawcy. Ale komu potrzebne są standardy...?

Praca platformowa wykonywana jest w bardzo różnych modelach, co sprawia, że trudno ją uregulować. Unia Europejska szuka sposobów, aby lepiej zrównoważyć interesy platform i pracowników, a także za pomocą nowych przepisów poprawić warunki zatrudnienia i prawa socjalne osób pracujących w branży prac dorywczych. Czuję się zobligowana przypomnieć, że obowiązki pracodawcy w kontekście BHP rozpoczynają się już z chwilą podjęcia decyzji o zatrudnieniu pracownika. Jeśli strony decydują się na **umowę o pracę** warto wiedzieć, że na mocy art. 237(3) § 2 Kp pracodawca jest obowiązany zapewnić przeszkolenie pracownika w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy przed dopuszczeniem go do pracy oraz prowadzenie okresowych szkoleń w tym zakresie.

Szkolenie pracownika przed dopuszczeniem do pracy nie jest wymagane w przypadku podjęcia przez niego pracy na tym samym stanowisku, które zajmował u danego pracodawcy bezpośrednio przed nawiązaniem z tym pracodawcą kolejnej umowy o pracę.

Jak informuje Rada Europejska, zdecydowana większość osób pracujących za pośrednictwem platform to osoby samozatrudnione. Szacuje się, że 5,5 mln tych osób powinna w rzeczywistości wykonywać pracę w ramach zatrudnienia pracowniczego na podstawie umowy o pracę.

W trakcie zatrudnienia obowiązek zachowania standardów BHP bynajmniej nie ulega zatarciu. Sięgnijmy po art. 207 § 2 Kp. **Pracodawca jest obowiązany chronić zdrowie i życie pracowników przez zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy przy odpowiednim wykorzystaniu osiągnięć nauki i techniki.**



### W szczególności pracodawca jest obowiązany:

- » organizować pracę w sposób zapewniający bezpieczne i higieniczne warunki pracy;
- » zapewniać przestrzeganie w zakładzie pracy przepisów oraz zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, wydawać polecenia usunięcia uchybień w tym zakresie oraz kontrolować wykonanie tych poleceń;
- » zapewniać rozwój spójnej polityki zapobiegającej wypadkom przy pracy i chorobom zawodowym, uwzględniającej zagadnienia techniczne, organizację pracy, warunki pracy, stosunki społeczne oraz wpływ czynników środowiska pracy;
- » uwzględniać ochronę zdrowia młodocianych, pracownic w ciąży lub karmiących dziecko piersią oraz pracowników niepełnosprawnych w ramach podejmowanych działań profilaktycznych;
- » zapewniać wykonanie nakazów, wystąpień, decyzji i zarządzeń wydawanych przez organy nadzoru nad warunkami pracy;
- » zapewniać wykonanie zaleceń społecznego inspektora pracy.

### W zależności od stanu zatrudnienia do obowiązków pracodawcy należą również:

- » (w przypadku zatrudnienia powyżej 20 pracowników) zapewnienie pracownikom pomieszczenia do spożywania posiłków - jadalnię, chyba że w zakładzie pracy wykonywane są wyłącznie prace o charakterze biurowym, wówczas pracodawca nie ma takiego obowiązku (art. 29 Rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy);
- » (w przypadku zatrudnienia do 20 pracowników) zapewnienie co najmniej ubikacji i umywalk, a także warunków do higienicznego przechowywania odzieży własnej (domowej), roboczej i ochronnej oraz do higienicznego spożywania posiłków. Jeżeli w zakładzie pracy takiego pracodawcy nie występują czynniki szkodliwe dla zdrowia i prace brudzące lub nie występują szczególne wymagania sanitarne, miejsca do spożywania posiłków, przechowywania odzieży oraz umywalki mogą znajdować się w jednym pomieszczeniu (art. 3 ust. 2 Rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy);
- » (w przypadku zatrudnienia powyżej 100 pracowników) utworzenie służby BHP;
- » (pracodawca zatrudniający pracowników niepełnosprawnych) dostosowanie urządzeń higieniczno-sanitarnych oraz dojść do nich do potrzeb i możliwości tych pracowników wynikających ze zmniejszonej sprawności zgodnie z przepisami techniczno-budowlanymi (art. 3 § 5 Rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy).





Start-upy z branży technologicznej powinny czuć się zawstydzone faktem, że w pogoni za zyskiem i zadowoleniem aniołów biznesu tracą z oczu najważniejszy czynnik, czyli kapitał ludzki. Nie ma biznesu bez ludzi. Właściciele platform cyfrowych w większości przypadków pobierają prowizję za usługi albo pobierają opłatę subskrypcyjną od osób pracujących za ich pośrednictwem, jednak czy zwalnia ich to ze społecznej odpowiedzialności za życie i zdrowie osób, które gwarantują ich być albo nie być w przestrzeni publicznej naszych miast i społeczności?

Choć postanowieniami Kodeksu pracy objęci są jedynie pracownicy etatowi, w procesie kreowania biznesplanu, w tym również kształtowania polityki zatrudnienia, warto sięgnąć do źródła i zaczerpnąć inspiracji z art. 207(1) Kp, w którym ustawodawca poświęca sporo uwagi m.in. obowiązkowi informacyjnym. Edukowanie czy też zwiększanie świadomości o wadze dobrostanu osób, z którymi współpracujemy, nie musi być kosztowne ani czasochłonne. Jeśli zidentyfikowaliśmy w swojej firmie lukę kompetencyjną w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, wiedzę i narzędzia można kupić na otwartym rynku specjalistów.

Najnowsze badania mówią, że aż 90% osób odczuwa stres w miejscu pracy. Jeden na 10 badanych przyznaje, że skorzystał ze zwolnienia lekarskiego z powodu złego samopoczucia, w tym również psychicznego. Wśród przyczyn permanentnego stresu najczęściej wymieniany jest nadmiar obowiązków. Problemy z koncentracją i pamięcią mają przełożenie na zaangażowanie, efektywność, a finalnie również na nasze bezpieczeństwo w miejscu pracy.

#### Art. 207(1) § 1 Kp

Pracodawca jest obowiązany przekazywać pracownikom informacje o:

- 1) zagrożeniach dla zdrowia i życia występujących w zakładzie pracy, na poszczególnych stanowiskach pracy i przy wykonywanych pracach, w tym o zasadach postępowania w przypadku awarii i innych sytuacji zagrażających zdrowiu i życiu pracowników;
- 2) działaniach ochronnych i zapobiegawczych podjętych w celu wyeliminowania lub ograniczenia zagrożeń, o których mowa w pkt 1;
- 3) pracownikach wyznaczonych do:
  - a) udzielania pierwszej pomocy,
  - b) wykonywania działań w zakresie zwalczania pożarów i ewakuacji pracowników.



Pracodawca lub inny podmiot organizujący pracę może wymagać od osoby, z którą zawiera umowę cywilnoprawną, poddania się badaniu lekarskiemu lub szkoleniu w zakresie BHP.

### Umowa cywilnoprawna nie zwalnia z obowiązków w zakresie troski o BHP

Obowiązki informacyjne w zakresie BHP, w szczególności te dotyczące zagrożeń dla zdrowia i życia występujących w zakładzie pracy, działań ochronnych i zapobiegawczych podjętych w celu wyeliminowania lub ograniczenia zagrożeń, pracowników wyznaczonych do udzielania pierwszej pomocy oraz wykonywania działań w zakresie zwalczania pożarów i ewakuacji pracowników, dotyczą **wszystkich osób świadczących pracę na terenie danego przedsiębiorstwa, bez względu na formę zatrudnienia**. Tym samym pracodawca powinien przekazywać takie informacje również osobom zatrudnionym na podstawie umów cywilnoprawnych (np. umowy zlecenie).

Zgodnie z art. 304 § 1 Kp pracodawca jest obowiązany zapewnić bezpieczne i higieniczne warunki pracy – o jakich mowa w art. 207 § 2 Kp – także osobom fizycznym wykonującym pracę na podstawie innej niż stosunek pracy w zakładzie pracy lub w miejscu wyznaczonym przez pracodawcę, jak **również osobom prowadzącym działalność gospodarczą na własny rachunek w zakładzie pracy lub w miejscu wyznaczonym przez pracodawcę**.

Ponadto, zgodnie z art. 304 § 3 Kp, obowiązki określone w art. 207 § 2 Kp stosuje się odpowiednio do przedsiębiorców niebędących pracodawcami, organizujących pracę wykonywaną przez osoby fizyczne:

- » na podstawie innej niż stosunek pracy,
- » prowadzące na własny rachunek działalność gospodarczą.

Pracodawca lub inny podmiot organizujący pracę może wymagać od osoby, z którą zawiera umowę cywilnoprawną, poddania się badaniu lekarskiemu lub szkoleniu w zakresie BHP. To samo może dotyczyć zapewnienia takiej osobie odpowiednich (bezpiecznych) narzędzi pracy, środków ochrony indywidualnej czy zbiorowej itp.

### Odpowiedzialność pracodawcy zatrudniającego na podstawie umowy o pracę

Całokształt spraw związanych z prowadzeniem postępowania powypadkowego dot. wypadku w drodze do i z pracy określa Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z 24.12.2002 r. w sprawie szczegółowych zasad oraz trybu uznawania zdarzenia za wypadek w drodze do pracy lub z pracy, sposobu jego dokumentowania, wzoru karty wypadku w drodze do pracy lub z pracy oraz terminu jej sporządzenia.

Zgodnie z postanowieniem art. 57b w Ustawie z 17.12.1998 r. o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych za wypadek w drodze do pracy lub z pracy uważa się nagłe zdarzenie wywołane przyczyną zewnętrzną, które nastąpiło w drodze do lub z miejsca wykonywania zatrudnienia lub innej działalności stanowiącej tytuł ubezpieczenia rentowego, jeżeli droga ta była najkrótsza i nie została przerwana.

Jednakże uważa się, że wypadek nastąpił w drodze do pracy lub z pracy, mimo że droga została przerwana, jeżeli przerwa była życiowo uzasadniona i jej czas nie przekraczał granic potrzeby, a także wówczas, gdy droga, nie będąc drogą najkrótszą, była dla ubezpieczonego, ze względów komunikacyjnych, najdogodniejsza.

**Za drogę do pracy lub z pracy uważa się oprócz drogi z domu do pracy lub z pracy do domu również drogę do miejsca lub z miejsca:**

- » innego zatrudnienia lub innej działalności stanowiącej tytuł ubezpieczenia rentowego,
- » zwykłego wykonywania funkcji lub zadań zawodowych albo społecznych,
- » zwykłego spożywania posiłków
- » odbywania nauki lub studiów.

Droga z pracy do domu pracownika zaczyna się w momencie opuszczenia terenu zakładu pracy i kończy się z chwilą przekroczenia progu domu lub mieszkania.

Sąd Najwyższy w wyroku z 25.01.1980 r., III URN 59/79, OSNCP 180, Nr 7-8, poz. 142, stwierdził między innymi, że ochroną ubezpieczeniową objęta jest droga do pracy. Pracownik rozpoczyna drogę do pracy po wyjściu z mieszkania, choćby znajdował się jeszcze w budynku (np. na schodach). W sytuacji, gdy dom obejmuje jeden lokal mieszkalny, początkiem drogi do pracy będzie przekroczenie progu tego domu. W uzasadnionych przypadkach za dom może być uznane również miejsce inne niż miejsce zameldowania, jeżeli było ono aktualnym miejscem pobytu pracownika, np. hotel, mieszkanie wynajęte itp.

Z tytułu wypadków w drodze do pracy lub z pracy poszkodowanym nie przysługują świadczenia odszkodowawcze takie jak z tytułu wypadków przy pracy. Osoby te mogą liczyć jedynie na 100% zasiłku chorobowego z tytułu niezdolności do pracy spowodowanej takim wypadkiem (art. 92 § 1 pkt 2 Kp), a także rentę z tytułu niezdolności do pracy (art. 57-57a Ustawy z dnia 17 grudnia 1998 r. o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych).

**Rodzinie pracownika, który zmarł na skutek wypadku w drodze do pracy lub z pracy nie przysługują żadne świadczenia odszkodowawcze z tego tytułu.**



### Przykłady wypadków do/z pracy potwierdzone w orzecznictwie:

- » pobicie pracownicy odbywającej drogę z pracy do domu jest wypadkiem w drodze z pracy, bez względu na przyczynę pobicia (uchwała SN z 7.07.1980 r., III UZP 9/80, OSNCP 1981, nr 5, poz. 73);
- » pracownik rozpoczyna drogę do pracy po przekroczeniu progu swego mieszkania, co w przypadku zamieszkania w budynku jednomieszkaniowym oznacza przekroczenie progu domu (wyrok SN z 25.01.1980 r., III URN 59/79, OSNCP 1980, nr 78, poz. 147);
- » wypadek, jakiemu uległ pracownik w drodze na zajęcia przewidziane programem studiów podyplomowych, na które został skierowany przez zakład pracy, jest wypadkiem w drodze do pracy (uchwała SN z 23.01.1979 r., III PZP 15/78, OSNC 1979, nr 7-8, poz. 140);
- » wypadek pracownika wykonującego społeczną funkcję związkową, który zdarzył się w drodze z miejsca wykonywania tej funkcji do swego miejsca zamieszkania, jest wypadkiem w drodze z pracy do domu (wyrok Sądu Apelacyjnego w Białymstoku z 29.08.1996 r., III Aur 253/96, OSA 1997, z. 7-8, poz. 32);
- » wypadek, któremu wracający z pracy pracownik uległ na klatce schodowej budynku wielomieszkaniowego przed wejściem do własnego mieszkania, jest wypadkiem w drodze z pracy do domu (wyrok SN z 24.01.1997 r., II UKN 57/96, OSNAP 1997, nr 18, poz. 347).

### Wypadek przy pracy tylko jeśli ma związek z pracą...

Definicję pracowniczego wypadku przy pracy zawiera art. 3. ust. 1 Ustawy z 30.10.2002 r. o ubezpieczeniu społecznym z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych. Za wypadek przy pracy uważa się **nagle zdarzenie, wywołane przyczyną zewnętrzną powodujące uraz lub śmierć, które nastąpiło w związku z pracą:**

- » podczas lub w związku z wykonywaniem przez pracownika zwykłych czynności lub poleceń przełożonych;
- » podczas lub w związku z wykonywaniem przez pracownika czynności na rzecz pracodawcy, nawet bez polecenia;
- » w czasie pozostawania pracownika w dyspozycji pracodawcy w drodze między siedzibą pracodawcy a miejscem wykonywania obowiązku wynikającego ze stosunku pracy.

**Ponadto, zgodnie z art. 3 ust. 4 Ustawy z 30.10.2002 r. o ubezpieczeniu społecznym z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych, zrównane z wypadkiem przy pracy zostały wypadki, jakim pracownik uległ:**

- » w czasie **podróży służbowej** w okolicznościach innych niż określone w ust. 1, chyba że wypadek spowodowany został postępowaniem pracownika, które nie pozostaje w związku z wykonywaniem powierzonych mu zadań;
- » podczas **szkolenia** w zakresie powszechnej samoobrony;
- » przy wykonywaniu **zadań zleconych** przez działające u pracodawcy organizacje związkowe.





### Z tytułu wypadku przy pracy lub choroby zawodowej pracownikowi przysługują następujące świadczenia:

- » zasiłek chorobowy,
- » świadczenie rehabilitacyjne,
- » zasiłek wyrównawczy,
- » jednorazowe odszkodowanie dla ubezpieczonego lub dla członków rodziny zmarłego ubezpieczonego lub rencisty,
- » renta z tytułu niezdolności do pracy,
- » renta szkoleniowa,
- » renta rodzinna,
- » dodatek do renty rodzinnej,
- » dodatek pielęgnacyjny,
- » pokrycie kosztów leczenia z zakresu stomatologii i szczepień ochronnych oraz
- » zaopatrzenia w przedmioty ortopedyczne w zakresie określonym ustawą (art. 6 u.u.s.w.).

### W związku z wypadkiem przy pracy po stronie pracodawcy powstają pewne obowiązki określone przepisami art. 234 Kp:

- » w razie wypadku przy pracy pracodawca jest obowiązany podjąć niezbędne działania eliminujące lub ograniczające zagrożenie, zapewnić udzielenie pierwszej pomocy osobom poszkodowanym i ustalenie w przewidzianym trybie okoliczności i przyczyn wypadku oraz zastosować odpowiednie środki zapobiegające podobnym wypadkom;
- » pracodawca jest obowiązany niezwłocznie zawiadomić właściwego okręgowego inspektora pracy i prokuratora o śmiertelnym, ciężkim lub zbiorowym wypadku przy pracy oraz o każdym innym wypadku, który wywołał wymienione skutki, mającym związek z pracą, jeżeli może być uznany za wypadek przy pracy.

Ponadto, pracodawca jest obowiązany prowadzić **rejestr wypadków** przy pracy oraz przechowywać protokół ustalenia okoliczności i przyczyn wypadku przy pracy wraz z pozostałą dokumentacją powypadkową przez 10 lat.

Na mocy art. 237 (1) § 2 Kp, pracownikowi, który uległ wypadkowi przy pracy, przysługuje od pracodawcy odszkodowanie za utratę lub uszkodzenie w związku z wypadkiem przedmiotów osobistego użytku oraz przedmiotów niezbędnych do wykonywania pracy, z wyjątkiem utraty lub uszkodzenia pojazdów samochodowych oraz wartości pieniężnych. Pracownik, który uległ wypadkowi przy pracy lub członkowie rodziny pracownika zmarłego wskutek wypadku przy pracy mogą dochodzić od pracodawcy na podstawie przepisów Kodeksu cywilnego roszczenia o odszkodowanie za szkodę spowodowaną wypadkiem przy pracy lub chorobą zawodową w takim zakresie, w jakim ta szkoda nie została pokryta świadczeniami z ubezpieczenia społecznego.



### Poszkodowany zleceniobiorca z ochroną systemową

Zgodnie z postanowieniem art. 3 ust. 3 Ustawy z 30.10.2002 r. o ubezpieczeniu społecznym z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych za wypadek przy pracy uważa się nagłe zdarzenie wywołane przyczyną zewnętrzną powodujące uraz lub śmierć, które nastąpiło w okresie ubezpieczenia wypadkowego z danego tytułu podczas m.in.:

- » wykonywania pracy na podstawie umowy agencyjnej, umowy zlecenia lub umowy o świadczenie usług, do której zgodnie z Kodeksem cywilnym stosuje się przepisy dotyczące zlecenia,
- » wykonywanie pracy na podstawie umowy uaktywniającej, o której mowa w ustawie z 4.02.2011 r. o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3,
- » współpracy przy wykonywaniu pracy na podstawie umowy agencyjnej, umowy zlecenia lub umowy o świadczenie usług, do której zgodnie z Kodeksem cywilnym stosuje się przepisy dotyczące zlecenia,
- » wykonywania zwykłych czynności związanych z prowadzeniem działalności pozarolniczej w rozumieniu przepisów o systemie ubezpieczeń społecznych,
- » wykonywania zwykłych czynności związanych ze współpracą przy prowadzeniu działalności pozarolniczej w rozumieniu przepisów o systemie ubezpieczeń społecznych.

W sytuacji, w której wypadkowi przy pracy ulega osoba świadcząca pracę na podstawie umowy zlecenia, niezależnie od tego, czy umowa została zawarta z pracodawcą, z którym ta osoba pozostaje w stosunku pracy, czy też z innym zleceniodawcą – postępowanie powypadkowe powinno być przeprowadzone na podstawie przepisów Rozporządzenia Ministra Rodziny i Polityki Społecznej z dnia 23.01.2022 r. w sprawie trybu uznawania zdarzenia powstałego w okresie ubezpieczenia wypadkowego za wypadek przy pracy, kwalifikacji prawnej zdarzenia, wzoru karty wypadku i terminu jej sporządzenia.

Zleceniobiorca, który doznał wypadku przy pracy, kategoryzowany jest jako osoba poszkodowana. W stosunku do poszkodowanego będącego zleceniobiorcą ustalenia zgodnie z ustawą dotyczące okoliczności i przyczyn wypadku przy pracy dokonuje zleceniodawca.

Zleceniobiorca może wnioskować o zasiłek chorobowy, świadczenie rehabilitacyjne czy rentę. Osoba, która pracuje w oparciu o umowę zlecenia może też liczyć na jednorazowe odszkodowanie z ZUS.

### Zatrudniony na B2B może dowieść, że spełnia przesłanki umowy o pracę i domagać się odszkodowania

W myśl art. 22 ust. 1-12 Kp przez nawiązanie stosunku pracy pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę, a pracodawca - do zatrudniania pracownika za wynagrodzeniem. Zatrudnienie w takich warunkach jest zatrudnieniem na podstawie stosunku pracy, bez względu na nazwę zawartej przez strony umowy. Dodatkowo ustawodawca zastrzegł, że nie jest dopuszczalne zastąpienie umowy o pracę umową cywilnoprawną przy zachowaniu powyższych warunków wykonywania pracy.

Rozstrzygnięcie, czy umowa o współpracy w ramach B2B jest umową o pracę, należy do sądu. Zgodnie z wyrokiem Sądu Najwyższego z dnia 17 maja 2016 r. w sprawie o sygnaturze I PK 139/15): „Gdy umowa faktycznie jest wykonywana w warunkach wskazujących na stosunek pracy, to ustalenie to, a nie treść oświadczeń woli złożonych przy jej zawieraniu, decyduje o charakterze łączącego strony stosunku prawnego”.

W przypadku gdy osoba prowadząca firmę podlega jednocześnie ubezpieczeniu wypadkowemu, a także zgłoszona jest do dobrowolnego ubezpieczenia chorobowego, to w momencie zdarzenia mającego znamiona wypadku przy pracy może starać się o świadczenia z funduszu wypadkowego. Przedsiębiorca, który jest niezdolny do prowadzenia firmy, ma prawo do wypłaty zasiłku chorobowego, a później świadczenia rehabilitacyjnego, jeżeli po wyczerpaniu zasiłku chorobowego jest nadal niezdolny do pracy, a dalsze leczenie lub rehabilitacja rokuje odzyskanie zdolności do pracy. Może się także starać o wypłatę jednorazowego odszkodowania finansowanego przez ZUS.

W przypadku uznania przez sąd, że osoba świadcząca pracę w ramach działalności gospodarczej faktycznie wykonywała pracę w ramach stosunku pracy, powstają istotne skutki, m.in. w zakresie składek ZUS. W takim przypadku osoba ta może również ubiegać się o odszkodowanie od pracodawcy (jeśli doszło do wypadku przy pracy) na zasadach tożsamyh dla pracowników zatrudnionych w ramach stosunku pracy.





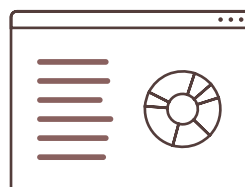
### Platformy na celowniku Unii Europejskiej

Projektowana dyrektywa UE ma wprowadzić w kontekście pracy platformowej dwie kluczowe zmiany: określić właściwy status zatrudnienia pracowników platformowych oraz ustanowić pierwsze w UE przepisy o używaniu sztucznej inteligencji w miejscu pracy.

Dyrektywa ma **zwiększyć przejrzystość platform** - uściślić istniejące obowiązki zgłaszania pracy organom krajowym i zobowiązać platformy do udostępniania im kluczowych informacji o swojej działalności i o pracownikach. Czy wyobraźnia urzędników z Brukseli dosięgnie obszaru bezpieczeństwa pracowników świadczących pracę za pośrednictwem platform równie starannie, co w przypadku gwarancji wyrażonych w dyrektywie work-life balance? To pytanie pozostawiam do rozważenia Czytelnikom Magazynu HR na szpilkach®.

### Status prac:

*W grudniu 2021 r. Komisja Europejska przedstawiła proponowaną dyrektywę. 12 czerwca 2023 r. Rada wypracowała stanowisko w jej sprawie. Zanim nowe przepisy staną się unijnym prawem, Rada musi wynegocjować ich ostateczną treść z Parlamentem Europejskim.*





# Akademia Mistrzostwa Kadrowo-Płacowego

**Start: 31.10.2023**



 Eduwersum

Prowadzone przez:

 HRnaSzpilkach

Szkolenie certyfikowane:

 ISO 9001:2015



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

Sprzedź nas:



**PCS | Littler**

**Paweł Sych**

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



**Kinga Rozbicka**

aplikantka radcowska, prawniczka  
PCS Paruch Chruściel Schiffter  
Stępień Kanclerz | Littler



# Obowiązek dalszego zatrudniania pracownika do czasu prawomocnego zakończenia postępowania

## Skutki zmian w KPC dla pracodawców

Rewolucja w sporach pracowniczych staje się faktem – uchwalona została nowelizacja Kodeksu postępowania cywilnego przewidująca obowiązek dalszego zatrudniania zwolnionego pracownika do czasu prawomocnego zakończenia postępowania sądowego. Jeszcze tej jesieni możemy zatem spodziewać się powrotu do firm pracowników, z którymi pracodawca rozwiązał stosunek pracy, pomimo braku stwierdzenia niezgodności z prawem takiego zwolnienia przez sąd. Nowe przepisy obowiązują od 22 września 2023 r.

### Czy to jeszcze ochrona zatrudnienia czy już bezwzględny zakaz zwolnienia?

Najdalej idąca zmiana w przepisach dotyczy tzw. pracowników chronionych, a więc w szczególności: pracownic w ciąży, pracowników korzystających z uprawnień rodzicielskich, pracowników w wieku przedemerytalnym oraz pracowników objętych ochroną związkową.

Zmiana polega na wprowadzeniu nowej instytucji zabezpieczenia roszczenia pracownika chronionego. Pracownik, wytaczający powództwo o uznanie wypowiedzenia za bezskuteczne lub przywrócenie do pracy, będzie mógł na każdym etapie postępowania sądowego złożyć wniosek o zabezpieczenie swojego roszczenia poprzez nałożenie na pracodawcę obowiązku dalszego zatrudnienia pracownika do czasu prawomocnego zakończenia postępowania. Sąd natomiast będzie musiał taki wniosek uwzględnić. Aby uzyskać zabezpieczenie, pracownik będzie musiał jedynie uprawdopodobnić swoje roszczenie, a odmowa udzielenia zabezpieczenia przez sąd będzie dopuszczalna wyłącznie w sytuacji, gdy roszczenie pracownika jest oczywiście bezzasadne.





### Co to oznacza w praktyce?

O oczywistej bezzasadności roszczenia w zasadzie nie ma mowy – to instytucja zarezerwowana dla skrajnych przypadków. Mielibyśmy z nią do czynienia, gdyby pozew został wytoczony przez pracownika, który w ogóle nie został zwolniony lub osobę, która nie była nawet pracownikiem pozwanej firmy. Szanse stwierdzenia oczywistej bezzasadności roszczenia pracownika przez sąd są zatem w standardowych okolicznościach bliskie zera.

W świetle tak kategorycznie skonstruowanego przepisu należy się spodziewać, że dla uprawdopodobnienia roszczenia pracownika wystarczające będzie stwierdzenie dwóch, najczęściej bezspornych faktów: ochrony zatrudnienia i rozwiązania stosunku pracy. Sąd nie będzie na etapie udzielania zabezpieczenia wniknął szczegółowo w okoliczności danej sprawy - nie będzie oceniał postawy pracownika ani charakteru naruszeń obowiązków pracowniczych.

Pracownik, wytaczający powództwo o uznanie wypowiedzenia za bezskuteczne lub przywrócenie do pracy, będzie mógł na każdym etapie postępowania sądowego złożyć wniosek o zabezpieczenie swojego roszczenia poprzez nałożenie na pracodawcę obowiązku dalszego zatrudnienia pracownika do czasu prawomocnego zakończenia postępowania.

W praktyce będziemy mieli zatem do czynienia z automatyzmem działania sądów. Wobec wniosku pracownika sąd będzie miał związane ręce – udzielenie zabezpieczenia będzie jego obowiązkiem. Rodzi to pytanie o konstytucyjność wprowadzonego rozwiązania – przy braku przestrzeni dla niezależnej i niezawisłej oceny okoliczności faktycznych danej sprawy przez sąd mamy w zasadzie do czynienia z naruszeniem prawa do sądu.



Skutki wprowadzonego rozwiązania są dla pracodawcy bardzo daleko idące. Jeżeli pracownik, wytaczając powództwo o przywrócenie do pracy, złoży jednocześnie wnioski o zabezpieczenie, to już po 1-2 miesiącach od zwolnienia z dużym prawdopodobieństwem wróci do firmy i pozostanie w niej aż do prawomocnego zakończenia postępowania.

W praktyce zwolnienie pracownika stanie się zatem niemożliwe. Nawet jeżeli pracodawca rozwiąże stosunek pracy, musi liczyć się z tym, że pracownik wkrótce powróci do firmy. To nie jest już tylko ochrona zatrudnienia pracowników ze względu na ich szczególny status, a brak realnej możliwości rozwiązywania z nimi umów o pracę bez względu na ich postawę i wywiązywanie się z obowiązków pracowniczych.

### Nie tylko pracownicy chronieni...

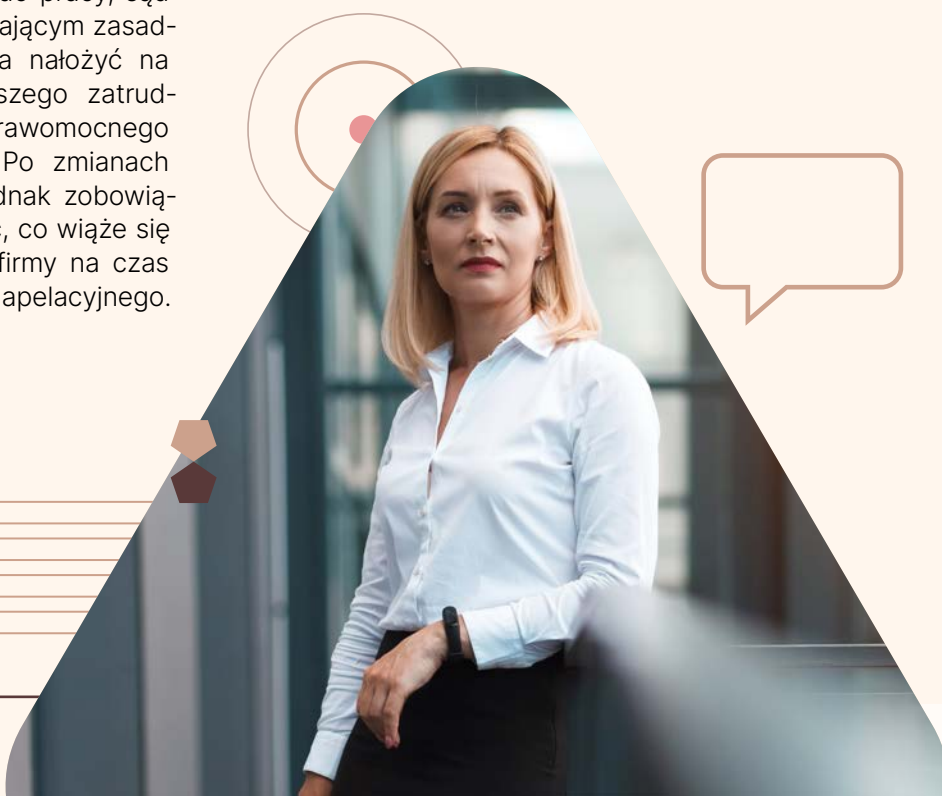
Chociaż nowelizacja dotyczy przede wszystkim pracowników chronionych, nie powinniśmy zapominać o jeszcze jednym przepisie, który ulega zmianie. Mowa tu o obowiązku dalszego zatrudnienia nałożonym w wyroku sądu I instancji. W dotychczasowym stanie prawnym na wniosek każdego pracownika (nie tylko chronionego!) wytaczającego powództwo o uznanie wypowiedzenia za bezskuteczne lub przywrócenie do pracy, sąd I instancji mógł w wyroku uznającym zasadność powództwa pracownika nałożyć na pracodawcę obowiązek dalszego zatrudnienia pracownika do czasu prawomocnego zakończenia postępowania. Po zmianach w przepisach sąd będzie jednak zobowiązany taki wniosek uwzględnić, co wiąże się z powrotem pracownika do firmy na czas trwania całego postępowania apelacyjnego.

Wobec wniosku pracownika sąd będzie miał związane ręce – udzielenie zabezpieczenia będzie jego obowiązkiem.

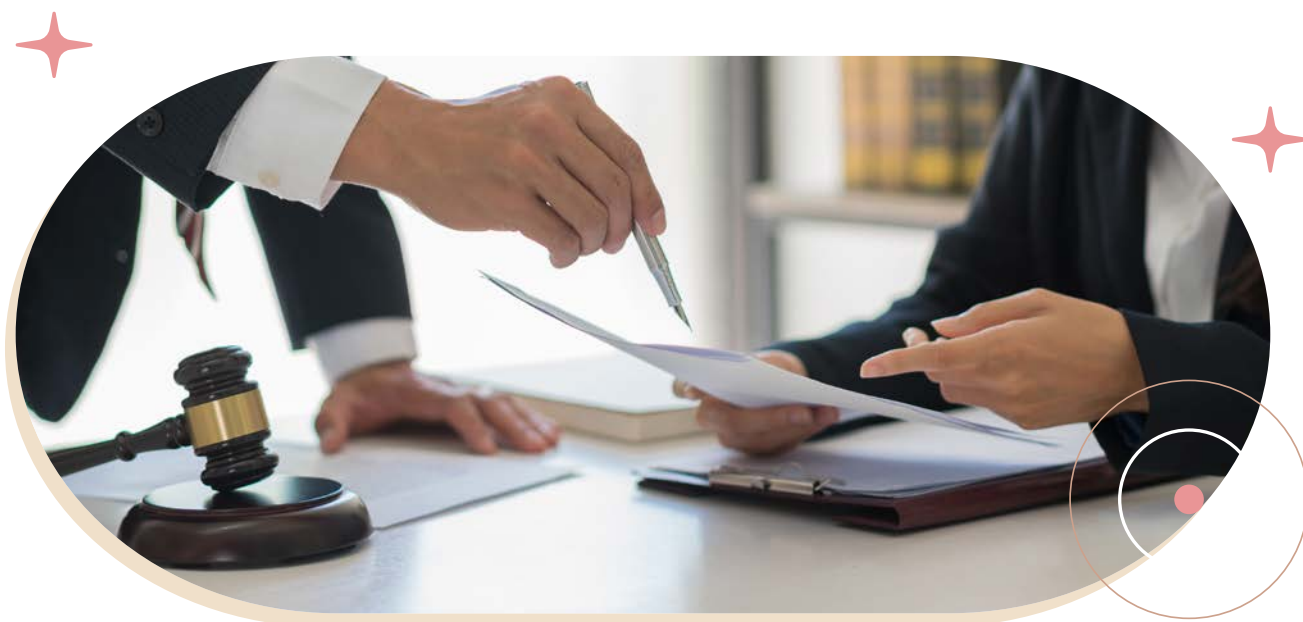
### Pracownik wraca do firmy, co dalej?

Czy to w przypadku zabezpieczenia roszczenia pracownika chronionego czy nałożenia obowiązku dalszego zatrudnienia w wyroku sądu I instancji, skutek dla pracodawcy jest ten sam – pracownik wraca do firmy. A skoro pozostaje w zatrudnieniu, powinien otrzymywać polecenia służbowe i zadania do wykonania, za wykonaną pracę z kolei – wynagrodzenie.

Wątpliwości budzi kwestia, czy pracownik powinien zostać przywrócony na swoje dotychczasowe stanowisko pracy i na dotychczasowych warunkach. Wszak jeżeli pracownik został zwolniony z uwagi na likwidację stanowiska pracy, zapewnienie pracownikowi tej samej pracy może być niemożliwe. Podobnie, jeżeli na miejsce zwolnionego pracownika została już zatrudniona inna osoba.







Czy pracodawca musi w takiej sytuacji przywrócić strukturę organizacyjną z czasu sprzed zwolnienia pracownika lub utrzymać dwa takie same miejsca pracy mimo braku takiej potrzeby biznesowej? A może powinien zwolnić pracownika, który został zatrudniony na miejsce zwolnionego pracownika i narazić się na kolejny spór sądowy?

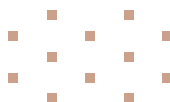
Powyższe rozwiązania brzmią absurdalnie. Można jednak rozważyć, czy przez obowiązek dalszego zatrudniania należy rozumieć przywrócenie pracownika do pracy na poprzednich warunkach. Być może dopuszczalnym jest zatrudnienie pracownika na lekko zmienionym stanowisku tak, aby nie zaburzać funkcjonującej w firmie struktury organizacyjnej. W praktyce dużo może zależeć od treści samego zabezpieczenia udzielonego przez sąd.

Powrót zwolnionego pracownika do firmy może rodzić również inne konsekwencje – nie tylko natury organizacyjnej.

Wyobraźmy sobie chociażby pracownika zwolnionego ze stanowiska kierowniczego z powodu nieprofesjonalnej i konfliktowej postawy wobec podlegającego mu zespołu. Powrót takiego pracownika (w zasadzie natychmiastowy, jeżeli mamy do czynienia z pracownikiem chronionym) niesie za sobą bardzo duże ryzyko eskalacji konfliktu w zespole, a w konsekwencji również ryzyko odejścia z firmy innych wartościowych pracowników, którzy nie są w stanie dłużej pracować w toksycznej atmosferze.

### **Jak przed powrotem pracownika do firmy może bronić się pracodawca?**

Nowelizacja wprowadza na szczęście pewne mechanizmy dla pracodawcy, którymi może bronić się przed nałożeniem na niego obowiązku dalszego zatrudniania pracownika. O ich skuteczności w praktyce przekonamy się jednak dopiero w ciągu najbliższych miesięcy, kiedy nowe przepisy na dobre wejdą w życie.





Być może dopuszczalnym jest zatrudnienie pracownika na lekko zmienionym stanowisku tak, aby nie zaburzać funkcjonującej w firmie struktury organizacyjnej. W praktyce dużo może zależeć od treści samego zabezpieczenia udzielonego przez sąd.

Po pierwsze, pracodawca będzie mógł wnieść zażalenie do sądu II instancji na postanowienie o udzieleniu zabezpieczenia roszczenia pracownika chronionego.

Po drugie, pracodawca będzie mógł żądać uchylecia prawomocnego postanowienia o udzieleniu zabezpieczenia jeżeli wykaże, że po udzieleniu zabezpieczenia zaistniały przesłanki uzasadniające rozwiązanie umowy o pracę w trybie dyscyplinarnym.

W przypadku pracownika tymczasowo przywróconego do pracy na podstawie wyroku sądu I instancji (niepodlegającego szczególnej ochronie zatrudnienia) pracodawca będzie mógł rozwiązać umowę o pracę w trybie dyscyplinarnym – oczywiście jeżeli zostaną spełnione ku temu przesłanki, tj. pracownik dopuści się ciężkiego naruszenia podstawowych obowiązków pracowniczych.

Pewne wątpliwości budzi jednak kwestia, czy rozwiązanie umowy w trybie dyscyplinarnym będzie możliwe w przypadku pracownika tymczasowo przywróconego do pracy w ramach zabezpieczenia. Skoro ustawodawca przewidział, że w razie zaistnienia przesłanek uzasadniających takie rozwiązanie pracodawca może żądać uchylecia zabezpieczenia, to jednocześnie sugeruje to, że już samo ponowne zwolnienie pracownika nie jest dopuszczalne...

Na naszych oczach dzieje się właśnie rewolucja w sporach pracowniczych. Pracownicy chronieni stają się w zasadzie nietykalni, a ich masowe powroty do firm już wkrótce mogą okazać się nową codziennością. To poważne wyzwanie dla pracodawców, zwłaszcza mając na uwadze fakt, że nowe przepisy będą mieć zastosowanie również do postępowań sądowych wszczętych jeszcze przed ich wejściem w życie. Również od sądów orzekających w sprawach będzie zależało kształtowanie linii orzeczniczej w tym zakresie, co przekładać się będzie na praktyczne stosowanie tych przepisów. Dlatego też już teraz warto wypracować strategię, która pozwoli pracodawcom odnaleźć się w nowej rzeczywistości.



## HR in Brief - podcast informacyjny

Wyselekcjonowane informacje o trendach na rynku pracy, prawie pracy i w rekrutacji. Z perspektywy pracodawców i pracowników. Fakty, nie opinie!

Sprawdź  
HR in brief  
na Spotify:



HR   
in brief



 Grant Thornton

**Jolanta Zarzecka-Sawicka**

radca prawny, Partner, Lider Zespołu Prawa Pracy,  
Kancelaria Prawna Grant Thornton Legal Maślanko



# O zmianach dotyczących sporów z zakresu prawa pracy w 2023 r. oraz o Rzeczniku Praw Pracowniczych

## Co tym razem czeka pracodawców i pracowników?

Bieżący rok, zarówno dla pracodawców, jak i pracowników, był dość wymagający, jeżeli chodzi o rewolucyjne zmiany w zakresie prawa pracy oraz związaną z tym koniecznością wdrożenia nowych rozwiązań w zakładach pracy.

Tuż po wprowadzeniu na stałe pracy zdalnej do Kodeksu pracy, jak również implementacji dyrektyw unijnych tzw. Work-Life Balance i Transparency, ustawodawca nie zwalnia tempa uchwalając kolejne zmiany dotyczące tematów pracowniczych. Omówione poniżej zmiany dotyczą nakazu dalszego zatrudniania pracowników w trakcie sporu przed sądem z pracodawcą oraz zmianami w zakresie opłat sądowych. Dodatkowo pojawił się poselski pomysł na powołanie Rzecznika Praw Pracowniczych, który zakłada przyznanie mu kompetencji w zakresie m.in. wszczynania oraz udziału w pracowniczych sporach sądowych. Poniższe zagadnienia z pewnością wywołały sporo kontrowersji oraz dyskusji i poruszyły zarówno środowisko prawnicze, jak i organizacje pracodawców oraz pracowników.

### Nakaz dalszego zatrudniania pracowników w trakcie sporu do czasu prawomocnego zakończenia postępowania

#### Kogo dotyczą omawiane zmiany?

Nowe przepisy wynikają z ustawy z dnia 28 lipca 2023 r. o zmianie ustawy o emeryturach pomostowych oraz niektórych innych ustaw, która znowelizowała m.in. Kodeks postępowania cywilnego. Wprowadzają one obowiązek pracodawcy dalszego zatrudniania pracowników podczas trwania **sporów o bezskuteczność wypowiedzenia umowy o pracę albo o przywrócenie do pracy**. Nowelizacja w tym zakresie zdążyła wywołać lawinę dyskusji.







Trzeba podkreślić, że znacznie zwiększa ona zakres uprzywilejowania zwalnianych pracowników, zaś ogranicza swobodę decyzyjności sądu. Ustawodawca argumentuje zmiany potrzebą urealnienia szczególnej ochrony stosunku pracy oraz istnieniem rozbieżnej praktyki sądowej w tym zakresie. Przepisy zawierają pewne zasady ogólne w zakresie nakazania przez sąd pracodawcy dalszego zatrudnienia pracowników pozostających w sporze (art. 477<sup>2</sup> § 2 k.p.c.), jak i szczególne, bardziej restrykcyjne, zasady dotyczące pracowników chronionych (nowy art. 755<sup>5</sup> k.p.c.), będących z nim w sporze.

#### **Nakaz zatrudniania pracowników podczas trwania sporów – zasady ogólne**

Na podstawie znowelizowanego art. 477<sup>2</sup> § 2 k.p.c. Sąd pracy uznając **w wyroku** wypowiedzenie umowy o pracę za bezskuteczne albo przywracając pracownika do pracy, **na wniosek pracownika**, będzie musiał nałożyć w tymże wyroku na pracodawcę obowiązek dalszego zatrudnienia pracownika **do czasu prawomocnego zakończenia postępowania**. Dotychczas było to uprawnienie sądu, a nie jego obowiązek – sąd mógł nie uwzględnić złożonego przez pracownika wniosku o dalsze zatrudnienie. Według nowych przepisów sąd będzie związany wnioskiem pracownika.

**Brzmienie dotychczasowe:** „Uznając wypowiedzenie umowy o pracę za bezskuteczne albo przywracając pracownika do pracy, sąd na wniosek pracownika może w wyroku nałożyć na pracodawcę obowiązek dalszego zatrudnienia pracownika do czasu prawomocnego zakończenia postępowania.”

**Brzmienie po zmianach:** „Uznając wypowiedzenie umowy o pracę za bezskuteczne albo przywracając pracownika do pracy, sąd na wniosek pracownika nakłada w wyroku na pracodawcę obowiązek dalszego zatrudnienia pracownika do czasu prawomocnego zakończenia postępowania”.

#### **Przez jaki okres pracodawca będzie musiał zatrudniać wszystkich pracowników w trakcie sporu?**

Zgodnie z ogólnymi zasadami, pracodawca niezależnie od tego czy sąd II instancji zmieni wyrok sądu I instancji czy nie, będzie musiał zatrudniać pracownika, który złożył wniosek, przez cały okres trwania postępowania pomiędzy instancjami oraz przez cały okres postępowania przed sądem II instancji (do czasu prawomocnego zakończenia postępowania).

### Jakie zmiany zostały przewidziane w stosunku do pracowników chronionych?

Zgodnie z nowo dodanym art. 755<sup>5</sup> k.p.c. w stosunku do pracowników szczególnie chronionych (działacze związkowi, kobiety w ciąży, pracownicy korzystający z urlopów rodzicielskich, czy wychowawczych, pracownicy w wieku przedemerytalnym, pracownicy korzystający z urlopu lub innej usprawiedliwionej nieobecności w pracy, posłowie, senatorowie, itd.), w razie wniesienia przez nich powództwa o uznanie wypowiedzenia stosunku pracy za bezskuteczne albo o przywrócenie do pracy, sąd, **na wniosek pracownika, na każdym etapie postępowania** udzieli **zabezpieczenia** poprzez nakazanie dalszego zatrudnienia go przez pracodawcę do czasu prawomocnego zakończenia postępowania.

### Czy pracownik chroniony powinien udowodnić istnienie roszczenia, aby sąd nałożył na pracodawcę nakaz dalszego zatrudnienia go?

Podstawą udzielenia zabezpieczenia ma być **jedynie uprawdopodobnienie istnienia roszczenia**, a sąd będzie mógł odmówić udzielenia zabezpieczenia jedynie, gdy roszczenie będzie oczywiście bezzasadne. Postanowienie nie może ulec zmianie w żadnym przypadku, ale pracodawca będzie mógł żądać uchylecia go jeżeli wykaże, że po udzieleniu zabezpieczenia przez sąd zaistniały przesłanki do rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia z winy pracownika na podstawie art. 52 § 1 Kp (czyli przesłanki dyscyplinarne, które raczej występują rzadko). A zatem do czasu prawomocnego zakończenia postępowania, pracodawca będzie miał obowiązek zatrudnienia pracownika chronionego, a warunki zmiany postanowienia sądu będą ograniczone.

### Czy pracodawca będzie musiał zatrudniać pracowników chronionych dłużej, niż pozostałych?

Sąd jest zobowiązany do udzielenia zabezpieczenia poprzez **nakazanie pracodawcy dalszego zatrudnienia pracownika szczególnie chronionego na każdym etapie postępowania do czasu prawomocnego zakończenia postępowania**. Różnica pomiędzy chronionymi i niechronionymi pracownikami polega na tym, że w przypadku tych drugich sąd nakłada na pracodawcę omawiany obowiązek dopiero w momencie uznania przez sąd wypowiedzenia umowy o pracę za bezskuteczne albo przywracając pracownika do pracy (czyli w momencie wyrokowania w I instancji).

### Na jakim etapie znajdują się prace nad nowelizacją i kiedy przepisy wejdą w życie?

Nowelizacja została ogłoszona 22 sierpnia 2023 r. w Dzienniku Ustaw (Dz. U. z 2023 r. poz. 1667). Powyżej omówione zmiany wejdą w życie po upływie 30 dni od dnia ogłoszenia ustawy, tj. już 22 września 2023r.

### Koszty sądowe w sprawach cywilnych dotyczące sporów z zakresu prawa pracy

#### Zasada nieodpłatności postępowań sądowych w sprawach pracowniczych obecnie

Zasada nieodpłatności postępowań sądowych w sprawach pracowniczych była od lat utrwalana. Wynika to ze szczególnej wagi spraw pracowniczych i konieczności ochrony aktywności jednostki, jaką jest praca zarobkowa oraz ochrony zdobywania środków utrzymania. Stąd potrzeba łatwego i w zasadzie bezkosztowego dostępu pracownika do sądu.



Organizatorzy

Rudnicka  
Audit  
Partners

**Targi Kielce**  
exhibition & congress centre

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



Biuro  
rachunkowe  
aniotem  
biznesu.

26-27  
października  
2023

**M K**  
**B R**

**Międzynarodowy  
Kongres  
Biur Rachunkowych**

**Zapisz się  
już dziś!**

Koszt udziału  
już od **420 zł brutto**

Szczegóły na  
[mkbr.targikielce.pl](http://mkbr.targikielce.pl)

Sponsor Srebrny

**SAGA**  
BROKERS

Sponsor Złoty

**wfirma**  
Oprogramowanie  
dla Biur Rachunkowych

**enova365**  
dla biznesu

Nieodpłatność postępowania uzasadnia także potrzeba ochrony tzw. słabszej strony stosunku pracy. Art. 96 u.k.s.c. w obecnym brzmieniu wyraźnie stanowi, że **nie ma obowiązku uiszczenia kosztów sądowych pracownik wnoszący powództwo albo składający wniosek o wszczęcie postępowania nieprocesowego, z zastrzeżeniem art. 35 ust. 1 zdanie drugie** lub strona wnosząca odwołanie do sądu pracy i ubezpieczeń społecznych.

**Aktualnie, zgodnie z brzmieniem art. 35 ust. 1 u.k.s.c., w sprawach z zakresu prawa pracy pobiera się:**

- » **od pracodawcy opłatę podstawową** wyłącznie od apelacji, zażalenia, skargi kasacyjnej i skargi o stwierdzenie niezgodności z prawem prawomocnego orzeczenia, a także od tych pism w sprawie o ustalenie istnienia stosunku pracy wytoczonej z powództwa inspektora pracy (tj. zgodnie z art. 14 ust. 3 u.k.s.c. – opłatę w wysokości 30 zł);
- » **od pracownika i pracodawcy – opłatę stosunkową od wszystkich podlegających opłacie pism, jeżeli wartość przedmiotu sporu przewyższa kwotę 50.000 zł** (tj. zgodnie z art. 13 ust. 2 u.k.s.c. – opłatę w wysokości 5% wartości przedmiotu sporu lub wartości przedmiotu zaskarżenia, nie więcej jednak niż 200.000 zł).

Jak z tego wynika, zwolnienie pracownika było zatem jedynie częściowe. Pracownik był zobowiązany do uiszczenia opłaty stosunkowej od wszystkich pism, **w tym od pozwu**, jedynie jeżeli wartość przedmiotu sporu przewyższała 50.000 zł.

#### Co należy rozumieć jako sprawy z zakresu prawa pracy?

**Zgodnie brzmieniem art. 476 § 1 k.p.c., przez sprawy z zakresu prawa pracy należy rozumieć sprawy:**

- » o roszczenia ze stosunku pracy lub z nim związane;
- » o ustalenie istnienia stosunku pracy, jeżeli łączący strony stosunek prawny, wbrew zawartej między nimi umowie, ma cechy stosunku pracy;
- » o roszczenia z innych stosunków prawnych, do których z mocy odrębnych przepisów stosuje się przepisy prawa pracy;
- » o odszkodowania dochodzone od pracodawcy na podstawie przepisów o świadczeniach z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych.







### Po zmianach – opłata tylko od... apelacji?

Po wejściu w życie zmian, na podstawie art. 35 ust. 1 u.k.s.c., w sprawach z zakresu prawa pracy **od pracodawcy nadal będzie pobierać się na dotychczasowych zasadach opłatę podstawową** wyłącznie od apelacji, zażalenia, skargi kasacyjnej i skargi o stwierdzenie niezgodności z prawem prawomocnego orzeczenia.

Jednakże w sprawach, w których **wartość przedmiotu sporu przewyższa kwotę 50.000 złotych**, od wartości przedmiotu sporu ponad tę kwotę, od pracownika i pracodawcy będzie pobierać się **opłatę stosunkową** od apelacji, na zasadach przewidzianych w art. 13. (czyli o opłatę w wysokości 5% wartości przedmiotu sporu lub wartości przedmiotu zaskarżenia, nie więcej jednak niż 200.000 zł.) Zgodnie z nowymi przepisami zatem, zarówno pracownik, jak i pracodawca zapłacą **opłatę stosunkową** jedynie od apelacji, a nie od wszystkich podlegających opłacie pism.

### Czy to prawda, że po wejściu w życie nowych przepisów pracownicy nie będą musieli wносить opłat od pozwu?

Jak wynika z powyższego, po wejściu w życie omawianego przepisu pracownicy będą zobowiązani do wniesienia opłaty jedynie od apelacji. Oznacza to, że pracownicy zostaną zupełnie zwolnieni z obowiązku opłaty za wniesienie jakichkolwiek pism (w tym pozwu), poza apelacją.

### Jakie konsekwencje może to przynieść dla pracodawców?

Omawiana nowelizacja z pewnością stanowi zmianę, która w rezultacie może spowodować falę składanych przez pracowników pozwów. Żadna kwota nie będzie stanowić już ograniczenia i nie będzie uniemożliwiać złożenia pozwu. Ponadto trzeba podkreślić, że **zmiany w zakresie opłaty stosunkowej będą stosowane także w stosunku do pracodawców**. Jednak przepisy dotyczące obowiązku wniesienia przez pracodawcę opłaty podstawowej pozostają bez zmian.



### Od kiedy będą stosowane omawiane zmiany?

Ustawa została uchwalona w dniu 7 lipca 2023 roku i o ogłoszona w Dzienniku Ustaw w dniu 13 września 2023. Omawiane zmiany wejdą w życie w dniu 28 września 2023.

### O pomysł na Rzecznika Praw Pracowniczych

#### Skąd wzięła się potrzeba powołania Rzecznika Praw Pracowniczych?

Ustawa o Rzeczniku Praw Pracowniczych jest poselskim projektem ustawy wniesionym do Sejmu 27 lipca 2023 r. Potrzeba powołania tejże instytucji ma wynikać z m. in. utrwalonej praktyki państw demokratycznych w tym zakresie, czy też brakiem kompetencji władczych Rzecznika do rozstrzygania spraw publicznych lub indywidualnych oraz brakiem kompetencji prawodawczych. W ocenie pomysłodawców, w Polsce brakuje instytucji rzeczniczej zajmującej się ochroną praw osób wykonujących pracę zależną.

Wydaje się, że w polskim porządku prawnym istnieją już organy i instytucje zajmujące się podobnymi zagadnieniami jakie miałyby zostać przypisane RPP (a są to np. Państwowa Inspekcja Pracy, Rzecznik Praw Obywatelskich oraz w pewnym zakresie związki zawodowe). Pojawia się więc pytanie, czy aktualny stan prawny potrzebuje nowych rozwiązań, które przekazują kompetencje służące ochronie praw zatrudnionych kolejnej nowej instytucji.

#### Jaki jest cel powołania Rzecznika Praw Pracowniczych?

Rzecznik Praw Pracowniczych (dalej: „RPP”) miałby być niezależnym organem władz publicznych i ochrony prawa podporządkowanym Sejmowi powołanym do ochrony wolności, praw i interesów osób wykonujących pracę zależną, bez względu na podstawę ich zatrudnienia, w tym w szczególności – zatrudnionych na podstawie stosunku pracy, stosunków administracyjnoprawnych oraz stosunków cywilnoprawnych.

### Jakich dokładnie wolności i praw strzegłby RPP?

#### RPP stałby na straży ochrony konstytucyjnych wolności i praw, w tym w szczególności:

- » wolności zrzeszania się w związkach zawodowych,
- » prawa dostępu do służby publicznej na jednakowych zasadach,
- » wolności wyboru i wykonywania zawodu oraz wyboru miejsca pracy,
- » prawa do minimalnego wynagrodzenia za pracę,
- » prawa do bezpiecznych i higienicznych warunków pracy,
- » prawa do wypoczynku,
- » prawa do zabezpieczenia społecznego,
- » wolności od dyskryminacji oraz równości kobiet i mężczyzn

– w zakresie, w jakim przysługują one osobom wykonującym pracę zależną oraz są związane z jej wykonywaniem.

### Co należałoby do głównych zadań RPP?

#### Do głównych zadań RPP należałoby:

- » opiniowanie projektów aktów normatywnych dotyczących wolności, praw i interesów osób wykonujących pracę zależną oraz mających wpływ na warunki jej wykonywania;
- » współpraca ze związkami zawodowymi, organizacjami pracodawców, organizacjami społeczno-zawodowymi rolników oraz organizacjami społecznymi, do których celów statutowych należy ochrona wolności, praw i interesów osób wykonujących pracę zależną;
- » inicjowanie, organizowanie i prowadzenie działalności edukacyjnej, promocyjnej i informacyjnej dotyczącej wolności, praw i interesów osób wykonujących pracę zależną i ich ochrony w Rzeczypospolitej Polskiej;
- » prowadzenie poradnictwa w zakresie wolności i praw osób wykonujących pracę zależną;
- » podejmowanie innych działań, o ile służą one ochronie wolności, praw i interesów osób wykonujących pracę zależną.



### Jakie kompetencje RPP dotyczące sporów z zakresu prawa pracy zostały przewidziane?

#### W kontekście możliwych do podjęcia działań przez RPP dotyczących sporów z zakresu prawa pracy, mógłby on m.in.

- » żądać wszczęcia postępowania w sprawie cywilnej;
- » wziąć udział w toczącym się postępowaniu cywilnym na prawach przysługujących prokuratorowi, w tym wnosić w tych postępowaniach wszystkie środki prawne przysługujące od orzeczeń nieprawomocnych lub nieostatecznych oraz od orzeczeń prawomocnych lub ostatecznych;
- » występować do Sądu Najwyższego z wnioskiem o rozstrzygnięcie zagadnienia prawnego (na zasadach określonych w Ustawie o Sądzie Najwyższym);
- » wnosić skargę nadzwyczajną (na zasadach określonych w Ustawie o Sądzie Najwyższym)

- w zakresie ochrony wolności, praw i interesów wykonujących pracę zależną.

Poza sporami cywilnymi, RPP nabyłby uprawnienia także do m.in. żądania wszczęcia czy wnoszenia odpowiednich środków prawnych w sprawach administracyjnych oraz karnych, jak również, za zgodą podmiotu reprezentującego interesy pracownice i po jego stronie, mógłby przystąpić do sporu zbiorowego.

#### Czy istnieje rzeczywista potrzeba powołania RPP?

Wydaje się, że w polskim porządku prawnym istnieją już organy i instytucje zajmujące się podobnymi zagadnieniami jakie miałyby zostać przypisane RPP (a są to np. Państwowa Inspekcja Pracy, Rzecznik Praw Obywatelskich oraz w pewnym zakresie związki zawodowe). Pojawia się więc pytanie, czy aktualny stan prawny potrzebuje nowych rozwiązań, które przekazują kompetencje służące ochronie praw zatrudnionych kolejnej nowej instytucji. Możliwe byłoby przecież znaczne rozszerzenie kompetencji obecnie już istniejących organów i instytucji, bez potrzeby generowania nadmiernej formalizmu. Niezależnie od wszystkiego, przed proponowaną ustawą z pewnością jeszcze długa ścieżka legislacyjna i czas pokaże, czy ustawodawca zdecyduje się na wprowadzenie nowej instytucji chroniącej zatrudnionych do bieżącego porządku prawnego.





# Prawo pracy



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





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



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



# Praca zdalna a informacja o warunkach zatrudnienia

Rok 2023 z pewnością zapisze się na długo w pamięci działów kadr jako czas dużych zmian w prawie pracy (i ogromnej ilości pracy związanej z ich wdrożeniem). Szeroko omawiane i komentowane zmiany dotyczyły m.in. informacji o warunkach zatrudnienia, o której mowa w art. 29 § 3 Kodeksu pracy.

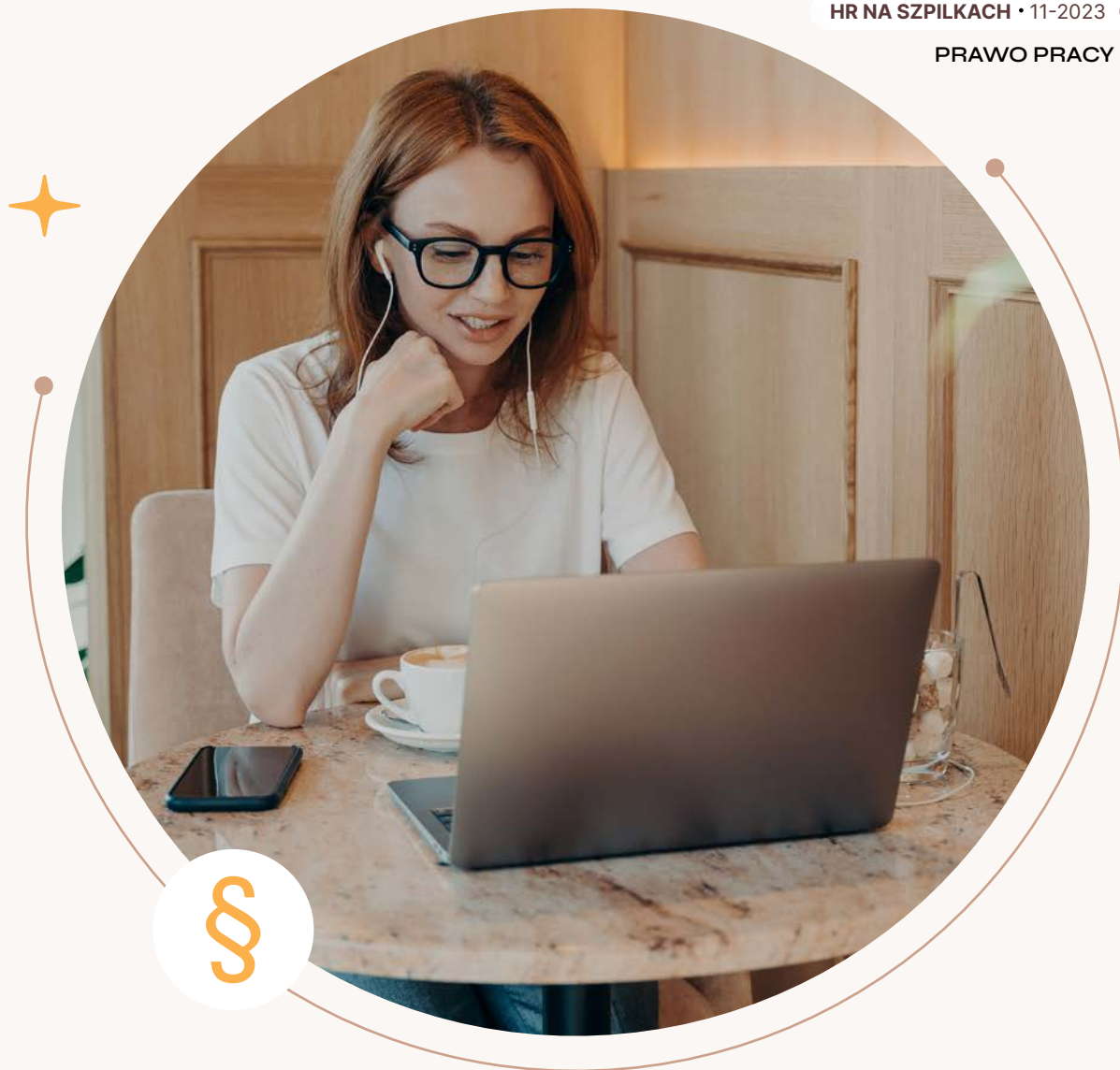
Ten - do niedawna dość krótki - dokument od 26.04.2023 r.<sup>1</sup> uległ znacznemu rozbudowaniu w związku z diametralnym rozszerzeniem katalogu informacji, jakie pracodawca zobowiązany jest przekazywać pracownikowi. Zmagania z tym, jak konstruować taką informację, by nie trzeba jej było bez przerwy aktualizować (a co za tym idzie zatrudniać do tego celu kolejnego pracownika działu HR, a w większych organizacjach może nawet kilku), stanowią temat sam w sobie. Nie wszyscy jednak pamiętają, że postanowienia rzutujące na zakres informacji o warunkach zatrudnienia zawierają także przepisy regulujące pracę zdalną, które weszły w życie z dniem 7.04.2023 r. Poniżej omówiona zostanie ta mała legislacyjna pułapka na pracodawców - przedstawimy szczegółowo praktyczne aspekty wykonania obowiązku przekazania pracownikom informacji o warunkach zatrudnienia w zakresie pracy zdalnej.

## Jakie informacje należy przekazać?

Niezależnie od przekazania informacji o warunkach zatrudnienia wskazanych w art. 29 § 3 Kp, pracowników wykonujących pracę zdalną, pracodawca jest zobowiązany poinformować dodatkowo o:

- » jednostce organizacyjnej pracodawcy, w której strukturze znajduje się stanowisko pracy pracownika wykonującego pracę zdalną, oraz
- » osobie lub organie, o których mowa w art. 3<sup>1</sup> Kp, odpowiedzialnych za współpracę z pracownikiem wykonującym pracę zdalną oraz upoważnionych do przeprowadzania kontroli w miejscu wykonywania pracy zdalnej (art. 67<sup>21</sup> Kp).

*1. Dotychczasowa treść informacji wynikała z nowelizacji Kp. dokonanej ustawą z 14.II.2003 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz.U. Nr 213, poz. 2081), implementującej Dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1152 z dnia 20.06.2019 r. w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy w Unii Europejskiej (Dz. Urz. UE L 186 z 11.07.2019, str. 105).*



W założeniach ustawodawcy przekazanie ww. informacji ma na celu - z jednej strony - umożliwić prawidłową realizację obowiązków przez pracownika zdalnego, któremu z zasady trudniej jest zaobserwować relacje i zależności służbowe (informacje o jednostce organizacyjnej oraz o osobie odpowiedzialnej za współpracę z pracownikiem).

Z drugiej strony informacja ta ma też zapewnić ochronę prywatności pracownika oraz tajemnicy przedsiębiorstwa i danych osobowych przetwarzanych u danego pracodawcy poprzez wyeliminowanie ryzyka „najsicia” pracownika w miejscu wykonywania pracy zdalnej przez osoby nieuprawnione (informacja o osobach uprawnionych do kontroli pracownika w miejscu wykonywania pracy zdalnej).

### Informacja o jednostce organizacyjnej

Informację o jednostce organizacyjnej pracodawcy zwykle wskazuje się poprzez zamieszczenie nazwy zespołu/działu/wydziału/departamentu itp. - adekwatnie do struktury organizacyjnej przyjętej u danego pracodawcy - w skład której wchodzi pracownik.

Powstaje jednak pytanie, co w sytuacji, w której u danego pracodawcy nie ma rozbudowanej struktury organizacyjnej? W takim przypadku pracodawca powinien wskazać, że stanowisko pracy - w zależności od konkretnych okoliczności - podlega samemu pracodawcy, organowi zarządzającemu zakładem pracy w imieniu pracodawcy lub innej wskazanej przez pracodawcę osobie.



### Kto od współpracy, kto będzie kontrolował... czyli jak i ile osób wskazać?

Jeszcze więcej praktycznych wątpliwości powoduje obowiązek wskazania osoby lub organu, o których mowa w art. 3<sup>1</sup> Kp, odpowiedzialnych za współpracę z pracownikiem wykonującym pracę zdalną oraz upoważnionych do przeprowadzania kontroli w miejscu wykonywania pracy zdalnej. Na marginesie, konstrukcja tego przepisu pozostawia wiele do życzenia - to samo można by napisać dużo prościej, bez odesłania do innego przepisu. Przypomnijmy, że zgodnie z art. 3<sup>1</sup> Kp, za pracodawcę będącego jednostką organizacyjną czynności w sprawach z zakresu prawa pracy dokonuje osoba lub organ zarządzający tą jednostką albo inna wyznaczona do tego osoba. Bazując na literalnym brzmieniu tego przepisu, można dojść do wniosku, że przesądza on niejako, że tylko organ/osoby reprezentujące pracodawcę w sprawach z zakresu prawa pracy są uprawnione do przeprowadzenia kontroli w miejscu wykonywania pracy zdalnej<sup>2</sup>.

Co więcej, brzmienie tego przepisu sugeruje, że osoby/organ, o których mowa w art. 3<sup>1</sup> Kp, będą jednocześnie osobami odpowiedzialnymi za współpracę z pracownikiem wykonującym pracę zdalną.

W większości sytuacji, z którymi stykamy się w praktyce, zwłaszcza w przypadku pracodawców posiadających bardziej rozbudowaną strukturę, organ/osoba(y) wykonujące w imieniu pracodawcy czynności z zakresu prawa pracy (np. zarząd spółki/kierownik działu kadr), nie są jednocześnie osobami odpowiedzialnymi za bieżącą współpracę z pracownikiem. Co więcej, nie zawsze osoba odpowiedzialna za bieżącą współpracę z pracownikiem (np. bezpośredni przełożony, lead/head danego zespołu), jest jednocześnie uprawniona do przeprowadzenia kontroli pracy zdalnej (a przynajmniej nie we wszystkich obszarach). W jaki zatem sposób spełnić omawiany wymóg tak, aby było to zgodne z przepisami oraz odpowiadało realiom panującym u danego pracodawcy?

2. O problemie tym pisze m.in. A. Prusik, *Praca zdalna. Praktyczny przewodnik po nowych przepisach*, Wolters Kluwer, s. 89.



W naszej ocenie najlepszym rozwiązaniem, w przypadku braku tożsamości osób odpowiedzialnych za poszczególne obszary wskazane w omawianym przepisie, jest informowanie pracownika odrębnie o osobach odpowiedzialnych za poszczególne działania, tj. odrębne wskazanie organów/osób:

- » uprawnionych do dokonywania czynności w sprawach z zakresu prawa pracy;
- » odpowiedzialnych za bieżącą współpracę z pracownikiem;
- » upoważnionych do przeprowadzania kontroli w miejscu wykonywania pracy zdalnej.

Jeśli chodzi o wskazanie osób upoważnionych do kontroli pracownika w miejscu wykonywania pracy zdalnej, należy pamiętać również, że przepisy przewidują, że pracownik wykonujący pracę zdalną może być kontrolowany w zakresie:

- » wykonywania pracy zdalnej;
- » bezpieczeństwa i higieny pracy;
- » przestrzegania wymogów bezpieczeństwa i ochrony informacji, w tym procedur ochrony danych osobowych (art. 67<sup>28</sup> § 1 Kp).

Zwłaszcza w przypadku większych organizacji będziemy mieli do czynienia z sytuacjami, gdzie za poszczególne z wymienionych wyżej obszarów merytorycznie odpowiadać będą różne podmioty/jednostki organizacyjne, a co za tym idzie, zwykle również te podmioty/jednostki będą kontrolować w danym zakresie pracowników wykonujących pracę zdalną. Należy o tym pamiętać przy tworzeniu informacji przekazywanej pracownikom wykonującym pracę zdalną.

### Kiedy trzeba przekazać wymagane informacje?

To zależy. Czas, jaki pracodawca ma na przekazanie pracownikowi informacji o warunkach wykonywania pracy zdalnej, będzie zależał od tego, czy ustalenie dotyczące wykonywania pracy zdalnej nastąpiło:

- » przy zawieraniu umowy o pracę czy też
- » w trakcie zatrudnienia.

Jeśli ustaleń dotyczących pracy zdalnej pracodawca dokonuje z nowymi pracownikami, już przy zawieraniu z nimi umów o pracę informacja, o której mowa w art. 29 § 3 Kp, powinna zostać uzupełniona o omawiane w tym artykule elementy (z art. 67<sup>21</sup> § 1 Kp). Informacje o warunkach wykonywania pracy zdalnej należy w tym przypadku przekazać w terminie jak dla „standardowej” informacji o warunkach zatrudnienia - jako jej element, tj. nie później niż w terminie 7 dni od dnia dopuszczenia pracownika do pracy (art. 29 § 3 Kp).

Natomiast w przypadku pracowników, z którymi pracodawca ustala możliwość wykonywania pracy zdalnej już w trakcie zatrudnienia (w czasie trwania stosunku pracy), pracodawca ma obowiązek przekazać pracownikowi opisywane przez nas informacje najpóźniej w dniu rozpoczęcia przez danego pracownika wykonywania pracy zdalnej (art. 67<sup>21</sup> § 2 Kp).

Pamiętać też trzeba, że w przypadku zaistnienia jakiegokolwiek zmiany wpływającej na treść informacji, informację aktualizującą przekazać trzeba nie później niż w dniu, w którym taka zmiana ma zastosowanie do pracownika (art. 29 § 3<sup>3</sup> Kp).





„Postać papierowa” nie jest tym samym co forma pisemna (w rozumieniu przepisów Kodeksu cywilnego). Aby dokument został sporządzony na piśmie (forma pisemna), wymagane jest złożenie na nim własnoręcznego podpisu albo kwalifikowanego podpisu elektronicznego (oświadczenie złożone w formie elektronicznej, opatrzone kwalifikowanym podpisem elektronicznym, jest równoważne z oświadczeniem złożonym w formie pisemnej).

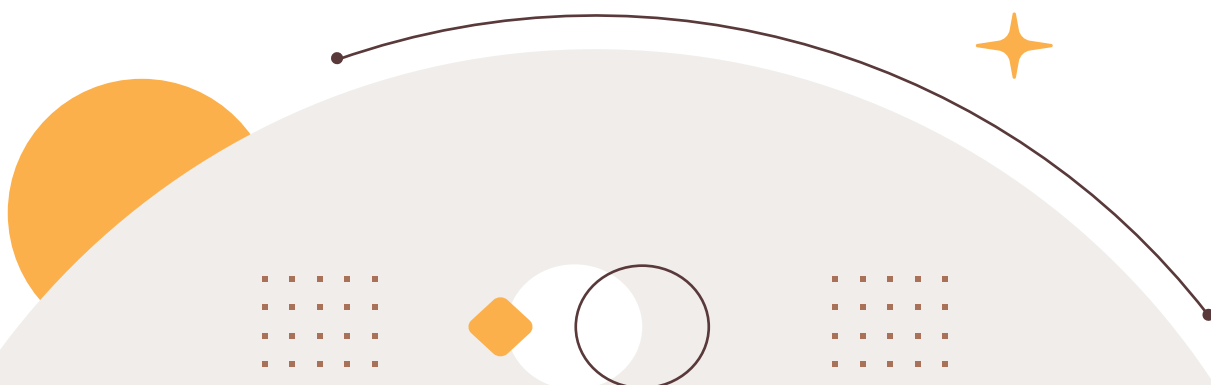
### Jakich rodzajów pracy zdalnej dotyczy obowiązek?

Obowiązek przekazania omawianych w artykule informacji dotyczących warunków wykonywania pracy zdalnej, dotyczy zarówno pracowników wykonujących pracę w całości zdalnie, jak również tych pracujących hybrydowo (tj. częściowo zdalnie). Pracodawca nie ma natomiast obowiązku przekazania ww. informacji pracownikowi, który korzysta wyłącznie z pracy zdalnej okazjonalnej (art. 67<sup>33</sup> § 2 Kp).

### Na piśmie, mailowo, ... czyli kilka słów o postaci informacji

Jak już wspominaliśmy, w przypadku uzgodnienia wykonywania pracy zdalnej z nowymi pracownikami (przy zawieraniu z nimi umowy o pracę), omawiane przez nas w artykule informacje przekazywane będą pracownikom jako element informacji o warunkach zatrudnienia z art. 29 § 3 Kp. W tym przypadku przekazywane są one w postaci właściwej dla informacji z art. 29 § 3 Kp, tj. w postaci papierowej lub elektronicznej (trzeba jednak pamiętać, że w przypadku postaci elektronicznej muszą być one dostępne dla pracownika z możliwością ich wydrukowania oraz przechowywania, a pracodawca zachowuje dowód ich przekazania lub otrzymania przez pracownika - art. 29 § 3<sup>1</sup> i § 3<sup>4</sup> Kp).

W sytuacji uzgadniania wykonywania pracy zdalnej w trakcie zatrudnienia, pracodawca przekazuje pracownikowi wymagane informacje dotyczące warunków pracy zdalnej również w postaci papierowej lub elektronicznej (art. 67<sup>21</sup> § 2 Kp). Literalne brzmienie przepisów nie wskazuje tu na wymóg m.in. zachowania dowodu przekazania informacji pracownikowi. W praktyce jednak również w tym przypadku należy zadbać o posiadanie takiego dowodu, zwłaszcza w kontekście tego, że dokument ten stanowić będzie element dokumentacji pracowniczej.





Pochylmy się jeszcze chwilę nad terminem „postać” i zastanówmy się, co ustawodawca ma na myśli pisząc o „postaci papierowej” oraz „postaci elektronicznej”. Warto podkreślić, że „postać papierowa” nie jest tym samym co forma pisemna (w rozumieniu przepisów Kodeksu cywilnego). Aby dokument został sporządzony na piśmie (forma pisemna), wymagane jest złożenie na nim własnoręcznego podpisu albo kwalifikowanego podpisu elektronicznego (oświadczenie złożone w formie elektronicznej, opatrzone kwalifikowanym podpisem elektronicznym, jest równoważne z oświadczeniem złożonym w formie pisemnej).

W przypadku przekazywania pracownikom informacji o warunkach wykonywania pracy zdalnej, w obu opisanych powyżej wariantach ustawodawca nie stawia jednak pracodawcom wymogu zachowania formy pisemnej. Nie jest zatem konieczne ani złożenie własnoręcznego podpisu przez osobę przygotowującą informację po stronie pracodawcy, ani też złożenie podpisu na tej informacji przez pracownika.

Wystarczająca jest „postać papierowa”, która zachowana jest np. w sytuacji wydruku skanu informacji o warunkach zatrudnienia przygotowanej przez pracodawcę i wręczenia jej pracownikowi.

Jeśli chodzi natomiast o „postać elektroniczną”, to będzie ona zachowana m.in. w przypadku wysłania informacji o warunkach zatrudnienia do pracownika np. mailem lub zamieszczenia jej w Intranecie i wysłania do pracownika linka do jej lokalizacji (o ile tylko zachowana będzie możliwość jej wydrukowania oraz przechowywania).

Nieprzekazanie pracownikowi informacji dotyczących warunków pracy zdalnej nie powoduje nieważności czy też bezskuteczności uzgodnień co do wykonywania pracy zdalnej.

### Przenosząc teorię na praktykę...

Jak w praktyce mógłby brzmieć omawiany fragment informacji przekazywanej pracownikowi wykonującemu pracę zdalną? Poniżej przygotowany przez nas przykład:

- » stanowisko pracy pracownika znajduje się w następującej jednostce organizacyjnej pracodawcy: [nazwa jednostki organizacyjnej, zgodnie ze strukturą obowiązującą u pracodawcy, np. dział kadr];
- » osobą lub organem uprawnionym do dokonywania wobec pracownika czynności w sprawach z zakresu prawa pracy jest: [wskazanie właściwych organów/stanowisk lub funkcji osób odpowiedzialnych za ten obszar np. zarząd Spółki XYZ, kierownik działu kadr lub bezpośredni przełożony];
- » za bieżącą współpracę z pracownikiem odpowiada: [wskazanie właściwych organów/stanowisk lub funkcji, np. bezpośredni przełożony pracownika],

- » do przeprowadzania kontroli w miejscu wykonywania pracy zdalnej uprawniony jest:
  - » kontrola wykonywania pracy zdalnej - [wskazanie właściwych organów/ stanowisk lub funkcji, np. bezpośredni przełożony pracownika];
  - » kontrola przestrzegania bezpieczeństwa i higieny pracy - [wskazanie właściwych organów/stanowisk lub funkcji, np. specjalista ds. BHP];
  - » kontrola przestrzegania wymogów w zakresie bezpieczeństwa i ochrony informacji - [wskazanie właściwych organów/stanowisk lub funkcji, np. Inspektor Ochrony Danych Osobowych lub pracownik Zespołu ochrony danych osobowych].

Ze względów praktycznych, przy wskazywaniu osób odpowiedzialnych za poszczególne obszary, rekomendujemy klientom posługiwanie się wyłącznie nazwami stanowisk/ funkcjami (np. kierownik zespołu, bezpośredni przełożony itp.). Ewentualne wskazanie personaliów takich osób (np. imienia i nazwiska przełożonego) powodowałoby bowiem konieczność aktualizacji informacji o warunkach zatrudnienia przy każdej zmianie na danym stanowisku.

### A co, jeśli pracodawca nie przekaze pracownikowi wymaganych informacji?

Nieprzekazanie pracownikowi informacji dotyczących warunków pracy zdalnej nie powoduje nieważności czy też bezskuteczności uzgodnień co do wykonywania pracy zdalnej. Brak realizacji tego obowiązku może mieć jednak daleko idące skutki dla pracodawcy.

Po pierwsze, pracownik może próbować powoływać się na niewiedzę w kwestii informacji, których nie otrzymał mimo obowiązku ciążącego na pracodawcy. W związku z tym - w zależności od konkretnych okoliczności - pociągnięcie pracownika do odpowiedzialności za działania będące następstwem tej niewiedzy może być niemożliwe lub co najmniej mocno utrudnione.

Po drugie, niepoinformowanie pracownika o warunkach zatrudnienia może stanowić - o ile naruszenie przepisów ma charakter rażący - wykroczenie przeciwko prawom pracownika, za które odpowiada pracodawca lub osoba działająca w jego imieniu. Wykroczenie to zagrożone jest karą grzywny w wysokości od 1.000 do 30.000 zł (art. 281 § 1 pkt 2a Kp). Jednorazowe niepoinformowanie pracownika rażące raczej nie będzie, ale już nieinformowanie dużej grupy pracowników lub nieinformowanie przez długi czas (gdyby omawiane przepisy nam umknęły), może w przypadku kontroli już za takie rażące naruszenie zostać uznane.





**SyKOF**  
HR ●●●●



## Podpisuj elektronicznie dokumenty z nowoczesnym systemem kadrowo-płacowym **SyKOF HR**.



### Zdalnie zweryfikuj tożsamość.

System połączy się z dostawcą podpisu kwalifikowanego, który jednorazowo zweryfikuje tożsamość osób i przyzna certyfikat.



### Zlikwiduj kolejki do Działu Kadr.

Z e-podpisami SyKOF HR, każdy pracownik złoży wnioski kadrowe zdalnie bez konieczności wizyty w Dziale Kadr.



### Udostępniaj dokumenty online.

Z SyKOF HR udostępnisz dokumenty pracownikom w wersji online. Z kolei pracownik zdalnie podpisze wszystkie swoje dokumenty kadrowe.



### Podpisuj setki dokumentów na raz.

Dzięki SyKOF HR, Prezes jednym kliknięciem podpisze setki dokumentów kadrowych na raz.



### Oszczędzaj czas i chroń środowisko.

Oszczędzisz czas i środki, które pochłania obieg dokumentów papierowych, stworzysz e-akta na bieżąco i zapewnisz łatwą archiwizację.



### Przygotuj dokumenty w różnych językach.

W systemie kadrowo-płacowym SyKOF HR dokumenty stworzysz w różnych językach.

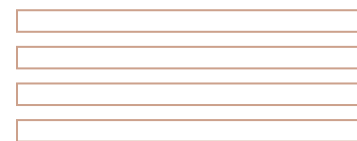
**UMÓW SIĘ NA PREZENTACJĘ!**

Zobacz jak praktyka podpisów elektronicznych może wyglądać w Twojej firmie.





**Paulina Helińska**  
Adwokat



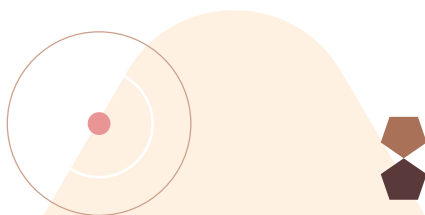
# Odpowiedzialność karna za nielegalny outsourcing procesowy

Outsourcing, choć to jeden z najszybciej rozwijających się modeli wsparcia biznesu, wciąż nie posiada oficjalnej definicji w polskim prawie. Państwowa Inspekcja Pracy coraz śmielej kwestionuje umowy „świadczenia usług” jako prace tymczasowe, co niesie określone implikacje zwłaszcza, gdy chodzi o zatrudnienie cudzoziemców. Naruszenie art. 120 ust. 3 PromZatrU to poważne konsekwencje dla przedsiębiorców! Należy liczyć się nawet z odmową udzielenia zezwoleń na pobyt i pracę. Kluczowe jest odpowiednie rozumienie i interpretacja przepisów oraz przedstawienie stanu faktycznego, gdy dojdzie do kontroli z Państwowej Inspekcji Pracy.

## Definicja outsourcingu

Outside-resource-using – „wydzielenie ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, niektórych realizowanych przez nie samodzielnie funkcji i przekazanie ich do wykonania innym podmiotom”. Pojęcie to po raz pierwszy zostało użyte w 1979 r. i odnosiło się do kupowania niemieckich projektów przez brytyjski przemysł motoryzacyjny.

W polskich przepisach prawa brak jest definicji „outsourcingu”. Podstawowe cechy odróżniające „outsourcing” od pracy tymczasowej zostały wskazane m.in. w wyroku Sądu Najwyższego z dnia z dnia 27 stycznia 2016 roku, sygn. akt: I PK 21/15 : „Podstawową cechą odróżniającą outsourcing od zatrudnienia pracowników własnych lub też świadczenia pracy przez pracowników tymczasowych jest brak bezpośredniego i stałego podporządkowania (zarówno prawnego, jak i faktycznego) wykonawców w stosunku do podmiotu (insourcera), u którego takie usługi lub praca są wykonywane”.





Z tego względu nierzadko dochodzi do sporu interpretacyjnego pomiędzy przedsiębiorcami a Państwową Inspekcją Pracy. Państwowa Inspekcja Pracy dokonując kontroli wskazuje, że zawarte umowy „świadczenia usług” są w rzeczywistości umowami o skierowanie pracownika do pracy tymczasowej u pracodawcy użytkownika.

W tym miejscu należy podkreślić, że Państwowa Inspekcja Pracy weryfikując, jaki stosunek faktycznie łączył kontrolowanego przedsiębiorcę z kontrahentem, powinna brać pod uwagę nie tylko treść umowy, ale również zaistniały stan faktyczny (tj. kto wydawał polecenia osobom wykonującym pracę, kto zapewniał i ponosił koszt ubrań roboczych, kto przeprowadzał szkolenie BHP, kto udzielał zgody na urlop, kto zgłaszał uwagi pracownikom do wykonywanej pracy itp.). Jest to często utrudnione, a nawet niemożliwe ze względu na zakończenie współpracy pomiędzy przedsiębiorcą a kontrahentem przed rozpoczęciem kontroli.

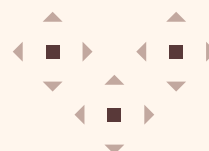
Przedsiębiorcy, u których podważane są umowy o świadczenie usług, bardzo często zatrudniają cudzoziemców. Zdaniem Państwowej Inspekcji Pracy, w sytuacji w której dany podmiot zatrudnia cudzoziemców (np. zezwolenie zostało wydane dla podmiotu bezpośrednio zatrudniającego cudzoziemca, nie dla agencji pracy, pracodawca użytkownik nie został wskazany) i zawarł ze swoim klientem umowę o świadczenie usług, a nie o skierowanie pracownika do pracy tymczasowej u pracodawcy użytkownika, to doszło do popełnienia wykroczenia z art. 120 ust. 3 PromZatrU.

Ze względu na brak definicji „outsourcingu” w przepisach prawa, sądy do których trafiają takie sprawy powinny przede wszystkim wziąć pod uwagę zamiar przedsiębiorcy, oraz to, czy w danej sprawie nie doszło do sporu interpretacyjnego pomiędzy przedsiębiorcom, a Inspekcją Pracy.

#### **Art. 120 ust. 3 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy**

Zgodnie z art. 120 ust. 3 PromZatrU „Kto za pomocą wprowadzenia cudzoziemca w błąd, wyzyskania błędu, wykorzystania zależności służbowej lub niezdolności do należytego pojmowania przedsiębranego działania doprowadza cudzoziemca do nielegalnego wykonywania pracy, podlega karze grzywny od 3000 zł do 30.000 zł”.

Wprowadzając ust. 3 do art. 120 PromZatrU ustawodawca chciał uchronić cudzoziemców przed nielegalnym wykonywaniem pracy wbrew ich woli.

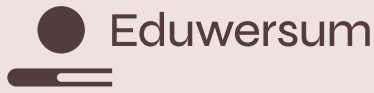




**Przechodząc do omawiania znamion czynu zabronionego określonego w art. 120 ust. 3 PromZatrU należy wskazać, że:**

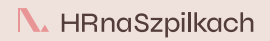
- » czyn ten może zostać popełniony jedynie umyślnie, w zamiarze bezpośrednim. Tym samym konieczne jest aby sprawca nie tylko miał świadomość okoliczności, w jakich podejmuje bezprawne działanie, ale ponadto ukierunkował to działanie na osiągnięcie określonego celu np. doprowadzenie cudzoziemca do nielegalnego wykonywania pracy;
- » do wystąpienia wyżej wskazanego wykroczenia niezbędne jest zaistnienie skutku, np. rozpoczęcie przez cudzoziemca nielegalnego wykonywania pracy lub powierzenia nielegalnego wykonywania pracy;
- » wprowadzenie w błąd polega na podjęciu przez sprawcę zabiegów prowadzących do wywołania u pokrzywdzonego cudzoziemca mylnego wyobrażenia co do legalności wykonywanej pracy. Błędem w rozumieniu art. 120 ust. 3 PromZatrU jest bowiem niezgodność między rzeczywistością, a jej odbiciem w świadomości człowieka;
- » wyzyskanie błędu polega na zaniechaniu działań zmierzających do wyprowadzenia cudzoziemca z błędnego przekonania, że legalnie wykonuje pracę. W odniesieniu do tej formy oszukańczego zachowania zakłada się, że sprawca niepodjęjący określonych czynności miał według okoliczności konkretnego przypadku zarówno obowiązek, jak i możliwość wyprowadzenia z błędu cudzoziemca nielegalnie wykonującego pracę;
- » wykorzystanie zależności służbowej to zachowanie polegające na działaniu (lub działaniach), sprowadzające się do posłużenia się możliwością wpływania na inną osobę z uwagi na zależność służbową (por. wyr. SN z 18.12.2008 r., V KK 304/08, Legalis);
- » nielegalne wykonywanie pracy przez cudzoziemca polega na działaniu, które zostało zdefiniowane w art. 2 ust. 1 pkt 22 a PromZatrU.





Collegium  
Rozwoju  
HR

Organ prowadzący:



# Akademia Master

Zostań certyfikowanym  
Kierownikiem  
działu Kadr i Płac

Akademia MASTER składa się z trzech modułów:

- Akademia Kalkulacji Wynagrodzeń dla Wymagających
- Akademia Prawa Pracy dla Wymagających
- Zarządzanie Zespołem Kadrowo-Płacowym



Analizując zagadnienie należy dojść do wniosku, że ze względu na brak definicji „outsourcingu” w przepisach prawa, sądy do których trafiają takie sprawy powinny przede wszystkim wziąć pod uwagę zamiar przedsiębiorcy, oraz to, czy w danej sprawie nie doszło do sporu interpretacyjnego pomiędzy przedsiębiorcą, a Inspekcją Pracy. W trakcie postępowania sądowego Państwowa Inspekcja Pracy powinna wykazać, że cudzoziemcy działali w błędzie i że gdyby wiedzieli, że świadczą pracę tymczasową, to nie podjęliby zatrudnienia. W tym miejscu należy również wskazać, że usiłowanie popełnienia tego wykroczenia nie jest karalne.

### Odmowa udzielenia zezwolenia na pobyt czasowy i pracę

Aktualnie bardzo duża ilość przedsiębiorców zatrudnia w swoich firmach głównie cudzoziemców. Wykonują oni swoją pracę na podstawie zezwoleń na pracę, oświadczeń czy też powiadomień. W sytuacji, w której podmiot powierzający wykonywanie pracy lub podmiot zarządzający nim lub kontrolujący go został prawomocnie ukarany za wykroczenia, o których mowa w art. 120 ust. 3–5 PromZatrU odmawia się wydania zezwolenia na pobyt i pracę dla cudzoziemca. Również starosta wydaje decyzję o odmowie wpisania oświadczenia o powierzeniu wykonywania pracy cudzoziemcowi do ewidencji oświadczeń, jeżeli podmiot powierzający wykonywanie pracy cudzoziemcowi lub osoba fizyczna, która działała w jego imieniu, zostali prawomocnie ukarani za popełnienie czynu, o którym mowa w art. 120 ust. 3–5 PromZatrU.

### Podsumowanie

Ukaranie m.in członków zarządu, przedsiębiorców prowadzących jednoosobowe działalności gospodarcze, za czyn określony w art. 120 ust. 3 PromZatrU może znacząco utrudnić, a w niektórych sytuacjach także uniemożliwić prowadzenie działalności gospodarczej.

Tym samym ważne jest, aby już na etapie składania zastrzeżeń do protokołu sporządzanego podczas kontroli PIP wskazywać, iż przedsiębiorca w żaden sposób nie wprowadził cudzoziemców w błąd, a doszło jedynie do sporu interpretacyjnego. Podkreślić należy, że zgodnie ze stanem faktycznym przedsiębiorca wydawał polecenia osobom wykonującym pracę na jego rzecz, zapewniał i ponosił koszt ubrań roboczych, przeprowadzał szkolenie BHP, udzielał zgody na urlop, wyznaczył lidera, do którego zgłaszałyby uwagi do wykonywanej pracy itp. tym samym nie mamy do czynienia z wykonywaniem pracy tymczasowej.

W tym miejscu należy zwrócić uwagę na to, że odmowa wydania oświadczenia, zezwolenia jest dokonywana dopiero w momencie prawomocnego ukarania. Dlatego w takich sprawach warto podjąć walkę także na etapie sądowym.



# : : : : Okiem praktyka : : : :

• • • •



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





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



# Przywództwo służebne we współczesnym świecie zarządzania

Przygotowując się do napisania tego artykułu ze zdziwieniem odkryłam, że termin przywództwa służebnego liczy sobie już ponad 50 lat. Osobiście sądziłam, że jest czymś nowym, powstającym na bazie coraz bardziej świadomego przywództwa. Wygląda jednak na to, że idea budowania miejsca pracy, w którym lider(ka) stwarza swoim ludziom odpowiednie warunki i przestrzeń do wykonywania pracy nie jest czymś nowym.

W świecie BANI lider(ka) nie ma zresztą łatwego zadania. Dla przypomnienia - świat BANI jest kruchy, niespokojny, nieliniowy i niezrozumiały. Nie da się ukryć, że w ostatnich latach nasze doświadczenia są po prostu trudne:

- » pandemia, która do dziś zbiera żniwo związane z budowaniem relacji,
- » wojna w Ukrainie wpływająca na nas na płaszczyźnie gospodarczej, ekonomicznej, politycznej, ale także zaburzająca nasze poczucie bezpieczeństwa - przecież taka agresja za naszą granicą jeszcze do niedawna była czymś abstrakcyjnym,
- » szalejąca inflacja, rosnące ceny przy nierównomiernie rosnących zarobkach, co sprawia, że rozważniej podchodzimy do wydatków, obawiając się także o swoje zaplecze finansowe,

- » postępująca technologia, robotyzacja, automatyzacja (w tym także modny temat AI sztucznej inteligencji), które już teraz wpływają na popyt i podaż na rynku pracy.
- » miks pokoleniowy z różnymi oczekiwaniami i priorytetami reprezentujący obecnie rynek pracy.

To tylko niektóre z wyzwań, z którymi mierzą się obecnie liderki i liderzy. W rozmowach z menedżerami(kami) coraz częściej słyszę, że zarządzanie ludźmi istotnie zmieniło się na przestrzeni ostatnich lat. Dla niektórych te zmiany są tak mocno odczuwalne, że wywołują refleksję o powrocie na stanowisko eksperta czy też specjalisty. Zwłaszcza, że związane z tym warunki finansowe w niektórych przypadkach są porównywalne.



W świecie BANI lider(ka) nie ma łatwego zadania. Dla przypomnienia - świat BANI jest kruchy, niespokojny, nieliniowy i niezrozumiały. Nie da się ukryć, że w ostatnich latach nasze doświadczenia są po prostu trudne.

Nasi współcześni liderzy(ki) prócz podstawowych kompetencji kierowniczych takich jak delegowanie, rozliczanie, weryfikowanie itp. muszą wykazać się jeszcze ogromną **empatia, uważnością** oraz **dostosowywaniem stylu zarządzania** do danej osoby - czy to w kontekście osobowości, doświadczeń, wiedzy, czy projektu, w jakim nasz pracownik właśnie pracuje. Dodatkowo kluczową jest umiejętność **zarządzania zmianą i zadbania także o siebie w zmianie** (w myśl zasady zadbaj o siebie, żebyś mógł(a) zadbać o innych).

Empatię często definiujemy poprzez współodczuwanie. Przejawia się zarówno w aspekcie poznawczym, jak i afektywnym.

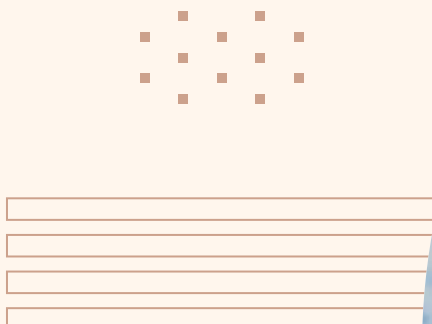
Poznawczo empatia oznacza przyjmowanie innej perspektywy i trafność spostrzegania sytuacji drugiego człowieka. W praktyce oznacza to, że zauważamy emocje drugiej strony oraz trafnie je definiujemy. Jest to szalenie istotne w zarządzaniu i jednocześnie szalenie trudne w pracy zdalnej, kiedy spotkania ograniczają się do video rozmów, a czasem nawet zarządzania pracownikami, których nigdy nie spotkaliśmy osobiście.

Aspekt afektywny to z kolei reagowanie bardziej odpowiadające cudzej niż własnej sytuacji. Rozpoznajemy sytuację, stawiamy się w sytuacji drugiej osoby i w taki sposób reagujemy. Dodatkowo to także doświadczanie uczucia przykrości oraz współczucia w odpowiedzi na cierpienie drugiego człowieka.

Empatia w zarządzaniu zespołem to uważność i współodczuwające podejście w relacji z każdą osobą z naszego zespołu. Wymaga to konsekwencji, otwartości, umiejętności obiektywnej oceny danej sytuacji. To także chęć na budowanie relacji, bycie tu i teraz oraz dostrzeganie człowieka w naszym pracowniku.

Empatia może być wyzwaniem w sytuacji intensywnych zmian, kiedy jesteśmy obciążeni dużą ilością zadań do wykonania w stosunkowo krótkim czasie. Wymaga to zatrzymania się w pędzie dnia codziennego i pełnego skupienia na drugiej stronie.

Uważność to skrupulatna i empatyczna obserwacja i ocena sytuacji. Oznacza to, że uważnie zastanawiamy się nad konsekwencjami naszych decyzji dla otoczenia, nie tylko w wymiarze biznesowym. Uważnie obserwujemy i aktywnie słuchamy innych. Wylapujemy potencjalnie trudne sytuacje, jesteśmy uważni na sygnały.




Słyszymy nie tylko uszami, ale także obserwujemy mowę niewerbalną (postawę, ton głosu, ew. rumieńce na twarzy i szyi, ruchy rąk itp.). Patrzymy także sercem, dostrzegając emocje drugiej osoby, stawiamy się w jej sytuacji. Poświęcamy rozmówcy naszą pełną uwagę. W czasie rozmowy nie sprawdzamy poczty, smsów, połączeń, nie wykonujemy innych czynności. Podczas spotkań jesteśmy zaś uważni na interakcje, reakcje niewerbalne, uważnie obserwujemy i słuchamy. Reagujemy, jeżeli sytuacja tego wymaga. Postępujemy obiektywnie, traktujemy sprawiedliwie wszystkich członków zespołu. Wyłapujemy ewentualne napięcia, dbamy, aby każdy miał prawo głosu.

**Dostosowywanie stylu zarządzania** do danej osoby wymaga od nas dobrego poznania naszych pracowników, tak by dopasować motywowanie, delegowanie, rozliczanie, komunikowanie itd. do danej osoby. Inaczej będziemy zarządzać osobą, która jest ekspertem z dużym doświadczeniem zawodowym, a inaczej absolwentem/absolwentką studiów wyższych, dla którego/której jest to pierwsza praca. Relacja z ekspertem wymaga zaufania, delegowania interesujących i samodzielnych projektów, pozostawienia przestrzeni w kwestii sposobu wykonania zadań. Absolwent/absolwentka z kolei zareagował(a)by stresem, gdybyśmy zlecieli jej/jemu samodzielny projekt bez odpowiedniego wsparcia. W takim przypadku instrukcje, kontrola i stały kontakt są dobrym rozwiązaniem. Dostosowanie naszego stylu zarządzania to także poznanie, co motywuje każdego z naszych pracowników, w jakim kierunku chcą się rozwijać itp.

Empatia, uważność i indywidualizacja w zarządzaniu to teraz jedne z kluczowych umiejętności naszych liderów i liderek. Uważność i empatia pozwolą nam odpowiednio wcześniej „wyłapać” ewentualne problemy, z którymi mierzą się nasi pracownicy, zarówno te zawodowe, ale także te związane z codziennymi wyzwaniami obecnego świata. Przywództwo sytuacyjne wspiera indywidualizację w zarządzaniu, ale także zarządzanie np. zespołami zróżnicowanymi, składającymi się nie tylko z różnych płci, osobowości, narodowości, ale także osób pochodzących z różnych grup pokoleniowych.



Empatia w zarządzaniu zespołem to uważność i współodczuwające podejście w relacji z każdą osobą z naszego zespołu. Wymaga to konsekwencji, otwartości, umiejętności obiektywnej oceny danej sytuacji.

Ciekawą odpowiedzią na świat BANI, ale także oczekiwania wchodzących na rynek pokoleń, jest właśnie **przywództwo służebne**, które według mnie jest raczej holistyczną filozofią, a nie stylem zarządzania. Filozofią wymagającą określonego zestawu umiejętności, wartości i postawy. Lider/ka służebny/a to przywódca(czyni), którego/ą charakteryzuje służebna postawa w miejsce potrzeby zarządzania, kierowania, posiadania władzy. To osoba, która swoją misję bycia liderem(ką) upatruje w stwarzaniu takiego środowiska dla swojego zespołu, które umożliwi realizację zadań, rozwój, wykonywanie pracy. Osoba, która stawia potrzeby swojego zespołu ponad swoje.





Czy jest to często spotykana postawa? Patrząc ze swojej perspektywy HR'owca z doświadczeniem w rekrutowaniu liderów(ek) od ponad dwóch dekad, z przykrością muszę stwierdzić, że liderzy(ki) służebni(e) to raczej (bardzo) rzadkie wyjątki. Polska jest i jeszcze długo będzie krajem z wysokim dystansem władzy. Krajem, w którym stanowisko kierownicze kojarzy się raczej ze statusem, władzą, apanażami i chęcią rządzenia. Nie jest to tak do końca nasza wina – jako Polacy mamy za sobą trudną i burzliwą historię, która odcisnęła swoje piętno i jeszcze długo będzie obecna w naszym życiu.

Jakie dodatkowe cechy ma jeszcze według mnie lider służebny? Przede wszystkim to osoba cechująca się wysokim poczuciem własnej wartości, które umożliwia jej/jemu oddanie przestrzeni/sceny zespołowi bez obaw, że zostanie zastąpiony/a. Kluczowe jest według mnie zdrowe ego, które wspiera odwagę, podejmowanie decyzji, bez walki o władzę, wpływy, przekonywanie kto ma rację, przeciąganie liny, czy też udowadnianie, kto jest ważniejszy(a). To lider/ka cechująca/y się pokorą, ogromną empatią, potrzebą wspierania i rozwoju innych.

Lider/ka służebna tworzy silne zespoły, ze zdrową, otwartą atmosferą, która buduje przestrzeń na kreatywność, podważanie status quo i autentyzm. To osoba, która potrafi aktywnie słuchać, prowadzić, ale bez siłowego zmuszania, dawać przestrzeń na popełnianie błędów, angażować. Niezwykle ważna jest w tym przypadku samoświadomość, wiedza na temat swoich mocnych stron, ale także obszarów do pracy oraz akceptacja własnej osoby. Dodatkowo ciągły rozwój i dystans do siebie.

Lider/ka służebny/a jest w pełni zaangażowany/a, zarządza własnym przykładem, wykorzystuje swoją władzę, aby wspierać swój zespół, budować warunki do osiągnięcia celów i rozwoju. Kluczowa jest odpowiedź na pytanie, gdzie lider ma priorytety? Czy priorytetem jest zespół, czy też własne potrzeby, czy też korzyści? Pamiętajmy przy tym o jednym – nie ma dobrego lidera/ dobrej liderki bez dobrego zespołu, który jest najlepszą wizytówką swojego przełożonego/ swojej przełożonej.

Kilka dni temu przeczytałam zdania, które bardzo trafnie rozróżniają zarządzanie od przywództwa służebnego: „Kiedy rozmawiam z menedżerami/ menedżerkami mam poczucie, że są ważni(e), kiedy rozmawiam z liderami(kami) mam poczucie, że ja jestem ważna(y).



**Joanna Cur**  
radca prawny,  
Kancelaria Radcy Prawnego Joanna Cur



# Praca zdalna

## Czy to się jeszcze sprawdza, czy czekają nas wielkie powroty do biur?

Po trzech latach funkcjonowania pracy zdalnej przychodzi czas, aby zastanowić się, czy to właściwie się sprawdza? Czy to dobra forma pracy? Jakie daje korzyści, a jakie niesie zagrożenia? I czy te pierwsze rekompensują te drugie?

Pierwsza myśl, która się nasuwa: wszystko zależy od tego, po jakiej stronie jesteśmy. No właśnie, wszystko zależy od tego czy jesteśmy pracodawcą czy pracownikiem. Po jakiej stronie barykady stoimy. A może łączymy obie funkcje: jesteśmy managerem, zarządzamy pracownikami i marzymy o tym, aby nasz zespół pracował stacjonarnie (bo większa kontrola, bo praca efektywniejsza), a jednocześnie jesteśmy pracownikiem, który zasmakował pracy zdalnej i nie wyobraża sobie powrotu na stałe do biura. Wtedy pojawia się dysonans.

### Praca w biurze, w domu czy może hybryda?

Często rozmawiam z pracownikami. Moimi klientami najczęściej są HR-owcy, kadrowcy, managerowie. To, co łączy wypowiedzi tych osób o pracy zdalnej to fakt, że ci, którzy mają możliwość pracy poza biurem, cenią sobie taki sposób pracy, jednak ważne jest dla nich, aby część tygodnia również mogli spędzić w firmie.

Czyli pracownicy za idealny model pracy uważają hybrydę.



Praca zdalna, która miała być cudownym lekiem na całe zło i sposobem na zwiększenie produktywności wśród pracowników, okazała się nie tak różowa jak wcześniej sądzono.

Najlepiej, żeby to była hybryda z przewagą pracy w domu, czyli np. model: 3 dni pracy w domu, 2 dni pracy w biurze. Warto jednak podkreślić, że nie wszyscy, z którymi rozmawiam mają taki komfort, że mogą pracować zdalnie. Nadal wielu pracodawców uważa, że „nie da się” być efektywnym i nie da się w pełni kontrolować pracownika, jeśli ten pracuje zdalnie. Jak wskazuje raport z badania ilościowego przygotowany dla Związku Przedsiębiorców i Pracodawców („Oczekiwania, potrzeby i postawy pracowników dotyczące pracy zdalnej”, Warszawa, październik 2022 r.), liczba osób pracujących w całości stacjonarnie lub głównie stacjonarnie to prawie 80% pracowników. Z kolei liczba osób pracujących w całości lub głównie zdalnie to tylko 10%. Przeanalizujemy, z czego to wynika.





## Jakie są zalety pracy zdalnej dla pracownika?

### Wśród zalet niewątpliwie należy wymienić:

- » dużą oszczędność czasu w związku z brakiem konieczności dojazdów do i z pracy,
- » oszczędność kosztów – kiedy pracuję w domu nie wydaję pieniędzy na dojazdy, „Pana kanapkę” czy kawy w kawiarni (koszt ok. kilkanaście złotych za kubek kawy),
- » zdecydowanie większy work life balance – nie trzeba zrywać się rano, robić makijażu, można popracować w dresie (jeśli oczywiście nie ma się spotkań), zająć się „jedną ręką” dzieckiem,
- » cudowny sposób na pracę w ciszy i spokoju – ważne przy pracy koncepcyjnej lub gdy pracownik jest introwertykiem,

- » większy komfort przy jakiejś czasowej niedyspozycji – np. przeziębienia, gdzie możemy zostać w domu zamiast wybierać: idę na zwolnienie czy jadę do biura,
- » możliwość pracy z każdego miejsca na świecie – a więc również możliwość połączenia wakacji z pracą.

### A co z wadami pracy zdalnej?

Większość moich rozmówców uważa, że za dużo tych wad nie ma. Niektórzy nie widzą ich wcale. Jeśli ktoś wymienia jakieś niedogodności pracy w domu, to głównie te osoby, które pracują permanentnie zdalnie. Wtedy pojawia się argument wyobcowania, alienacji, braku możliwości przegadania od razu jakiegoś tematu – często bowiem te z pozoru błahy tematy zapisuje się do obgadania na później, a to „później” ... czasami się rozmywa.

Dodatkowo pracownicy wskazują na zaburzenie równowagi pomiędzy życiem zawodowym, a osobistym oraz zwrot kosztów za media.

## A jak to wygląda z punktu widzenia pracodawcy?

### Pracodawcy jako zalety pracy zdalnej wymieniają:

- » zmniejszenie kosztów zatrudnienia – głównie związane ze zmniejszeniem powierzchni biurowych, a tym samym opłat czynszowych, czy opłat za media,
- » możliwość zatrudnienia pracownika w zasadzie z każdego miejsca na świecie,
- » zwiększenie zadowolenia pracowników w związku z umożliwieniem im większej elastyczności i łączeniu życia zawodowego z prywatnym,
- » zmniejszenie absencji w pracy tj. zwolnień lekarskich czy urlopów na żądanie, które wcześniej zdarzały się przy jakiejś niedyspozycji, a teraz pracownik może po prostu pracować z domu nawet przy gorszym samopoczuciu.



Do wad prac zdalnej po stronie pracodawcy zaliczyć można m.in. możliwe incydenty związane z ochroną informacji w tym ochroną danych osobowych.

### Do wad prac zdalnej po stronie pracodawcy zaliczyć można:

- » utrudniony kontakt z pracownikami i tym samym problemy z zarządzaniem zespołem zdalnym,
- » mniejsza możliwość kontrolowania i rozliczania pracowników,
- » mniejsza integracja w zespołach,
- » zmniejszenie wydajności/produktywności poprzez rozpraszanie się pracownika na czynnościach domowych,
- » możliwe zmniejszenie identyfikacji pracownika z firmą,
- » mniejsza możliwość wychwycenia pozorowania pracy,
- » możliwe incydenty związane z ochroną informacji w tym ochroną danych osobowych.



## No właśnie, jak to jest z tym pozorowaniem pracy?

Ostatnio modnym hasłem stał się quiet quitting, a więc zjawisko cichej rezygnacji. Pracownik robi tylko to, co do niego należy, w konkretnych godzinach pracy, nie wychyla się i nie przejawia żadnych oznak dodatkowego zaangażowania. Jednak to, co pracodawcy nazywają quiet quitting, dla pokolenia Z jest normalnym stanem. To pokolenie otwarcie deklaruje, że daje z siebie 100% jedynie w godzinach pracy, po niej jest już tylko życie prywatne. Inaczej to wygląda u pokolenia X i Milenialsów, które wychowane zostały w kulcie poświęcania się dla pracy. Tutaj rzeczywiście może dojść do cichej powolnej rezygnacji.

Wielu pracowników uważa, że zadania, które do tej pory wykonywali w pracy w biurze, zajmują im mniej czasu, kiedy pracują w domu - bo nie tracą czasu na pogawędki korytarzowych, bo przerwa na lunch trwa krócej. W takiej sytuacji przez część dnia starają się pozorować pracę, aby tylko nie otrzymać dodatkowych zadań.

## Badania na gruncie międzynarodowym

Brytyjski "The Economist" opublikował ostatnio artykuł z badaniami na temat efektywności pracowników w pracy zdalnej. Z badań tych wynika, że praca zdalna, która miała być cudownym lekiem na całe zło i sposobem na zwiększenie produktywności wśród pracowników, okazała się nie tak różowa jak wcześniej sądzono.

- » międzynarodowi giganci, tacy jak np. Apple, Google czy Meta po badaniach efektywności wprowadzili pracownikom zwiększenie dni pracy w biurze do minimum 3 dni w tygodniu,

- » Microsoft zauważył, że przez pracę zdalną wiele procesów uległo wydłużeniu, że stały się one bardziej skomplikowane, a przez to droższe,
- » badania przeprowadzone na Uniwersytecie Harvarda pokazały 4-procentowy spadek wydajności ruchu na stronie sklepu internetowego podczas pracy zdalnej (podczas gdy w 2020 r. te same badania pokazywały spore wzrosty). Jednocześnie miała ucierpieć ilość i jakość rozmów telefonicznych,
- » badania na Uniwersytecie Kalifornijskim wykazały, że pracownicy na pracy zdalnej byli o 18 proc. mniej wydajni niż ich koledzy w biurze,
- » inne badanie wykazało, że wideokonferencje hamują kreatywne myślenie, a w wielu przypadkach są tylko „imitacją” spotkań.

Ciekawe, prawda? Badania odbiły się w Polsce szerokim echem i były szeroko komentowane w social mediach.

Czy wyniki badań, zarówno tych polskich, zaprezentowanych przez Związek Przedsiębiorców i Pracodawców, jak i wyniki opublikowane przez „The Economist” będą miały wpływ na pracodawców? Wydaje się, że po części tak, że czeka nas (i w zasadzie już to się dzieje) wielki powrót do biur. Jednak raczej nie na stałe. Wydaje się, że hybryda będzie tym najczęściej stosowanym modelem pracy w Polsce.





ius Laboris Poland Global HR Lawyers  
Raczkowski

**Edyta Jagiełło**  
Radczyni prawna  
w kancelarii Raczkowski



**Klaudia Bielska**  
Aplikantka radcowska  
w kancelarii Raczkowski



# 30 września upłynął czas na wykorzystanie zaległego urlopu z 2022 roku

## I co dalej?

Zgodnie z przepisami Kodeksu pracy, każdemu pracownikowi przysługuje rocznie 20 lub 26 dni urlopu wypoczynkowego. Pracownik powinien wykorzystać urlop w tym samym roku kalendarzowym, w którym nabył do niego prawo. Odstępstwa od tej zasady dopuszczalne są tylko wyjątkowo i są ściśle określone w przepisach. Może zaistnieć sytuacja, gdy urlop wypoczynkowy lub jego część nie zostaną udzielone do końca roku kalendarzowego, stając się urlopem zaległym. Urlop ten powinien zostać wykorzystany do 30 września następnego roku kalendarzowego.

Co w sytuacji, gdy pracownicy nie wykorzystali w tym terminie urlopu zaległego za 2022 rok? Czy pracodawca poniesie z tego tytułu konsekwencje? Czy może udzielić takiego urlopu bez zgody pracownika? Czy pracownik może sam zdecydować o wykorzystaniu zaległego urlopu, jeżeli pracodawca nie udzielił go w terminie?

### Urlop na żądanie można wykorzystać później

Po pierwsze, wymóg wykorzystania zaległego urlopu wypoczynkowego do 30 września następnego roku kalendarzowego nie dotyczy tych dni, które w roku poprzednim były dniami urlopu na żądanie. Pracownikowi przysługują 4 dni takiego urlopu rocznie.

Jeśli pracownik nie wykorzysta ich w danym roku kalendarzowym, to tracą one swój uprzywilejowany charakter i przechodzą na kolejny rok, jednak jako zwykłe dni urlopu wypoczynkowego. Urlop ten można wykorzystać do końca kolejnego roku kalendarzowego.

*Przykład: Pracownik uprawniony do 26 dni urlopu wypoczynkowego nie wykorzystał w 2022 r. sześciu dni urlopu, w tym czterech dni urlopu na żądanie. W 2023 r. ma zatem sześć dni urlopu zaległego. Jednak obowiązek wykorzystania zaległego urlopu do 30 września 2023 r. dotyczy tylko dwóch dni urlopu wypoczynkowego, gdyż pozostałe cztery dni urlopu zaległego były niewykorzystanym w 2022 r. urlopem na żądanie. Pracownik powinien wykorzystać te cztery dni do 31 grudnia 2023 r.*





### Jak liczyć termin na wykorzystanie urlopu?

W praktyce często pojawia się wątpliwość, jak należy rozumieć spełnienie warunku udzielenia urlopu wypoczynkowego do 30 września następnego roku kalendarzowego. Przyjmuje się, że wymóg ten jest zrealizowany, jeżeli najpóźniej tego dnia pracownik rozpoczyna wykorzystywanie zaległej części urlopu. Oznacza to, że urlop ten nie musi w całym swoim wymiarze „zmieścić się” do końca września następnego roku kalendarzowego.

### Czy pracownik może wykorzystać urlop zaległy bez uzgodnienia z pracodawcą?

Zgodnie z orzecznictwem Sądu Najwyższego, prawo do urlopu i wykorzystanie urlopu w danym roku kalendarzowym lub najpóźniej do końca pierwszego kwartału następnego roku kalendarzowego nie może być realizowane przez pracownika w sposób dowolny, bez uzgodnienia z pracodawcą (por. wyrok SN z 16 grudnia 2008 r., I PK 88/08).

Wniosek urlopowy pracownika jest brany przez pracodawcę pod uwagę, ale nie jest dla niego wiążący (oprócz urlopu udzielanego bezpośrednio po urlopie macierzyńskim oraz urlopu udzielanego młodocianemu, uczęszczającemu do szkoły w okresie ferii szkolnych). Pracodawca może wniosek uwzględnić, jeżeli urlop we wskazanym czasie nie koliduje z koniecznością zapewnienia normalnego toku pracy. Samo zawiadomienie pracodawcy o rozpoczęciu zaległego urlopu wypoczynkowego nie usprawiedliwia nieobecności pracownika w pracy.



Zgodnie z art. 161 k.p., każdy urlop wypoczynkowy, również zaległy, jest “udzielany” przez pracodawcę. Do udzielania urlopu zaległego mają zastosowanie ogólne reguły, w tym także wynikająca z art. 163 § 1 i art. 163 § 11 k.p., zgodnie z którymi wniosek urlopowy pracownika jest brany przez pracodawcę pod uwagę, ale nie jest dla niego wiążący (oprócz urlopu udzielanego bezpośrednio po urlopie macierzyńskim oraz urlopu udzielanego młodocianemu, uczęszczającemu do szkoły w okresie ferii szkolnych). Pracodawca może wniosek uwzględnić, jeżeli urlop we wskazanym czasie nie koliduje z koniecznością zapewnienia normalnego toku pracy.

Samo zawiadomienie pracodawcy o rozpoczęciu zaległego urlopu wypoczynkowego nie usprawiedliwia nieobecności pracownika w pracy (por. wyrok SN z 5 grudnia 2000 r., I PKN 121/00).

Takie samowolne powstrzymanie się od wykonywania pracy może być kwalifikowane jako ciężkie naruszenie podstawowych obowiązków pracowniczych i być podstawą do rozwiązania z pracownikiem umowy bez zachowania okresu wypowiedzenia (por. wyrok SN z 15 marca 2001 r., I PKN 306/00).

### Czy pracodawca może udzielić pracownikowi urlopu zaległego wbrew jego woli?

Pracodawca może wysłać pracownika na zaległy urlop, nawet gdy ten nie wyraża na to zgody. Taka decyzja pracodawcy jest wiążąca dla pracownika. Udzielenie urlopu wypoczynkowego, będącego urlopem zaległym, jest bowiem czynnością prawną jednostronną i bezwarunkową, a co za tym idzie, dla swojej skuteczności nie wymaga zgody pracownika (por. wyroki SN z 24 stycznia 2006 r., I PK 124/05; z 2 września 2003 r., I PK 403/02; z 24 stycznia 1974 r., III PRN 41/73). Pracodawca może więc w czasie udzielonego urlopu nie dopuścić pracownika do pracy, a przejawiana przez pracownika gotowość do pracy nie może prowadzić do nabycia ekwiwalentu za urlop wypoczynkowy (por. wyrok SN z 2 września 2003 r., I PK 403/02).

### Przepisy ustawy covidowej

O prawie pracodawcy do udzielenia zaległego urlopu wypoczynkowego bez zgody pracownika i z pominięciem planu urlopów stanowi również regulacja zawarta w art. 15gc ustawy z 2.03.2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych.

◆ ■ ◆

Odpowiedzialność za nieudzielenie zaległego urlopu w terminie ponieść mogą nie tylko osoby mające status pracodawcy ale także osoby które go reprezentują czyli kierownicy zakładów, główni księgowi a nawet inni pracownicy, którzy są upoważnieni przez pracodawcę do działania w tym zakresie w jego imieniu.

Zgodnie z tym przepisem, w okresie obowiązywania stanu zagrożenia epidemicznego lub stanu epidemii, ogłoszonego z powodu COVID-19 pracodawca może udzielić pracownikowi w terminie przez siebie wskazanym, bez uzyskania zgody pracownika i z pominięciem planu urlopów, urlopu wypoczynkowego niewykorzystanego przez pracownika w poprzednich latach kalendarzowych, w wymiarze do 30 dni urlopu, a pracownik jest obowiązany taki urlop wykorzystać.

Unormowanie to, ze względu na ograniczenie wymiaru udzielanego w tym trybie urlopu do 30 dni jest w rzeczywistości mniej korzystne dla pracodawców niż praktyka wykładni przyjmowana przez Sąd Najwyższy, która takiego ograniczenia nie zakłada.

Wprowadzenie tego przepisu miało wyraźnie potwierdzić prawo pracodawcy do udzielenia urlopu zaległego na mocy jednostronnej decyzji, w tym również w okresie przestoju.

Zakończenie stanu zagrożenia epidemicznego nie ma więc wpływu na uprawnienia pracodawcy w tym zakresie.

### Przedawnienie urlopu

Jeśli urlop zaległy z 2022 r. nie został wykorzystany do końca września 2023, nie powoduje to od razu jego utraty. Roszczenia ze stosunku pracy, w tym dotyczące zaległego urlopu, ulegają przedawnieniu po 3 latach od dnia, w którym roszczenie stało się wymagalne.





W przypadku zaległego urlopu, 3-letni bieg przedawnienia rozpocznie się zawsze 30 września roku następnego po roku kalendarzowym, w którym prawo do urlopu zostało nabyte. Oznacza to, że zaległy urlop za 2022 rok „przypadnie” ostatecznie z końcem września 2026.

Bieg przedawnienia o urlop wypoczynkowy nie rozpoczyna się, a rozpoczęty ulega zawieszeniu na czas korzystania z urlopu wychowawczego.

### Kto ponosi odpowiedzialność za nieudzielenie zaległego urlopu w terminie?

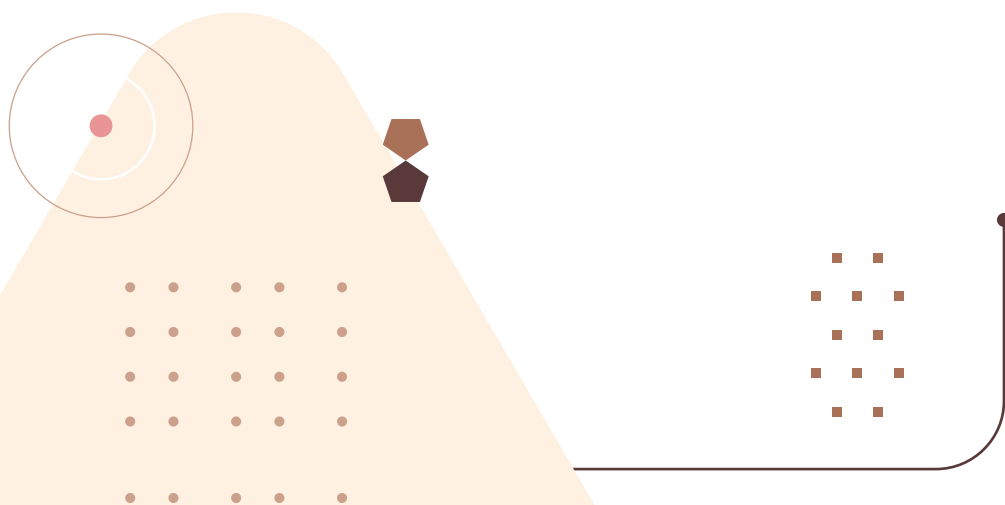
Pracodawca, który nie udzielił pracownikowi urlopu wypoczynkowego w terminie, popełnia wykroczenie przeciwko prawom pracownika, zagrożone karą grzywny od 1000 zł do 30.000 zł.

Wykorzystywanie zaległych dni urlopu wypoczynkowego powinno być co roku uwzględniane w planie urlopów, a jeśli nie sporządzono takiego planu – uzgadniane z pracownikiem i konsekwentnie egzekwowane przez pracodawcę.

Odpowiedzialność za nieudzielenie zaległego urlopu w terminie ponieść mogą nie tylko osoby mające status pracodawcy, ale także osoby które go reprezentują, czyli kierownicy zakładów, główni księgowi a nawet inni pracownicy, którzy są upoważnieni przez pracodawcę do działania w tym zakresie w jego imieniu (por. wyrok SN z 3 lutego 2003, III KK 388/02).

Zatem jeżeli pracodawca udzieli innej osobie (np. pracownikowi działu kadr i płac) upoważnienia do udzielania urlopów, przenosi tym samym część swoich obowiązków na tę osobę i to na tę osobę przechodzi ewentualna odpowiedzialność za niewykonanie tych obowiązków. O tym, kto może być sprawcą omawianego wykroczenia, decyduje zatem struktura organizacyjna pracodawcy.

W skrajnych przypadkach, jeśli nieudzielenie urlopu zaległego jest uporczywe lub złośliwe, może nawet zostać uznane za przestępstwo zagrożone grzywną nakładaną na podstawie Kodeksu karnego, karą ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 2.





# Narzędziownik HRowca



Zmieniający się świat wymusza biznesowe zmiany, w tym oczywiście sposób funkcjonowania rozmaitych 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.





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



# Jak zbudować wewnętrzną akademię rozwojową?

Programy rozwojowe to kompleksowe, rozłożone w czasie aktywności. Jeżeli budujemy je konkretnie „pod daną firmę”, ich ogromną zaletą jest odpowiedź na konkretne wyzwania czy też potrzeby organizacyjne.

Jestem ogromną zwolenniczką systemowego podejścia do rozwoju. Pomaga to w skutecznym wdrożeniu rozwiązań w odpowiedzi na konkretne potrzeby biznesowe. Biorąc pod uwagę np. umiejętności przywódcze, większy efekt uzyskamy, szkoląc wszystkich liderów z jednej metodologii, dla przykładu przywództwa sytuacyjnego, czy analizy transakcyjnej. Dzięki temu wprowadzamy do organizacji spójne standardy zarządzania, transparentne nie tylko dla kadry zarządzającej (od poziomu zarządu po menedżerów liniowych), ale także całego zespołu.

Rozłożenie nauki w czasie pomoże jednocześnie w przyswojeniu i utrwaleniu wiedzy, podawaniu jej w różnorodnej formie (i mniejszych „dawkach”), a finalnie w przełożeniu jej na praktykę. Dodatkowo upewniamy się, że cała firma działa wg spójnych standardów, mówi „jednym językiem”.

Działania rozwojowe to ważny element polityki personalnej firmy – obszar szkoleń jest adresowany w większości badań zaangażowania, a rozsądnie prowadzony może skutecznie wesprzeć wyniki biznesowe firmy. Chcę jednak zaznaczyć, że dla mnie szkolenia są jedynie elementem (i to nie najważniejszym) rozwoju.





### Osobiście jestem zwolenniczką schematu 70 20 10, w którym:

- » **70%** naszych aktywności rozwojowych skupia się na aktywnościach praktycznych (learning by doing), które stanowią podstawę całego planu;
- » **20%** aktywności to nauka od innych lub nauka innych – praca z mentorem lub coachem, ale także przeznaczanie czasu na uczenie innych (dla przykładu prowadzenie szkoleń jest doskonałym rozwojem także dla trenera(ki), gdyż wymaga przygotowania, przećwiczenia, a następnie pracy z grupą i nauki od uczestników/ uczestniczek warsztatów, które prowadzimy);
- » jedynie **10%** planów rozwojowych stanowią tradycyjne metody nauki typu szkolenia, webinaria, ale także literatura.

◆ ◆ ◆  
Działania rozwojowe to ważny element polityki personalnej firmy – obszar szkoleń jest adresowany w większości badań zaangażowania, a rozsądnie prowadzony może skutecznie wesprzeć wyniki biznesowe firmy.

W poniższej publikacji chciałabym na przykładzie konkretnego przykładu – Akademii First Step Menedżer - krok po kroku przedstawić planowanie programu.

Akademia First Step Menedżer (FSM) skierowana jest zazwyczaj do nowych liderów, zarówno zrekrutowanym wewnątrz, jak i zewnątrz. Warto przy tym określić tzw. próg wejścia do programu. W moim doświadczeniu zawodowym koordynowałam roczne programy, które cyklicznie startowały na początku roku i kończyły się po upływie 12 miesięcy.



Był to obowiązkowy program dla każdego menedżera z doświadczeniem 1-2 letnim na stanowisku lidera. Ustalenie konkretnych zasad związanych z programem jest bardzo ważne, aby zapewnić jego transparentność. Powinny wśród nich znaleźć się także jasne role i odpowiedzialności związane z zarządzaniem daną akademią (w tym także budżetowe i organizacyjne).

Bardzo istotne jest określenie celów programu, w tym również kryteriów mierzenia, czy spełnia on swoje zadania. Warto przy tym zaprosić do dialogu kadrę zarządzającą oraz zapoznać się z wynikami badania opinii pracowniczej i exit interviews (często poruszają tematy związane z poziomem przywództwa w danej firmie), a także obowiązujące w danej firmie procesy, projekty, procedury i polityki związane z zarządzaniem ludźmi.

Kolejny etap to określenie kompetencji, które chcemy budować/wzmacniać poprzez program, np. przywództwo, komunikacja, zarządzanie zmianą, umiejętności strategiczne itp. Ważne, aby kompetencje były jasno opisane, idealnie, gdyby korespondowały z obowiązującym w danej firmie modelem kompetencyjnym. W ramach danej kompetencji możemy wyodrębnić konkretne umiejętności – np. w ramach przywództwa wyodrębniamy budowanie silnych zespołów (w tym umiejętności rekrutacyjne). Skupiamy się raczej na kilku kluczowych kompetencjach, tak by kompleksowo je zaadresować. Próba rozwijania wielu umiejętności spowoduje pobieżne potraktowanie każdej z nich, bądź program będzie zbyt intensywny i może utrudniać wykonywanie obowiązków zawodowych, co z kolei może skutkować spadkiem motywacji i frekwencji.



Bardzo istotne jest określenie celów programu, w tym także kryteriów mierzenia czy spełnia on swoje zadania. Warto przy tym zaprosić do dialogu kadrę zarządzającą, oraz zapoznać się z wynikami badania opinii pracowniczej i exit interviews.

W następnym kroku budujemy aktywności rozwojowe dla wyselekcjonowanych kompetencji. W tym przypadku gorąco rekomenduję, aby oprzeć działania na schemacie 70 20 10. Jak może to wyglądać w praktyce?

#### **Dla umiejętności rekrutacyjnych możemy rozpisać aktywności:**

- » **10%** udział w wewnętrznych warsztatach z rekrutacji z użyciem wywiadu behawioralnego,
- » **20%** przygotowanie do prowadzenia jako menedżer rekrutacyjny pierwszych procesów rekrutacyjnych (np. podczas 1:1 z dedykowanym HRBP lub rekruterem/rekruterką),
- » **70%** prowadzenie ze wsparciem HRBP procesów rekrutacyjnych jako menedżer/menedżerka rekrutacyjna.






### Jakie aktywności warto rozważyć budując program:

- » follow up'y po szkoleniach, aby wykorzystać w praktyce wiedzę;
- » ekspozycję na kadrę zarządzającą wyższego szczebla – dla przykładu warto zaprosić 1-2 liderów/ liderki, które np. poprowadzą sesje typu follow up po szkoleniu - ważne by byli/ były oni/ one przygotowani(e) i mieli/ miały umiejętności oraz czas do przeprowadzenia tego zadania;
- » rekomendowanie literatury, która wesprze proces nauki – w tym przypadku ważna jest jednak np. sesja omawiająca daną lekturę;
- » wykorzystanie nowych rozwiązań szkoleniowych typu np. gry strategiczne, webinary itp. ;
- » praca projektowa z innymi zespołami w firmie pracującymi nad konkretnymi zadaniami.

### Z organizacyjnych obszarów warto zadbać także o:

- » zaangażowanie w projekt Sponsora(ki) z najwyższej kadry kierowniczej, co nada programowi odpowiednią rangę;
- » zapoznanie z programem menedżerów/ menedżerki osób uczestniczących w akademii, tak by mogli/ mogły aktywnie wspierać proces rozwojowy i frekwencję uczestników/ uczestniczek;
- » oficjalne rozpoczęcie i zamknięcie akademii oraz stałe budowanie procesu grupowego - ważne, by uczestnicy i uczestniczki współpracowali(ały) ze sobą, wspierając się;
- » zadbanie, aby w części szkoleniowej były obecne zarówno szkolenia wewnętrzne jak i zewnętrzne;
- » zbieranie informacji zwrotnej w trakcie programu z obowiązkową ankietą satysfakcji na sam koniec, co pomoże nam ocenić i ulepszać akademię;
- » logo programu, którym możemy oznaczać wszystkie materiały związane z daną akademią i które możemy wykorzystywać np. do aktywności z zakresu employer branding (budowanie wizerunku pracodawcy na rynku), czy też gadżetów dla uczestników/uczestniczek;
- » wydanie dyplomu na koniec programu.

Akademię prowadzimy cyklicznie, będąc otwartym(ą) na potrzeby biznesowe, informacje zwrotne od uczestników/uczestniczek, a także rozwiązania dostępne na rynku.



HRnaSzpilkach

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

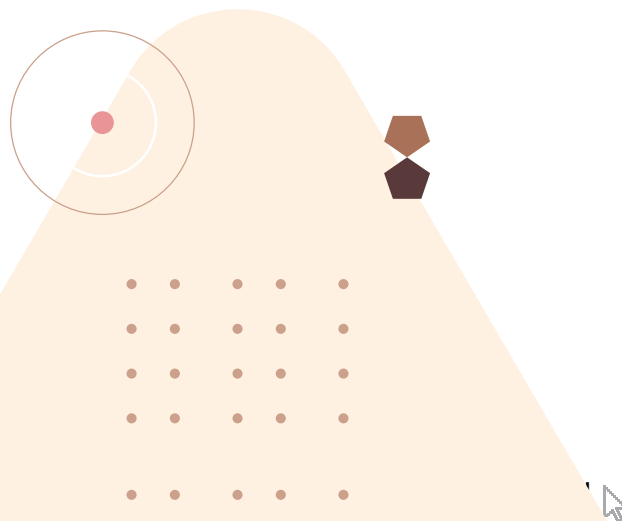


# Czy umiejętności miękkie zapewnią nam przewagę w starciu z AI?

W dobie rewolucyjnych zmian wprowadzanych przez sztuczną inteligencję, kluczową kwestią staje się przyszłość zawodów i roli człowieka w biznesie. Czy AI zastąpi ludzi? Dlaczego, mimo zaawansowanej technologii, umiejętności miękkie nadal pozostają nieosiągalne dla maszyn? Jakie role odgrywają kreatywność, empatia i znajomość szerszego kontekstu w skutecznym zarządzaniu ludźmi? W niniejszym artykule zastanowimy się nad znaczeniem kompetencji miękkich dla menedżerów, sposobami diagnozowania ich poziomu i kluczowymi metodami ich rozwoju.

Za sprawą Chata GPT, którego zastosowanie wciąż jest tematem newsów, kluczową sprawą stały się również zapowiedzi rewolucyjnych zmian, jakie sztuczna inteligencja wprowadzi. Wśród nich na czoło wybijają się prognozy zastąpienia przez AI ludzi w wielu zawodach. Idą one w dziesiątki, a nawet tysiące. Profesje te znikną dlatego, że AI ma tak wiele przewag nad człowiekiem. Sztuczna inteligencja jest szczególnie efektywna w wykonywaniu zadań logicznych i rutynowych, doskonale radzi sobie z analizą wielkich zbiorów danych, ale obszary takie jak kreatywność, empatia, znajomość szerszego kontekstu nadal pozostają domenami czysto ludzkimi.

Trudno będzie też dorównać ludzkiej elastyczności i zdolności do myślenia lateralnego na styku wielu dziedzin. Szczególnego znaczenia w tym kontekście nabiera sfera międzyludzkich kontaktów, gdzie potrzebne są umiejętności miękkie. Odgrywają one kluczową rolę we współpracy i skutecznym zarządzaniu ludźmi.





Wielką wartość w pracy nad zmianą swoich nawyków i budowaniu własnych kompetencji (nie tylko miękkich) zawsze stanowi wsparcie ze strony pracodawcy. Sama chęć rozwoju może nie wystarczyć, jeśli nie ma okazji do praktykowania tych umiejętności poprzez dostęp do odpowiednich szkoleń bądź coachingu.

### Umiejętności miękkie - wyzwanie warte zaangażowania

Umiejętności miękkie pomagają menedżerom tworzyć lepsze relacje z pracownikami, rozwiązywać problemy, motywować zespoły do osiągnięcia celów i efektywnie zarządzać zadaniami. Szefowie, których umiejętności miękkie są dobrze rozwinięte, mają znacznie większą szansę osiągnąć sukces w swojej roli i efektywnie zarządzać zespołem. Rozwijanie umiejętności miękkich może być wyzwaniem, a największą przeszkodą jest często brak świadomości i motywacji do ich doskonalenia. Wiele osób nadal nie zdaje sobie sprawy bądź nie rozumie, dlaczego są one ważne. Taki brak świadomości prowadzi do niedoceniań tych umiejętności, określenia ich mianem „niekonkretnych” i „nieuchwytnych”, co wpływa na motywację do ich rozwijania. W wielu dziedzinach wciąż tkwimy w przekonaniu, że tylko doświadczenie, wiedza i twarde kompetencje, które można oszacować i zmierzyć, czynią z pracownika potencjalnego szefa.

### Wypracuj zmianę niczym rzemieślnik

Rozwój umiejętności miękkich wymaga od wielu poszerzenia własnej strefy komfortu. Część osób przejawia unikalne predyspozycje w tym kierunku, nie muszą wkładać wiele wysiłku w rozwój tego obszaru. Na starcie mają łatwiej, co nie oznacza, że nie muszą pracować np. nad zarządzaniem zmianą, sytuacją konfliktu, czy przekazywaniem negatywnych informacji zwrotnych. Inni, i jest to zdecydowana większość, niczym rzemieślnicy, potrzebują dużo czasu, wsparcia i pracy, by dojść do pożądanego rezultatu. Ogromną barierą stanowią złe nawyki. Jeśli ktoś w toku swojego zawodowego życia wypracował własne lub, co również ma miejsce, przejął złe nawyki związane z komunikacją czy zarządzaniem sytuacjami konfliktowymi, musi najpierw zrozumieć, że postępuje źle, a potem pozbyć się tych obciążeń, by zacząć działać inaczej. Wielką wartość w pracy nad zmianą swoich nawyków i budowaniu własnych kompetencji (nie tylko miękkich) zawsze stanowi wsparcie ze strony pracodawcy. Sama chęć rozwoju może nie wystarczyć, jeśli nie ma okazji do praktykowania tych umiejętności poprzez dostęp do odpowiednich szkoleń bądź coachingu. Rozwój umiejętności miękkich wymaga stałego wysiłku i praktyki. Świadomość znaczenia umiejętności miękkich może być głównym źródłem motywacji do ich rozwijania. Umiejętności miękkie są kluczowe zarówno dla sukcesu zawodowego, jak i osobistego. Nie tylko pomagają w budowaniu zdrowszych relacji interpersonalnych, lecz zwiększają także efektywność w pracy i pozwalają lepiej radzić sobie w różnych sytuacjach.



Jeśli menedżer nie słucha swoich ludzi, nie daje informacji zwrotnych, nie określa klarownie swoich oczekiwań, atmosfera pracy w zespole może szybko się pogorszyć. Niezrozumiani i niedoceniani pracownicy będą niezadowoleni, co wpłynie na ich zaangażowania i przełoży się na efektywność.

### Brak umiejętności miękkich odbija się szerokim echem...

Skutki braku umiejętności miękkich są łatwo zauważalne. Przede wszystkim wychodzą w obszarze komunikacji. Niska jakość komunikacji szefa skutkuje brakiem przekazywania odpowiednich informacji na czas, słabym rozumieniem potrzeb pracowników, kiepskim dopasowaniem do ról i niską efektywnością. Jeśli menedżer nie słucha swoich ludzi, nie daje informacji zwrotnych, nie określa klarownie swoich oczekiwań, atmosfera pracy w zespole może szybko się pogorszyć. Niezrozumiani i niedoceniani pracownicy będą niezadowoleni, co wpłynie na ich zaangażowania i przełoży się na efektywność. Pojawią się spory i napięcia, które dodatkowo pogorszą atmosferę. Sfrustrowani pracownicy będą tym łatwiej myśleli o zmianie pracy.



### Jak skutecznie diagnozować kompetencje miękkie?

Zdiagnozowanie poziomu umiejętności miękkich u menedżera jest kwestią istotną. W pierwszym kroku trzeba zidentyfikować obszary wymagające rozwoju. Ale nie tylko. Rolą organizacji, a zwłaszcza służb HR, jest zachęcanie menedżerów do refleksji nad swoimi umiejętnościami miękkimi, uświadamianie ich znaczenia w zarządzaniu i ocena ich poziomu. Ta ostatnia zwykle ma miejsce przy okazji różnych ocen, czy to wydajności, czy systemu oceny rocznej. Ważne, by w kryteriach takich ocen uchwycić poziom kompetencji miękkich.

Bardzo pomocne są również opinie od pracowników, z którymi menedżer współpracuje. Perspektywa podwładnych daje możliwość wglądu w sposoby komunikacji, jakość przywództwa, relacji interpersonalnych. Zestawienie samooceny z opiniami innych bywa rodzajem zimnego prysznicu dla ocenianego. Stosuje się również inne narzędzia jak np. shadowing, gdzie obserwacje menedżera w bezpośrednim działaniu dostarczają konkretnej wiedzy na temat jego umiejętności miękkich.



Ocena kompetencji miękkich jest procesem kompleksowym i wieloźródłowym. Niekoniecznie opiera się tylko na wynikach testów czy ankiet. Bardzo ważne jest również uwzględnienie kontekstu i spersonalizowanie procesu oceny do konkretnego menedżera i jego roli w organizacji.





Jak wprowadzić

# Wellbeing finansowy

do organizacji bez problemów?



Pobierz  
bezpłatny  
ebook!



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



Osoba, zwykle spoza organizacji, uczestniczy bezpośrednio w spotkaniach, interakcji z zespołem i innych aktywnościach podczas dnia pracy. W ten sposób zbierany jest materiał do analiz i dalszej pracy. Umiejętności miękkie wychodzą też w praktyce centrum oceny kompetencji (development centre). Nie sposób realizować symulowanych zadań biznesowych, zarówno tych indywidualnych, jak i zespołowych, bez skutecznej komunikacji, współpracy, zarządzania zmianą, radzenia sobie z presją czy konfliktami. Obserwujący te zmagania asesory zbierają bardzo bogaty materiał do analiz.

Ocena kompetencji miękkich jest procesem kompleksowym i wieloźródłowym. Niekoniecznie opiera się tylko na wynikach testów czy ankiet. Bardzo ważne jest również uwzględnienie kontekstu i spersonalizowanie procesu oceny do konkretnego menedżera i jego roli w organizacji. Dlatego zazwyczaj jest to kombinacja różnych narzędzi i podejść, która dostarcza najpełniejszego obrazu umiejętności miękkich menedżera. Diagnoza poziomu umiejętności miękkich menedżera umożliwia opracowanie indywidualnego planu rozwoju, który uwzględnia konkretne obszary do pracy.



W miarę jak zadania w miejscu pracy będą coraz bardziej zautomatyzowane dzięki zastosowaniu AI, wzrośnie popyt na kreatywność.

### Narzędzia i metody wspomagające rozwój umiejętności miękkich

Zaangażowanie i motywację do pracy nad swoim rozwojem wzmacnia podejście mające swoje źródła w psychologii pozytywnej. Diagnozując poziom umiejętności warto wziąć pod uwagę także potencjał, jaki drzemie w badanym, jego mocne strony, które mogą być fundamentem zmiany, zamiast wyłącznie skupiać się na deficytach. Zgodnie z myślą Martina Seligmana trzeba skierować się na talenty i wartości, które tkwią przecież w każdym człowieku. W rozwoju można wykorzystać diagnozę stylów poznawczych, która daje wiedzę o najsilniejszych stronach. Każdy ma coś, co przychodzi mu znacznie łatwiej niż innym ludziom, wykonuje to z przyjemnością, bez wewnętrznego przymusu. Style poznawcze (ujawnione np. poprzez badanie FRIS®) pozwalają zyskać unikalną perspektywę wglądu w swój potencjał i mocne strony. Poznanie różnic wynikających z odmiennych perspektyw indywidualnych otwiera na lepszą komunikację i współpracę z innymi.





Współpraca z AI stanie się nieodłącznym elementem naszej pracy. Będzie to rewolucja porównywalna z wprowadzeniem powszechnego dostępu do Internetu czy zastosowaniem smartfonu.

Styl poznawczy odnosi się do preferencji i tendencji w sposobie przetwarzania informacji, podejmowania decyzji i reagowania na różne sytuacje. Znajomość swojego stylu poznawczego może mieć istotny wpływ na samoocenę menedżera i jego umiejętności miękkie. Wartościowe jest zrozumienie, jakie są preferencje menedżera w tym zakresie, ponieważ w ten sposób może on zrozumieć swoje zachowania i reakcje w różnych kontekstach.

Ważne jest, aby korzystać z różnych narzędzi w kontekście pełniejszego planu rozwoju, który uwzględnia także rozwijanie umiejętności miękkich, kwalifikacji zawodowych i innych aspektów życia zawodowego i osobistego. Bardzo skutecznym narzędziem do rozwoju umiejętności miękkich jest coaching, który polega na bezpośredniej pracy z doświadczonym coachem w celu rozwijania i wzmocnienia konkretnych umiejętności miękkich.

Coach w porozumieniu z menedżerem, bazując na wiedzy o jego silnych stronach i określonych potrzebach rozwoju, pracując nad rzeczywistą zmianą nawyków, która przyniesie poprawę, jakość i przełoży się na sukces.

Dowodów na istotność umiejętności miękkich w zarządzaniu oraz ich wpływu na efektywność organizacji i sukces zawodu dostarcza wiele badań i raportów. Wśród 10-ciu topowych umiejętności pożądanых obecnie przez pracodawców, zebranych w raporcie World Economic Forum z 2023 r., aż sześć można określić jako miękkie. Na miejscu pierwszym pracodawcy umieścili myślenie analityczne. Zaraz za nim znalazło się kreatywne myślenie. Potem: odporność, elastyczność, zwinność (miejsce 3), motywacja i samoświadomość (miejsce 4), ciekawość i umiejętność uczenia się przez całe życie (miejsce 5), empatia i aktywne słuchanie (miejsce 8) oraz przywództwo i wpływ społeczny (miejsce 9). Badani liderzy firm są przekonani, że ich znaczenie będzie rosło w ciągu najbliższych pięciu lat. W miarę jak zadania w miejscu pracy będą coraz bardziej zautomatyzowane dzięki zastosowaniu AI, wzrośnie popyt na kreatywność.



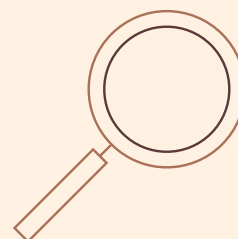
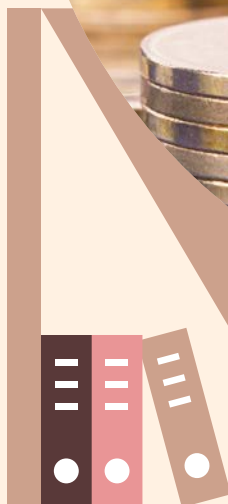
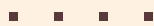
Autorzy raportu zwracają uwagę, że najszybciej wzrasta znaczenie umiejętności poznawczych, co odzwierciedla rosnące znaczenie rozwiązywania złożonych problemów w miejscu pracy. Zauważalny w porównaniu z poprzednimi badaniami jest także wzrost zapotrzebowania na kreatywne myślenie. Rosło ono nieco szybciej niż zapotrzebowanie na myślenie analityczne, choć jeszcze go nie przeskoczyło. Trzecią najszybciej rozwijającą się umiejętnością podstawową jest zdolność do korzystania z technologii. Jak prognozuje Microsoft, współpraca z AI stanie się nieodłącznym elementem naszej pracy. Będzie to rewolucja porównywalna do wprowadzenia powszechnego dostępu do Internetu czy zastosowania smartfonu. Autorzy jednocześnie podkreślają, że ludzie muszą nauczyć się, kiedy i w jaki sposób wykorzystywać sztuczną inteligencję. To wiąże się z oceną kreatywnej pracy i sprawdzaniem, czy odpowiedzi są poprawne i nie zawierają uprzedzeń, które, jak to się już wcześniej zdarzało, mogła przejąć AI.

Na chwilę obecną człowiek, współpracując z AI, jest na uprzywilejowanej pozycji. Wiedza, intuicja, posiadane doświadczenie, krytyczne myślenie i myślenie kontekstowe dają mu swoisty prymat. Tego maszyny jeszcze nie posiadły i raczej nie posiadą. Skoro w starciu z AI przewagę zapewniają nam nasze typowo ludzkie zdolności, warto je rozwijać, tworząc lepsze relacje, budując na nich skuteczniejsze zespoły, które dzięki wykorzystaniu AI będą tworzyły nową jakość. A może wcale nie musimy walczyć? Może wystarczy, że zrobimy to, co ludzie robili od zawsze – po prostu się zaadaptujemy do sytuacji i nauczymy działać wspólnie z AI?





# Wynagrodzenia i ubezpieczenia



Wynagrodzenie za pracę jest świadczeniem przysługującym pracownikowi za pracę prawidłowo wykonaną i jednym z głównych powodów, dla których pracownicy podejmują pracę. Obowiązkiem pracodawcy jest jego prawidłowa i terminowa wypłata.





**dr Antoni Kolek**  
Prezes zarządu, Instytut Emerytalny



# Zmiany w emeryturach pomostowych

## Niższy wiek emerytalny tylko dla wybranych

Emerytura pomostowa to świadczenie przyznawane za pracę w szczególnych warunkach, lub o szczególnym charakterze. Przepisy określają rodzaje prac, których wykonywanie uprawnia do wcześniejszego przejścia na emeryturę. Nowe przepisy znacząco rozszerzają grupę uprawnionych.

### Emerytury pomostowe

Po ukończeniu 55 lat w przypadku kobiet i 60 lat w przypadku mężczyzn, czyli o 5 lat wcześniej niż ustawowy wiek emerytalny, niektórzy pracujący mają prawo do wcześniejszego świadczenia o charakterze emerytalnym. Zgodnie z przepisami prace w szczególnych warunkach to prace związane z czynnikami ryzyka, które z wiekiem mogą z dużym prawdopodobieństwem spowodować trwałe uszkodzenie zdrowia, są wykonywane w szczególnych warunkach środowiska pracy. Przepisy wskazują, że osoby, które wykonywały prace w szczególnych warunkach to np. pracujący bezpośrednio przy przeróbce mechanicznej węgla oraz rud metali lub ich wzbogacaniu, rybacy morskcy, pracujący na statkach żeglugi morskiej, czy też pracujący w pomieszczeniach o narzuconej technologii temperaturze powietrza poniżej 0°C.

Z kolei za pracowników zatrudnionych w szczególnym charakterze uznaje się m.in. pracowników organów kontroli państwowej, pracowników organów administracji celnej, osoby wykonujące działalność twórczą lub artystyczną, dziennikarzy, nauczycieli, wychowawców lub innych pracowników pedagogicznych, pracowników jednostek ochrony przeciwpożarowej. Praca tych osób z założenia wymaga szczególnej odpowiedzialności oraz szczególnej sprawności psychofizycznej.

Tak sformułowane katalogi prac w szczególnych warunkach lub o szczególnym charakterze sprawiają, że wielu pracowników nabędzie prawo do emerytury pomostowej. Ponadto, w trakcie analiz poprzedzających włączenie do grupy uprzywilejowanych zawodów są m.in. kuratorzy sądowi, czy strażnicy miejscy.



## Uprawnieni do emerytur pomostowych

**Prawo do emerytury pomostowej, przysługuje osobie, która spełnia łącznie następujące warunki:**

- » urodziła się po dniu 31 grudnia 1948 r.;
- » ma okres pracy w szczególnych warunkach lub o szczególnym charakterze wynoszący co najmniej 15 lat;
- » osiągnęła wiek wynoszący co najmniej 55 lat dla kobiet i co najmniej 60 lat dla mężczyzn;
- » ma okres składkowy i nieskładkowy wynoszący co najmniej 20 lat dla kobiet i co najmniej 25 lat dla mężczyzn;
- » po dniu 31 grudnia 2008 r. wykonywała pracę w szczególnych warunkach lub o szczególnym charakterze.

Dotychczas funkcjonował jeszcze jeden warunek, który powodował, że emerytury pomostowe miały charakter wygasający. Otóż ubiegający się o emeryturę pomostową musiał przed dniem 1 stycznia 1999 r. wykonywać prace w szczególnych warunkach lub prace w szczególnym charakterze. Należy także mieć na uwadze, że emerytura pomostowa to forma wcześniejszej emerytury, a samo prawo do emerytury pomostowej ustaje z dniem poprzedzającym dzień osiągnięcia powszechnego wieku emerytalnego.

Wniosek o emeryturę pomostową można złożyć osobiście lub przez pełnomocnika w dowolnej jednostce organizacyjnej ZUS za pośrednictwem: operatora pocztowego, polskiego urzędu konsularnego, a także w formie dokumentu elektronicznego przez PUE.



Za pracowników zatrudnionych w szczególnym charakterze uznaje się m.in. pracowników organów kontroli państwowej, pracowników organów administracji celnej, osoby wykonujące działalność twórczą lub artystyczną, dziennikarzy, nauczycieli, wychowawców lub innych pracowników pedagogicznych, pracowników jednostek ochrony przeciwpożarowej. Praca tych osób z założenia wymaga szczególnej odpowiedzialności oraz szczególnej sprawności psychofizycznej.

## Obowiązki pracodawcy

Emerytury pomostowe finansowane są ze środków Funduszu Emerytur. Fundusz ten jest tworzony ze składek finansowanych przez zatrudniających oraz z dotacji budżetowych. Pracodawcy zatrudniający pracowników pracujących w szczególnych warunkach lub o szczególnym charakterze mają obowiązek składkowy odprowadzania 1,5% podstawy wymiaru składki na ubezpieczenie emerytalne i rentowe danego pracownika na FEP. Obowiązek obejmuje każdego pracownika wykonującego wskazane w ustawie prace, niezależnie od możliwości nabycia przez konkretnego pracownika uprawnienia do emerytury pomostowej. Oznacza to, że pracodawcy, którzy zatrudniają osoby pracujące w szczególnych warunkach lub o szczególnym charakterze powinni regularnie odprowadzać składkę do FEP.





**dr Marcin Wojewódka**  
Radca prawny w Wojewódka i Wspólnicy



# Zmiana pracodawcy a komornicze zajęcie wynagrodzenia

Zajęcia komornicze na wynagrodzeniach naszych pracowników są praktyką dnia codziennego. Praktycznie u każdego większego pracodawcy zdarza się taki jeden czy więcej przypadków, gdy wynagrodzenie danego pracownika zostało zajęte na podstawie decyzji komornika. W takiej sytuacji i pracodawca zobowiązany jest potrącać z wynagrodzenia określoną jego część i przekazywać komornikowi.

## Na czym polega egzekucja z wynagrodzenia

Wspomnieć należy, że egzekucja z wynagrodzenia za pracę przeprowadzana jest przez komornika przy sądzie rejonowym ogólnej właściwości dłużnika, czyli przenosząc to na stosunki pracy - komornika właściwego dla miejsca zamieszkania pracownika. W praktyce oznacza to, że do jednego pracodawcy może się zgłosić wielu różnych komorników - także w przypadku tego samego pracownika. Sama egzekucja z wynagrodzenia za pracę polega na zajęciu tego wynagrodzenia przez komornika. Technicznie odbywa się to w ten sposób, że komornik zawiadamia pracownika, że nie wolno mu odbierać od swojego pracodawcy wynagrodzenia poza częścią wolną od zajęcia, ani też pracownik nie może rozporządzać nim w żaden inny sposób.

To zajęcie komornicze jest określone co do maksymalnej kwoty - do wysokości egzekwowanego przez komornika świadczenia, jak też określone czasowo, aż do pełnego pokrycia długu. Część wynagrodzenia wolną od zajęcia określa się zgodnie z przepisami Kodeksu pracy. A ponadto komornik zobowiązany jest zawiadamiać o charakterze egzekwowanego świadczenia, jeśli są to świadczenia alimentacyjne. Natomiast samo zajęcie wynagrodzenia dotyczy co do zasady wszystkich jego składników, np. wynagrodzenia zasadniczego, wszelkich nagród (w tym nagrody jubileuszowej), premii, udziałów w zyskach a także innych świadczeń pieniężnych związanych ze stosunkiem pracy. Nieliczne wyłączenia dotyczą przykładowo składki podstawowej do Pracowniczego Programu Emerytalnego oraz wpłaty podstawowej do Pracowniczego Planu Kapitałowego.





### Obowiązki pracodawcy w związku z egzekucją komorniczą

Pracodawca, który otrzyma od komornika informację o zajęciu wynagrodzenia za pracę danego pracownika, zobowiązany jest zastosować się do pewnych reguł wynikających z takiej decyzji komornika. I tak pracodawca, który został wezwany przez komornika do niewypłacania pracownikowi poza kwotą wolną od zajęcia żadnego wynagrodzenia, musi przede wszystkim przekazywać zajęte wynagrodzenie bezpośrednio wierzycielowi egzekwującemu, zawiadamiając przy tym komornika o pierwszej wypłacie albo przekazywać zajęte wynagrodzenie komornikowi.

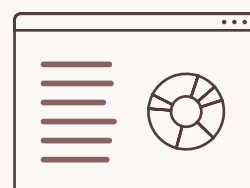
W praktyce to komornik decyduje o tym, komu pracodawca ma przekazywać zajęte wynagrodzenie pracownika. Jednakże poza obowiązkiem pracodawca musi także wykonać trochę tzw. papierkowej roboty, w szczególności przedstawić komornikowi informacje o wynagrodzeniu pracownika za trzy poprzedzające miesiące, a także wskazać w jakiej kwocie i w jakich terminach zajęte wynagrodzenie będzie przekazywane wierzycielowi. Pracodawca obowiązany

jest także do informowania komornika, czy w stosunku do zajętego wynagrodzenia skierowana została także egzekucja przez innych wierzycieli.

Przepisy w dosyć szczegółowy sposób regulują kwestie sytuacji, gdy w stosunku do wynagrodzenia jednego pracownika prowadzonych jest wiele różnych egzekucji.

### Zmiana pracodawcy a zajęte wynagrodzenie

Z obowiązujących przepisów wynika zasada ciągłości zajęcia wynagrodzenia, czyli komornik zajmuje wynagrodzenie pracownika jako takie, nie zaś jedynie wynagrodzenie tego pracownika u aktualnego pracodawcy. Dlatego też zajęcie obowiązuje nadal, choćby po zajęciu nawiązano z dłużnikiem nowy stosunek pracy lub zlecenia albo choćby zakład pracy przeszedł na inną osobę, jeżeli osoba ta o zajęciu wiedziała.





W razie rozwiązania stosunku pracy z dłużnikiem (pracownikiem) dotychczasowy pracodawca czyni wzmiankę o zajęciu należności w wydanyemu dłużnikowi świadectwie pracy. Jeśli natomiast nowy pracodawca tego pracownika jest mu znany, to przesyła temu pracodawcy zawiadomienie komornika i dokumenty dotyczące zajęcia wynagrodzenia oraz powiadamia o tym komornika i dłużnika, przeciwko któremu toczy się postępowanie egzekucyjne.

Można stwierdzić, że komornik zajmuje wynagrodzenie pracownika jako takie, jako źródło przychodu dłużnika, nie zaś jedynie wynagrodzenie tego pracownika u aktualnego pracodawcy. Należy przy tym z punktu widzenia trwałości zajęcia komorniczego rozróżnić dwie sytuacje: rozwiązanie umowy o pracę z pracownikiem, którego wynagrodzenie podlega zajęciu komorniczemu oraz przejście zakładu pracy w trybie art. 23 prim Kodeksu pracy.

### Kontynuacja zajęcia po rozwiązaniu umowy o pracę

Wspomniana zasada ciągłości zajęcia wynagrodzenia za pracę oznacza, że w praktyce może się zdarzyć, że po rozwiązaniu umowy o pracę z danym pracodawcą oraz zatrudnieniu się u nowego pracodawcy, to nowe wynagrodzenie pracownika za pracę będzie podlegało od razu zajęciu już od pierwszej wypłaty. Z przepisów wynika bowiem jednoznacznie, że rozwiązanie umowy o pracę nie unieważnia zajęcia komorniczego, a ono obowiązuje nadal.

### Zajęcie komornicze w przypadku przejścia zakładu pracy (art. 23 prim)

Przepisy Kodeksu postępowania cywilnego nie regulują wprost kwestii trwałości zajęcia komorniczego w przypadku uregulowanego w treści art. 23 prim Kodeksu pracy. Jednakże obowiązki prawne spoczywające na pracodawcach w takim przypadku można wywieść z przepisów kodeksu postępowania cywilnego.

Z przepisów tych (art. 774 § 1) wynika, że jeśli dotychczasowy pracodawca informuje nowego pracodawcę, co może też mieć miejsce w postaci przekazania samych akt osobowych z dokumentacją komorniczą, to nowy pracodawca zobowiązany jest respektować to zajęcie na tożsamych zasadach.



Dlatego też należy wskazać, że w przypadku przejścia części zakładu pracy, zajęcia komornicze wynagrodzenia „przechodzą” wraz z pracownikiem do nowego pracodawcy. Natomiast kwestią nieuregulowaną jest to, czy nowy pracodawcy po przejęciu pracownika posiada jakieś obowiązki w zakresie informacji przekazywanej do komornika. W tym zakresie, mimo że nie wynika to wprost z przepisów przy transakcji typu art. 23 prim, to posługując się pomocniczo uregulowaną w treści przepisów Kodeksu postępowania cywilnego (art. 774 § 2) nowy pracodawca powinien także poinformować komornika o przejęciu pracownika.

### Sytuacja w razie rozwiązania umowy o pracę

W razie rozwiązania stosunku pracy z dłużnikiem (pracownikiem) dotychczasowy pracodawca czyni wzmiankę o zajęciu należności w wydanym dłużnikowi świadectwie pracy, jeśli natomiast nowy pracodawca tego pracownika jest mu znany, to przesyła temu pracodawcy zawiadomienie komornika i dokumenty dotyczące zajęcia wynagrodzenia oraz powiadamia o tym komornika i dłużnika, przeciwko któremu toczy się postępowanie egzekucyjne.

Przepisy wymagają, aby wzmianka w świadectwie pracy zawierała oznaczenie komornika, który zajął należność oraz numer sprawy egzekucyjnej. Powinno się również wskazać wysokość potrąconych już kwot.

Przesłanie zawiadomienia komornika ma skutki zajęcia należności dłużnika u nowego pracodawcy od chwili dojścia zawiadomienia do tego pracodawcy. Co do zasady pracownik u nowego pracodawcy powinien przedstawić swoje świadectwa pracy od poprzednich pracodawców.

Jeśli jest tam wzmianka o zajęciu należności, to nowy pracodawca zawiadamia o zatrudnieniu pracownika pracodawcę, który wydał świadectwo, oraz wskazanego we wzmiance komornika.

Ponadto, jeżeli nowy pracodawca, któremu pracownik nie okazał świadectwa pracy, dowie się w inny sposób, gdzie pracownik był przedtem zatrudniony, obowiązany jest zawiadomić poprzedniego pracodawcę o jego zatrudnieniu, chyba że pracownik przedstawi zaświadczenie tego pracodawcy stwierdzające, że jego należności nie były zajęte.





**dr r.pr. Mateusz Gajda**  
Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski  
Kancelaria Vincent Legal



# Rozliczenie po śmierci pracownika

Śmierć pracownika jest traumatycznym wydarzeniem nie tylko dla jego rodziny i przyjaciół, ale także dla kolegów i koleżanek z pracy. Nagła utrata pracownika wiąże się również z licznymi problemami o charakterze organizacyjnym dla pracodawców, a także z koniecznością zastosowania szczególnych zasad rozliczenia po śmierci pracownika z członkami jego najbliższej rodziny.

## Wygaśnięcie stosunku pracy

Śmierć pracownika stanowi przyczynę automatycznego wygaśnięcia umowy o pracę (art. 63[1] § 1 Kp) i jest nadzwyczajnym sposobem zakończenia stosunku pracy łączącego pracownika i pracodawcę. Standardowymi sposobami rozwiązania umowy o pracę są zazwyczaj upływ terminu, na jaki została ona zawarta (w przypadku umów terminowych), czy też jej wypowiedzenie przez jedną ze stron stosunku pracy.



Pracodawca jest zobowiązany do dokonania rozliczenia praw majątkowych zmarłego pracownika z członkami najbliższej rodziny pracownika, którzy niekoniecznie muszą być jego spadkobiercami. Rozwiązanie to jest podyktowane przede wszystkim troską o interesy rodziny pracownika.

## Prawa majątkowe zmarłego pracownika

Ustanie więzi prawnej pomiędzy pracownikiem a pracodawcą wiąże się z koniecznością rozliczenia należności przysługujących zmarłemu pracownikowi. Co istotne, pracodawca jest zobowiązany do rozliczenia należności związanych ze stosunkiem pracy w sposób szczególny, odmienny od standardowych zasad prawa spadkowego. Mianowicie, w myśl art. 63[1] § 2 Kp, prawa majątkowe ze stosunku pracy przechodzą po śmierci pracownika, w równych częściach, na małżonka oraz inne osoby spełniające warunki wymagane do uzyskania renty rodzinnej w myśl przepisów o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych.







W praktyce oznacza to, że pracodawca jest zobowiązany do dokonania rozliczenia praw majątkowych zmarłego pracownika z członkami najbliższej rodziny pracownika, którzy niekoniecznie muszą być jego spadkobiercami. Rozwiązanie to jest podyktowane przede wszystkim troską o interesy rodziny pracownika, która często boryka się z problemami finansowymi związanymi ze śmiercią bliskiej osoby i nie może czekać na przeprowadzenie długotrwałego postępowania spadkowego.

Szczególne uprawnienie do nabycia praw majątkowych przysługuje małżonkowi zmarłego pracownika, a także innym osobom spełniającym warunki wymagane do uzyskania renty rodzinnej określone w przepisach ustawy o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych w tym przykładowo dzieciom własnym, dzieciom drugiego małżonka, rodzicom itd.

Co istotne, w wyroku z dnia 10.06.2014 r. (III PK 123/13) Sąd Najwyższy opowiedział się za szerokim rozumieniem pojęcia prawa majątkowe ze stosunku pracy, uznając za nie wynagrodzenie za pracę, wynagrodzenie za okresy niewykonywania pracy, wynagrodzenie należne w przypadku zwolnień od pracy, świadczenia rekompensujące koszty poniesione przez pracownika w związku z wykonywaniem pracy, w tym m.in. należności z tytułu podróży służbowych, ryczałt za korzystanie z własnych narzędzi pracy, odszkodowania (w tym za naruszenie zasady równego traktowania w zatrudnieniu, mobbing, nieprawidłowe rozwiązanie stosunku pracy), odprawy (emerytalne i rentowe, z tytułu rozwiązania stosunku pracy z przyczyn niedotyczących pracownika), nagrody jubileuszowe, jeśli pracownik nabył prawo do tychże świadczeń za życia, a nie zostały one spełnione przez pracodawcę do chwili śmierci uprawnionego. Co ważne, w myśl wyroku Trybunału Sprawiedliwości UE z dnia 12.06.2014 r. w sprawie Gülay Bollocke przeciwko K+K Klaas & Kock B.V. & Co. KG, C-118/13, pracodawca jest zobowiązany również do wypłaty uprawnionym ekwiwalentu pieniężnego za niewykorzystany urlop wypoczynkowy.



## Odprawa pośmiertna

Rozliczenie należności ze stosunku pracy względem bliskich zmarłego pracownika nie jest jedynym obowiązkiem majątkowym nałożonym na pracodawcę. Mianowicie, zgodnie z art. 93 Kp, pracodawca jest bowiem zobowiązany do wypłaty tzw. odprawy pośmiertnej rodzinie zmarłego. Odprawa pośmiertna jest należna, o ile śmierć pracownika nastąpi w czasie trwania stosunku pracy lub w czasie pobierania po jego rozwiązaniu zasiłku z tytułu niezdolności do pracy wskutek choroby (art. 93 § 1 Kp). Co ważne, pracodawca jest zobowiązany do jej wypłaty niezależnie od przyczyny śmierci – obowiązek wypłaty odprawy pośmiertnej powstaje również wtedy gdy śmierć pracownika nastąpiła poza zakładem pracy i nie wykazuje związku z zatrudnieniem.

Wysokość odprawy pośmiertnej jest uzależniona od okresu zatrudnienia pracownika u danego pracodawcy i jest równa 1, 3 lub 6-miesięcznemu wynagrodzeniu pracownika. **Odprawa wynosi:**

- » jednomiesięczne wynagrodzenie, jeżeli pracownik był zatrudniony krócej niż 10 lat;
- » 3-miesięczne wynagrodzenie, jeżeli pracownik był zatrudniony co najmniej 10 lat;
- » 6-miesięczne wynagrodzenie, jeżeli pracownik był zatrudniony co najmniej 15 lat.

Co istotne, do okresu zatrudnienia wlicza się m.in. okres zatrudnienia u poprzedniego pracodawcy, jeżeli zmiana pracodawcy nastąpiła w ramach przejścia całości lub części zakładu pracy lub gdy pracodawca jest następcą prawnym poprzedniego pracodawcy zmarłego pracownika.

Jeżeli po zmarłym pracowniku pozostał tylko jeden członek rodziny uprawniony do odprawy pośmiertnej, przysługuje mu wyłącznie prawo do ½ odprawy określonej w przepisach kodeksowych.

Odprawę pośmiertną dzieli się w częściach równych pomiędzy wszystkich uprawnionych członków rodziny tj. pomiędzy małżonka lub innych członków rodziny spełniającym warunki wymagane do uzyskania renty rodzinnej w myśl przepisów o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych. Co istotne, jeżeli po zmarłym pracowniku pozostał tylko jeden członek rodziny uprawniony do odprawy pośmiertnej, przysługuje mu wyłącznie prawo do ½ odprawy określonej w przepisach kodeksowych.

Należy pamiętać, że pracodawcy mogą zagwarantować rodzinie zmarłego pracownika bardziej korzystne zasady dotyczące nabywania odpraw pośmiertnych, w tym m.in. zwiększyć ich wysokość.

Odprawa pośmiertna nie przysługuje członkom rodziny, jeżeli pracodawca ubezpieczył pracownika na życie, a odszkodowanie wypłacone przez instytucję ubezpieczeniową jest nie niższe niż wysokość odprawy pośmiertnej wskazana w przepisach Kodeksu pracy. Jeżeli odszkodowanie jest niższe od odprawy pośmiertnej, pracodawca jest obowiązany wypłacić rodzinie kwotę stanowiącą różnicę między tymi świadczeniami.



# 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.





ius Laboris Poland Global HR Lawyers  
Raczkowski

**Jan Pietruczuk**  
Prawnik w kancelarii Raczkowski



# Aktualne wyzwania związane z zatrudnianiem obywateli Ukrainy

Według statystyk ZUS na koniec lipca 2023 r. liczba ubezpieczonych w Polsce cudzoziemców wyniosła ponad 1 mln osób. Po uwzględnieniu, że w ZUS ubezpieczonych osób jest łącznie ponad 16 mln, można dojść do wniosku, iż co szesnasty ubezpieczony to cudzoziemiec. Wśród zatrudnionych w Polsce cudzoziemców największy udział mają obywatele Ukrainy. Obecnie szacuje się, że wśród wszystkich pracujących cudzoziemców obywateli Ukrainy jest ok. 68%. Tym samym, statystycznie rzecz biorąc, polski pracodawca chcący zatrudnić cudzoziemca najprawdopodobniej w pierwszej kolejności zatrudni obywatela Ukrainy.

## Różne kategorie obywateli Ukrainy

Aktualnie zatrudniając obywatela Ukrainy należy zwrócić uwagę na to, iż jego status prawny może różnić się w zależności od jego indywidualnej sytuacji. Obecnie bowiem możemy wyróżnić dwie główne grupy obywateli Ukrainy:

- » obywatele Ukrainy objęci ochroną czasową, tj. tacy, których status uregulowany został w ustawie z 12 marca 2022 r. o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa (dalej: „specustawa ukraińska”),

- » obywatele Ukrainy objęci zasadami ogólnymi, tj. tacy, których status podlega m.in. przepisom ustawy z 12 grudnia 2013 r. o cudzoziemcach (dalej: „ustawa o cudzoziemcach”) oraz ustawy z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (dalej: „ustawa o promocji”).

Kroki, jakie powinien podjąć lub na co powinien uważać pracodawca zatrudniając obywatela Ukrainy, zależy właśnie od tego do jakiej grupy przynależy cudzoziemiec.



## Obywatele Ukrainy podlegający Specustawie

Ze względu na wybuch wojny w Ukrainie w lutym 2022 r. oraz związany z tym masowy napływ uchodźców wojennych do Polski oraz do innych krajów Unii Europejskiej, obywatele Ukrainy zostali objęci ochroną czasową. Wprowadzone rozwiązanie pozwoliło na zalegalizowanie pobytu w Polsce wielu milionom osób w bardzo krótkim czasie. Na gruncie polskich przepisów, aktem, który uregulował pobyt i pracę uchodźców wojennych jest specustawa ukraińska.

### Na podstawie specustawy w celu uzyskania ochrony czasowej w Polsce, obywatel Ukrainy musi:

- » wjechać do Polski z terytorium Ukrainy, oraz
- » w związku z działaniami wojennymi prowadzonymi na terytorium tego państwa.

Nadanie ochrony czasowej następuje automatycznie, w momencie wjazdu do Polski. Obecnie, po uzyskaniu ochrony czasowej pobyt obywatela Ukrainy w Polsce jest uznawany za ważny do 4 marca 2023 r. Potwierdzeniem posiadania przez obywatela Ukrainy ochrony czasowej jest zaświadczenie o nadaniu PESEL UKR. Obywatel Ukrainy może je uzyskać po zameldowaniu pobytu w dowolnym urzędzie gminy. Dodatkowo, fakt posiadania ochrony czasowej obywatel Ukrainy może potwierdzić dokumentem elektronicznym Diia.pl.

Obywatel Ukrainy może utracić posiadany w Polsce specjalny status, jeżeli wyjedzie z Polski na okres powyżej 30 dni. Ze względu na to, że specjalny status nie jest nadawany jednorazowo, obywatel Ukrainy wjeżdżając kolejny raz do Polski, po spełnieniu ww. przesłanek warunkujących nadanie ochrony czasowej, może go odzyskać.

W sytuacji, gdy obywatel Ukrainy jest kierowany do wykonywania pracy lub usług poza granicami Polski przez podmiot prowadzący działalność na terytorium Polski, nie traci specjalnego statusu.





W sytuacji, gdy obywatel Ukrainy jest kierowany do wykonywania pracy lub usług poza granicami Polski przez podmiot prowadzący działalność na terytorium Polski, nie traci specjalnego statusu.

Obywatele Ukrainy objęci ochroną czasową są zwolnieni z obowiązku posiadania zezwolenia na pracę. Podmiot zamierzający zatrudnić taką osobę ma jedynie obowiązek powiadomienia o zatrudnieniu właściwego urzędu pracy. Powiadomienie składa się za pośrednictwem portalu [praca.gov.pl](http://praca.gov.pl) w ciągu 14 dni liczonych od dnia podjęcia pracy przez obywatela Ukrainy. Uzyskanie zezwolenia na pracę lub oświadczenia o powierzeniu wykonywania pracy dla obywatela Ukrainy objętego ochroną czasową nie jest możliwe.

Od 1 kwietnia 2023 r. obywatele Ukrainy, którzy posiadają PESEL UKR oraz pracują lub zamierzają podjąć pracę albo prowadzą działalność gospodarczą na terytorium Polski, mogą wnioskować o udzielenie zezwolenia na pobyt czasowy i pracę, zezwolenia na pobyt w celu wykonywania pracy w zawodzie wymagającym wysokich kwalifikacji (Niebieska Karta UE) lub zezwolenia na pobyt w celu prowadzenia działalności gospodarczej.

Mając na uwadze przywołane powyżej warunki pobytu i pracy obywateli Ukrainy objętych ochroną czasową w Polsce, z perspektywy pracodawcy zatrudniającego takiego obywatela następujące aspekty mają istotne znaczenie:

- » **przed zatrudnieniem** – należy dokładnie zweryfikować status obywatela Ukrainy; należy upewnić się, że posiada on ochronę czasową, najczęściej poprzez rozmowę z kandydatem oraz zapoznanie się z przedłożonym zaświadczeniem o nadaniu PESEL UKR / dokumentem Diia.pl;
- » **po zatrudnieniu** – należy dochować terminu powiadomienia o podjęciu pracy przez obywatela Ukrainy; w razie niedochowania terminu powiadomienia praca może zostać uznana za nielegalną;
- » **w trakcie zatrudnienia** – w razie aplikowania przez obywatela Ukrainy o zezwolenie na pobyt czasowy i pracę lub Niebieską Kartę UE należy kontrolować ten proces; po uzyskaniu jednego z ww. zezwoleń przez obywatela Ukrainy pracodawca ma bowiem obowiązek powiadomienia w terminie 14 dni urzędu pracy, analogicznie jak w przypadku zatrudnienia, o pracy na rzecz tego podmiotu; w tym przypadku fakt zatrudnienia obywatela Ukrainy na podstawie powiadomienia przed uzyskaniem przez niego zezwolenia na pobyt nie stanowi podstawy do zwolnienia pracodawcy z obowiązku złożenia nowego powiadomienia.

## Obywatele Ukrainy przebywający w Polsce na zasadach ogólnych

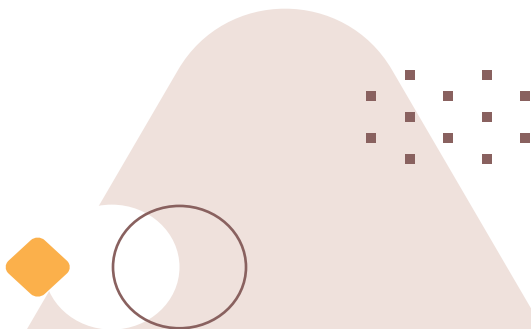
Nie wszyscy obywatele Ukrainy przebywający w Polsce są objęci ochroną czasową. Oprócz tej kategorii osób w Polsce przebywają również obywatele Ukrainy, którzy podlegają ogólnym przepisom obowiązującym cudzoziemców i którzy swe prawa oraz obowiązki w zakresie pobytu czy pracy czerpią z takich aktów normatywnych jak ustawa o cudzoziemcach czy ustawa o promocji.

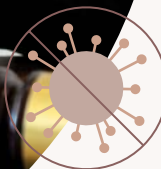
Do ustalenia, czy obywatel Ukrainy podlega przepisom ogólnym, w pierwszej kolejności należy zweryfikować, czy przebywał w Polsce przed wybuchem wojny w Ukrainie oraz czy po jej wybuchu podróżował do Ukrainy. Jeżeli obywatel Ukrainy przebywał w Polsce przed wybuchem wojny i po jej wybuchu nie podróżował do Ukrainy, najprawdopodobniej podlega zasadom ogólnym. W innym razie należy zweryfikować, czy specustawa ukraińska klasyfikuje go jako osobę, co do której nie należy stosować ochrony czasowej. Z taką sytuacją będziemy mieć najczęściej do czynienia w przypadku, gdy obywatel Ukrainy posiada zezwolenie na pobyt stały, zezwolenie na pobyt rezydenta długoterminowego Unii Europejskiej, zezwolenie na pobyt czasowy, status uchodźcy, ochronę uzupełniającą, zgodę na pobyt tolerowany lub zgodę na pobyt ze względów humanitarnych.

Jeżeli w toku weryfikacji statusu pracodawca dojdzie do wniosku, iż obywatel Ukrainy podlega przepisom ogólnym, przy zatrudnieniu tego obywatela powinien postępować w analogiczny sposób jak w przypadku zatrudnienia każdego innego cudzoziemca, który nie jest obywatelem Unii Europejskiej. Przed zatrudnieniem wiązać się to będzie z obowiązkiem weryfikacji legalności pobytu – upewnieniem się, że obywatel Ukrainy posiada w Polsce właściwą podstawę pobytu, np. wizę, zezwolenie na pobyt, itd. W trakcie zatrudnienia pracodawca będzie natomiast zobowiązany do kontroli legalności pobytu, tj. regularnej weryfikacji dokumentów pobytowych cudzoziemca pod kątem ich ważności.

Warto zaznaczyć, iż pomimo końca tzw. fikcji covidowej, przedłużenie ważności posiadanych przez obywateli Ukrainy dokumentów pobytowych, tj. wiz, zezwoleń na pobyt czasowy, a także pobytu bezwizowego zostało utrzymane w mocy przez specustawę ukraińską.

W kontekście pracy obywatele Ukrainy podlegający zasadom ogólnym mogą być, podobnie jak obywatele Ukrainy objęci ochroną czasową, zatrudnieni na podstawie powiadomienia o powierzeniu wykonywania pracy. W tej sytuacji obowiązują te same zasady, co w przypadku obywateli Ukrainy objętych ochroną czasową, tj. pracodawca ma obowiązek powiadomienia właściwego urzędu pracy w terminie 14 dni o podjęciu pracy przez obywatela Ukrainy. Pracodawcy powinni również zwracać szczególną uwagę na uzyskiwane przez obywateli Ukrainy zezwolenia na pobyt czasowy, ponieważ również obywatele Ukrainy podlegający zasadom ogólnym mogą uzyskać zezwolenie na pobyt, na podstawie którego pracodawca będzie mieć obowiązek powiadomienia o pracy obywatela Ukrainy.





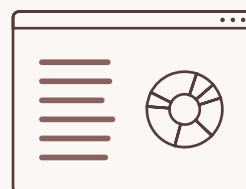
### Dodatkowe kwestie związane z zatrudnianiem obywateli Ukrainy

Na mocy specustawy ukraińskiej każdy obywatel Ukrainy przebywający legalnie w Polsce jest uprawniony do założenia działalności gospodarczej na takich samych zasadach jak obywatele polscy. To rozwiązanie może być szczególnie korzystne dla podmiotów dopuszczających współpracę z cudzoziemcami na zasadach B2B.

Kolejnym, istotnym aspektem z perspektywy polskiego pracodawcy jest możliwość zatrudnienia obywatela Ukrainy, który deklaruje, że posiada ochronę czasową wydaną przez inne państwo UE. Obecnie brak jest przepisów, które w jednoznaczny sposób umożliwiłyby zatrudnienie takiej osoby. W celu zapewnienia legalnego zatrudnienia takiej osoby na terytorium Polski, preferowanym rozwiązaniem będzie zrzeczenie się przez nią ochrony czasowej nadanej przez państwo, w którym ją uzyskała, a następnie wjazd do Polski. W takiej sytuacji pracodawca może mieć pewność, że legalne zatrudnienie obywatela Ukrainy oraz złożenie powiadomienia do urzędu pracy jest możliwe.

### Podsumowanie

Zatrudniając obywatela Ukrainy pracodawcy powinni uwzględnić, iż w zależności od indywidualnego statusu tego obywatela, może być od nich wymagany różny zakres działań w kontekście weryfikacji legalności pobytu i zapewnienia legalności pracy. Brak jednolitych regulacji w tym zakresie i konieczność każdorazowej kontroli zatrudnianego obywatela Ukrainy na pewno nie sprzyja łatwości zatrudnienia i nakłada na pracodawców dodatkowe obowiązki.







## Karta Lunchowa to mądry sposób na wyższą podwyżkę

1 września 2023 r. zwiększyła się o połowę kwota dofinansowania posiłków na kartach lunchowych zwolniona z ZUS. Nowa kwota to aż 450 zł. Środki przekazane na karcie lunchowej to realna odpowiedź na zwiększenie siły nabywczej pracowników przy niższych kosztach pracodawców. Dodatkowo stanowi najbardziej uniwersalny benefit z którego korzysta 100% pracowników i pożądaną benefit wśród generacji X, Y i Z.<sup>2</sup>



od 1.09.2023 r.  
**450 zł**  
zwolnione z ZUS  
na pracownika  
miesięcznie!

**Zaplanuj budżet na 2024 r. z kartą lunchową Edenred. Zobacz korzyści dla firmy i pracowników.**

**PRZYKŁAD: Firma planuje wzrost wynagrodzeń na 2024 r. - 450 zł dla pracownika mies. z kosztami pracodawcy.**

1 Podwyżka wynagrodzenia zasadniczego	2 Karta Lunchowa	3 Rozwiązanie Hybrydowe
<p><b>450 zł</b> w budżecie</p> <p><b>376 zł</b> wzrost wynagrodzenia</p> <p><b>256 zł</b> netto dla pracownika miesięcznie</p>	<p><b>450 zł</b> w budżecie</p> <p><b>450 zł</b> przekazane na kartę lunchową</p> <p>—</p> <p><b>54 zł</b> podatek dochodowy</p> <p><b>396 zł</b> netto dla pracownika miesięcznie</p>	<p>W przypadku wyższego budżetu na podwyżki wybierz model hybrydowy:</p> <p><b>450 zł</b> na Karcie Lunchowej</p> <p>+</p> <p>drugą część jako wzrost wynagrodzenia zasadniczego</p>

**Przekazanie środków na Karcie Lunchowej to rocznie o 1680 zł<sup>3</sup> więcej dla Pracownika vs. podwyżka wynagrodzenia zasadniczego.**

**Wykorzystaj moc Karty Lunchowej w 2024 r. Napisz do nas, a my przygotujemy ofertę dla Ciebie:**



**Enrich connections. For good.**

**www.edenred.pl**

Zastrzegamy, że powyższe nie jest poradą, opinią lub wyjaśnieniem z zakresu państwa obowiązków podatkowych. Stanowi wyłącznie przykładowe rozumienie zagadnienia i ma na celu lepsze korzystanie z naszego produktu. Jest to ogólny opis najczęstszych sytuacji i nie bierze pod uwagę państwa uwarunkowań, które mogą skutkować odmienną interpretacją.

<sup>1</sup> Nowelizacja rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 18 grudnia 1998 r., par. 2 ust. 2 pkt 11.

<sup>2</sup> Badanie ilościowe lutego 2023, metoda CAWI Edenred Polska we współpracy z agencją badawczą Herstorries; N: 400 generacja X, N: 400 generacja Y, N: 400 generacja Z.

<sup>3</sup> (396 zł - 256 zł) x 12 mies. = 140 zł x 12 mies. = 1680 zł rocznie więcej dla pracownika na karcie lunchowej.



**SAWICKI**  
— WSPÓLNICY  
KANCELARIA ADWOKACKA

**adwokat Piotr Sawicki**  
Wspólnik Zarządzający Kancelarii  
Adwokackiej Sawicki i Wspólnicy

# Obowiązki informacyjne pracodawcy zatrudniającego cudzoziemca przed organami państwowymi

Zatrudnienie cudzoziemca w Polsce niesie ze sobą konieczność spełnienia szeregu obowiązków informacyjnych. Procedury te zostały wprowadzone w celu zabezpieczenia praw cudzoziemców pracujących na terytorium kraju oraz dla zapewnienia transparentności w kwestiach związanych z zatrudnieniem osób spoza granic Polski.

W większości przypadków to podmiot powierzający wykonywanie pracy (pracodawca/zleceniodawca) ponosi odpowiedzialność za przekazywanie niezbędnych informacji do odpowiednich organów. Niniejszy artykuł ma na celu przybliżenie tych regulacji oraz wskazanie, w jakich okolicznościach występują one w praktyce.

## Kiedy pracodawca musi spełnić obowiązki informacyjne?

**Pracodawca/zleceniodawca jest zobowiązany do przekazania informacji dotyczących zatrudnienia cudzoziemca w sytuacji:**

- » zatrudnienia cudzoziemca na podstawie zezwolenia na pracę;
- » zatrudnienia cudzoziemca na podstawie oświadczenia o powierzeniu pracy cudzoziemcowi;

- » zatrudnienia cudzoziemca na podstawie zezwolenia na pracę sezonową;
- » powierzenia wykonywania pracy obywatelowi Ukrainy na podstawie art. 22 ust. 1 ustawy z dnia 12 marca 2022 r. o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa.





### Obowiązki informacyjne w przypadku zatrudnienia cudzoziemca na podstawie zezwolenia na pracę

Zezwolenie na pracę jest jednym z dokumentów uprawniających cudzoziemca do podjęcia pracy na terenie Rzeczypospolitej Polskiej. Regulacje oraz obowiązki z nim związane zostały określone w ustawie z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Ustawa ta określa również obowiązki podmiotu powierzającego pracę w przypadku zatrudnienia cudzoziemca na podstawie oświadczenie o powierzeniu wykonywania pracy cudzoziemcowi oraz zezwolenia na pracę sezonową, o których mowa w kolejnych częściach artykułu.

Pracodawca/zleceniodawca zobowiązany jest do poinformowania w formie pisemnej wojewody, który wydał zezwolenie na pracę, o kluczowych zmianach dotyczących zatrudnienia cudzoziemca. **Musi to uczynić w ciągu 7 dni od wystąpienia określonych okoliczności. Są to następujące przypadki:**

1. Jeśli cudzoziemiec podejmie pracę o odmiennym charakterze niż określony w zezwoleniu lub na innym stanowisku - spełniając warunki określone w art. 88f ust. 1b ww. ustawy pracodawca może powierzyć cudzoziemcowi pracę o innym charakterze na okres nie dłuższy niż 30 dni w roku kalendarzowym, jednak nawet w takim przypadku pracodawca powinien spełnić obowiązek informacyjny.

2. Gdy wystąpi zmiana siedziby, nazwy, formy prawnej pracodawcy lub przejęcie zakładu pracy.
3. Jeśli zakład pracy, lub jego część, zostanie przekazany innemu pracodawcy.
4. Jeżeli dojdzie do zmiany osoby reprezentującej pracodawcę wobec wojewody, co jest istotne dla pracodawców zagranicznych.
5. Gdy cudzoziemiec nie rozpocznie pracy w ciągu 3 miesięcy od początkowej daty ważności zezwolenia. Warto odnotować, że w takiej sytuacji pracodawca może wcześniej poinformować wojewodę o niestawieniu się cudzoziemca do pracy.
6. W przypadku, gdy cudzoziemiec przerwie pracę na okres dłuższy niż 3 miesiące.
7. Jeśli cudzoziemiec zakończy pracę przed upływem 3 miesięcy od daty wygaśnięcia zezwolenia.

Okoliczności opisane w punktach 5. i 6. mogą prowadzić do uchylecia zezwolenia na pracę cudzoziemca. Pod pewnym warunkiem można jednak tego uniknąć. Jeżeli wojewoda otrzyma w terminie odpowiednie powiadomienie o przyczynie niepodjęcia pracy lub przerwy, to zezwolenie nie zostanie uchylone. Każdy pracodawca, który nie dopełni obowiązku informacyjnego, podlega karze grzywny. Minimalna wysokość tej kary wynosi obecnie 100 zł.



### Obowiązki informacyjne pracodawcy zatrudniającego cudzoziemca na podstawie oświadczenie o powierzeniu wykonywania pracy cudzoziemcowi

Oświadczenie o powierzeniu wykonywania pracy cudzoziemcowi pozwala na zatrudnienie obywateli z pewnych krajów na okres do 2 lat. W oświadczeniu zawarte są kluczowe informacje o stanowisku oraz warunkach pracy w Polsce, w tym lokalizacja, okres zatrudnienia, wynagrodzenie oraz rodzaj umowy.

Takie oświadczenie jest możliwe do złożenia w powiatowym urzędzie pracy dla obywateli Mołdawii, Białorusi, Gruzji, Armenii oraz Ukrainy.

Po wpisaniu oświadczenia o powierzeniu wykonywania pracy cudzoziemcowi do ewidencji pracodawca/zleceniodawca ma obowiązek złożenia do powiatowego urzędu pracy, który dokonał wpisu, pisemnego powiadomienia (np. w formie elektronicznej za pośrednictwem platformy [praca.gov.pl](https://praca.gov.pl)) o podjęciu lub niepodjęciu przez cudzoziemca pracy w terminie 7 dni od daty rozpoczęcia pracy, wskazanej w oświadczeniu.

Zarówno podmiot zatrudniający cudzoziemca na podstawie wspomnianego oświadczenia, jak i sam cudzoziemiec mogą poinformować powiatowy urząd pracy o zakończeniu umowy czy współpracy, lecz nie mają takiego obowiązku. Wysłanie powiadomienia o zakończeniu pracy pozwala na dokładne śledzenie statusu zatrudnienia cudzoziemców w kraju i zapewnia przejrzystość procesu.

### Obowiązki informacyjne w przypadku zatrudnienia cudzoziemca na podstawie zezwolenia na pracę sezonową (typ S)

Jeśli cudzoziemiec, dla którego pracodawca/zleceniodawca ubiegał się o zezwolenie na pracę sezonową, przybył na terytorium Polski i zgłosił się do pracy, obowiązkiem pracodawcy/zleceniodawcy jest poinformowanie odpowiedniego powiatowego urzędu pracy o tym fakcie. Zgłoszenie można złożyć elektronicznie za pośrednictwem portalu [praca.gov.pl](https://praca.gov.pl). Aby to zrobić, należy przejść do odpowiedniej zakładki dotyczącej zgłoszenia pracownika sezonowego. Po dokonaniu zgłoszenia, starosta może wydać zezwolenie na pracę sezonową.



Dla tych obywateli Ukrainy, którzy korzystają w Polsce z ochrony czasowej na podstawie tzw. specustawy, jedyną opcją legalizacji zatrudnienia jest powiadomienie o powierzeniu wykonywania pracy. Nie mogą oni legalnie pracować na podstawie oświadczenia czy zezwolenia na pracę, w tym pracę sezonową.

Jeżeli cudzoziemiec, dla którego został złożony wniosek o wydanie zezwolenia na pracę sezonową, nie przybył do Polski, a pracodawca/zleceniodawca nie dostarczy kopii dokumentu potwierdzającego prawo cudzoziemca do pobytu w Polsce w określonym czasie, postępowanie w sprawie zezwolenia zostanie umorzone. W konsekwencji wpis do ewidencji wniosków ulega unieważnieniu.







Podmiot powierzający wykonywanie pracy powinien dostarczyć organowi (powiatowemu urzędowi pracy) kopię ważnego dokumentu uprawniającego cudzoziemca do pobytu w Polsce, a także dostarczyć informacje na temat miejsca zakwaterowania cudzoziemca w Polsce.

### **Obowiązki informacyjne w przypadku zatrudnienia cudzoziemca na podstawie powiadomienia o powierzeniu wykonywania pracy obywatelowi Ukrainy**

Zgodnie z ustawą z dnia 12 marca 2022 r. o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa, zatrudnieni obywatele Ukrainy są uprawnieni do wykonywania pracy w Polsce pod warunkiem wysłania przez ich pracodawcę/zleceniodawcę odpowiedniego powiadomienia do powiatowego urzędu pracy w formie elektronicznej za pośrednictwem portalu [praca.gov.pl](http://praca.gov.pl) w terminie 14 dni od dnia podjęcia pracy.

Dla tych obywateli Ukrainy, którzy korzystają w Polsce z ochrony czasowej na podstawie ww. specustawy, jedyną opcją legalizacji zatrudnienia jest powiadomienie o powierzeniu wykonywania pracy. Nie mogą oni legalnie pracować na podstawie oświadczenia czy zezwolenia na pracę, w tym pracę sezonową.

Obywatele Ukrainy przebywający w Polsce legalnie, lecz nieobjęci ochroną czasową, mogą być zatrudnieni na podstawie wspomnianego powiadomienia lub innego dokumentu uprawniającego ich do wykonywania pracy. Wybór sposobu legalizacji zatrudnienia zależy od pracodawcy/zleceniodawcy, ale tylko powiadomienie o powierzeniu wykonywania pracy obywatelowi Ukrainy jest nieodpłatne.

Każda zmiana podmiotu powierzającego wykonywania pracy powoduje konieczność składania nowego powiadomienia. Wysłanie nowego powiadomienia jest obowiązkowe m.in. w przypadku obniżenia wysokości wynagrodzenia cudzoziemca, wymiaru czasu pracy lub ilości godzin pracy. W sytuacji, gdy przesłane powiadomienie zawierało błąd, konieczne jest jego ponowne złożenie. Dokonanie korekty jest niemożliwe. Jeśli zgłoszenie jest składane przez pełnomocnika, konieczne jest dołączenie pełnomocnictwa. Nie wymaga się dołączenia skanu umowy czy dokumentu tożsamości obywatela Ukrainy.

### **Podsumowanie**

Pracodawcy i zleceniodawcy powierzający pracę obcokrajowcom powinni być świadomi swoich obowiązków, w tym obowiązków informacyjnych wobec organów państwowych, żeby nie doprowadzić sytuacji do uzyskania kary grzywny lub stwierdzenia nielegalnego powierzenia wykonywania pracy.

Zachęcam do zapoznania się z artykułami mojego autorstwa na temat nielegalnego zatrudnienia cudzoziemca i jego skutków dla pracodawcy w 7. wydaniu Magazynu HR na Szpilkach oraz odpowiedzialności zarządu czy działu HR w przypadku stwierdzenia nielegalnego powierzenia pracy cudzoziemcowi w 10. wydaniu Magazynu HR na Szpilkach.



C&amp;C CHAKOWSKI &amp; CISZEK

**dr Izabela Florczak**Radca prawny, Szefowa Działu  
Employment Immigration  
w Kancelarii C&C Chakowski & Ciszek**Michał Nocuń**Prawnik, Dział Employment  
Immigration w Kancelarii  
C&C Chakowski & Ciszek

# Podwójne obywatelstwo cudzoziemca

## Problem czy ułatwienie?

Intuicyjnie wydaje się dla nas oczywiste, kto jest cudzoziemcem, a kto nim nie jest. Cudzoziemiec to nie-Polak. Nie jest jednak zawsze oczywiste, jakie cudzoziemiec posiada obywatelstwo.

Ustalenie obywatelstwa cudzoziemca jest kłopotliwe wówczas, gdy posiada on podwójne obywatelstwo. Jeśli ktoś jest zatem równolegle Hiszpanem i Marokańczykiem, jak mamy go traktować na gruncie polskich przepisów legalizujących pracę cudzoziemców? A jeśli jest Polakiem i Hindusem...? Odpowiedzi na te pytania są niezwykle istotne w kontekście obowiązków podmiotów zatrudniających cudzoziemców.

### Cudzoziemiec - czyli kto?

Ustawa z dnia 12 grudnia 2013 r. o cudzoziemcach (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 519 z późn. zm.) definiuje cudzoziemca jako każdego, kto nie posiada obywatelstwa polskiego. Takie podejście wyklucza zaliczanie do grona cudzoziemców osoby, które posiadają obywatelstwo polskie i inne. Analogiczną definicję zawiera ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 735 z późn. zm.).

Nieco inaczej do definicji cudzoziemca podszedł ustawodawca w ustawie z dnia 15 czerwca 2012 r. o skutkach powierzania wykonywania pracy cudzoziemcom przebywającym wbrew przepisom na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 1745). Zgodnie z jej regulacją ilekroć w ustawie jest mowa o cudzoziemcu, rozumie się przez to osobę niebędącą:

- » obywatelem państwa członkowskiego Unii Europejskiej;
- » obywatelem państwa członkowskiego Europejskiego Porozumienia o Wolnym Handlu (EFTA) - strony umowy o Europejskim Obszarze Gospodarczym;
- » obywatelem Konfederacji Szwajcarskiej;
- » członkiem rodziny cudzoziemców, o których mowa w pkt 1-3, który do nich dołącza lub z nimi przebywa.





Ponieważ Polska jest państwem członkowskim UE – obywatele Polski nie mieszczą się w definicji cudzoziemca zastosowanej w ostatnim z przytoczonych aktów prawnych.

Cudzoziemiec to osoba, która nie ma polskiego obywatelstwa. Nawet, jeśli równolegle ma obywatelstwo innego kraju.

Z ustawy z dnia 2 kwietnia 2009 r. o obywatelstwie polskim (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 465 z późn. zm.) wynika, że obywatel polski posiadający równocześnie obywatelstwo innego państwa ma wobec Rzeczypospolitej Polskiej takie same prawa i obowiązki jak osoba posiadająca wyłącznie obywatelstwo polskie.

Na początku bieżącego roku Straż Graniczna opublikowała komunikat, który wywołuje pewne kontrowersje. Wynika z niego, że jeśli osoba posiadająca podwójne obywatelstwo (polskie i inne) przyjeżdżając do Polski zdecyduje się na przekroczenie granicy na podstawie dokumentu innego państwa, będzie traktowana jako obywatel tego kraju. W stanowisku SG czytamy dalej:

*Co więcej, jeśli funkcjonariusz Straży Granicznej w trakcie kontroli granicznej na wyjazd z Polski uzyska informację, że podróżny posiada polskie obywatelstwo, a nie ma ważnego polskiego dokumentu, czyli – w zależności od kierunku podróży – paszportu lub dowodu osobistego, ma obowiązek nie zezwolić takiej osobie na przekroczenie granicy. Nawet jeśli ta osoba wjechała na terytorium Polski na podstawie dokumentu stwierdzającego obywatelstwo innego państwa. W myśl obowiązujących w Polsce przepisów, głównie Ustawy o obywatelstwie polskim, posiadanie przez obywateli RP podwójnego obywatelstwa jest dopuszczalne, jednak nie skutkuje ono prawem do przedkładania obywatelstwa obcego nad polskie i w żadnym wypadku obywatel polski na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej nie może żądać przed organami państwowymi, aby traktowano go jako obywatela innego państwa.*



Ze stanowiskiem Straży Granicznej nie zgodził się Rzecznik Praw Obywatelskich wskazując między innymi, że z ustawy o obywatelstwie polskim nie wynika norma prawna, z której wynika możliwość odmawiania obywatelom polskim przekroczenia granicy w celu wyjazdu na podstawie paszportu innego państwa. Przepisy wskazanej ustawy powinny być bowiem interpretowane z uwzględnieniem art. 5 ust. 1 ustawy o dokumentach paszportowych. Przyznaje on prawo, a nie obowiązek, do posiadania dokumentu paszportowego. Ponadto art. 5 ust. 2 ustawy o dowodach osobistych ustanawia obowiązek posiadania dowodu osobistego jedynie przez pełnoletnich obywateli polskich zamieszkujących na terytorium RP.

Odpowiadając na stanowisko RPO Komentant Główny Straży Granicznej nie zmienił swojego stanowiska.

### Podwójne obywatelstwo - możliwe warianty

Przedstawione wyżej uwagi potwierdzają, że możliwy jest wariant podwójnego obywatelstwa w postaci posiadania przez daną osobę obywatelstwa polskiego i obywatelstwa innego państwa. Ponadto możliwe są między innymi warianty podwójnych obywatelstw:

- » obywatelstwo państwa UE i obywatelstwo innego państwa;
- » dwa obywatelstwa państw UE;
- » dwa obywatelstwa państw spoza UE.







Posiadane obywatelstwo bardzo często implikuje mechanizmy związane z legalizacją pobytu i pracy, jakie znajdują zastosowanie odnośnie do konkretnej osoby. Nie można przy tym zapominać, że możliwe jest posiadanie więcej niż dwóch obywatelstw. Osoba mająca kilka obywatelstw będzie mogła być dopuszczona do przybycia i pobytu tylko jako obywatel jednego z tych państw, którego obywatelstwo posiada.

W nauce wskazuje się, że kolizja obywatelstw powinna być rozstrzygana według określonych reguł. Reguły te nie powinny, przede wszystkim, budzić zastrzeżeń pod względem prawnym. Nie będzie to miało miejsca m. in. wówczas, gdy reguły te będą mogły być zastosowane we wszystkich możliwych wypadkach kolizji obywatelstw. Ponadto przy rozwiązywaniu kolizji obywatelstw powinny one godzić interes państwa dopuszczającego z interesem osoby przyjmowanej. Reguły te zabezpieczają będą interes państwa, gdy przy wjeździe na jego terytorium uniemożliwią osobom mającym więcej niż jedno obywatelstwo swobodne posługiwanie się, zależnie od wygody jednym lub drugim obywatelstwem. [Waldemar Czapski, *O przyjmowaniu na terytorium państwa osób mających podwójne obywatelstwo*, 1970.]

Jak wynika z Konwencji w sprawie pewnych zagadnień dotyczących kolizji ustaw o obywatelstwie oraz protokołu dotyczącego przypadku bezpieczeństwa, podpisanych w Hadze dnia 12 kwietnia 1930 r. (ratyfikowanych zgodnie z ustawą z dnia 5 czerwca 1934 r. przez Prezydenta Ignacego Mościckiego), *W Państwie trzecim, osoba posiadająca więcej niż jedno obywatelstwo winna być traktowana tak, jak gdyby posiadała tylko jedno. Nie uchylając przepisom prawnym, stosowanym przez Państwo trzecie w kwestiach statutu personalnego i z zastrzeżeniem obowiązujących umów, Państwo to będzie mogło, na swym terytorium, uznać, wyłącznie spośród obywatelstw, posiadanych przez tę osobę, bądź obywatelstwo kraju, w którym ma ona stałe i główne miejsce pobytu, bądź też obywatelstwo kraju, z którym, stosownie do okoliczności, wydaje się ona najbardziej związana.*

Powyższa reguła odnosi się do kolizji obywatelstw, która ma być rozstrzygana przez konkretny organ państwowy. Jednakże bardzo często to sam cudzoziemiec, zmuszony jest podać swoje obywatelstwo (jedno), bądź informację taką musi podać podmiot go zatrudniający. **Należy wówczas dokonać wyboru najkorzystniejszego rozwiązania**, które umożliwi korzystanie z ułatwień w legalizacji pobytu/pracy.



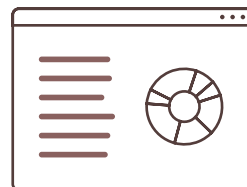
### Obywatelstwo w przepisach cudzoziemskich i postępowaniach legalizacyjnych

Ustawa z dnia 12 marca 2022 r. o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa (Dz. U. z 2023 r. poz. 103 z późn. zm.) odnosi się będzie zatem do osób, które posiadają (przynajmniej także, bądź wyłącznie) obywatelstwo ukraińskie, o ile nie posiadają równoległe obywatelstwa polskiego. Warto przy tym pamiętać, że zgodnie z postanowieniami ww. ustawy, ilekroć jest w niej mowa o obywatelu Ukrainy, rozumie się przez to także nieposiadającego obywatelstwa ukraińskiego małżonka obywatela Ukrainy, o ile przybył on na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej z terytorium Ukrainy w związku z działaniami wojennymi prowadzonymi na terytorium tego państwa i nie jest obywatelem polskim ani obywatelem innego niż Rzeczpospolita Polska państwa członkowskiego Unii Europejskiej.

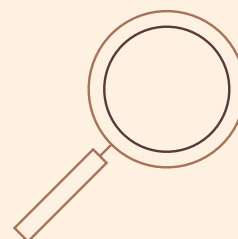
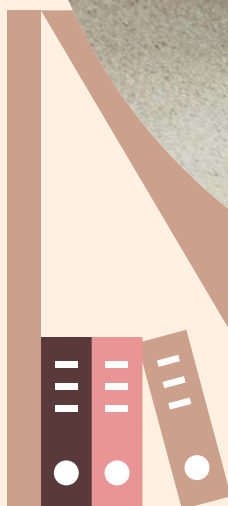
Jeśli zamierzamy dokonać rejestracji oświadczenia o powierzeniu wykonywania pracy cudzoziemcowi dla osoby posiadającej (przynajmniej także, bądź wyłącznie) obywatelstwo Armenii, Białorusi, Gruzji, Mołdawii lub Ukrainy, w formularzu należy podać wyłącznie obywatelstwo któregoś z tych krajów - nawet, jeśli cudzoziemiec posiada równoległe obywatelstwo innego państwa. Jeśli obywatelstwo innego państwa zwalnia z obowiązku legalizacji pracy - wpis oświadczenia do ewidencji oświadczeń nie jest wymagany.

Analogicznie ma się sprawa związana z zezwoleniem na pracę. Jeśli cudzoziemiec posiada podwójne obywatelstwo, we wniosku trzeba wpisać jedno z obywatelstw. Jednakże, jeśli jedno z obywatelstw cudzoziemca uprawnia go do pracy bez zezwolenia - nie ma konieczności występowania o dokument legalizujący pracę.

Żaden z formularzy związanych z ubieganiem się o legalizację zatrudnienia/pobytu nie zawiera możliwości wskazywania podwójnego obywatelstwa. Należy zatem wybrać, którym obywatelstwem cudzoziemiec będzie się posługiwał i **konsekwentnie się tego wyboru trzymać.**



# Profesjonalnie o dobrostanie



Jak pogodzić zawodowe ambicje z najważniejszym projektem, czyli satysfakcjonującym życiem prywatnym. Zdrowie i legislacja na wspólnej drodze do work-life balance.





**Magdalena Sobecka**  
Konsultantka HR i Doradczyni  
zawodowa i Trenerka

# Szczerłość w pracy

## Refleksja na temat autentyczności

Każdego dnia wchodzimy do pracy z całym wachlarzem emocji, myśli i potrzeb, naładowani energią, niecierpliwi lub niepewni tego, co przyniesie kolejny dzień. Z jednej strony odkrywamy świat, z drugiej swoją prawdziwą tożsamość, tworzymy autentyczne więzi, a jednocześnie odruchowo staramy się chronić przed ośmieszeniem, zignorowaniem czy krytyką. Jednocześnie wielu z nas zastanawia się, czy w takim miejscu opłaca się szczerłość, kiedy w tym samym momencie na świecie pozory, kłamstewka i kłamstwa mają się bardzo dobrze, a wiele spraw zamiatanych jest pod dywan.

Badanie przeprowadzone przez profesora psychologii Roberta S. Feldmana z University of Massachusetts wykazało, że 60% osób skłamało przynajmniej raz podczas 10-minutowej rozmowy. Wynika z tego, że brak szczerłości dotyczy znacznej grupy ludzi. Temat ten poruszony został również w artykule „Motivation and Consequences of Lying. A Qualitative Analysis of Everyday Lying. (2015 r.), który przedstawia ciekawe spojrzenie na motywację i konsekwencje kłamstwa. Prezentowane wyniki badań wykazały, że motywacją do kłamstwa jest chęć uniknięcia strat, zwłaszcza natury psychologicznej, zarówno po stronie kłamiącego (uniknięcie krytyki, zmian w samoocenie, wizerunku w oczach innych), jak i po stronie okłamywanego (uniknięcia sprawienia komuś przykrości lub dyskomfortu). Co więcej, jeden z uczestników badania powiedział: „gdyby mówienie prawdy nie wiązało się z żadnymi konsekwencjami lub było przyjmowane w dobrej wierze (...), wówczas znacznie rzadziej posługiwalibyśmy się kłamstwem”.

W niniejszym artykule zapraszam Cię do refleksji na temat szczerłości w pracy. Przyjrzymy się jej w dwóch perspektywach tj. szczerłości wobec samego siebie i szczerłości w relacjach międzyludzkich. Ich kolejność nie jest bynajmniej przypadkowa, ponieważ kiedy spotykamy się sami ze sobą w szczerłości i autentyczności, wówczas będziemy w stanie zbudować zdrową i szczerą relację z innymi w pracy.

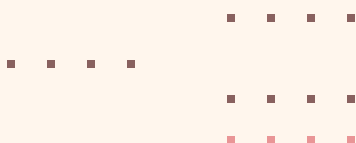
Szczerłość wobec samego siebie i szczerłość w relacjach międzyludzkich. Ich kolejność nie jest bynajmniej przypadkowa, ponieważ kiedy spotykamy się sami ze sobą w szczerłości i autentyczności, wówczas będziemy w stanie zbudować zdrową i szczerą relację z innymi w pracy.





## Szczerość wobec siebie

Definicji słowa szczerość nie możemy zamknąć jedynie w prostym stwierdzeniu „mówienie prawdy”. Szczerość to także bycie autentycznym, życie w zgodzie z samym sobą, bez okłamywania siebie, udawania. Bycie szczerym wobec siebie wymaga jednocześnie odwagi, a czasem nawet trudnych wewnętrznych negocjacji, zwłaszcza w obliczu codziennych wyzwań, naszych obaw, trudności w relacjach i presji ze strony otoczenia. Na szczerość możemy również spojrzeć jako spójność w słowach i czynach, co sprawia, że ludzie postrzegają nas jako wiarygodnych i autentycznych w pracy. Jeśli jednak z jakiegoś powodu wystąpią rozbieżności, może to sprawić wrażenie, że jesteśmy nieszczerzy. Potrzebujemy zatem głębszej wiedzy o sobie, aby być autentycznym i szczerym wobec siebie, w czym niezmiernie pomocne jest regularne weryfikowanie naszych wartości i tego, co jest dla nas naprawdę ważne.



## Samoświadomość i dojrzałość osobista

Samoświadomość i dojrzałość osobista są istotnymi elementami bycia uczciwym wobec samego siebie. Samoświadomość pomaga nam lepiej zrozumieć właśnie nas samych, a to oznacza poznanie naszych wartości, myśli, uczuć, jak również powodów naszych zachowań, przekonań czy też jawnych i ukrytych motywacji. Wiąże się ona z regularnym wewnętrznym dialogiem, na spoglądaniu w głąb siebie i mierzeniu się ze swoimi lękami i emocjami. Dla niektórych może się to wydawać jak droga na Mount Everest. Droga, która nie jest łatwa, ale niezmiernie ważna, do poznawania samego siebie i życia w pełni swoich możliwości, z poszanowaniem innych ludzi wokół. Dojrzałość osobista pozwala nam natomiast spojrzeć w lustro i wziąć odpowiedzialność za nasze świadome lub nieświadome decyzje i działania. Rozwijanie samoświadomości i gotowości do bycia szczerym wobec siebie jest dla nas drogą do zaakceptowania naszych mocnych i słabych stron, popełnianych błędów oraz okazją do pilnowania naszego systemu moralnego, wewnętrznych granic i wartości. Pozwala unikać negatywnych projekcji i uprzedzeń, które utrudniają nam poznanie siebie i innych w pracy.

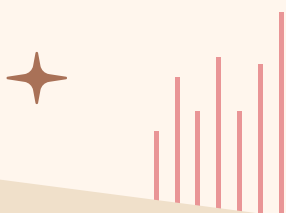


## Szczerowość w relacjach międzyludzkich

Prawda jest jednym z podstawowych elementów budowania zaufania w relacjach międzyludzkich. Co może nam pomóc w codziennej komunikacji? Mówmy jasno, o co nam chodzi, co chcemy zrobić i czego oczekujemy. Pokazujemy, że nie mamy ukrytych motywów i tworzymy bezpieczną przestrzeń, w której nasz rozmówca bez problemu zrozumie nasze intencje. Komunikując się szczerze, logicznie, taktownie i z empatią, a jednocześnie wprost, z odrobiną humoru i cierpliwości, minimalizujemy potencjalne nieporozumienia i budujemy zaufanie. We wspomnianym artykule „Motivation and Consequences of Lying. A Qualitative Analysis of Everyday Lying” czytamy, że odkryte kłamstwa mają też potencjał pozytywnych konsekwencji dla relacji tylko w określonych okolicznościach, gdy nie naruszają istotnych wartości rozmówcy i wynikają z ludzkich słabości, a nie działania z premedytacją, oraz gdy osoby uczestniczące w rozmowie są gotowe dokładnie zrozumieć, co się wydarzyło.

Natomiast jeśli chodzi o wartości, niektórzy ludzie priorytetowo traktują uczciwość i szczerowość, co wynika z ich podstawowych przekonań, wychowania, religii i zasad. Wierzą, że otwarta i przejrzysta komunikacja sprzyja budowaniu zdrowych i trwałych relacji. Podczas gdy jedni kierują się uczciwością i szczerowością, inni mogą wyznawać wartości takie jak zdrowie, pasja i wolność. Nie oznacza to jednak, że dla tych ostatnich uczciwość nie jest ważna. Wspomniane wartości budują naszą tożsamość oraz wpływają na nasze decyzje, zachowania i sposób, w jaki odnosimy się do innych. Nawet jeśli dwie osoby podzielają zestaw tych samych wartości, ich hierarchia może znacząco wpłynąć na charakter ich relacji i współpracę.

Jednocześnie szczerowość w relacjach między ludźmi objawia się zwykle w komunikacji i jej różnych formach. Zatem, co zwykle o tym sądzimy? Obalmy podstawowy mit, bycie szczerym nie oznacza bycie niemiłym. Podobnie jak bycie uprzejmym nie oznacza bycie szczerym. Prawdą jest, że są to dwie różne kategorie tak jak skoki na olimpiadzie: wzwyż lub w dal - to różne konkurencje sportowe. Życie byłoby jednak zbyt proste, jeśli moglibyśmy skupić się tylko na jednej z nich i dzięki temu odnosić sukcesy i zdobywać medale. W relacjach międzyludzkich nie możemy skupić się na jednej kategorii „szczerowość” lub „uprzejmość”.



Bycie szczerym wymaga umiejętnego wyważenia i dostosowania się do sytuacji. W środowisku zawodowym spotykamy osoby, które postrzegane są przez otoczenie jako „zbyt” szczerze w komunikacji, wyrażające się krótko, konkretnie i bez owijania w bawełnę. Takie osoby czują się dobrze w towarzystwie ludzi podobnych do siebie i mogą oczekiwać tej formy komunikacji od innych, jeśli patrzą na nich własną miarą. To podejście w działaniu może być postrzegane jako skuteczne i zdecydowane. Jednak taka bezpośredniość powoduje trudności w kontaktach zawodowych, zwłaszcza u osób, które są ostrożne w swoich wypowiedziach oraz zorientowane na relacje i ludzi.

Z tego powodu bycie szczerym wymaga zwracania szczególnej uwagi na to, z kim rozmawiamy i pracujemy. Wówczas szacunek do rozmówcy i szczerłość połączona z empatią z pewnością staną na wysokości zadania, sprawiając, że praca i relacje międzyludzkie nabiorą zupełnie innego wymiaru.

Podsumowując, szczerłość jest podstawą wyjątkowej kultury organizacyjnej. Gdy podchodzimy do tego z empatią, jesteśmy w stanie lepiej współpracować i tworzyć bardziej wspierające środowisko pracy. Ponadto uczciwość buduje zaufanie wśród klientów i partnerów biznesowych, a to przekłada się na lojalność, owocną współpracę i sukces na konkurencyjnym rynku.

Odkryte kłamstwa mają też potencjał pozytywnych konsekwencji dla relacji tylko w określonych okolicznościach, gdy nie naruszają istotnych wartości rozmówcy i wynikają z ludzkich słabości, a nie działania z premedytacją.

Życzę Ci, abyś każdego dnia, kiedy wchodzisz do pracy, spotykał miejsce, gdzie szczerze możesz dzielić się pomysłami, a autentyczność jest cennym atutem.

### Polecam książki

- » Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi, *Dale Carnegie*
- » Dary niedoskonałości, *Brené Brown*
- » Radical Candor, *Kim Scott*

### Bibliografia

- » [Motivation and Consequences of Lying. A Qualitative Analysis of Everyday Lying](#), *Beata Arcimowicz, Katarzyna Cantarero i Emilia Soroko*
- » [UMass Researcher Finds Most People Lie In Everyday Conversation](#)
- » *Być naprawdę sobą*, *Valerio Albisetti*



 Eduwersum  HRnaSzpilkach

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



# Nice culture

## Recepta na toksyczne środowisko pracy, czy kolejny dzinn wypuszczony z butelki HR?


Jednym z następstw pandemii było zjawisko opisane jako Wielka Rezygnacja. Kiedy zaczęto głębiej dociekać jego przyczyn, okazało się, że izolacja i troska o zdrowie tak znacząco zmieniły oczekiwania pracowników, iż zdali oni sobie sprawę, że nie chcą dłużej tkwić w organizacjach, gdzie panuje toksyczna kultura. Dało to menedżerom i właścicielom firm do myślenia. Rynek pracownika dołożył swoje. Rozpoczął się trend wręcz odwrotny. Wiele firm naciska obecnie na swoich kierowników, by w zarządzaniu stawiali na uprzejmość, wyrozumiałość i bycie miłym dla swoich podwładnych. Czy ma to szanse zadziałać?

### Czy kultura korporacyjna to kluczowy czynnik odpływu pracowników?

O skali zjawiska Wielkiej Rezygnacji mówią liczby. Według danych Statista w 2022 r. w USA odeszło z pracy ponad 46 milionów ludzi. Badacze z MIT, którzy pochyliłi się na tym problemem skonstatowali, że to właśnie kultura korporacyjna jest najsilniejszym czynnikiem oddziałującym na odpływ pracowników. Co więcej, ma ona 10-krotnie większy wpływ na przyszłe obroty i wpływy, niż poziom wynagrodzenia! Faktycznie, wśród powodów opuszczenia swoich dotychczasowych miejsc pracy ludzie bardzo często wskazywali na kulturę pracy. Byli skłonni pracować nawet za znacząco niższe stawki niż do tej pory.

Toksyczną kulturę w pracy określa kilka czynników. Należą do nich: dyskryminacja, zastraszanie, brak szacunku, ignorowanie norm etyki. W samym centrum zaś sytuują się relacje. To wokół nich buduje się kultura firmy. Relacje na linii zarząd – pracownicy, pracownicy – pracownicy, szefowie – podwładni. I tu właśnie na tym podstawowym szczeblu najłatwiej chyba ulec iluzji *nice culture*. A przecież bycie miłym czy uprzejmym nie jest tożsame z byciem życzliwym, ponieważ życzliwość jest czymś znacznie większym, zawiera w sobie troskę o drugą stronę. Uczciwe zwrócenie uwagi na błędy, niedociągnięcia po to, by je wyeliminować, zorientowane jest na rozwój drugiego człowieka.





Samo bycie miłym i uprzejmym jest przecież OK, lecz niesie ryzyko stagnacji i zafałszowania rzeczywistości. Jeśli cały czas zgadzamy się ze sobą tylko po to, żeby było miło, to wykluczamy możliwość konstruktywnej krytyki i pchania spraw do przodu. Unikanie tarc, skupianie się tylko na dobrych wrażeniach, by dbać o samopoczucie, kosztuje masę energii i powoduje, że ludzie nie dzielą się z innymi tym, co naprawdę myślą. Powstaje pewnego rodzaju alternatywna rzeczywistość.

### Kolorowanie rzeczywistości czy zwykła, ludzka życzliwość? Dwa oblicza kultury korporacyjnej

Szef nastawiony wyłącznie na bycie miłym robi wszystko, by jego pracownicy po prostu czuli się dobrze. I oczywiście nie ma w tym nic złego. Bycie miłym i uprzejmym jest przecież pożądane i bardzo dobre. Problem polega jednak na tym, że ta zaślona uprzejmości pozwala wielu szefom uciec od tego, co jest solą zarządzania – przekazywanie informacji zwrotnej i zawartej w niej konstruktywnej krytyki. Prawdziwie życzliwy lider dąży do zapewnienia swoim ludziom tego, czego naprawdę potrzebują. Życzliwość polega na konkretnej pomocy. Co zatem zrobić, jeśli podwładni potrzebują korekty swoich działań albo ujawniają deficyty, które powinni doskonalić? Co z utrzymaniem jakości, optymalizacją procesów, postępem?

◆ ◆ ◆

Toksyczną kulturę w pracy określa kilka czynników. Należą do nich: dyskryminacja, zastraszanie, brak szacunku, ignorowanie norm etyki. W samym centrum zaś sytuują się relacje. To wokół nich buduje się kultura firmy.

### Pułapki nice culture

Skuteczny lider wie, kiedy, jak i po co wyprowadzić zespół ze strefy komfortu. Wówczas pojawia się coś, co można nazwać energią różnic. Stawiane są wzajemne wyzwania i zespół uczy się nowych rzeczy, rozwija. To przecież zderzenie opinii bywa pierwszym krokiem do znalezienia innowacyjnej drogi działania. Jeśli takie podejście będzie tępione i rugowane, wahadło szybko wychyli się w przeciwnym kierunku. Zauważyła to w swoich badaniach Tessa West z New York University. Według niej firmy tak bardzo popychają swoją kulturę w kierunku uprzejmości, że w rzeczywistości budują nową, toksyczną kulturę opartą o uprzejmość (*nice culture*). Jeśli wszystkich członków zespołu szef chwali tymi samymi miłymi, lecz pustymi zwrotami, bez względu na wagę i wkład ich pomysłów lub opinii, oznacza to, że uprzejmość ta jest toksyczna.

Uczciwość, wydajność, postęp zdają się być na odległym planie lub są całkowicie pomijane. Bez konstruktywnej krytyki, wyciągania wniosków z błędów nie ma postępu i rozwoju. Jeśli tę prawdę zaakceptują menedżerowie, będzie to dopiero pierwszy krok. Drugim, znacznie poważniejszym wyzwaniem jest umiejętność przekazywania informacji zwrotnej – w tym konstruktywnej krytyki, tj. takiej w której zawarte są negatywne opinie. Niestety *nice culture* daje im wygodną opcję wywieszenia białej flagi.



Skuteczny lider wie, kiedy, jak i po co wyprowadzić zespół ze strefy komfortu. Wówczas pojawia się coś, co można nazwać energią różnic.

## Znaczenie autentycznych informacji zwrotnych

Ostatecznie szefowie też są ludźmi i za wszelką cenę chcą uniknąć napięcia bądź dyskomfortu związanego z przekazywaniem informacji zwrotnych. Dlatego też w obawie przed sianiem konfliktów niechętnie zajmują się obszarami wymagającymi poprawy. Interwencja często przychodzi późno – wówczas, gdy wynik jest zagrożony lub pojawią się naciski „z góry”. Dochodzi do sytuacji, gdy pracownik, który nie otrzymał potrzebnych mu wskazówek do nauki, rozwoju i odniesienia sukcesu, zostaje po prostu zastąpiony. Może mieć wówczas poczucie, że ziemia usunęła mu się spod stóp. Było miło, ale musimy się rozstać – słyży na odchodne od szefa. Nikt jednak nie może się poprawić, jeśli nie otrzyma informacji zwrotnej zawierającej krytyczną opinię o tym, co robi źle.

A do takich właśnie absurdów może prowadzić forsowanie kultury uprzejmości za wszelką cenę. Inna autorka – Kim Scott z firmy konsultingowej Candor, przytacza wymowny przykład z praktyki, którym podzielił się z nią jeden z dyrektorów. Stanął on przed koniecznością zwolnienia pracownika, na którym bardzo mu zależało. Tym większą miał motywację ku temu, by dokonać tego w najbardziej miły sposób.



◆ ◆ ◆  
 Najlepsi pracownicy, widząc, jak szef daje takie same miłe informacje zwrotne tym, którzy nawalili, mogą czuć frustrację i rozgoryczenie, co oznacza, że przestanie być miło.

W rezultacie przeprowadzonej rozmowy pracownik ten nie miał świadomości, że został zwolniony i następnego dnia pojawił się w pracy! O fakcie jego zwolnienia wiedzieli już jednak wszyscy pracownicy, bo szef zdążył wysłać informujący o tym email. Ostatecznie musiała odbyć się jeszcze jedna rozmowa, która nie była już na pewno miła, ale zakończyła tę sprawę.

### Konsekwencje zakłamanej kultury uprzejmości

Zbytnie uleganie kulturze bycia miłym może prowadzić do sytuacji zakłamywania rzeczywistości. Ludzie nie dostają informacji zwrotnej, którą powinni usłyszeć, w rezultacie nie mają możliwości doskonalenia się, co negatywnie wpływa na pracę innych. Może zdarzyć się i tak, że konieczny będzie dodatkowy wysiłek zespołu (nadgodziny?) na zrewidowanie i poprawienie pracy osoby osiągającej słabe wyniki. W dłuższej perspektywie jest to potencjalne zarzewie konfliktu, zwłaszcza kiedy odbije się to na wynikach całego zespołu. Badania Tessy West potwierdzają, że większość pracowników chce się wyróżniać i są przekonani, że wynagrodzenia muszą opierać się na wynikach i różnice te odzwierciedlać. Chcą jednak jasnych i praktycznych informacji zwrotnych, które potwierdzą im, że wykonali dobrą pracę, osiągnęli sukces. Informacje zwrotne dają szansę na doskonalenie, unikanie niepowodzeń i powtórzenie sukcesu.

W tym kontekście nacisk na kulturę bycia miłym stoi w sprzeczności z dobrem firmy, a wręcz jej szkodzi. Szef, który chowa się za parawanem *nice culture* oczywiście jest miły dla wszystkich swoich pracowników, może też być błędnie przekonany, że traktując wszystkich tak samo miło (czytaj: w taki sam sposób) dba o ich dobrostan. Pozornie jest pozytywnie, lecz w szerszej perspektywie podważa to zaufanie i poczucie sprawiedliwości wśród tych, którym zależy na rozwoju i chcą się poprawić. Najlepsi pracownicy, widząc, jak szef daje takie same miłe informacje zwrotne tym, którzy nawalili, mogą czuć frustrację i rozgoryczenie, co oznacza, że przestanie być miło.

### Dążenie do równowagi: Życzliwość w parze z odpowiedzialnością

Wprowadzenie *nice culture* wniosło duży wkład do wzięcia w firmach na agendę realnej dbałości o samopoczucie i uprzejmość w pracy. Troska o innych, bycie życzliwym oraz większa empatia są przecież dobre. Jednak jeśli uprzejmość zaburza jasną komunikację, ogranicza ścieranie poglądów, konfrontację punktów widzenia, a bycie miłym za wszelką cenę uniemożliwia skuteczne korygowanie błędów i optymalizowanie procesów w obawie przed konfliktami, to wkraczamy do jakiejś alternatywnej rzeczywistości, w której rzeczy mogą nie być tym, czym się wydają.

# Kalendarium

## Kursy i webinary



### SZKOLENIE

#### Prawo pracy dla managerów

Termin: 6.10.2023  
Czas trwania: 6 godz.  
Prowadząca:  
r.pr. Joanna Cur  
Forma: [Online](#)

### KURSY

#### Certyfikowany Kurs Obsługi Programu OPTIMA w teorii i praktyce

Termin: 9.10.2023  
Czas trwania: 4 tyg.  
Prowadząca:  
Judyta Mazur  
Forma: [Online](#)

### KURSY

#### Certyfikowany Kurs Obsługi Programu ENOVA w teorii i praktyce

Termin: 12.10.2023  
Czas trwania: 4 tyg.  
Prowadząca:  
Judyta Mazur  
Forma: [Online](#)

### SZKOLENIE

#### Zarządzanie trudnymi sytuacjami w pracy Specjalisty ds. Kadr i Płac

Termin: 16.10.2023  
Czas trwania: 5 godz.  
Prowadząca:  
Monika Pawłowska  
Forma: [Online](#)

### SZKOLENIE

#### Obowiązki kadrowo-płacowe dla pracowników oświaty

Termin: 17.10.2023  
Czas trwania: 5 godz.  
Prowadząca:  
Karolina Sikorska-Bednarczyk  
Forma: [Online](#)

### SZKOLENIE

#### Zmiany w rozliczaniu wynagrodzeń kierowców w przewozach międzynarodowych w aspekcie podatkowo-składkowym

Termin: 18.10.2023  
Czas trwania: 5 godz.  
Prowadzący:  
Przemysław Jeżek  
Forma: [Online](#)

### KURSY

#### Płace w teorii i praktyce kurs stacjonarny

Termin: 21.10.2023  
Czas trwania: 1 mies.  
Prowadzące:  
Monika Smulewicz,  
Agnieszka Wachowicz  
Forma: [Stacjonarnie](#)

### SZKOLENIE

#### Dokumentacja pracownicza w świetle stanowisk MP, PIP, UODO z uwzględnieniem zmian w prawie pracy 2023 r. edycja II

Termin: 23.10.2023  
Czas trwania: 5 godz.  
Prowadząca:  
Iwona Wołkiewicz  
Forma: [Online](#)

### KURSY

#### Akademia Mistrzostwa Kadrowo-Płacowego edycja XXV

Termin: 31.10.2023  
Czas trwania: 9 mies.  
Prowadzące:  
Monika Smulewicz,  
Agnieszka Wachowicz,  
Joanna Cur,  
Marzena Jasińska,  
Katarzyna Łodygowska,  
Iwona Wołkiewicz  
Forma: [Online](#)



# Eduwersum Collegium Rozwoju HR dla biznesu

## Optymalizacja procesów

Wraz z zespołem doświadczonych menedżerów projektujemy i realizujemy usługi optymalizacyjne, rozwojowe i mentoringowe w obszarze kadr, płac, czasu pracy i HRM.

## Doświadczeni eksperci

Zespoły projektowe HR na SZPILKACH®, składają się z konsultantów posiadających doświadczenie, know-how i zasoby niezbędne, by skutecznie zrealizować powierzonych zadań.

Opracowanie i wdrożenie modelu kompetencyjnego organizacji

Style Myślenia – FRIS®  
Narzędzie rozwoju indywidualnego i zespołowego

Opracowywanie programów motywacyjnych

Badanie potencjału menedżerskiego z wykorzystaniem modelu kompetencji i metodologii Development Centre

Mapowanie stanowisk, opracowywanie matrycy stanowisk, budowa taryfikatorów wynagrodzeń (z wykorzystaniem danych rynkowych)

Onboarding, ocena pracownicza, feedback – projektowanie, wdrożenia, consulting

Rekrutacja i selekcja pracowników (specjaliści i menedżerowie) metodą direct search

Audyty kadrowo-płacowe (przegląd procesów administracji personalnej i kalkulacji wynagrodzeń)

Budowanie i restrukturyzacja działów kadrowo-płacowych

**Fakty, liczby,  
modele biznesowe.  
Tak HR napędza biznes!**

Monika Smulewicz,  
Wojciech Chromik



**KURSY****Akademia Mistrzostwa Kadrowego edycja XVII**

Termin: 31.10.2023  
 Czas trwania: 5 mies.  
 Prowadzące:  
 Monika Smulewicz,  
 r.pr. Joanna Cur,  
 Katarzyna Łodygowska  
 Forma: [Online](#)

**KURSY****Akademia Mistrzostwa Płacowego edycja XIV**

Termin: 31.10.2023  
 Czas trwania: 4 mies.  
 Prowadzące:  
 Agnieszka Wachowicz,  
 Marzena Jasińska  
 Forma: [Online](#)

**KURSY****Akademia Zatrudniania Cudzoziemców edycja VI**

Termin: 6.11.2023  
 Czas trwania: 3 mies.  
 Prowadzący:  
 Przemysław Ciszek,  
 Izabela Florczak,  
 Wojciech Garczyński,  
 Piotr Raczak  
 Forma: [Online](#)

**KURSY****Akademia MASTER (Kierownik działu kadr i płac) edycja VI**

Termin: 22.11.2023  
 Czas trwania: 6 mies.  
 Prowadzący:  
 Monika Smulewicz,  
 r.pr. Joanna Cur,  
 prof. UW dr hab.  
 Krzysztof Walczak,  
 Przemysław Jeżek  
 Forma: [Online](#)

**KURSY****Akademia Prawa Pracy dla Wymagających edycja III**

Termin: 22.11.2023  
 Czas trwania: 3 mies.  
 Prowadzący:  
 r.pr. Joanna Cur,  
 prof. UW dr hab.  
 Krzysztof Walczak  
 Forma: [Online](#)

**WARSZTATY****Warsztaty stacjonarne, Zarządzanie Zespołem Kadrowo-Płacowym edycja IV**

Termin: 24.11.2023  
 Czas trwania: 2 dni  
 Prowadząca:  
 Monika Smulewicz  
 Forma: [Stacjonarnie](#)

**KURSY****Akademia Kalkulacji Wynagrodzeń dla Wymagających edycja IV**

Termin: 28.02.2024  
 Czas trwania: 3 mies.  
 Prowadzący:  
 Przemysław Jeżek  
 Forma: [Online](#)

**KURSY****Certyfikowany Kurs Obsługi Programu PŁATNIK w teorii i praktyce edycja VII**

Termin: 9.04.2024  
 Czas trwania: 5 tyg.  
 Prowadząca:  
 Judyta Mazur  
 Forma: [Online](#)





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

## Korzyści



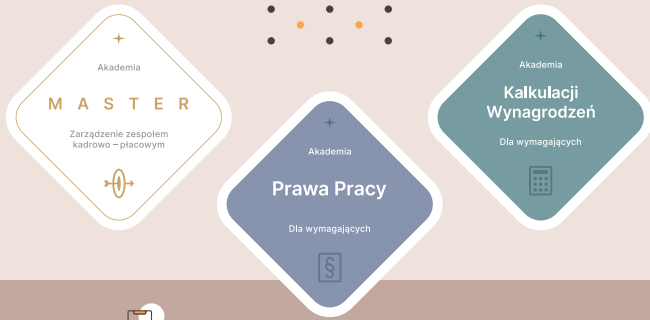
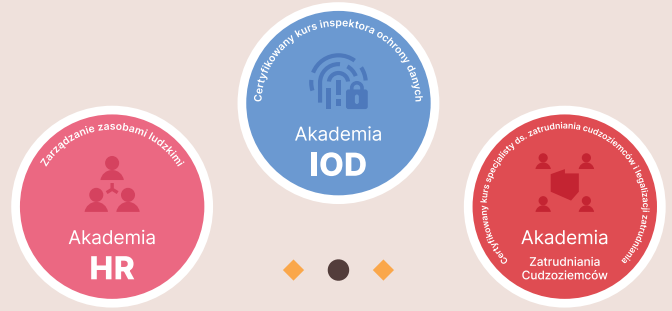
- Redukcja kosztów
- Dostęp on demand
- Zgodność z prawem pracy
- Doświadczenie
- Bezpieczeństwo

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. Tadeusza Czackiego 15/17,  
00-043 Warszawa

