

# HR na Szpilkach

magazyn

numer 2(13)

kwiecień-czerwiec 2024

Cena: 87 zł (w tym 8% VAT)

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

## Sygnaliści

Nowy projekt ustawy

## Ryzyka B2B

Hazard czy elastyczny standard?

## (Nie)legalny crunch

Presja, odpowiedzialność, ambicje

godność

luka  
płacowa

pokolenie  
Z

urlop

## Underperformance

Jak zarządzać tym zjawiskiem?

## Godność pracownika

i pracodawcy

## Sens urlopu

w 4-dniowym tygodniu pracy

## Zatrudnianie osób

z niepełnosprawnościami

crunch

B2B

sygnalista

motywacja

ryzyko

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

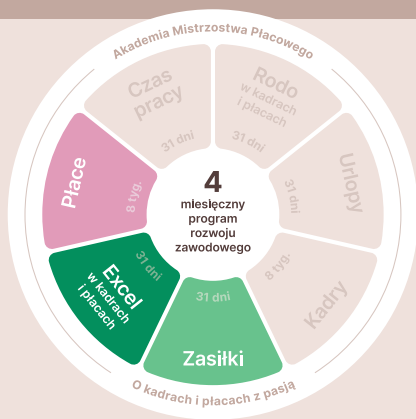
Zaświadczenie na druku MEN oraz Certyfikat potwierdzający umiejętności w obrębie zawodu:

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

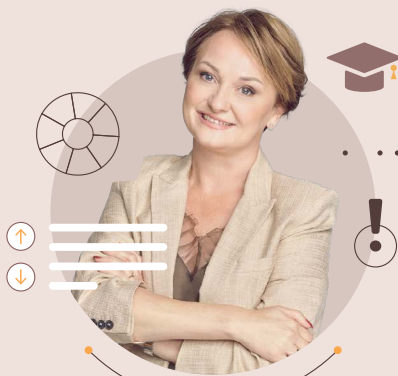
Codziennie zadania, współpraca i pomoc w wirtualnej klasie

Wykłady oraz sesje pytań i odpowiedzi na żywo

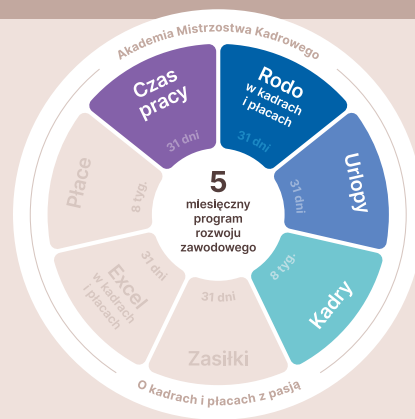
Książka „Zasiłki”

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 MEN

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



**Magazyn HR na szpilkach**

**Numer 2(13)/2024**

**Cena: 87 zł (w tym 8% VAT)**

**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

**ISSN 2956-6444**

**OBSŁUGA PRAWNA**

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



**PARTNER WYDANIA**

**Eplanner**

**Wydane w Warszawie: 15 kwietnia 2024 r.**

**Druk: Chroma**

Wszystkie prawa zastrzeżone: *Kopiowanie, reprodukcja bez pisemnej zgody redakcji nie jest dozwolona.*

Redakcja nie odpowiada za treść reklam i ogłoszeń.

Szanowni Państwo,

tempo współczesnego świata powoduje, że umykają nam dynamiczne przemiany społeczne, technologiczne i ekonomiczne, które dzieją się wokół nas. A stawiają one przed nami nie tylko znane i szeroko omawiane w HR-owym kręgu wyzwania. Zmiany to szanse, które umożliwiają znalezienie rozwiązań. Właśnie dlatego wiosenne, trzynaste wydanie Magazynu HR na Szpilkach® poświęcone jest poszukiwaniom rozwiązań i przybliżaniu tych już zaproponowanych.

Wraz z gronem ekspertów tego wydania kładziemy szczególny nacisk na szeroko pojęty dobrostan pracowników. To obszerny temat, w którym mieszczą się zagadnienia takie jak: work-life balance, zmniejszenie luki płacowej, walka z nieprawidłowościami w środowisku pracy czy zarządzanie różnorodnością i zwiększanie inkluzywności na rynku pracy. Jak w każdym numerze, przybliżamy je z różnych punktów widzenia, między innymi poprzez analizę dyrektywy EU Pay Gap Transparency i jej konsekwencje dla pracodawców czy polecenie metod walki z mobbingiem w miejscu pracy.

Do poruszanych w tym numerze kwestii należy także szeroko komentowana w ostatnich miesiącach propozycja 4-dniowego tygodnia pracy, nadchodzące zmiany w zasadach wynagradzania pracowników, zjawiska underperformancji i różnorodności wielopokoleniowej oraz zarządzanie nimi. Czytelnicy dowiedzą się także, czym jest popularny w branży tworzenia gier komputerowych crunch oraz dlaczego warto skorzystać z usług doradcy zawodowego.

W trzynastym wydaniu Magazynu HR na Szpilkach® poświęciliśmy miejsce tematyce twardego HR. Odpowiadamy więc na pytania, czym różni się odszkodowanie od odprawy, jaki wpływ na branżę informatyczną ma wstrzymanie programu PBH oraz z jakim ryzykiem wiąże się zawarcie umowy B2B.

Wierzę, że wiosenny numer naszego kwartalnika skłoni Państwa do nowych refleksji, zainspiruje do rozwijania swoich organizacji oraz stanie się przyczynkiem do odświeżających dyskusji we własnym HR-owym kręgu.

Monika Smulewicz



## HR Detektyw

Urlopy wypoczynkowe w erze pracy zdalnej i 4-dniowego tygodnia pracy. Czy wynik finansowy to wytrzyma? <i>Monika Smulewicz</i> . . . . .	6
Nowy projekt ustawy o ochronie sygnalistów ważny dla HR. <i>dr Iwona Jaroszevska-Ignatowska, Małgorzata Perchel-Ducka</i> . . . . .	14
Czy crunch może być legalny? <i>Natalia Wojciechowska-Chałupińska, Paweł Kempa-Dymiński</i> . . . . .	18

## Prawo pracy

Nowe regulacje wzmacniające zasadę równości wynagrodzeń kobiet i mężczyzn. O dyrektywie EU Pay Gap Transparency. <i>Jolanta Zarzecka-Sawicka, Karolina Karpińska</i> . . . . .	26
Wartościowanie stanowisk pracy oraz oceny pracownicze. Prawny obowiązek pracodawcy. <i>prof. UW dr hab. Krzysztof Walczak</i> . . . . .	34
Ochrona dóbr osobistych w prawie pracy. <i>mec. Patrycja Rejnowicz-Janowska</i> . . . . .	42
Racjonalne usprawienienia i niepełnosprawność w świetle wyroku TSUE z 18 stycznia 2024 r. C 631/22 Ca Na Negreta S.A. <i>Izabela Dziubak-Napiórkowska</i> . . . . .	48

## Okiem praktyka

Underperformance. Jak zarządzać tym zjawiskiem? <i>Paweł Sych, Kinga Ciosk</i> . . . . .	54
Zarządzanie różnorodnością pokoleniową na rynku pracy. Wyzwania i szanse. <i>Wojciech Chromik</i> . . . . .	58
Strategiczny wymiar dobrostanu. <i>Małgorzata Górka</i> . . . . .	68

## Narzędziownik HR

Współpraca na podstawie B2B. Większa elastyczność, ale i potencjalne ryzyka. <i>Katarzyna Sarek-Sadurska, Wojciech Kwiatkowski</i> . . . . .	72
Postępowanie wyjaśniające. Rola komisji antymobbingowej. <i>Joanna Cur</i> . . . . .	76
Jak strategicznie budować dobrostan w firmie? <i>Małgorzata Górka</i> . . . . .	82

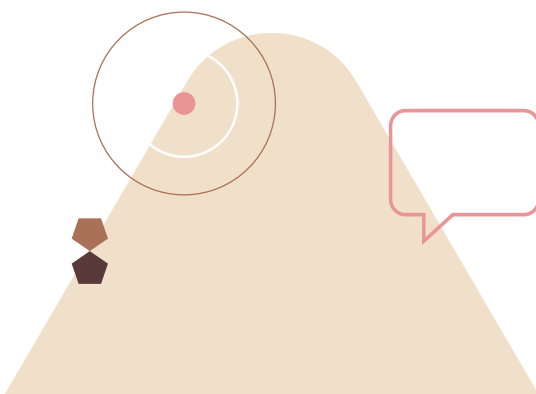
## Wynagrodzenia i ubezpieczenia

Odprawa a odszkodowanie. Dwie różne instytucje prawa pracy. <i>dr Marcin Wojewódka</i> . . . . .	86
Wstrzymanie programu PBH. Co traci branża informatyczna? <i>Julia Bichta</i> . . . . .	92
Wyzwania w zatrudnianiu członków zarządu. <i>adwokat Piotr Sawicki, Kajetan Bartosiak</i> . . . . .	94

## Profesjonalnie o dobrostanie

Siła wartości. <i>Magdalena Sobecka</i> . . . . .	102
Wiele twarzy mobbingu. <i>Monika Pawłowska</i> . . . . .	106

<b>Kalendarium</b> Kursy i szkolenia. . . . .	109
---	-----





# 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

# Urlopy wypoczynkowe w erze pracy zdalnej i 4-dniowego tygodnia pracy

## Czy wynik finansowy to wytrzyma?

W związku z pracą zdalną pracodawcy nauczyli się lepiej oceniać wydajność pracowników na podstawie efektów pracy zamiast, jak do tej pory, czasu spędzonego w pracy. Wprowadzenie 4-dniowego tygodnia pracy pokazało, podobnie jak w słynnym eksperymencie Microsoftu w Japonii że produktywność może wzrosnąć nawet o 40%. Dodatkowy dzień wolny w tygodniu pozwala pracownikom lepiej się regenerować. A wypoczęty i zrelaksowany pracownik to pracownik wolny od stresu i produktywny.

To może wpłynąć na elastyczność pracodawców przy w planowaniu dłuższych urlopów. Według badań opublikowanych w Journal of Happiness Studies zdrowie i dobre samopoczucie poprawiają się nawet już po dwóch dniach wakacji, pod warunkiem odcięcia się od spraw bieżących i niekorzystania ze służbowej poczty i komunikatorów.

Dłuższe wakacje niekoniecznie są zatem lepsze od tych krótszych. Urlopowicz swój szczyt samopoczucia osiąga ósmego dnia przerwy. Może więc odpoczynek trzeba planować na krótsze okresy, ale robić to częściej?





### Przepisy prawa pracy dotyczące urlopów wypoczynkowych

Jeśli już przy urlopach jesteśmy, pracownik ma prawo do corocznego, płatnego i nieprzerwanego urlopu wypoczynkowego. **Wymiar urlopu wynosi:**

- » **20 dni** – jeżeli pracownik jest zatrudniony krócej niż 10 lat;
- » **26 dni** – jeżeli pracownik jest zatrudniony co najmniej 10 lat.

Pracownik nie może zrzec się prawa do urlopu ani przekazać go innej, wskazanej przez niego osobie. Świadczenie to ma charakter strictly pracowniczy i obecnie obowiązujące przepisy prawa nie dają możliwości skorzystania z urlopu wypoczynkowego osobom współpracującym na podstawie umów cywilnoprawnych (np. umów zlecenie lub B2B). Kodeks pracy nie definiuje pojęcia urlopu wypoczynkowego, co oznacza, że pracownik może ten okres spożytkować w dowolny sposób.

Na podstawie art. 162 Kodeksu pracy na wniosek pracownika urlop może być podzielony na części, jednak w takim przypadku co najmniej jedna część wypoczynku powinna trwać nie mniej niż 14 kolejnych dni kalendarzowych. Okres czternastodniowego wypoczynku liczy się jako kolejno po sobie następujące dni kalendarzowe, w tym również niedziele, święta i dni wolne od pracy. Warto zauważyć, że prawo pracownika do urlopu wypoczynkowego wynika zarówno z konstytucyjnej (art. 66 ust. 2 Konstytucji RP), jak i kodeksowej (art. 14 k.p.) zasady prawa pracy, co czyni ten obowiązek szczególnie ważnym - ze swej istoty ma przecież stanowić gwarancję ochrony przed nadmierną eksploatacją pracownika ze strony zatrudniającego.

Ochrona tych wartości w realiach współczesnego rynku pracy jest jednym z istotniejszych zadań państwa prawa. Zaburzenia równowagi między życiem zawodowym a życiem prywatnym prowadzi do wielu niekorzystnych zjawisk, może nawet zagrażać zdrowiu i życiu. Obserwatorzy rynku pracy analizujący skutki wdrożenia 4-dniowego tygodnia pracy alarmują, że wpływa on niekorzystnie na bilanse urlopowe, ponieważ pracownicy mają tendencję do wykorzystywania mniejszej liczby dni urlopu wypoczynkowego. W realiach polskiego prawa pracy wysokie bilanse urlopowe (a przez to rezerwy na ekwiwalenty za niewykorzystane urlopy) wpływają niekorzystnie na wynik finansowy firmy. Przedsiębiorcy muszą liczyć się i z takim, strictly finansowym, efektem skróconego tygodnia pracy.

## Skondensowany tydzień pracy wzmacnia produktywność

4-dniowy tydzień pracy wymusi zmianę systemu i reorganizację. Zamiast, jak do tej pory, 5 dni, pracownicy pracowaliby 4, jednak wciąż wykonując tyle samo zadań. Istnieje kilka wariantów tego modelu. W wersji skondensowanej pracownicy pracują cztery dni po 10 h, a piąty dzień jest dniem wolnym. Wersja skrócona zakłada skrócenie całkowitego wymiaru godzinowego w tygodniu. Pracownicy pracują cztery dni po 8h, czyli łącznie 32 godziny w tygodniu. Istnieje też wariant elastyczny, w którym pracodawca daje pracownikom swobodę w wyborze czterech dni pracy w tygodniu, przy zachowaniu określonego wymiaru godzin. Jednak najważniejszą zmienną w tym układzie pozostaje wynagrodzenie, które nie ulega zmianie. Wszystkie eksperymenty z 4-dniowym tygodniem pracy na świecie bazowały na niezmiennym wynagrodzeniu.

W Szwecji firma Ice Cream Company zdecydowała się wprowadzić 6-godzinny dzień pracy, w wyniku czego wzrosła produktywność i zadowolenie pracowników. Nowozelandzka firma Perpetual Guardian, działająca w branży inwestycji i zarządzania majątkiem, przechodząc na czterodniowy tydzień pracy, odnotowała znaczną poprawę w obszarze work-life balance pracowników.

Również w Polsce niektóre firmy zdecydowały się wdrożyć własne rozwiązania w tym obszarze. Firma działająca w branży analityki i optymalizacji webowej Senuto postanowiła, że piątek jest dniem, który pracownicy mogą przeznaczyć na rozwój osobisty lub duchowy. Za ten dzień postanowiono nie rozliczać pracowników z wykonania ich obowiązków. Podobnie dzieje się w The Coworks Polska, gdzie zdecydowano się wprowadzić możliwość przeznaczenia 2 dni na rozwój osobisty i odpoczynek raz na dwa tygodnie. Jeszcze inaczej do sprawy podeszła firma Tradedoubler, która zdecydowała się skrócić liczbę godzin pracy w tygodniu, aby łącznie nie przekraczała 30 godzin. Na ciekawy eksperyment zdecydował się poznański oddział Herbapolu. Od stycznia 2024 r. rozpoczęto wdrażanie 4-dniowego tygodnia pracy. W każdym kwartale liczba wolnych piątków będzie się zwiększała, tak, żeby od stycznia 2025 r. wszystkie piątki w miesiącu były wolne.

60% badanych przyznało, że łączenie pracy z obowiązkami opiekuńczymi stało się łatwiejsze. 71% odczuło zmniejszenie objawów wypalenia zawodowego, a 39% wskazało na mniejszy stres.



 HRnaSzpilkach

# KONFERENCJA HR, KADRY, PŁACE '24

## Wyzwania i trendy

W świecie ekspertów tylko nieliczni potrafią inspirować. **KONFERENCJA HR, KADRY, PŁACE '24. Wyzwania i trendy** to wydarzenie dla tych, którzy kształtują przyszłość rynku pracy.

Zapraszamy Cię do serca Warszawy, gdzie w Hotelu Sofitel Victoria spotkają się wiodący profesjonaliści z branży. To tutaj rozpoczniemy wdrażanie światowych trendów HR!



# 18 czerwca 2024

Hotel Sofitel Victoria, Warszawa



**Zaprasza**

**Monika Smulewicz**



## Jak zmienia się percepcja wartości urlopu wypoczynkowego?

Jak wynika z ubiegłorocznej, 52. edycji badania Monitor Rynku Pracy, przeprowadzonego przez Instytut Randstad i Firmę badawczą Pollster, więcej niż co trzeci pracownik miał na koncie zaległy urlop. Średnia liczba niewykorzystanych dni urlopowych wynosi 10 i utrzymuje się na tym samym poziomie. Zaległy urlop najczęściej deklarują specjaliści i średnia kadra kierownicza – aż 52% osób ma do wykorzystania zaległy urlop. Wśród kadry zarządzającej wyższego szczebla jest to tylko 14%.

Z analizy firmy oferującej oprogramowanie do zarządzania zasobami ludzkimi Gusto, wynika, że pracownicy zdalni rzadziej korzystali z urlopu niż ci, którzy chodzili do biura. Powszechne przekonanie, że praca zdalna powoduje szkodliwe zjawisko odłączenia i w związku z tym pracownicy zdalni są mniej zaangażowani, a ich więzi z firmą są słabsze sugeruje, że nie powinni oni mieć problemów z braniem wolnego. Jak się jednak okazało, pracownicy zdalni wzięli o 5,5% mniej urlopu niż pracujący w biurach. Specjaliści z Gusto taki wynik tłumaczą obawą przed oskarżeniami o tzw. prezentyzm.

Wyzwanie w zarządzaniu urlopami stanowi stworzenie takiej polityki urlopowej, która odpowiada potrzebom wszystkich, czasem bardzo różnych grup pracowników, ale nie wpływa na obniżenie produktywności. Pomocne mogą się okazać wspomagane sztuczną inteligencją systemy służące do zarządzania i planowania urlopów. Jeśli tylko dana firma posiada odpowiednią ilość danych historycznych dotyczących urlopów, dysponujący wsparciem AI system jest w stanie odnaleźć w nich wzorce, a także pomóc w planowaniu nieobecności i uniknięciu konfliktów w harmonogramach. Warunkiem jest posiadanie odpowiednich systemów rozliczania czasu pracy i spersonalizowanego dostępu dla pracowników. System pomoże w odpowiadaniu na zapytania pracowników, przetwarzaniu wniosków, przypomni pracownikom o urlopach, a nawet zasugeruje możliwe terminy.

## Korzyści i zagrożenia 4-dniowego tygodnia pracy. Od czego zależy sukces?

### Wśród zalet czterodniowego tygodnia pracy trzeba wymienić przede wszystkim:

- » pozytywny wpływ na work-life balance pracownika,
- » zapobieganie wypaleniu zawodowemu,
- » zmniejszenie poziomu stresu,
- » lepszą priorytetyzację działań (w 4 dni trzeba zrobić to, co do tej pory wykonywało się w ciągu 5),
- » poprawę zaangażowania pracowników.

Zdecydowanie obniżył się wskaźnik odejść pracowników – nawet o 57%! Poprawił się również dobrostan zatrudnionych.

### Głównymi wadami są natomiast:

- » ryzyko zwiększenia liczby godzin pracy w ciągu dnia, a nawet praca w nadgodzinach,
- » konieczność zatrudnienia dodatkowych osób, by zachować dotychczasową wydajność,
- » ryzyko większego stresu (kumulacja dotychczasowych obowiązków w krótszym czasie),
- » rozluźnienie relacji pracownika z firmą i między pracownikami.



Większa otwartość na potrzeby pracowników pozytywnie wpływa na ich motywację i lojalność.

Bardzo wiele zależy od branży i samej organizacji. Wyzwaniem może być kwestia dojrzałości pracowników i ich reakcja na takie zmiany. Wszystkie firmy, które wprowadziły 4 dniowy tydzień pracy, zarówno z Europy, jak i ze Stanów Zjednoczonych, najpierw zdecydowały się na pilotaż, po którym podsumowały wyniki i oceniły skutki. Pogłębione analizy wskazywały zwykle, że ich dochody nie spadły, pozostając na mniej więcej stałym poziomie. Zdecydowanie obniżył się wskaźnik odejść pracowników – nawet o 57%! Poprawił się również dobrostan zatrudnionych. W przekrojowym podsumowaniu eksperymentu wprowadzonego w kilkudziesięciu firmach, które opublikowano w ubiegłym roku, 60% badanych przyznało, że łączenie pracy z obowiązkami opiekuńczymi stało się łatwiejsze. 71% odczuło zmniejszenie objawów wypalenia zawodowego, a 39% wskazało na mniejszy stres.

Najważniejsze, by pracodawca dokładnie wiedział, w jakim stopniu wdrożenie nowych regulacji przynosi rezultaty i potrafił ocenić ich skuteczność oraz wpływ na biznes. Przeciwnicy 4-dniowego tygodnia pracy podnoszą argument, że dotychczasowe podsumowania eksperymentów nie były szczególnie miarodajne. Po pierwsze, wdrożenia dotyczyły wąskiej grupy firm, która nie odwzorowywała przekroju gospodarki danego kraju. Po drugie, nie ma wciąż badań porównawczych na grupie kontrolnej podobnych firm, które nie zdecydowały się na skrócenie czasu pracy. Po trzecie wreszcie, trudno powiedzieć, jak długo będzie utrzymywać się pozytywny wpływ skrócenia czasu pracy na dobrostan pracowników.

## Przyszłość urlopów wypoczynkowych, czyli jak adaptować się do oczekiwań rynku pracy?

Zauważalnym trendem w zarządzaniu urlopami jest odejście od sztywnej polityki urlopowej. Elastyczne zasady umożliwiają pracownikom decydowanie o urlopie w oparciu o ich indywidualne preferencje: kiedy, jak i na jak długo chcą wziąć wolne. Taka elastyczność pomaga osiągnąć lepszą równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, co zmniejsza poziom stresu. Większa otwartość na potrzeby pracowników pozytywnie wpływa na ich motywację i lojalność. Takie podejście wpisuje się w praktykę Total Rewards, w którym urlop stanowi ważną część całości świadczeń pracowniczych.

Organizacje w coraz większym stopniu wykorzystują też technologie do usprawnienia składania wniosków o urlop, ich zatwierdzania i monitorowania. Pozwala to ograniczyć błędy i uprościć formalności. Daje też możliwość monitorowania i zapewnia więcej czasu na reakcję, również w czasie rzeczywistym. Zautomatyzowane systemy zarządzania urlopami pozwalają pracownikom przysyłać i śledzić złożone wnioski urlopowe online z dowolnego urządzenia i lokalizacji oraz w krótkim czasie uzyskiwać informacje zwrotne.

Modele pracy zdalnej i hybrydowej stały się coraz bardziej powszechne. Pracownicy mogą świadczyć pracę z domu lub innej lokalizacji. Zapewnia to większą elastyczność, autonomię i wygodę, a także skraca czas i koszty dojazdów do biura. Te modele mogą stwarzać pewne wyzwania w zarządzaniu urlopami, które wynikają ze zwiększonej izolacji, większego narażenia na wypalenie zawodowe czy braku odpowiedniej komunikacji. Firmy muszą się z tym zmierzyć i zaktualizować swoje zasady i systemy urlopowe. Całkowite ich wyeliminowanie wydaje się niemożliwe, zwłaszcza w kontekście oczekiwań młodszych pokoleń pracowników.



W zarządzaniu urlopami bardzo ważne jest uwzględnienie informacji zwrotnych od pracowników. Wsłuchanie się w ich potrzeby i oczekiwania może pomóc odpowiednio dostosować politykę urlopową. Samo zbieranie informacji zwrotnych ma wpływ na zaangażowanie pracowników oraz przyczynia się do zwiększenia ich świadomości w tym obszarze.

### Czekamy na prawo, które zabezpieczy obie strony stosunku pracy...

Rosnący trend do wdrażania czterodniowego tygodnia pracy nie oznacza, że należy się spodziewać powszechnego wprowadzenia tego rozwiązania. Po pierwsze, nie jest to łatwe do wprowadzenia we wszystkich branżach. Szczególnie trudne wydaje się tam, gdzie wymagane jest utrzymanie ciągłości. Jeśli dział obsługi klienta w piątek będzie niedostępny, klient nie będzie zadowolony z konieczności czekania do poniedziałku. Raczej rozejrzy się za takim serwisem, który odpowie szybciej na jego potrzeby.

Wyzwaniem we współczesnym świecie jest konkurencyjność technologiczna. Maksymalizacja wydajności, dzięki wykorzystaniu zaawansowanych technologii i jednocześnie zmniejszenie rotacji pracowników na kurczącym się rynku wykwalifikowanych specjalistów, jawią się jako wyraźne trendy współczesnego rynku pracy.

Po drugie, istnieje realne ryzyko większej intensyfikacji pracy, jeśli organizacja nie dostosuje swoich procesów pracy i zarządzania do czterodniowego tygodnia. Przewrót w harmonogramach czy nowe KPI uwzględniające zmiany czasu pracy rodzą ryzyko dodatkowego stresu dla pracowników, a wówczas pozytywny wpływ 4-dniowego tygodnia pracy na ich dobrostan może zostać zanegowany już na samym starcie.

Należy też brać pod uwagę inne wymiary, które mogą stanowić problem w kontekście wprowadzenia 4 dniowego tygodnia pracy. Trzeba wspomnieć tu przede wszystkim o wymagających nowelizacji przepisach prawa, dzięki czemu pracodawcy będą w stanie działać w zgodzie z przepisami, które odpowiednio zabezpieczą obydwie strony stosunku pracy. Ramy prawne winny być odpowiednio elastyczne, aby organizacje mogły zastosować takie rozwiązanie, które najlepiej odpowiada ich kulturze i specyfice branży. Jest oczywiste, że przedsiębiorcy, u których procesy są stabilne i potrafią kontrolować i mierzyć efektywność, będą w stanie lepiej i szybciej wprowadzić skrócone godziny pracy. Nie mniej istotną barierę może stanowić ogólny wpływ wprowadzenia na szeroką skalę czterodniowego tygodnia pracy na stan gospodarki i ogólną jej produktywność. W tym zakresie nie dysponujemy żadnymi miarodajnymi danymi porównawczymi. W kontekście rywalizacji gospodarek o innowacje i wyższą produktywność takie analizy byłyby na wagę złota. Istotnym wyzwaniem we współczesnym świecie jest konkurencyjność technologiczna. Maksymalizacja wydajności dzięki wykorzystaniu zaawansowanych technologii i jednocześnie zmniejszenie rotacji pracowników na kurczącym się rynku wykwalifikowanych specjalistów jawią się jako wyraźne trendy współczesnego rynku pracy w krajach Zachodu. Zwiększenie satysfakcji pracowników, uwolnienie ich innowacyjności poprzez zmniejszenie stresu i poprawę dobrostanu mogą się przyczynić do zdobycia przewagi. ●





**Start: 14.05.2024**



## Akademia Mistrzostwa Kadrowo-Płacowego

Zostań certyfikowanym specjalistą ds. kadr i płac!

- Zaświadczenia na druku MEN
- Materiały merytoryczne PDF, video i MP3 dostępne i aktualizowane przez rok od zakończenia Akademii
- Wykłady, praktyczne warsztaty oraz sesje pytań i odpowiedzi na żywo
- Zestaw książek, segregatory, notes, kubek pasjonata
- Ponad 300 godzin dydaktycznych



**Specjalista ds. kadr**  
kod zawodu 242307



**Specjalista ds. wynagrodzeń**  
kod zawodu 242310

Jakość potwierdzona  
certyfikatem ISO 9001:2015



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



### dr Iwona Jaroszevska-Ignatowska

radca prawny, Partnerka Zarządzająca kancelarii PEOPLE & LAW Jaroszevska-Ignatowska Sarek-Sadurska Sp. k.



### Małgorzata Perchel-Ducka

aplikantka adwokacka, Prawniczka w kancelarii PEOPLE & LAW Jaroszevska-Ignatowska Sarek-Sadurska Sp. k.

# Nowy projekt ustawy o ochronie sygnalistów

## ważny dla HR

Sygnalistą ma być także osoba, która zgłasza nieprawidłowości dotyczące stosowania prawa pracy. Już od chwili zgłoszenia będzie jej przysługiwała daleko idąca ochrona. Pracodawca będzie decydować, czy chce przyjmować anonimowe zgłoszenia – takie regulacje pojawiły się w nowym projekcie ustawy.

6 marca 2024 r. na stronie Rządowego Centrum Legislacji opublikowano kolejny już projekt ustawy dot. implementacji dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1937 z 23 października 2019 r. w sprawie ochrony osób zgłaszających naruszenia prawa Unii (dalej: „dyrektywa o ochronie sygnalistów”). Państwa członkowskie miały czas na implementację dyrektywy o ochronie sygnalistów do 17 grudnia 2021 r. Mimo ponad dwuletniego opóźnienia we wdrożeniu, w najnowszym projekcie ustawy przewidziano niemałą rewolucję. Niektóre zmiany należy ocenić pozytywnie. Niestety są też takie, które wiążą się z potencjalnymi praktycznymi problemami oraz wymagają dalszych prac, ponieważ konsekwencje ich wprowadzenia będą długofalowe. Część postulatów została uwzględniona. Projekt ustawy w lekko zmienionej wersji został przyjęty 2 kwietnia 2023 r. i trafił do Sejmu.

### Zmiana nazwy ustawy

Zmieniono nazwę ustawy – teraz mowa jest w niej o sygnalistach, a nie osobach zgłaszających naruszenia prawa. Jest to zmiana o charakterze neutralnym, która ma na celu dostosowanie brzmienia ustawy do społecznego odbioru tematu.





## Naruszenia prawa pracy przedmiotem zgłoszeń sygnalistów

Kluczowa zmiana dotyczy rozszerzenia katalogu naruszeń prawa. Zarówno w stosunku do tego, który wynika z dyrektywy o ochronie sygnalistów, jak i tego, który był w poprzednich wersjach projektów ustawy. Dodano do niego m.in. działania niezgodne z prawem pracy lub mające na celu obejście przepisów prawa pracy.

Oznacza to, że sygnalistą może stać się osoba, która zgłasza nieprawidłowości dotyczące stosowania Kodeksu pracy, innych ustaw i rozporządzeń prawa pracy. Także naruszenie wewnętrznych regulacji, np. regulaminu pracy, regulaminu wynagradzania, regulaminu zakładowego funduszu świadczeń społecznych, regulaminu zwolnień grupowych, porozumienia w sprawie stosowania pracy zdalnej (lub regulaminu pracy zdalnej) lub układu zbiorowego pracy będzie mogło stanowić podstawę do dokonania zgłoszenia. Z ochrony przewidzianej dla sygnalisty, czyli np. z ochrony przed wypowiedzeniem lub rozwiązaniem bez wypowiedzenia stosunku pracy, wstrzymaniem awansu albo pominięciem przy awansowaniu, przeniesieniem na niższe stanowisko pracy, negatywną oceną wyników pracy, mobbingiem, dyskryminacją lub nawet niesprawiedliwym traktowaniem, będą korzystać osoby, które zgłoszą przeróżne naruszenia prawa pracy.

Takimi naruszeniami może być oczywiście mobbing, czy dyskryminacja, ale także brak rozliczania nadgodzin lub prawidłowej i terminowej wypłaty za nie, brak zgody na „obligatoryjną” pracę zdalną lub nieudzielenie urlopu w należytym wysokości.

Zakaz podejmowania działań odwetowych nie powinien być traktowany tak samo jak podleganie szczególnej ochronie przed rozwiązaniem stosunku pracy. Nie można jednak definitywnie przyjąć, że sądy będą miały takie stanowisko. Jeśli przyjęte zostanie, że sygnalista podlega szczególnej ochronie przed rozwiązaniem stosunku pracy, to będzie on mógł skorzystać z nowego zabezpieczenia z art. 755[5] Kodeksu postępowania cywilnego. W praktyce oznacza to, że sygnalista, procesując się o uznanie wypowiedzenia stosunku pracy za bezskuteczne lub o przywrócenie do pracy, będzie mógł złożyć wniosek o nakazanie jego dalszego zatrudnienia jeszcze przed prawomocnym zakończeniem procesu. Sąd może odmówić udzielenia zabezpieczenia tylko wtedy, gdy roszczenie pracownika jest w oczywistości bezzasadne.



Jedną z najbardziej pozytywnych zmian jest związana z wydłużeniem czasu, w którym pracodawcy będą mogli przygotować się na wejście w życie przepisów dot. ochrony sygnalistów.

W praktyce połączenie tych dwóch regulacji stwarza ryzyko, że pracownicy będą traktować instrumentalnie zgłaszanie naruszeń. Głównym ich celem może bowiem być uzyskanie ochrony przed rozwiązaniem stosunku pracy, nawet przez pracownika, który popełnił poważne naruszenia. Wystarczające do jego osiągnięcia będzie zgłoszenie stosunkowo „błahych” naruszeń, np. co do przyznawania świadczeń z ZFŚS.

### Wysokość odszkodowania (już nie tak wysoka)

Ważną zmianą była wysoka kwota minimalnego odszkodowania, które przewidziano w projekcie ustawy. Sygnalistom, którzy doświadczą działań odwetowych (czyli np. rozwiązania stosunku pracy), w wersji projektu ustawy z 6 marca 2024 r. przyznano jednocześnie prawo do odszkodowania w wysokości nie niższej niż dwunastokrotność przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w gospodarce narodowej w poprzednim roku, ogłaszanego do celów emerytalnych przez Prezesa GUS, stosowanego od drugiego kwartału każdego roku przez okres jednego roku. Obecnie takie minimalne odszkodowanie to około 85.000 zł, zadośćuczynienia.

W wersji projektu ustawy, która 2 kwietnia 2024 r. została skierowana do Sejmu zmieniono wysokość odszkodowania. Finalnie zdecydowano, że sygnaliści, wobec których pracodawca zastosuje działanie odwetowe będą mieli prawo do odszkodowania w minimalnej wysokości jednokrotności przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia. Z uwagi na brak ograniczenia wysokości odszkodowania można spodziewać się, że w przypadku kwestionowania zasadności wypowiedzenia lub dyscyplinarnej, pracownicy, poza dochodzeniem odszkodowania za niezgodne z prawem rozwiązanie umowy o pracę, będą domagać się jednocześnie odszkodowania w zw. z doświadczeniem działań odwetowych. Będzie tak szczególnie w przypadku pracowników, którzy zgłosili skargi mobbingowe, a po czasie zostali zwolnieni.

### Jasne stanowisko co do zgłoszeń anonimowych

W poprzedniej wersji projektu ustawy całkowicie pominięto kwestię zgłoszeń anonimowych. Postulowano, by tę kwestię rozstrzygnąć w ustawie. Głosy te zostały uwzględnione. W aktualnym projekcie przewidziano, że pracodawca będzie rozstrzygał w procedurze zgłoszeń, czy anonimowe zgłoszenia będą rozpatrywane. Ważne jest, że nawet jeśli pracodawca zdecyduje o rozpatrywaniu zgłoszeń anonimowych, to niektóre przepisy dot. zgłoszeń zewnętrznych nie będą miały zastosowania w ich przypadku.

W ślad za tą zmianą do obligatoryjnej, a nie fakultatywnej części procedury zgłoszeń ma należeć tryb postępowania z informacjami o naruszeniu prawa zgłoszonymi anonimowo.





## Wydłużenie *vacatio legis*

Jedną z najbardziej pozytywnych zmian jest związana z wydłużeniem czasu, w którym pracodawcy będą mogli przygotować się na wejście w życie przepisów dot. ochrony sygnalistów. Wcześniej był to 1 miesiąc. Obecnie są to 3 miesiące od dnia ogłoszenia, przy czym przepisy dot. zgłoszeń zewnętrznych wejdą w życie w terminie 6 miesięcy od dnia ogłoszenia. Nie zmienia to faktu, że sektor prywatny już teraz powinien rozpocząć przygotowania do wdrożenia odpowiednich procedur wewnętrznych.

## Inne zmiany w projekcie ustawy z 6 marca 2024 r.

Dodano również nowe wyłączenia stosowania ustawy. Nie znajdzie ona zastosowania w przypadku umów offsetowych oraz wykorzystania innych środków podejmowanych w celu ochrony podstawowych lub istotnych interesów bezpieczeństwa państwa.

Doprecyzowano także, że ochrona przysługuje sygnaliście od chwili dokonania zgłoszenia. Zaświadczenie o podleganiu ochronie ma być wydane w terminie 1 miesiąca.

Dodatkowo wskazano, w jaki sposób należy liczyć próg osób, którego przekroczenie wiąże się z koniecznością stosowania ustawy i podjęcia odpowiednich działań. Przepisy dotyczące zgłoszeń wewnętrznych znajdują zastosowanie do podmiotu prawnego, na rzecz którego pracę zarobkową wykonuje co najmniej 50 osób według stanu na dzień 1 stycznia lub 1 lipca danego roku. Do liczby pracowników wliczeniu podlegają będą pracownicy w przeliczeniu na pełne etaty lub osoby świadczące pracę za wynagrodzeniem na innej podstawie niż stosunek pracy.

## Zmiany w projekcie, który został skierowany do Sejmu

W projekcie, który 2 kwietnia 2024 r. finalnie przyjęła Rada Ministrów dodano prokurentów do grupy potencjalnych sygnalistów. Ponadto, z katalogu naruszeń prawa usunięto handel ludźmi (na wniosek Ministerstwa Sprawiedliwości) oraz doprecyzowano naruszenia wolności i praw człowieka i obywatela. W projekcie pozostały jednak naruszenia prawa pracy. Resort zachęca jednak do dyskusji i propozycji wsparcia w pracach nad projektem ustawy. Zastrzega się, że jeszcze wiele może się zmienić zanim dojdziemy do końca procesu ustawodawczego.

## Dalsza perspektywa

Projekt ustawy nadal pozostaje jedynie projektem, może więc jeszcze ulec licznym zmianom. Na początku kwietnia 2024 r. został on jednak po długim czasie oczekiwania skierowany do Sejmu.

Projekt w brzmieniu jakie omawiamy, jest bardzo ważny nie tylko dla zespołów *compliance*, ale także dla działów personalnych, HR oraz *people and culture*.

Warto podkreślić, że z uwagi na opóźnienia sądy zaczęły stosować przepisy dyrektywy bezpośrednio. Sąd Rejonowy w Toruniu w wyroku z 12 lipca 2023 r. przyjął, że „mimo że przepisy prawa stanowionego wprost nie ustanawiają zakazu wypowiedzania umów o pracę pracownikom zgłaszającym nieprawidłowości w funkcjonowaniu pracodawcy (tzw. sygnaliści), to jednak występuje on w polskim porządku prawnym w ramach skutku wertykalnego dyrektywy”.



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

# Czy crunch może być legalny?

Crunch to okres wzmożonej pracy ukierunkowanej na zakończenie gry przed planowaną datą jej premiery. Określenie to narodziło się w amerykańskim gamedevie (branży tworzenia gier komputerowych), wchodząc następnie do branżowego słownika na całym świecie. W ekstremalnym wydaniu oznacza pracę nawet po 24 godziny na dobę, z noclegiem w biurze, ciągiem przez kilka, kilkanaście dni.

W jednym z najbardziej aktualnych amerykańskich raportów branżowych z 2023 r.<sup>1</sup> można znaleźć informację, że w najgorętszym okresie prac nad grą 30% pracowników branży gamedev biorących udział w ankiecie pracowało między 41 a 50h tygodniowo, a 46% powyżej 51h tygodniowo (z czego 2% nawet powyżej 90h). Co ciekawe, tylko 14% ankietowanych odpowiedziało, że praca w nadgodzinach była spowodowana presją przełożonych. Z kolei pozostałe odpowiedzi sugerowały, że przyczyną ponadnormatywnych godzin spędzonych w pracy były własne ambicje pracowników lub chęć dorównania koleżankom i kolegom z zespołu.

<sup>1</sup> Raport „State of Game Industry 2023” opracowany w ramach Game Developers Conference - dostępny na stronie: <https://reg.gdconf.com/state-of-game-industry-2023>.

Studia gamingowe, wsłuchując się m.in. w głosy pracowników, dostrzegają, że problemy związane z crunchem mogą przewyższać ewentualne płynące z niego korzyści. Coraz częściej nowym benefitem pracowniczym staje się tzw. hard no-crunch policy.

Zjawiska te dotyczą także polskiego rynku gier komputerowych, o czym świadczy pojawianie się tego terminu w debacie publicznej (np. w zeszłorocznych informacjach prasowych o uzwiązkowieniu jednego z liderów tej branży w naszym kraju).

W poniższym tekście przeanalizujemy wybrane aspekty związane z crunchem, a przede wszystkim jego zgodność z polskim prawem pracy, koncentrując się m.in. na uprawnieniach szeregowych pracowników (z wyłączeniem kadry zarządzającej) i na ryzykach dla pracodawcy związanych z jego stosowaniem.



## Praca w tzw. nadgodzinach

Crunch, niezależnie od przyjętego przez pracodawcę systemu czasu pracy, sprowadza się do pracy w nadgodzinach. Zgodnie z art. 151 § 1 KP praca w godzinach nadliczbowych jest dopuszczalna w razie:

- » konieczności prowadzenia akcji ratowniczej w celu ochrony życia lub zdrowia ludzkiego, ochrony mienia lub środowiska albo usunięcia awarii;
- » szczególnych potrzeb pracodawcy.

Przepisy prawa pracy nie zawierają definicji „usunięcia awarii” lub „szczególnych potrzeby pracodawcy”, ale wydaje się, że to właśnie te dwie przesłanki mogą potencjalnie znaleźć zastosowanie w sytuacji crunchu.

W kontekście „usunięcia awarii” należałoby jednak zauważyć, że skoro przesłanka ta została zrównana z tak poważnymi przypadkami jak prowadzenie akcji ratowniczej w celu ochrony życia lub zdrowia ludzkiego, ochrony mienia lub środowiska, zastosowanie tego przepisu w celu polecenia pracy w nadgodzinach będzie cechowało się daleką idącą wyjątkowością.

Tylko 14% ankietowanych odpowiedziało, że praca w nadgodzinach była spowodowana presją przełożonych. Pozostałe odpowiedzi sugerowały, że przyczyną ponadnormatywnych godzin spędzonych w pracy były własne ambicje pracowników lub chęć dorównania koleżankom i kolegom z zespołu.

Polecenie pracy w nadgodzinach opierające się właśnie na konieczności usunięcia awarii może – w naszym przekonaniu – zostać uznane za uzasadnione wyłącznie w przypadku okoliczności nagłych. W branży gamedev mogłoby być to np. awaria systemów informatycznych, błędy skutkujące nagłym nieprawidłowym działaniem dotychczas stworzonej części gry albo uniemożliwiająca dalszą pracę nad nią, atak hakerski czy wyciek danych. Z góry możliwy do przewidzenia crunch spowodowany wyznaczeniem nierealnego terminu premiery lub wynikły np. ze zmiany koncepcji gry, jej fabuły bądź innych elementów, nie będzie stanowił „usunięcia awarii” w rozumieniu tego przepisu. Takie okoliczności ewentualnie mogłyby natomiast wpisywać się w przesłankę „szczególnych potrzeb pracodawcy”.

Ocena, czy wystąpiły takie potrzeby, należy z natury rzeczy do pracodawcy<sup>2</sup>. Pracownik w zasadzie nie posiada skutecznych narzędzi do podważenia tej oceny i o ile polecenie pracy w nadgodzinach nie jest jawnie bezprawne (np. dotyczy osób podlegających bezwzględnej ochronie przed pracą w nadgodzinach), to ma on bardzo ograniczone możliwości odmowy zastosowania się do tego polecenia bez narażenia się na możliwość zakończenia z nim stosunku pracy przez pracodawcę.

Czy polecenie pracy w nadgodzinach można zatem wydać każdemu pracownikowi? Otóż nie. Nawet jeżeli w danych okolicznościach uznamy, że crunch jest uzasadniony, nadgodziny nie mogą być polecane kobietom w ciąży<sup>3</sup>, pracownikom młodocianym<sup>4</sup> oraz, co do zasady, niepełnosprawnym<sup>5</sup>. Tego zakazu nie uchyla nawet zgoda pracownika.

Natomiast w przypadku pracowników wychowujących dzieci do 8 roku życia praca w godzinach nadliczbowych jest dopuszczalna tylko pod warunkiem wyrażenia przez nich zgody<sup>6</sup>.

<sup>2</sup> Wyrok Sądu Najwyższego z 10.11.2009 r., sygn. akt: II PK 51/09.

<sup>3</sup> Art. 178 § 1 KP.

<sup>4</sup> Art. 203 § 1 KP.

<sup>5</sup> Art. 15 ust. 3 ustawy z dnia 27.08.1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, z wyjątkami wskazanymi w art. 16 ust. 1 tamże.

<sup>6</sup> Art. 178 § 2 KP.

Szeregu ograniczeń doznaje również dopuszczalna liczba nadgodzin. Standardowo, czas pracy pracownika nie może przekraczać 8 godzin na dobę i przeciętnie 40 godzin w przeciętnie pięciodniowym tygodniu pracy w przyjętym okresie rozliczeniowym (który zazwyczaj wynosi 1 miesiąc). Maksymalna ilość nadgodzin jest m.in. pochodną minimalnego okresu odpoczynku wyznaczonego przez KP. Pracownik ma bowiem prawo do co najmniej 11 godzin nieprzerwanego odpoczynku w każdej dobie i co najmniej 35 godzin nieprzerwanego odpoczynku (obejmującego co najmniej 11 godzin nieprzerwanego odpoczynku dobowego) w każdym tygodniu. W praktyce oznacza to, że dopuszczalny dobowy czas pracy (wraz z nadgodzinami) wynosi 13 godzin, a liczba nadgodzin może wynieść od 1 do 5 na dobę, w zależności od obowiązującego pracownika wymiaru dobowego czasu pracy (oczywiście w KP są wyjątki, jednak żaden z nich nie będzie możliwy do zastosowania dla klasycznego crunchu).

Jednocześnie tygodniowy czas pracy (łącznie z godzinami nadliczbowymi) nie może przekraczać przeciętnie 48 godzin w przyjętym okresie rozliczeniowym (z wyjątkiem pracowników zarządzających zakładem pracy)<sup>7</sup>. Oznacza to, że średnio w każdym tygodniu liczba nadgodzin nie może przekroczyć 8. W praktyce, jeśli okres rozliczeniowy wynosi 1 miesiąc (przeliczany na 4 tygodnie), maksymalna liczba nadgodzin w tym okresie może wynosić 32.

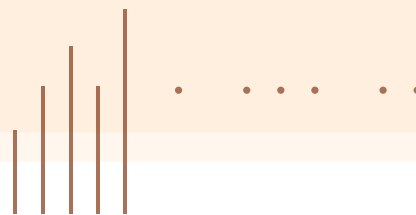
Czy pomysł na rozwiązanie tej kwestii mogłoby być skumulowanie zaległego odpoczynku i oddanie go po zakończeniu crunchu? Nie, ponieważ taka praktyka będzie niezgodna z prawem. Przesądził to w jednym z orzeczeń Sąd Najwyższy<sup>8</sup>, który stwierdził, że przyznanie pracownikowi czasu wolnego po wielu miesiącach, a nawet latach od chwili, kiedy świadczył pracę z naruszeniem limitów nieprzerwanego dobowego i tygodniowego odpoczynku, przeczy celowi dyrektywy 2003/88/WE<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> Art. 131 § 1 KP.

<sup>8</sup> Wyrok Sądu Najwyższego z 21.6.2011 r., sygn. akt: III PK 96/10.

<sup>9</sup> Dyrektywa 2003/88/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 4 listopada 2003 r. dotycząca niektórych





Udzielenie skumulowanego czasu odpoczynku w naturze nie pełni funkcji, która jest przypisana do regulacji wprowadzających minimalne okresy odpoczynku dobowego i tygodniowego – te okresy są przewidziane ze względu na BHP, a w szczególności dla ochrony zdrowia pracownika<sup>10</sup>.

Dobowe i tygodniowe limity nadgodzin to nie jedyne ograniczenia. Kodeks pracy wprowadza także roczny limit liczby godzin pracy nadliczbowej z powodu szczególnych potrzeb pracodawcy. Limit ten co do zasady wynosi 150 godzin, jednakże (przy zastosowaniu odpowiedniej procedury) może teoretycznie zostać zwiększony do ok. 416 godzin (choć są też poglądy, że liczba ta nie może przekraczać 384 lub 376 godzin – zależnie od wymiaru urlopu wypoczynkowego pracownika).

Zgodnie z przepisami pracownikowi za pracę w nadgodzinach przysługuje odpowiednia rekompensata. W warunkach crunchu wcale nie musi być to sprawa prosta. O ile wypłata należnego wynagrodzenia wraz z dodatkiem nie powinna przysparzać pracodawcy większych problemów, o tyle oddanie godzin nadliczbowych „w naturze”, tj. w formie dni wolnych od pracy, może być wyzwaniem. W przypadku gdy pracodawca, np. ze względów finansowych, nie chce wypłacać pracownikom podwyższonego wynagrodzenia (czyli wynagrodzenia zasadniczego wraz z dodatkiem), jest on zobowiązany do udzielenia pracownikom czasu wolnego od pracy. W takim przypadku (tj. oddania nadgodzin „w naturze” z inicjatywy pracodawcy) wymiar czasu wolnego musi być o połowę wyższy niż liczba przepracowanych godzin nadliczbowych. Niemożliwym do spełnienia w warunkach crunchu może okazać się również wymóg udzielenia czasu wolnego do końca okresu rozliczeniowego (w szczególności gdy wynosi on standardowy 1 miesiąc – wtedy bowiem czas wolny musi być oddany w tym samym miesiącu, w którym pracownik wykonywał swoje obowiązki w godzinach nadliczbowych).

aspektów organizacji czasu pracy.

10 K. Rączka, w: M. Gersdorf, M. Raczkowski, K. Rączka, Kodeks pracy. Komentarz, 2014, art. 132.

W warunkach drastycznie zwiększonego zapotrzebowania na pracę (a tego dotyczy crunch) wydaje się, że wypłata powiększonego wynagrodzenia będzie zdecydowanie bezpieczniejszym i prostszym rozwiązaniem.

### Praca w sobotę i niedzielę

Jeżeli w wyniku crunchu pracownik wykonywał swoje obowiązki w dni, które są dla niego dniami wolnymi od pracy z tytułu przeciętnie 5-dniowego tygodnia pracy (chodzi o tzw. „sobotę”), bezwzględnie przysługuje mu w zamian inny dzień wolny od pracy, udzielony – tak jak wyżej – do końca okresu rozliczeniowego. W tym przypadku pracodawca nie ma możliwości uniknięcia tego obowiązku w drodze np. wypłaty wyższego wynagrodzenia, a dodatkowo pracownikowi przysługuje cały dzień wolny, bez względu na ilość przepracowanego w tym dniu czasu. Oczywiście jeżeli praca była wykonywana ponad obowiązujący pracownika wymiar (w systemie podstawowym ponad 8 godzin), to nie wyłącza to jego uprawnienia do dodatku z tytułu pracy w nadgodzinach. Co istotne z punktu widzenia pracodawcy, powinien on podjąć należyte starania, aby uzgodnić termin odbioru dnia wolnego z pracownikiem. Dopiero brak takiego uzgodnienia z winy pracownika (np. pracownik wprost oznajmił, że nie chce dnia wolnego) może pomóc pracodawcy uniknąć ewentualnej odpowiedzialności za wykroczenie z art. 281 § 1 pkt 5 KP.

Co do pracy w niedzielę, to jest ona co do zasady niedopuszczalna. Pracodawca ma możliwość polecenia pracy w niedzielę wyłącznie w określonych w KP przypadkach, np. w celu usunięcia omawianej wyżej awarii czy też względem pracowników pracujących w systemie pracy weekendowej. Inne przesłanki wskazane w przepisach raczej nie będą dotyczyły branży gamedev (choć można próbować „poeksperymentować” z pracą zmianową).

## Zadaniowy czas pracy, czyli wcale nie tak elastyczna elastyczność

Częstym pomysłem pracodawców, lawirujących w gąszczu przepisów i pułapek dotyczących czasu pracy w obliczu potrzeby crunchu (ale nie tylko), jest zadaniowy czas pracy. W teorii jest to idealne rozwiązanie dla pracowników wykonujących swoje obowiązki zdalnie (a więc np. deweloperów w branży gamedev), bo pracownik może z dużą swobodą wyznaczać sobie godziny pracy i odpoczynku w ciągu dnia, a pracodawca nie musi ewidencjonować jego godzin pracy.

Czy to oznacza, że ten pozorny brak kontroli nad czasem pracy wyklucza pracę w nadgodzinach, a problem limitu nadgodzin znika, bo w końcu nie mamy żadnej ewidencji?

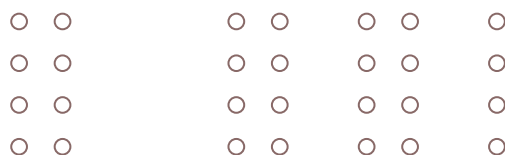
W żadnym przypadku! Obowiązki pracodawcy w zakresie nadgodzin czy też zagwarantowania dobowych i tygodniowych odpoczynków są w dalszym ciągu aktualne i niezmiennie. W zasadzie wdrożenie zadaniowego czasu pracy nie będzie miało żadnego wpływu na powyższe kwestie, a niezrozumienie tego, czym naprawdę jest zadaniowy czas pracy i kiedy można go wprowadzić, może narazić pracodawcę na poważne konsekwencje prawne. W pierwszej kolejności należy zaznaczyć, że pracownika zatrudnionego w zadaniowym czasie pracy w dalszym ciągu obowiązują normy czasu pracy. Oznacza to, że pracodawca ma obowiązek tak wyznaczać zadania, aby były możliwe do wykonania w ciągu 8 godzin na dobę i przeciętnie w ciągu 40 godzin tygodniowo przez przeciętnie 5 dni w tygodniu w przyjętym okresie rozliczeniowym.

Z faktu, że zadaniowy czas pracy jest czasem normowanym, wynika natomiast, że w przypadku obiektywnej niewykonalności zadania w ramach norm określonych w art. 129 KP praca pracownika staje się pracą w godzinach nadliczbowych<sup>11</sup>.

A zatem jeśli pracodawca zarządzi (albo toleruje) crunchowanie, przypisując pracownikowi do wykonania w krótkim czasie zadania wymagające pracy np. po 20 godzin na dobę, a dodatkowo w soboty i niedziele, to, mimo zadaniowego czasu pracy, wystąpią nadgodziny.

Trzeba pamiętać, że stosowanie zadaniowego systemu czasu pracy wymaga od pracodawcy dokumentowania i wykazania (w razie potrzeby), że powierzał pracownikowi zadania możliwe do wykonania w wymiarze czasu pracy wynikającym z norm określonych w art. 129 KP<sup>12</sup>. Inaczej naraża się on na konsekwencje wynikające z polecenia pracy w nadgodzinach.

Natomiast w kontekście odpowiedzialności pracodawcy za przestrzeganie dobowych i tygodniowych odpoczynków zadaniowy czas pracy będzie ją znosił w pewnym zakresie tylko wówczas, gdy to pracownik z własnej nieprzymuszonej woli wykonuje swoje obowiązki poza normalnymi godzinami pracy lub np. w dni wolne od pracy i tylko gdy nie wynika to z faktu, że nie były one możliwe do wykonania w standardowych godzinach. Jednak nawet wtedy pracodawca powinien monitorować sytuację i reagować na nieprawidłową samoorganizację czasu pracy przez pracownika (np. długotrwałe lub powtarzające się przypadki pracy z naruszeniem pory nocnej, w weekendy, święta, albo z naruszeniem odpoczynków oraz wszelkie inne sytuacje, które mogą sugerować, że pracownik pracuje ponad normy).



<sup>11</sup> Wyrok Sądu Najwyższego z 4.8.1999 r., sygn. akt: I PKN 181/99.

<sup>12</sup> Wyrok Sądu Najwyższego z 15.3.2006 r., sygn. akt: II PK 165/05.

Raz jeszcze podkreślmy, że o ile pracodawca nie musi ewidencjonować godzin pracy pracownika zatrudnionego w zadaniowym czasie pracy, o tyle w dalszym ciągu musi on prowadzić ewidencję czasu pracy (to zupełnie dwie różne sprawy), w której uwzględni m.in. liczbę przepracowanych nadgodzin (ale też np. urlopy czy inne nieobecności). W naszej ocenie zadaniowy czas pracy może być co do zasady korzystny dla pracodawcy z branży gamedev, jeśli chce on pozyskać pracowników, którym oferuje pewną swobodę w samoorganizacji pracy i jednocześnie nie muszą oni pozostawać do jego dyspozycji w konkretnym przedziale godzin. Niemniej jednak nie będzie on stanowił odpowiedzi na problem crunchu (zwłaszcza w jego najbardziej intensywnych wariantach).

### Równoważny system czasu pracy

Formy rozwiązania problemu limitów nadgodzin oraz dobowych i tygodniowych odpoczynków nie stanowi również wprowadzenie równoważnego systemu czasu pracy.

System ten pozwala w niektórych dniach okresu rozliczeniowego wydłużyć normę dobową do 12h (wyjątki dotyczące 16- lub 24-godzinnego dnia pracy nie będą miały zastosowania dla gamedevu). Co istotne, wydłużenie normy w jednych dniach musi być zrekompensowane jej skróceniem w innych dniach lub zaoferowaniem dni wolnych w tym samym okresie rozliczeniowym, który co do zasady wynosi 1 miesiąc (jego wydłużenie do 3 miesięcy wymagałoby istnienia szczególnego uzasadnienia, o co może być trudno w branży tworzenia gier komputerowych).

W systemie równoważnym pracodawca w dalszym ciągu musi zapewnić pracownikom minimalny dobowy i tygodniowy odpoczynek. W praktyce system ten nie umożliwi intensywnego crunchu, czyli pracy bez odpoczynku co najmniej 11 godzin na dobę lub crunchu 7 dni w tygodniu, gdyż taka sytuacja naruszy prawo do 35 godzin nieprzerwanego odpoczynku tygodniowego.

Nadgodziny wynikające z normy dobowej rozpoczną się w tym przypadku po przekroczeniu przedłużonej normy wynikającej z przyjętego harmonogramu, natomiast w kontekście normy tygodniowej w dalszym ciągu praca powinna być wykonywana w wymiarze przeciętnie maksymalnie 40 godzin, a jej przekroczenie również powoduje pracę w godzinach nadliczbowych.

Dodatkowo wątpliwości prawne może budzić sama możliwość zastosowania równoważnego systemu czasu pracy przez studio gamedev wyłącznie na potrzeby i w okresie crunchu. Można bowiem spotkać się ze stanowiskiem, że system ten nie powinien być wdrażany na krótkie, niepowtarzające się w podobnych interwałach okresy. Co do zasady jest on rozwiązaniem dla tych pracodawców, u których ze względu na rodzaj lub organizację pracy potrzebna jest praca pracownika przez dłużej niż 8 h dziennie, a zapotrzebowanie to jest powtarzalne i stałe (i można je planować). W przypadku crunchu zapotrzebowanie na dodatkową pracę nie ma takiego charakteru.

Warto też pamiętać, że nieuzasadnione wprowadzenie równoważnego czasu pracy stanowi wykroczenie w rozumieniu art. 281 § 1 pkt 5 KP, a PIP ma prawo kontrolowania zasadności wprowadzenia takiego systemu.



## A może kilka etatów?

Co prawda przepisy nie wykluczają możliwości wykonywania pracy na rzecz tego samego pracodawcy na podstawie kilku umów o pracę lub łączenia umowy o pracę np. z umową zlecenia, jest jednak oczywiście jakieś „ale”: na podstawie takich umów pracownik nie może wykonywać pracy tego samego rodzaju (o podobnym zakresie obowiązków). W takim przypadku, zgodnie z ugruntowanym orzecznictwem, dochodzi do omijania przepisów o czasie pracy<sup>13</sup>.

Również umowa zlecenia, zawarta z pracownikiem zatrudnionym w pełnym wymiarze czasu pracy, przewidująca wykonywanie przez niego za ustalonym wynagrodzeniem i po godzinach pracy tego samego rodzaju, stanowi umowę uzupełniającą umowę o pracę<sup>14</sup>, z wszelkimi tego skutkami. Pracodawca nie uniknie zatem obowiązków wynikających z polecenia pracy w godzinach nadliczbowych (np. w zakresie wypłaty dodatków czy udzielenia dni wolnych), ale również nie uniknie odpowiedzialności za naruszenie wspomnianych wcześniej limitów nadgodzin oraz wymiarów dobowego i tygodniowego odpoczynku.

Pomysłem mogłoby być wykonywanie części prac przez pracownika zatrudnianego przez podmiot trzeci. Bez wdawania się w szczegóły, trzeba jednak wskazać, że i takie rozwiązanie jest obciążone znacznym ryzykiem prawnym (możliwe jest bowiem ustalenie, że faktycznym pracodawcą nie jest ten podmiot trzeci, a podmiot zlecający taką usługę, czyli pomysłowy pracodawca). Dodatkowo takie rozwiązanie może być też bardzo kłopotliwe (kreować dodatkowe ryzyka) z wielu innych powodów (technicznych, organizacyjnych i prawnych).

Reasumując, kwestii crunchu nie da się zatem rozwiązać zatrudniając własnego pracownika na dodatkowej umowie.

<sup>13</sup> Wyrok Sądu Apelacyjnego w Lublinie z 17.8.2006 r., sygn. akt: III APa 24/06; wyrok Sądu Najwyższego z 8.7.2015 r., sygn. akt: II PK 282/14.

<sup>14</sup> Uchwała Sądu Najwyższego z 12.4.1994 r., sygn. akt: I PZP 13/94.

## Na zakończenie

Mając na uwadze powyższe, wydaje się, że niezależnie od przyjętego systemu czasu pracy crunch (a na pewno klasyczny, ekstremalnie intensywny, przewidujący pracę powyżej 13 godzin na dobę lub pracę 7 dni w tygodniu) będzie niemożliwy do pogodzenia z wymogami stawianymi przez przepisy polskiego prawa pracy. Można natomiast próbować legalnie zorganizować mniej intensywny crunch: z pracą do 13 godzin na dobę, w tzw. „wolną sobotę”. Jest to jednak rozwiązanie raczej krótkoterminowe oraz obciążone licznymi ograniczeniami lub koniecznością dopełnienia wielu dodatkowych wymogów i formalności (w tym być może koniecznością zmiany wewnętrznych źródeł prawa pracy).

Pracodawca powinien pamiętać o tym, że naruszenie przepisów o czasie pracy może skończyć się co najmniej karą grzywny za wykroczenie przeciwko prawom pracownika przewidziane w art. 281 § 1 pkt 5 KP (od 1000 zł do 30 000 zł). W skrajnych przypadkach możliwa jest także odpowiedzialność karna za uporczywe lub złośliwe naruszenia praw pracowniczych<sup>15</sup> lub przepisów BHP<sup>16</sup>, a w kontekście naruszenia przepisów o wymiarze dobowego i tygodniowego odpoczynku – odpowiedzialność na zasadach ogólnych z Kodeksu cywilnego za naruszenie dóbr osobistych pracownika (w grę wchodzi np. zaśluszczenie za doznane krzywdy). Warto też pamiętać, że ewentualna wypłata nagród (potocznie zwanych premiami uznaniowymi) za „dowiezienie” zadania przez crunchujących pracowników nie wyłącza odpowiedzialności pracodawcy z tytułu naruszenia wskazanych powyżej przepisów KP lub KK.

Powyższe ograniczenia dotyczą oczywiście wyłącznie pracowników. Nie wdając się w rozważania dotyczące pozornego samozatrudniania (w warunkach zatrudnienia pracowniczego), pracodawca (a raczej w takim przypadku – zleceniodawca) może zlecić dodatkowe usługi, wynikające z intensywności prac w okresie crunchu np. osobom prowadzącym jednoosobową działalność gospodarczą. ●

<sup>15</sup> Art. 218 Kodeksu karnego.

<sup>16</sup> Art. 220 Kodeksu karnego.





# Prawo pracy



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





in



Grant Thornton

**Jolanta Zarzecka-Sawicka**radca prawny, Partner, Kancelaria  
Grant Thornton Legal Maślanko

in

**Karolina Karpińska**aplikantka adwokacka,  
Junior Associate, Kancelaria Grant  
Thornton Legal Maślanko

# Nowe regulacje wzmacniające zasadę równości wynagrodzeń kobiet i mężczyzn

## O dyrektywie EU Pay Gap Transparency

Zgodnie z art. 2 Traktatu o Unii Europejskiej prawo do równości kobiet i mężczyzn jest jedną z głównych wartości Unii Europejskiej. Natomiast zgodnie z art. 157 Traktatu o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej każde Państwo Członkowskie zapewnia stosowanie zasady równości wynagrodzeń dla pracowników płci męskiej i żeńskiej za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości.

Podjęto więc długo wyczekiwany oraz dyskutowany temat, dotyczący dyskryminacji płacowej i likwidacji luki płacowej w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn. 6 czerwca 2023 r. w UE w życie weszła Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r. w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości za pośrednictwem mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń oraz mechanizmów egzekwowania, tzw. *Pay Gap Transparency Directive* (dalej: „Dyrektywa”).

Dyrektywa ustanawia minimalne wymogi służące stosowaniu zasady równości wynagrodzeń za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości, a także wzmocnia zakaz dyskryminacji, w tym dyskryminacji krzyżowej.

Poniżej przedstawiamy krótkie zestawienie najważniejszych założeń Dyrektywy w pytaniach i odpowiedziach.





### Kogo obejmą nowe przepisy?

Dyrektywa ma zastosowanie do pracodawców w sektorze publicznym i prywatnym oraz do wszystkich pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę lub pozostających w stosunku pracy określonych przez prawo, układy zbiorowe lub praktykę obowiązujące w poszczególnych państwach członkowskich, a także, w zakresie wskazanym w art. 5 Dyrektywy, do osób starających się o zatrudnienie.

### Jaki jest status wdrożenia Dyrektywy w Polsce?

Państwa członkowskie do dnia 7 czerwca 2026 r. mają wprowadzić do krajowych porządków prawnych przepisy ustawowe, wykonawcze i administracyjne niezbędne do wykonania Dyrektywy, zaś do 7 czerwca 2031 r. mają poinformować Komisję o wykonaniu Dyrektywy i jej efektach w praktyce.

### Czym charakteryzuje się taka sama praca lub praca o takiej samej wartości?

Nie musimy wyjaśniać, czym jest „taka sama praca”. Natomiast „praca o takiej samej wartości” to, zgodnie z Dyrektywą, praca, którą określa się jako mającą tę samą wartość zgodnie z niedyskryminacyjnymi i obiektywnymi, neutralnymi pod względem płci kryteriami.

Dyrektywa ustanawia minimalne wymogi służące stosowaniu zasady równości wynagrodzeń za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości, a także wzmacnia zakaz dyskryminacji, w tym dyskryminacji krzyżowej.

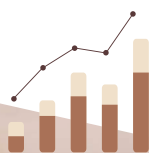
Pracodawcy będą zobowiązani do dysponowania strukturami wynagrodzeń, zapewniającymi równe wynagrodzenie za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości. Struktury te mają umożliwiać dokonanie oceny, czy pracownicy są w porównywalnej sytuacji w odniesieniu do wartości pracy na podstawie obiektywnych, neutralnych pod względem płci kryteriów. Dyrektywa wskazuje, że takie kryteria nie mogą opierać się bezpośrednio lub pośrednio na płci pracowników i obejmują m.in. umiejętności, wysiłek, zakres odpowiedzialności i warunki pracy, oraz – w stosownych przypadkach – wszelkie inne czynniki, które mają znaczenie w danym miejscu pracy lub na danym stanowisku.

## Jakie uprawnienia przyznano kandydatom do pracy (art. 5 Dyrektywy)?

Osoby starające się o zatrudnienie mogą domagać się od przyszłego pracodawcy otrzymania informacji na temat:

- » przewidzianego w odniesieniu do danego stanowiska początkowego wynagrodzenia lub jego przedziału (widełek), opartego na obiektywnych, neutralnych pod względem płci kryteriów ; oraz
- » w stosownych przypadkach odpowiednich przepisów układu zbiorowego stosowanych przez pracodawcę w odniesieniu do danego stanowiska.

Przyszły pracodawca ma przekazać powyższe informacje w taki sposób, aby zapewnić świadome i przejrzyste negocjacje dotyczące wynagrodzenia (np. w opublikowanym ogłoszeniu o wakacie, przed rozmową kwalifikacyjną lub w inny sposób).



## Czy pracodawca będzie mógł spytać kandydata do pracy o wysokość jego wynagrodzenia?

Dyrektywa wprost zakazuje możliwości zadawania pytań osobom starającym się o zatrudnienie przez pracodawcę o ich wynagrodzenie w obecnym stosunku pracy, a także w poprzednich stosunkach pracy.

## Jak pracodawcy mają formułować ogłoszenia o pracę?

Ogłoszenia o wakatach i nazwy stanowisk mają być neutralne pod względem płci, zaś sam proces rekrutacji przebiegać ma w sposób niedyskryminujący, aby nie podważać prawa do równego wynagrodzenia za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości.

## W jaki sposób pracodawcy będą realizować zasadę przejrzystości wynagrodzeń?

Pracodawcy mają zapewnić swoim pracownikom łatwy dostęp do kryteriów, które są stosowane do:

- » określania wynagrodzenia pracowników,
- » poziomów wynagrodzenia,
- » progresji wynagrodzenia (rozwoju kariery).

Kryteria te muszą być obiektywne i neutralne pod względem płci. Pracodawcy zatrudniający mniej niż 50 pracowników mogą zostać zwolnieni przez przepisy krajowe z obowiązku związanego z progresją wynagrodzeń.





## Jakie nowe uprawnienia informacyjne pracowników przewiduje Dyrektywa?

Pracownicy nabędą prawo do występowania oraz otrzymywania na piśmie informacji dotyczących ich indywidualnego poziomu wynagrodzenia oraz średnich poziomów wynagrodzenia w podziale na płeć w odniesieniu do kategorii pracowników wykonujących taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości. Będą mogli wnioskować o powyższe informacje zarówno osobiście, jak i za pośrednictwem przedstawicieli pracowników albo organu ds. równości. W Polsce organami ds. równości są Rzecznik Praw Obywatelskich oraz Pełnomocnik Rządu ds. Równego Traktowania. Pracodawca będzie zobowiązany do udostępnienia powyższych informacji w rozsądnym terminie, maksymalnie do 2 miesięcy od dnia wystąpienia o nie. Jeżeli otrzymane od pracodawcy informacje okażą się niedokładne lub niekompletne, pracownicy będą mieli także uprawnienie do wystąpienia o dodatkowe i uzasadnione wyjaśnienia, jak również o szczegółowe informacje dotyczące wszelkich przekazanych danych. Odpowiedź pracodawcy będzie musiała być merytoryczna.

Dodatkowo pracodawcy co roku mają informować wszystkich pracowników o przysługującym im prawie do otrzymania takiej informacji oraz o krokach, jakie ma w tym celu podjąć pracownik.

## Co z tajemnicą wynagrodzeń?

Dyrektywa wprowadza także zakaz wprowadzania tajemnicy wynagrodzeń – pracodawca nie będzie mógł uniemożliwiać pracownikom ujawniania informacji o ich wynagrodzeniu. W umowach o pracę nie będzie można także wprowadzać warunków, które uniemożliwiają pracownikom ujawniania informacji o ich wynagrodzeniu (co jest obecnie często spotykane). Powyższe ma służyć pracownikowi, w razie potrzeby, do egzekwowania zasady równości wynagrodzeń.

Pracodawcy będą jednak mogli wymagać od pracowników, którzy uzyskają informacje dotyczące innych niż własnych wynagrodzeń lub poziomu wynagrodzenia, aby nie wykorzystywali tych informacji do jakiegokolwiek innego celu niż korzystanie z prawa do równego wynagrodzenia.

## Którzy pracodawcy będą zobowiązani do regularnego przekazywania sprawozdań w zakresie luki płacowej?

Do przekazywania sprawozdań będą zobowiązani pracodawcy zatrudniający co najmniej 100 pracowników (jeżeli prawo krajowe nie będzie stanowiło inaczej) we wskazanych terminach i przy zachowaniu określonej częstotliwości:

**pracodawcy zatrudniający 250 pracowników lub więcej** - do dnia 7 czerwca 2027 r., a następnie **co roku** za poprzedni rok kalendarzowy,

**pracodawcy zatrudniający od 150 do 249 pracowników** - do dnia 7 czerwca 2027 r., a następnie **co trzy lata** za poprzedni rok kalendarzowy,

**pracodawcy zatrudniający od 100 do 149 pracowników** - do dnia 7 czerwca 2031 r., a następnie **co trzy lata** za poprzedni rok kalendarzowy.

W stosunku do pracodawców zatrudniających mniej niż 100 pracowników Dyrektywa przyznaje ustawodawstwu krajowemu swobodę uregulowania ewentualnego zobowiązania sprawozdawczości. Pracodawcy zatrudniający mniej niż 100 pracowników z pewnością będą mieć możliwość dobrowolnego przekazywania informacji.



### Czego dotyczą powyższe obowiązki sprawozdawcze pracodawców?

Pracodawcy będą zobowiązani do dostarczania odpowiedniemu organowi monitorującemu informacji, które dotyczą ich organizacji, tj. informacji dotyczących:

- » luki płacowej ze względu na płeć,
- » luki płacowej ze względu na płeć w formie składników uzupełniających lub zmiennych,
- » mediany luki płacowej ze względu na płeć,
- » mediany luki płacowej ze względu na płeć w formie składników uzupełniających lub zmiennych,
- » odsetka pracowników płci żeńskiej i męskiej otrzymujących składniki uzupełniające lub zmienne,
- » odsetka pracowników płci żeńskiej i męskiej w każdym kwartyle wynagrodzenia,
- » luki płacowej ze względu na płeć wśród pracowników w podziale na kategorie pracowników według zwykłej podstawowej płacy godzinowej lub miesięcznej oraz składników uzupełniających lub zmiennych (pracodawca przekazuje te informacje wszystkim swoim pracownikom i przedstawicielom pracowników. Na wniosek pracodawca przekazuje te informacje inspektorowi pracy oraz organowi ds. równości).

Pracodawca może publikować powyższe informacje (poza informacjami z ostatniego punktu powyżej) na swojej stronie internetowej lub udostępnić je publicznie w inny sposób.



### Czy przedstawiciele pracowników będą zaangażowani we wzmocnienie przestrzegania zasady równości wynagrodzeń u danego pracodawcy?

Przedstawicielom pracowników Dyrektywa przyznaje dodatkowe uprawnienia, przewidując m.in.:

- » nowe obowiązki konsultacyjne pracodawcy z przedstawicielami pracowników (np. w zakresie uzgodnienia obiektywnych i neutralnych pod względem płci kryteriów w strukturach wynagrodzenia),
- » możliwość zwracania się pracowników za pośrednictwem ich przedstawicieli o informacje wskazane w art. 7 ust. 1 Dyrektywy (dodatkowe uprawnienia informacyjne pracowników) oraz otrzymywania tych informacji,
- » dostęp do metodologii stosowanych przez pracodawcę przy tworzeniu przekazywanych informacji/sprawozdań,
- » współpracę pracodawcy i przedstawicieli pracowników we wspólnej ocenie wynagrodzeń (w sytuacji ziszczenia się warunków wynikających z Dyrektywy),
- » prawo przedstawicieli pracowników (mających, zgodnie z prawem krajowym, uzasadniony interes w zapewnianiu równości mężczyzn i kobiet) do wszczynania procedur administracyjnych lub sądowych związanych z naruszeniem praw lub obowiązków związanych z zasadą równości wynagrodzeń w imieniu lub na rzecz pracownika, za zgodą tej osoby.



Wspólną ocenę wynagrodzeń przeprowadza się w celu zidentyfikowania różnic w wynagrodzeniach pracowników płci żeńskiej i męskiej, które nie są uzasadnione obiektywnymi, neutralnymi pod względem płci kryteriami, a także w celu zaradzenia tym różnicom i zapobiegania im.

### Kogo dotyczy wspólna ocena wynagrodzeń?

Pracodawcy podlegający sprawozdawczości dotyczącej wynagrodzeń powinni przeprowadzać, we współpracy z przedstawicielami pracowników, wspólną ocenę wynagrodzeń, gdy spełnione są wszystkie następujące warunki:

- » sprawozdawczość dotycząca wynagrodzeń wykazuje różnicę średniego poziomu wynagrodzenia między pracownikami płci żeńskiej i męskiej, wynoszącą co najmniej 5% w którejkolwiek kategorii pracowników,
- » pracodawca nie uzasadnił takiej różnicy w średnim poziomie wynagrodzenia na podstawie obiektywnych, neutralnych pod względem płci kryteriów,
- » pracodawca nie zaradził takiej nieuzasadnionej różnicy w średnim poziomie wynagrodzenia w ciągu sześciu miesięcy od dnia przedłożenia sprawozdania dotyczącego wynagrodzeń.

### Jakie dodatkowe kroki będzie musiał podjąć pracodawca w związku ze wspólną oceną wynagrodzeń?

Pracodawcy będą zobowiązani udostępnić wspólną ocenę wynagrodzeń pracownikom i przedstawicielom pracowników oraz przekazać ją organowi monitorującemu, a na wniosek udostępnić ją inspektoratowi pracy i organowi ds. równości.

Ponadto, pracodawcy mają podjąć odpowiednie działania zaradcze w odniesieniu do nieuzasadnionych różnic wynagrodzenia w ścisłej współpracy z przedstawicielami pracowników (inspekcja pracy lub organ ds. równości może zostać poproszony o włączenie się w ten proces).

Wdrożenie środków zaradczych polega m. in. na analizie neutralnej pod względem płci systemów oceny i zaszeregowania stanowisk pracy lub ustanowieniu takich systemów, aby wykluczona była wszelka dyskryminacja płacowa ze względu na płeć.



## Jakie środki ochrony prawnej Dyrektywa przyznaje pracownikom?

Każdy pracownik, który poniesie szkodę w wyniku naruszenia jakichkolwiek praw lub obowiązków związanych z zasadą równości wynagrodzeń, będzie miał prawo do dochodzenia roszczeń i do uzyskania pełnego odszkodowania lub zadośćuczynienia określonego przez państwo członkowskie. Istotne jest, że nie przewidziano górnej granicy odszkodowania lub zadośćuczynienia.

Zgodnie z postanowieniami Dyrektywy odszkodowanie lub zadośćuczynienie muszą:

- » zapewniać rzeczywiste i skuteczne odszkodowanie lub zadośćuczynienie za poniesione straty i szkody,
- » być określone w sposób **odstraszający i proporcjonalny**,
- » stawiać pracownika, który poniósł szkodę, w sytuacji, w której znajdowałby się, gdyby nie był dyskryminowany ze względu na płeć lub gdyby nie doszło do naruszenia jakichkolwiek praw lub obowiązków związanych z zasadą równości wynagrodzeń.

## Co będą obejmować odszkodowanie lub zadośćuczynienie?

Odszkodowanie lub zadośćuczynienie mają obejmować:

- » pełne odzyskanie zaległego wynagrodzenia i związanych z nim premii lub świadczeń rzeczowych,
- » odszkodowanie za utracone szanse (np. dostęp do niektórych świadczeń zależnych od poziomu wynagrodzenia),
- » zadośćuczynienie za szkody niematerialne (np. stres wynikający z niedoceny wykonanej pracy),
- » odszkodowanie za szkody spowodowane przez inne odpowiednie czynniki, które mogą obejmować dyskryminację krzyżową,
- » odsetki za zwłokę.

## Jakie inne środki ochrony prawnej przewiduje Dyrektywa?

Pracownicy na swój wniosek i na koszt pracodawcy (pозwanego) będą mogli ponadto wystąpić do sądu o:

- » nakaz zaprzestania naruszenia praw lub obowiązków związanych z zasadą równości wynagrodzeń,
- » nakaz podjęcia środków służących zapewnieniu, że prawa lub obowiązki związane z zasadą równości wynagrodzeń będą stosowane.

W przypadku nieprzestrzegania przez pozwanego powyższych nakazów będzie mogła mu grozić powtarzalna kara pieniężna.







Pracodawcy z całą pewnością powinni rozpocząć od weryfikacji dotychczasowo obowiązujących przepisów wewnętrznych, jak również stosowanych wzorców umów o pracę i publikowanych ogłoszeń o pracę.

### Czy państwa członkowskie będą musiały wprowadzić inne środki ochrony pracowników we własnym zakresie?

Pracownicy i przedstawiciele pracowników nie mogą być traktowani mniej korzystnie ze względu na to, że korzystali ze swoich praw dotyczących równego wynagrodzenia lub zapewniali wsparcie innej osobie w ochronie jej praw. Państwa członkowskie będą zobowiązane do wprowadzenia takich środków, jakie będą konieczne do ochrony tych pracowników przed zwolnieniem lub innym niekorzystnym traktowaniem przez pracodawcę w związku z egzekwowaniem przez pracownika praw lub obowiązków związanych z zasadą równości wynagrodzeń ze względu na płeć.



•

•

•

•

•

### Jakie sankcje mogą zostać nałożone na pracodawców, którzy nie przestrzegają postanowień Dyrektywy?

Kary te mają objąć grzywny, które mają być skuteczne, proporcjonalne i odstrasżające – mają gwarantować rzeczywisty efekt odstrasżający w odniesieniu do naruszeń praw i obowiązków związanych z zasadą równości wynagrodzeń. Wysokość grzywien może być uzależniona od rocznego obrotu brutto pracodawcy lub całkowitych kosztów wynagrodzeń. Za powtarzające się naruszenia jakichkolwiek praw lub obowiązków związanych z równością wynagrodzeń mogą zostać nałożone szczególne kary (różne rodzaje finansowych czynników zniechęcających), jak np. cofnięcie publicznych świadczeń, wyłączenie na określony czas z przyznawania zachęt finansowych, wyłączenie z możliwości uczestnictwa w postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego.

### Czy pracodawcy już teraz powinni podjąć odpowiednie kroki?

Pracodawcy z całą pewnością powinni rozpocząć od weryfikacji dotychczasowo obowiązujących przepisów wewnętrznych, jak również stosowanych wzorców umów o pracę i publikowanych ogłoszeń o pracę. Mogą także zacząć prace nad stosownymi dokumentami zawierającymi informacje, których mogą domagać się pracownicy. Należy też zwrócić szczególną uwagę na gromadzenie danych wymaganych do składania sprawozdań (oraz wyznaczyć osoby za to odpowiedzialne). Polecamy także organizację szkoleń dla pracowników w zakresie nowych uprawnień pracowniczych oraz dodatkowych obowiązków pracodawców. ●



in

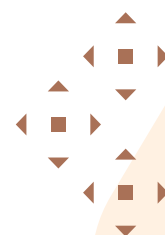


**Prof. UW dr hab.  
Krzysztof Walczak**  
Partner kancelarii  
C&C Chakowski & Ciszek



# Wartościowanie stanowisk pracy oraz oceny pracownicze

## Prawny obowiązek pracodawcy



Przed dwudziestu laty napisałem artykuł dotyczący wartościowania stanowisk pracy i w tytule postawiłem znak zapytania, czy jest to obowiązek pracodawcy. Konkluzja? Tak, jest to obowiązek pracodawcy wynikający z przepisów prawa, jednakże jego „sankcyjność” nie była wtedy przez większość pracodawców dostrzegana.

Dlatego też, w świetle moich badań, większość organizacji nie tylko nie opiera swojej polityki wynagrodzeniowej na tym narzędziu<sup>1</sup>, ale również nie zawiera w swoim prawie zakładowym taryfikatora i tabeli wynagrodzeń.

<sup>1</sup> Wyniki moich badań w kontekście stworzonej przeze mnie koncepcji zasad wynagradzania jakie partnerzy społeczni powinni przestrzegać w trakcie tworzenia systemów wynagradzania opisuję w monografii *Zasady wynagradzania za pracę u pracodawców - przedsiębiorców w świetle autonomicznych źródeł prawa pracy*, Warszawa 2018

Natomiast taki obowiązek jednoznacznie wynika z art. 77(2) § 3 Ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz., U z 2023 r., poz. 1465) – dalej KP, zgodnie z którym regulamin wynagradzania obowiązuje do czasu objęcia pracowników zakładowym układem zbiorowym pracy lub ponadzakładowym układem zbiorowym pracy, ustalającym warunki wynagradzania za pracę oraz przyznawania innych świadczeń związanych z pracą w zakresie i w sposób umożliwiający określanie na jego podstawie indywidualnych warunków umów o pracę. Trudno mi sobie wyobrazić, aby brak taryfikatora i tabeli płac dawał pracownikom możliwość określenia swoich indywidualnych uprawnień.



Dlatego też bez tych elementów dany dokument, nawet jeżeli jest nazwany regulaminem wynagradzania, w praktyce nim nie jest, gdyż nie zawiera najistotniejszych elementów. Jednakże znowu, biorąc pod uwagę fakt, iż brak tych informacji w autonomicznych źródłach prawa nie powoduje w praktyce żadnych bezpośrednich sankcji dla pracodawców, wielu z nich, zwłaszcza tam, gdzie nie działają związki zawodowe, nie stosuje się do tego wymogu.

Te praktyki w najbliższym czasie będą wymagały zmiany za sprawą konieczności wdrożenia do polskiego porządku prawnego dwóch dyrektyw UE, mianowicie Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2041 z dnia 19 października 2022 r. w sprawie adekwatnych wynagrodzeń minimalnych w Unii Europejskiej (Dz.Urz.UE. L nr 275, s. 33)<sup>2</sup> – dalej WynMinDyr oraz Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r. w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości za pośrednictwem mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń oraz mechanizmów egzekwowania (Dz.Urz.UE.L nr 132, s. 21)<sup>3</sup> – dalej RównWynDyr.

<sup>2</sup> Której wprowadzenie do polskich przepisów powinno nastąpić do dnia 15 listopada 2024 r.

<sup>3</sup> Której wprowadzenie do polskich przepisów powinno nastąpić do dnia 7 czerwca 2026 r.

Trudno mi sobie wyobrazić, aby brak taryfikatora i tabeli płac dawał pracownikom możliwość określenia swoich indywidualnych uprawnień. Dlatego też bez tych elementów dany dokument, nawet jeżeli jest nazwany regulaminem wynagradzania, w praktyce nim nie jest, gdyż nie zawiera najistotniejszych elementów.

### Konieczność sformalizowania zasad wynagradzania w autonomicznych źródłach prawa

W świetle art. 4 WynMinDyr każde państwo członkowskie, w którym wskaźnik zasięgu rokowań zbiorowych jest poniżej progu 80%, ustanawia ramy warunków sprzyjających rokowaniom zbiorowym w drodze ustawy, po konsultacji z partnerami społecznymi albo w drodze porozumienia z nimi. Takie państwo członkowskie ustanawia również plan działania na rzecz wspierania rokowań zbiorowych. A więc biorąc pod uwagę fakt, że w Polsce poziom rokowań zbiorowych jest na dużo niższym poziomie, ustawodawca będzie musiał podjąć kroki, mające na celu zmianę tej sytuacji, uwzględniając jednak fakt, na co zresztą wskazuje sama WynMinDyr, że należy uszanować autonomię partnerów społecznych, która obejmuje ich prawo do rokowań zbiorowych i wyklucza jakkolwiek obowiązek zawarcia umów zbiorowych.

A więc w praktyce, moim zdaniem, tam, gdzie działają związki zawodowe, za rokowania zbiorowe należy uznawać zarówno negocjacje nad układami zbiorowymi pracy, jak i uzgadnianie regulaminów wynagradzania, za czym opowiadam się od wielu lat a co, czego jestem świadomy, wzbudza duże wątpliwości w doktrynie<sup>4</sup>. Na konieczność negocjowania z przedstawicielstwem pracowników kwestii zasad wynagradzania w kontekście przeciwdziałania dyskryminacji wskazuje również RównWynDyr. Przy tym nie określa ona, że muszą to być związki zawodowe, wskazując jedynie w art. 3 ust. 1 m, że oznaczają oni przedstawiciele pracowników zgodnie z prawem krajowym lub praktyką krajową.

Nie przesądzając, w jakim kierunku pójdą działania ustawodawcy w tym zakresie, zwłaszcza w przypadku jakże licznych podmiotów, w których nie działają związki zawodowe, bezdyskusyjnie jest, że dużo ważniejszą w praktyce dla wszystkich pracodawców kwestią będzie zakres przedmiotowy aktów zakładowego prawa pracy (a więc układów zbiorowych pracy i regulaminów) – zwanych wspólnie autonomicznymi źródłami prawa pracy<sup>5</sup>, który został szczegółowo określony w RównWynDyr.

### Pojęcie wynagrodzenia

Na początku należy zdefiniować samo pojęcie wynagrodzenia, które pracodawcy będą musieli określić w autonomicznych źródłach prawa pracy. Zgodnie z art. 3 ust. 1 a RównWynDyr. „wynagrodzenie” oznacza zwykłą podstawową lub minimalną płacę godzinową lub płacę miesięczną oraz wszelkie inne świadczenia pieniężne lub rzeczowe, otrzymywane przez pracownika bezpośrednio lub pośrednio (składniki uzupełniające lub zmienne) od swojego pracodawcy z racji swojego zatrudnienia.

<sup>4</sup> O czym piszę w artykule Regulaminy wynagrodzeń przyjęte w uzgodnieniu ze związkami zawodowymi a zakładowy układ zbiorowy pracy. Czy jest zasadność różnicowania ich w zakresie mocy wiążącej a także sposobów stosowania? w Studia z zakresu prawa pracy, red. A.M. Świątkowski Kraków 2010

<sup>5</sup> Szerzej pisze o tym w opracowaniu Autonomiczne źródła prawa dotyczącego wynagradzania MoPr 2014/1

Aby zapewnić poszanowanie prawa do równego wynagrodzenia, pracodawcy muszą wprowadzić struktury wynagrodzeń zapewniające, że w wynagrodzeniach pracowników wykonujących taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości nie będą występowały różnice ze względu na płeć, które nie byłyby uzasadnione obiektywnymi, neutralnymi pod względem płci kryteriami, do których dyrektywa zalicza np. osiągnięcia i kompetencje.

Pkt 21 preambuły do tej dyrektywy doprecyzowuje, że takie składniki uzupełniające lub zmienne mogą obejmować między innymi premie, rekompensatę za pracę w godzinach nadliczbowych, zniżki na przejazdy, dodatki mieszkaniowe i żywnościowe, rekompensatę za udział w szkoleniach, płatności w przypadku zwolnienia, ustawowe świadczenia chorobowe, ustawowo wymagane odszkodowanie i emerytury pracownicze. Tak więc pojęcie „wynagrodzenia” powinno obejmować wszystkie elementy wynagrodzenia należnego na mocy prawa, układów zbiorowych lub praktyki w każdym państwie członkowskim. Na marginesie należy wskazać, że tak szerokie rozumienie tego pojęcia już wcześniej pojawiło się w prawie europejskim, a następnie zostało wprowadzone do polskiego ustawodawstwa (patrz art. 18(3c) § 2 KP. Tak więc z tego punktu widzenia wymóg RównWynDyr nie stanowi żadnego przełomu<sup>6</sup>.

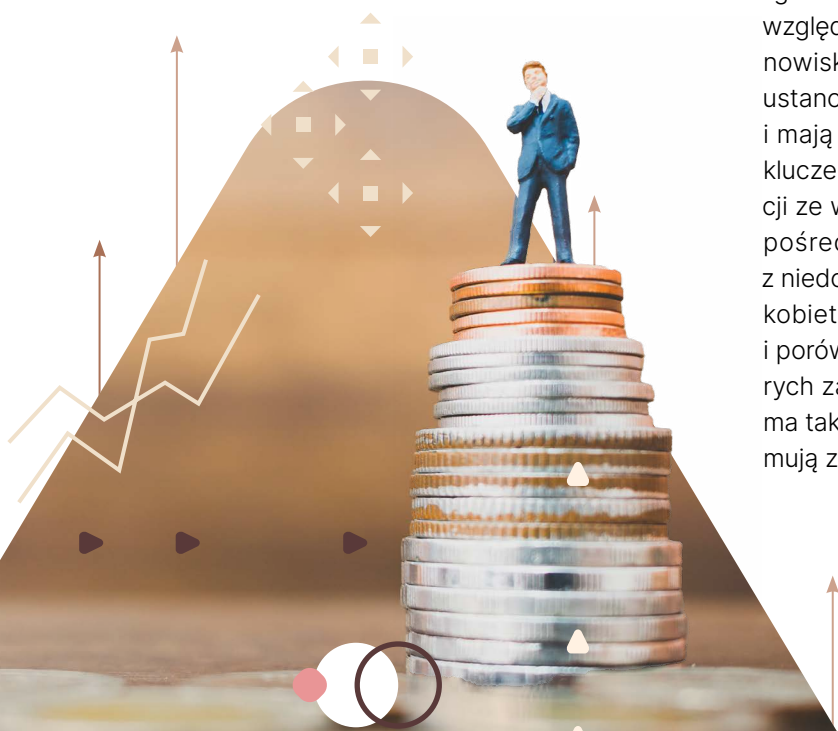
<sup>6</sup> Szerzej na ten temat piszę w opracowaniu Praktyczne problemy z interpretacją zasady niedyskryminacji w wynagradzaniu - AUMCS, sectio G (Ius) 2015/2

## Konieczność oparcia prawa zakładowego na wartościowaniu stanowisk pracy

W pkt 26 preambuły do RównWynDyr. wskazuje się, że aby zapewnić poszanowanie prawa do równego wynagrodzenia, pracodawcy muszą wprowadzić struktury wynagrodzeń zapewniające, że w wynagrodzeniach pracowników wykonujących taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości nie będą występowały różnice ze względu na płeć, które nie byłyby uzasadnione obiektywnymi, neutralnymi pod względem płci kryteriami, do których dyrektywa zalicza np. osiągnięcia i kompetencje. Jak wskazuje zaś art. 4 ust. 4, kryteria te obejmują umiejętności, wysiłek, zakres odpowiedzialności i warunki pracy. Ponieważ nie wszystkie czynniki są w równym stopniu istotne w odniesieniu do konkretnego stanowiska, pracodawca powinien wyważyć każdy z tych czterech czynników w zależności od znaczenia tych kryteriów dla konkretnego miejsca pracy lub stanowiska. Można również uwzględnić dodatkowe kryteria, jeżeli są one istotne i uzasadnione. W szczególności nie mogą być niedoceniane odpowiednie umiejętności miękkie. Należy też wskazać, że art. 9 ust. 6 zobowiązuje pracodawców do udostępnienia przedstawicielstwu pracowników metodologii stosowanej przez pracodawcę.

Mimo, wydawałoby się, jednoznacznego odniesienia się tylko do płci, art. 3 ust. 2 RównWynDyr. wskazuje, że do celów niniejszej dyrektywy dyskryminacja obejmuje dyskryminację krzyżową, która jest oparta na połączeniu dyskryminacji ze względu na płeć z dyskryminacją z powodu jakiegokolwiek innej cechy lub innych cech chronionych na mocy dyrektyw 2000/43/WE lub 2000/78/WE. W tym kontekście należy też zwrócić uwagę na pkt 28 preambuły, zgodnie z którym ważnym parametrem na potrzeby ustalenia, czy pracę można uznać za pracę o takiej samej wartości, jest określenie obowiązującego komparatora. Pozwala to pracownikom wykazać, że byli traktowani mniej korzystnie niż komparator innej płci, wykonujący taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości. W sytuacjach, w których brak jest rzeczywistego komparatora, należy zezwolić na zastosowanie hipotetycznego komparatora, co umożliwi pracownikom wykazanie, że nie byli traktowani w taki sam sposób, w jaki traktowany byłby hipotetyczny komparator innej płci.

Aby znaleźć więc odpowiedź na ewentualne zarzuty, jeżeli chodzi o dyskryminację, proces wynagradzania należy oprzeć na zobiektywizowanym wartościowaniu stanowisk. Pogląd ten jednoznacznie potwierdza pkt 31 preambuły do RównWynDyr, zgodnie z którym, jeżeli są stosowane neutralne pod względem płci systemy oceny i zaszeregowania stanowisk pracy, skutecznie przyczyniają się one do ustanowienia przejrzystego systemu wynagrodzeń i mają zasadnicze znaczenie dla zapewnienia wykluczenia bezpośredniej lub pośredniej dyskryminacji ze względu na płeć. Pozwalają one na wykrycie pośredniej dyskryminacji płacowej, powiązanej z niedocenianiem pracy wykonywanej zwykle przez kobiety. Dzieje się to za pośrednictwem pomiaru i porównywania stanowisk pracy, w przypadku których zakres obowiązków jest wprawdzie różny, ale ma taką samą wartość; tym samym systemy te promują zasadę równości wynagrodzeń.



Proces wartościowania stanowisk pracy i oparty na nim taryfikator stanowisk nie przesądza o wysokości wynagrodzeń na poszczególnych stanowiskach. Dlatego też musi on być uzupełniony o tabelę wynagrodzeń. Można sobie wyobrazić, że będzie ona miała charakter punktowy, a więc do poszczególnych stanowisk przypisuje się jedną wysokość wynagrodzenia zasadniczego. Jest to jednak mało prawdopodobne, dlatego też tabela płac będzie raczej miała charakter „widełkowy” (od – do).

Wynikiem tak określonego procesu wartościowania stanowisk pracy powinien być taryfikator stanowisk, w którym będą zawarte poszczególne kategorie pracowników, który jako przejaw wydzielonej przeze mnie zasady formalizmu wynagradzania<sup>7</sup> jest, jak wskazałem wyżej, niezbędnym elementem autonomicznych źródeł prawa pracy. Pojęcie to jest zaś definiowane w art. 3 ust. 1 pkt h RównWynDyr, zgodnie z którym kategoria pracowników oznacza pracowników wykonujących taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości pogrupowanych przez pracodawcę w niearbitralny sposób na podstawie niedyskryminacyjnych i obiektywnych, neutralnych pod względem płci kryteriów (o których mowa w cytowanym wyżej art. 4 ust. 4) w stosownych przypadkach oraz we współpracy z przedstawicielami pracowników zgodnie z prawem krajowym lub praktyką krajową.

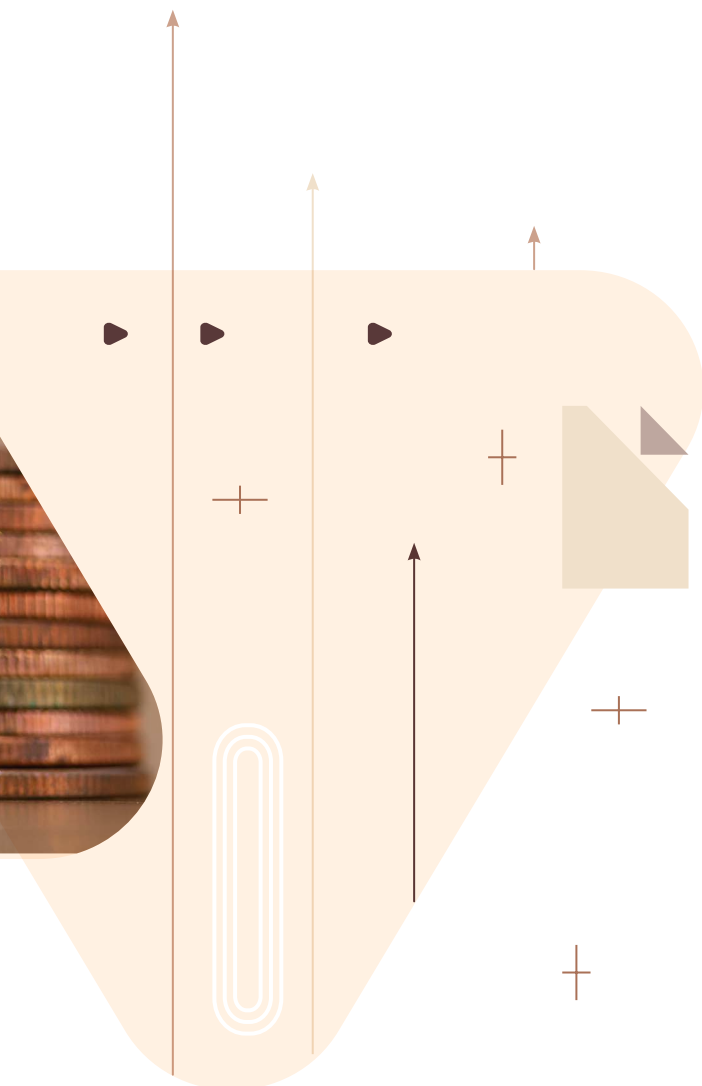
<sup>7</sup> Zasada formalizmu wynagradzania w ujęciu historycznym i praktyka jej stosowania (w) 40 lat Kodeksu Pracy red Z. Góral, M.A. Mielczarek, Warszawa 2015



Natomiast aby ułatwić partnerom społecznym wdrażanie tej procedury, w art. 4 ust 2 zobowiązano państwa członkowskie do udostępnienia i ułatwienia dostępu do analitycznych narzędzi lub metod służących do wspierania i zapewniania wskazówek w ramach procesu oceny i porównywania wartości pracy zgodnie z kryteriami określonymi w niniejszym artykule. Te narzędzia i metody muszą umożliwiać pracodawcom i ich partnerom społecznym łatwe sporządzenie i stosowanie neutralnych pod względem płci systemów oceny i zaszeregowania stanowisk pracy, które wykluczają wszelką dyskryminację płacową ze względu na płeć<sup>8</sup>.

Na koniec należy wskazać, że w przypadku, gdy różnice w średnim wynagrodzeniu za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości między pracownikami płci żeńskiej i pracownikami płci męskiej nie są uzasadnione obiektywnymi, neutralnymi pod względem płci kryteriami, pracodawca będzie zobowiązany podjąć środki w celu usunięcia tych nierówności.

<sup>8</sup> Przykładem takiego narzędzia jest Aplikacja do mierzenia nierówności płacowych znajdująca się na stronie internetowej Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej



### Sformalizowany system ocen

Opisany powyżej proces wartościowania stanowisk pracy i oparty na nim taryfikator stanowisk nie przesądza jeszcze o wysokości wynagrodzeń na poszczególnych stanowiskach. Dlatego też musi on być uzupełniony o tabelę wynagrodzeń. Można sobie wyobrazić, że będzie ona miała charakter punktowy, a więc do poszczególnych stanowisk przypisuje się jedną wysokość wynagrodzenia zasadniczego. Jest to jednak mało prawdopodobne, dlatego też tabela płac będzie raczej miała charakter „widełkowy” (od – do), przy czym przypisanie pracownikowi konkretnej kwoty wynagrodzenia w ramach grupy zaszeregowania powinno opierać się na systemie ocen, mającym również zastosowanie do przeszerogowań. Jak wskazuje bowiem pkt 35 preambuły RównWynDyr, pracodawcy powinni udostępniać swoim pracownikom kryteria stosowane do określania poziomów wynagrodzenia i progresji wynagrodzenia. Progresja wynagrodzenia odnosi się do procesu przenoszenia się pracownika na wyższy poziom wynagrodzenia.

Kryteria związane z progresją wynagrodzenia mogą obejmować między innymi indywidualne osiągnięcia, rozwój umiejętności i staż pracy. Jednocześnie, zgodnie z art. 19 ust. 2 tego aktu, ocena, czy pracownicy znajdują się w porównywalnej sytuacji, nie ogranicza się do pracowników, którzy są zatrudnieni w tym samym czasie co zainteresowany pracownik.

### Transparentność

Kolejnym obowiązkiem, który dla wielu pracodawców niewątpliwie będzie dużym wyzwaniem, jest stosowanie zasady transparentności. Jak bowiem stanowi pkt 36 preambuły RównWynDyr, każdy pracownik powinien mieć prawo do uzyskania, na swój wniosek, informacji dotyczących jego indywidualnego poziomu wynagrodzenia oraz średnich poziomów wynagrodzenia w podziale na płęć w odniesieniu do kategorii pracowników wykonujących taką samą pracę jak on lub pracę o takiej samej wartości jak jego praca. Dodatkowo, zgodnie z art. 6 ust. 1 tego aktu, pracodawcy są zobowiązani do zapewnienia swoim pracownikom łatwego dostępu informacji na temat progresji wynagrodzenia.

### Pojęcie podmiotu, w ramach którego dokonywane są porównania wynagrodzeń

Niewątpliwie „rewolucyjną” zmianą, z którą musimy się liczyć w wyniku wprowadzenia RównWynDyr, jest kwestia określenia podmiotów, w których należy dokonywać porównywania wynagrodzeń. I tak, w świetle punktu 29 preambuły pracownicy mogą znajdować się w porównywalnej sytuacji także wtedy, gdy nie pracują dla tego samego pracodawcy, o ile warunki wynagrodzenia można przypisać jednemu źródłu ustanawiającemu te warunki pracy i gdy warunki te są równe i porównywalne. Taka sytuacja może mieć miejsce w przypadku, gdy stosowne warunki wynagrodzenia są regulowane przepisami ustawowymi lub umowami dotyczącymi wynagrodzeń i mającymi zastosowanie do wielu pracodawców, lub gdy takie warunki są ustalane centralnie dla więcej niż jednej organizacji lub przedsiębiorstwa w ramach spółki holdingowej lub konglomeratu.

W konsekwencji, jeżeli nie zmienimy przepisów dotyczących pojęcia pracodawcy, na co się zresztą nie zanosi<sup>9</sup>, będzie istniała konieczność zawierania ponadzakładowych układów zbiorowych pracy<sup>10</sup> i wartościowania wg jednolitych zasad we wszystkich podmiotach w ramach grup kapitałowych, w tym również stosowania takich samych systemów ocen i porównywania ich wyników między poszczególnymi podmiotami.

### Sankcje

Tak jak pisałem na początku niniejszego artykułu, stosowanie przepisów dotyczących zasad wynagradzania, które byłyby zgodne z prawem, jest w wielu przypadkach ograniczone ze względu na brak sankcji albo ich ograniczone ryzyko. Dlatego też, mając świadomość trudności z egzekwowaniem przepisów, Unia Europejska wzmacnia ich stosowanie poprzez zobowiązanie państw członkowskich do wprowadzenia odpowiednich sankcji. Część z nich już obecnie istnieje w polskim porządku prawnym, a więc ich wdrożenie nie będzie stanowiło rewolucji, jednakże inne na pewno mogą spowodować nieprzewidywane dzisiaj konsekwencje.

Po pierwsze, zgodnie z art. 16 RównWynDyr., państwa członkowskie zapewniają, że każdy pracownik, który poniósł szkodę w wyniku naruszenia jakichkolwiek praw lub obowiązków związanych z zasadą równości wynagrodzeń, będzie miał prawo dochodzenia roszczenia i uzyskania za tę szkodę pełnego odszkodowania lub zadośćuczynienia.

<sup>9</sup> O czym piszę w opracowaniu *Pojęcie pracodawcy w polskim prawie pracy i wynikające z niego problemy praktyczne w Aktualne zagadnienia prawa pracy i polityki socjalnej (Zbiór studiów)* red. B.M. Ćwiertniak. Sosnowiec 2013

<sup>10</sup> Które mimo możliwości ich zawierania obecnie niemal w ogóle nie funkcjonują, zwłaszcza w sektorze prywatnym, o przyczynach czego piszę w opracowaniu *Dopuszczalność zwolnienia się z postanowień ponadzakładowego układu zbiorowego pracy przez pracodawców indywidualnych w Aktualne zagadnienia prawa pracy i polityki socjalnej (Zbiór studiów)* red. B.M. Ćwiertniak Sosnowiec 2012

Przy czym, zgodnie z pkt. 50 preambuły, odszkodowanie powinno w pełni pokrywać straty i szkody poniesione w wyniku dyskryminacji płacowej ze względu na płeć. Powinno ono obejmować pełne odzyskanie zaległego wynagrodzenia i związanych z nim premii lub świadczeń rzeczowych oraz odszkodowanie za utracone szanse, takie jak dostęp do niektórych świadczeń zależnych od poziomu wynagrodzenia, a także zadośćuczynienie za szkody niematerialne, takie jak stres, wynikający z niedoceny wykonanej pracy. W stosownych przypadkach przy ustalaniu odszkodowania można brać pod uwagę szkody spowodowane przez dyskryminację płacową ze względu na płeć, która krzyżuje się z innymi cechami chronionymi, będącymi przyczyną dyskryminacji. Państwa członkowskie nie powinny ustalać z góry maksymalnej wysokości takiego odszkodowania.

Po drugie, państwa członkowskie powinny przewidzieć skuteczne, proporcjonalne i odstrasżające kary w przypadku naruszeń przepisów dotyczących równego wynagrodzenia. Takie kary powinny obejmować grzywny, których wysokość może być uzależniona od rocznego obrotu brutto pracodawcy lub całkowitych kosztów wynagrodzeń.

Wreszcie, po trzecie, planuje się wprowadzić zupełnie nowe sankcje w zakresie zamówień publicznych. Zgodnie z art 24 państwa członkowskie zostały zobowiązane do wprowadzenia odpowiednich środków, mających na celu zapewnienie przestrzegania swoich obowiązków związanych z zasadą równości wynagrodzeń podczas realizacji zamówień publicznych lub koncesji przez podmioty gospodarcze. W szczególności, jak wskazuje pkt 57 preambuły, państwa członkowskie powinny rozważyć wymóg wprowadzenia przez instytucje zamawiające, w stosownych przypadkach, kar i warunków rozwiązania umowy zapewniających zachowanie zgodności z zasadą równości wynagrodzeń podczas realizowania zamówień publicznych i koncesji.





Państwa członkowskie powinny przewidzieć skuteczne, proporcjonalne i odstraszające kary w przypadku naruszeń przepisów dotyczących równego wynagrodzenia. Takie kary powinny obejmować grzywny, których wysokość może być uzależniona od rocznego obrotu brutto pracodawcy lub całkowitych kosztów wynagrodzeń.

Instytucje zamawiające powinny również móc uwzględnić kwestię nieprzestrzegania zasady równości wynagrodzeń przez oferenta lub jednego z jego podwykonawców przy rozpatrywaniu zastosowania podstaw wykluczenia lub decyzji o nieudzieleniu zamówienia oferentowi, który złożył ofertę najkorzystniejszą z ekonomicznego punktu widzenia.

### Podsumowanie

Nie znając oczywiście jeszcze szczegółowych założeń polskiego ustawodawcy odnośnie sposobów wdrożenia tych dyrektyw, nie ulega wątpliwości, że niezbędnym będzie większe sformalizowanie zasad wynagradzania pracowników poprzez wymóg negocjacji prawa zakładowego, dotyczącego tej problematyki. W świetle wykładni celowościowej nie wydaje się możliwym utrzymanie sytuacji, w której o sposobach kształtowania wynagrodzenia w szerokim tego słowa znaczeniu będzie decydował jednostronnie pracodawca.

Niezależnie od tego, autonomiczne źródła prawa wynagrodzeniowego również będą wymagały istotnych modyfikacji. Niezbędne będzie więc przeprowadzenie wartościowania stanowisk w oparciu o obiektywne i neutralne w stosunku do wynikających z dyrektywy kryteriów, do których w pierwszym rzędzie zalicza się płęć. Wydaje się, że w celu zapobieżenia wątpliwościom ustawodawca polski będzie zmuszony wydać wytyczne w tym względzie, czego przejawem jest chociażby wskazana wyżej aplikacja do mierzenia nierówności płacowych. Wartościowanie takie nie będzie się jednak ograniczało jedynie do pracodawcy w rozumieniu aktualnego KP, ale trzeba je będzie przeprowadzać w ramach grup kapitałowych. Jednakże samo wartościowanie nie jest wystarczające, aby spełnić wymogi prawa, ważnym będzie uzasadnienie praktyki, a więc prawidłowy system ocen, który będzie podstawą do wyjaśnienia istniejących różnic.

Natomiast jeżeli w toku przeprowadzonych analiz okaże się, że różnice w wysokości wynagrodzeń kobiet i mężczyzn przekraczają 5%, niezbędne będzie wprowadzenie odpowiednich programów naprawczych. Ostatnim wyzwaniem dla pracodawców będzie odejście od mitu tajemnicy wynagrodzeń, zarówno jeżeli chodzi o poziom transparentności w stosunku do pracowników (oczywiście z wyłączeniem informowania o wysokości zarobków pracowników bez ich zgody), jak i o zakazywanie pracownikom ujawniania informacji na temat swoich zarobków. Takie działania utrudniają bowiem, a w wielu przypadkach wręcz uniemożliwiają, pracownikom egzekwowanie swoich praw, co obecnie ma często miejsce, bowiem nie wiąże się dla pracodawców z bezpośrednimi sankcjami<sup>11</sup>. Ten stan rzeczy ulegnie jednak zmianie wraz z wejściem w życie RównWynDyr. ●

<sup>11</sup> Szerzej piszę na ten temat w opracowaniu Informacja dotycząca wysokości wynagrodzenia pracownika. Tajemnica pracodawcy czy tajemnica pracownika (w) Tendencje rozwojowe indywidualnego i zbiorowego prawa pracy. Księga Jubileuszowa Profesora Grzegorza Goździewiczza, Toruń 2017



**mec. Patrycja Rejnowicz-Janowska**

Adwokat w kancelarii Jabłoński Koźmiński  
Wykładowca akademicki w Uczelni Łazarskiego



# Ochrona dóbr osobistych w prawie pracy

Art. 11<sup>1</sup> Ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy nakłada na pracodawców obowiązek poszanowania godności oraz innych dóbr osobistych pracownika. Wobec faktu, iż zakres pojęcia „godności” oraz „dóbr osobistych” nie został w sposób jednoznaczny uregulowany w Kodeksie pracy, koniecznym jest odwołanie się w tym zakresie do doktryny prawa cywilnego.

## Pojęcie godności i dóbr osobistych pracownika



Godność to sfera osobowości konkretyzująca się w poczuciu własnej wartości człowieka, oczekiwaniu szacunku ze strony innych oraz przekonaniu o swoim moralnym i etycznym nieposzlakowaniu<sup>1</sup>. Z kolei pracownicza godność to „poczucie własnej wartości, oparte na opinii dobrego fachowca i sumiennego pracownika oraz na uznaniu przez przełożonych jego zdolności, umiejętności i wkładu pracy”<sup>2</sup>.



Dobra osobiste są to natomiast pewne wartości niemajątkowe ściśle związane z osobowością człowieka, obejmujące fizyczną i psychiczną integralność jednostki, jej indywidualność oraz godność i pozycję społeczną<sup>3</sup>. W kontekście omawianego zagadnienia ważne jest przede wszystkim to, że dobra osobiste osoby zatrudnionej nie stanowią odrębnej kategorii prawnej, ale są uznawane za dobra osobiste powszechnego prawa cywilnego<sup>4</sup>.

1 K. Osajda (red.), W. Borysiak (red.), Kodeks cywilny. Komentarz. Wyd. 31, Warszawa 2023, Legalis.

2 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 16 września 2021 r., II PSKP 44/21, Legalis nr 2615784.

3. Wyrok Sądu Apelacyjnego w Krakowie z dnia 7 lutego 2018 r., I ACa 1022/17, Legalis 1830625.

4. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 24 czerwca 2015 r., II PK 207/14, Legalis nr 1331193.



## Cel przepisu

Celem art. 11<sup>1</sup> KP jest bez wątpienia kształtowanie w sferze stosunków pracy zachowań i postaw eliminujących instrumentalne traktowanie pracowników<sup>5</sup>. Zadośćuczynienie temu przepisowi ma miejsce wówczas, gdy pracodawca oraz osoby go reprezentujące odnoszą się do pracowników w sposób taktowny i przyzwoity<sup>6</sup>, jak również wtedy, gdy pracodawca zapobiega i przeciwdziała naruszaniu dóbr osobistych przez podległych mu pracowników (za których zresztą ponosi odpowiedzialność).

## Nie każde zachowanie może naruszyć godność oraz inne dobra osobiste pracownika

Warto podkreślić, że przy ocenie, czy doszło do bezprawnego naruszenia dóbr osobistych pracownika, decydującego znaczenia nie odgrywają jego subiektywne odczucia, indywidualne przeżycia i stan psychiczny, ale to, jaką reakcję wywołuje dane zachowanie pracodawcy w społeczeństwie. Kryteria oceny, czy doszło do naruszenia dóbr osobistych, muszą być zatem poddane obiektywizacji, tzn. muszą uwzględniać uczucia szerszego grona uczestników (ludzi rozsądnie myślących, którzy nie są nadmiernie wrażliwi).

5. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 26 marca 2019 r., I PK 269/17, Legalis nr 1894281.

6. Wyrok Sądu Okręgowego w Łodzi z dnia 3 sierpnia 2021 r., VIII Pa 87/20, LEX nr 3283583.

**Pracownicza godność to poczucie własnej wartości, oparte na opinii dobrego fachowca i sumiennego pracownika oraz na uznaniu przez przełożonych jego zdolności, umiejętności i wkładu pracy.**

Powyższe znajduje potwierdzenie w bogatym dorobku judykatury. Jako przykład warto odnotować wyrok Sądu Najwyższego z dnia 8 października 2009 r., w którym wskazano, że *“pracodawcy nie wolno naruszać godności przysługującej pracownikowi jako jednostce ludzkiej bez względu na to, czy pracownik odczuwa zachowanie pracodawcy jako krzywdę i przeciwko niej protestuje, czy też godzi się na złe traktowanie. W związku z tym, dla stwierdzenia naruszenia godności wystarczy, jeśli w obiektywnej ocenie społecznej (ocenie rozsądnych osób trzecich) określone zachowanie danej osoby (podmiotu) narusza wartość innego człowieka”*.

7. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 8 października 2009 r., II PK 114/09, LEX nr 794863.

**Dążąc do jak najlepszego zobrazowania omawianego zagadnienia, warto w tym miejscu wskazać, że do zachowań, które mogą naruszyć godność oraz inne dobra osobiste pracownika zaliczyć można przede wszystkim:**

molestowanie, molestowanie seksualne<sup>8</sup>,

przeglądanie zawartości komputera, w którym znajdują się treści prywatne (w tym przeglądanie prywatnej korespondencji e-mailowej)<sup>9</sup>,

dopuszczanie się przez pracodawcę czynów nieobyczajnych wobec pracownika, umieszczenie w aktach osobowych tzw. poufnych i tajnych opinii, złośliwe niepokojenie pracownika<sup>10</sup>,

ujawnienie bez zgody pracownika wysokości jego wynagrodzenia<sup>11</sup>,

powierzanie pracownikom zadań, które są ewidentnie poniżej ich kwalifikacji (zwłaszcza bez uzasadnionej względami organizacyjnymi, technologicznymi lub ekonomicznymi potrzeby pracodawcy)<sup>12 13</sup>,

wydanie przez pracodawcę polecenia wykonywania pracy twórczej przez nauczyciela akademickiego w pomieszczeniu zawilgoconym i zagrzybionym<sup>14</sup>,

**W sprawach o ochronę dóbr osobistych przyjmuje się, że każde naruszenie ma charakter bezprawny.**

wydanie pracownicy polecenia wykonywania ciężkich prac fizycznych z naruszeniem zasad BHP, wzbronionych kobietom i nienależących do zakresu jej podstawowych obowiązków pracowniczych (przy czym takie działanie winno mieć charakter permanentny, a zatem nie może ono wiązać się z nadzwyczajną, doraźną potrzebą pracodawcy)<sup>15</sup>,

niezapewnienie pracownikowi dobowego lub tygodniowego odpoczynku od pracy<sup>16</sup>,

traktowanie pracownika przedmiotowo, instrumentalnie (jak tak zwaną "siłę roboczą"), podejmowanie za pracownika decyzji w sprawach należących do jego prywatnej sfery życia, wyszydzanie przekonań i praktyk religijnych pracownika, ujawnianie intymnych okoliczności życia pracownika (np. jego skłonności seksualnych), wydawanie poleceń w obraźliwej i wulgarnej formie<sup>17</sup>,

bezzasadne wymierzanie pracownikowi kar dyscyplinarnych.

8 A. Sobczyk (red.), Kodeks pracy. Komentarz. Wyd. 6, Warszawa 2023, Legalis.

9 K. Walczak (red.), Kodeks pracy. Komentarz. Wyd. 33, Warszawa 2023, Legalis.

10 Wyrok Sądu Apelacyjnego w Gdańsku z dnia 31 grudnia 2009 r., III APa 24/09, Legalis nr 316504.

11 Uchwała Składu Siedmiu Sędziów Sądu Najwyższego z dnia 16 lipca 1993 r., I PZP 28/93, OSNCP 1994, nr 1, poz. 2.

12 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 24 września 2004 r., II PK 28/04, Legalis nr 65078.

13 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 21 lutego 2008 r., II PK 171/07, Legalis nr 144076.

14 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 10 stycznia 2017 r., III PK 37/16, Legalis nr 1546750.

15 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 9 lipca 2009 r., II PK 311/08, Legalis nr 214122.

16 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 19 stycznia 2016 r., I PK 16/15, Legalis nr 1460348.

17 L. Florek (red.), Kodeks pracy. Komentarz, Wyd. 7, Warszawa 2017, LEX.



### Z kolei zachowania uznane (zarówno w orzecznictwie, jak i w doktrynie) za niegodzące w dobra osobiste pracownika to:

uzasadnione polecenie udania się na komisariat policji w celu zbadania stanu trzeźwości<sup>18</sup>,

zobowiązanie pracownika (zgodnie z postanowieniami regulaminu przyznawania zapomóg z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych) do złożenia zaświadczenia o zarobkach uzyskiwanych u drugiego pracodawcy<sup>19</sup>,

niewyrażenie przez pracodawcę zgody na posługiwanie się przez strażnika miejskiego (w korespondencji służbowej) pieczętką ujawniającą jego nazwisko poprzedzone posiadany tytułem zawodowym<sup>20</sup>,

przeszukiwanie członków załogi w celu zapobiegania wynoszeniu mienia pracodawcy (pod warunkiem, że pracownicy zostali uprzedzeni o możliwości stosowania tego rodzaju kontroli)<sup>21</sup>,

niesłuszne wyrażenie krytycznej oceny wobec wykonanego przez pracownika zadania (przy czym owa krytyka nie może prowadzić do krzywdzącej dyskwalifikacji zawodowej bądź też mieć na celu szykanowanie pracownika)<sup>22</sup>,

wyrażenie krytycznej oceny odnośnie kwalifikacji zawodowych i przydatności pracownika do pracy (przy czym owa krytyka nie może prowadzić do krzywdzącej dyskwalifikacji zawodowej bądź też mieć na celu szykanowanie pracownika)<sup>23</sup>,

zamieszczenie w przygotowanej dla pracownika referencji wzmianki o konfliktowości pracownika w stosunkach z przełożonymi i innymi pracownikami, która – zdaniem pracodawcy – utrudnia z nim współpracę (koniecznym warunkiem legalności takiej oceny jest postępowanie pracownika, które uzasadnia negatywną ocenę pracodawcy w miejscu i w czasie przeznaczonym na wykonywanie pracy)<sup>24</sup>,

wadliwe rozwiązanie stosunku pracy z pracownikiem<sup>25 26</sup>,

18 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 15 października 1999 r., I PKN 309/99, LEX nr 45500.

19 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 8 maja 2002 r., I PKN 267/01, Legalis nr 61655.

20 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 7 lutego 2007 r., I PK 211/06, Legalis nr 88084.

21 A. Świątkowski, Kodeks pracy. Komentarz. Wyd. 6, Warszawa 2018, Legalis.

22 Wyrok Sądu Apelacyjnego w Krakowie z dnia 9 listopada 2017 r., III APa 21/17, Legalis nr 1696271.

23 A. Świątkowski, Kodeks pracy. Komentarz. Wyd. 6, Warszawa 2018, Legalis.

24 Ibidem.

25 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 9 września 2015 r., III PK 156/14, Legalis nr 1341823.

26 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 12 lutego 2020 r. II PK 189/18, Legalis nr 2684172.

Istotne znaczenie odgrywa różniczenie, czy obraźliwe wypowiedzi są faktami, czy też są to oceny, opinie, sądy.

### Środki ochrony

Fakt, iż w KP nie przewidziano wprost sankcji za naruszenie godności bądź też dóbr osobistych pracownika w żadnym wypadku nie oznacza, że pracownik jest w tym zakresie pozbawiony ochrony. W tego rodzaju sytuacji pracownikowi przysługuje bowiem szeroki zakres ochrony. I tak przykładowo:

pracownik może rozwiązać umowę o pracę bez wypowiedzenia (art. 55 § 1<sup>1</sup> KP),

pracownik może żądać zaniechania podejmowania przez pracodawcę działań zagrażających jego dobrom osobistym (art. 300 KP w zw. art. 24 § 1 ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (dalej jako „KC”),

pracownik może żądać złożenia przez pracodawcę oświadczenia o odpowiedniej treści i w odpowiedniej formie (w razie naruszenia przez pracodawcę jego dóbr osobistych). Zwykle takie oświadczenie przyjmuje postać przeprosin. Odpowiednia forma oświadczenia oznacza natomiast, że jeżeli do naruszenia dóbr osobistych pracownika doszło na terenie zakładu pracy (w obecności kilkudziesięciu pracowników), to wygłoszenie przeprosin również powinno nastąpić na terenie zakładu pracy, zgodnie z tzw. zasadą lustrzanego odbicia, która znajduje zastosowanie w sprawach o ochronę dóbr osobistych, a nie np. w lokalnej gazecie<sup>27</sup> (art. 300 KP w zw. art. 24 § 1 KC),

<sup>27</sup> Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 19 października 2007 r., II PK 76/07, Legalis nr 112157.

pracownik może żądać zapłaty zadośćuczynienia albo zapłaty odpowiedniej sumy pieniężnej na wskazany cel społeczny (art. 300 KP w zw. art. 24 § 1 KC w zw. z art. 448 § 1 KC), przy czym należy w tym zakresie zastrzec, że zasądzenie zadośćuczynienia albo zapłaty na wskazany cel społeczny ma charakter fakultatywny, a więc sąd nie ma obowiązku jego zastosowania. Zastosowanie rzeczonych środków ochrony majątkowej aktualizuje się tylko wówczas, gdy roszczenia o charakterze niemajątkowym (a więc przykładowo opublikowanie oświadczenia, wygłoszenie przeprosin) nie zapewnią pracownikowi pełnej i adekwatnej ochrony. Aby pracownik mógł domagać się zapłaty zadośćuczynienia, niezbędne jest również wykazanie doznania przez niego krzywdy wskutek naruszenia jego dóbr osobistych. Sąd, rozważając zastosowanie tego środka, bierze pod uwagę całokształt okoliczności sprawy, w tym winę sprawcy (tutaj pracodawcy) i jej stopień oraz rodzaj naruszonego dobra,

pracownik może żądać zapłaty odszkodowania, jeżeli wskutek naruszenia jego dóbr osobistych została mu wyrządzona szkoda majątkowa (art. 300 KP w zw. art. 24 § 2 KC).

### Ciężar dowodu

Środki ochrony przewidziane w art. 24 § 1-2 KC, art. 448 § 1 KC w zw. z art. 300 KP chronią jedynie przed bezprawnym naruszeniem lub zagrożeniem dóbr osobistych, a więc przed działaniem niezgodnym z prawem bądź też sprzecznym z zasadami współżycia społecznego. Co przy tym szczególnie istotne, w sprawach o ochronę dóbr osobistych przyjmuje się, że każde naruszenie ma charakter bezprawny (domniemanie bezprawności). Oznacza to, że pracownik, chcąc dochodzić przed sądem swych praw, musi wykazać, że pracodawca naruszył jego konkretne dobra osobiste, zaś pracodawca, chcąc uwolnić się od odpowiedzialności, musi udowodnić, że w danej sprawie zaistniały okoliczności wyłączające bezprawność.



Do okoliczności takich zalicza się m.in.: zgodę pokrzywdzonego (tutaj pracownika), działanie w ramach porządku prawnego, wykonywania prawa podmiotowego bądź też działanie w obronie uzasadnionego interesu społecznego<sup>28</sup>.

Ponadto dla oceny, czy mamy do czynienia z bezprawnym naruszeniem dobra osobistego istotne znaczenie odgrywa rozróżnienie, czy obraźliwe wypowiedzi są faktami, czy też są to oceny, opinie, sądy. Zgodnie z orzecznictwem Sądu Najwyższego „jeżeli twierdzenia o faktach dotyczą osoby, istotne staje się, czy fakty te są prawdziwe. Powoływanie się przez poszkodowanego na nieprawdziwość zarzutu jest, w zasadzie, okolicznością sprzeciwiającą się wyłączeniu bezprawności (pomimo działania zgodnego formalnie z przepisami). Przy opiniach i ocenach kwestia prawdziwości nie jest miarodajna. Prawdziwość osądów ocennych nie podlega dowodzeniu. Z istoty swej każda wypowiedź oceniająca i każda opinia wyraża subiektywne stanowisko jej autora. Warunkiem zgodności z prawem takiej wypowiedzi jest jej rzetelność i zgodność z zasadami współżycia społecznego. Potrzebne jest więc ustalenie, czy pozwany, wyrażając opinię, osąd, kierował się chęcią dokuczenia, poniżenia, podważenia dobrego imienia powoda, czy też osąd taki został wypowiedziany bez żadnej wspierającej go podstawy faktycznej”<sup>29</sup>.

W sprawach dotyczących naruszenia dóbr osobistych pracownika, zwłaszcza dotyczących jego godności i zdrowia, istotną rolę odgrywa to, czy zachowanie pracodawcy (podejmowane na podstawie przepisów) nie nosiło znamion intencjonalnego, świadomego i natężonego złą wolą działania, zmierzającego do poniżenia i zdyskredytowania pracownika<sup>30</sup>.

## Czy pracodawca też ma prawo do ochrony swych dóbr osobistych?

Jedynie na marginesie warto podkreślić, że brak zamieszczenia w KP zasady poszanowania godności i dóbr osobistych pracodawcy (a więc regulacji analogicznej do tej z art. 11<sup>1</sup> KP) nie oznacza, że pracownicy są uprawnieni do podnoszenia wobec pracodawcy nieprawdziwych, obraźliwych tudzież szykanujących zarzutów. Poszanowanie dóbr osobistych pracodawcy mieści się bowiem w ramach obowiązku dbania o dobro zakładu pracy (art. 100 § 2 pkt 4 KP)<sup>31</sup>.

Należy przy tym pamiętać, że zgodnie z art. 43 KC w zw. z art. 300 KP przepisy o ochronie dóbr osobistych osób fizycznych stosuje się odpowiednio do osób prawnych, jakimi są pracodawcy. Formułowanie pod adresem pracodawcy nieprawdziwych i dyskredytujących zarzutów odnośnie (rzekomo) niskiej jakości wytwarzanych produktów lub świadczonych usług, (rzekomo) nierzetelnego wypełniania zobowiązań publicznoprawnych i prywatnoprawnych, w tym składek na ubezpieczenia społeczne, (rzekomego) stosowania wobec pracowników mobbingu bądź też (rzekomego) zalegania z wypłacaniem wynagrodzenia może skutkować pociągnięciem pracownika do odpowiedzialności za naruszenie dóbr osobistych pracodawcy w postaci renomy, reputacji lub dobrej sławy<sup>32</sup>.

Nie ulega wątpliwości, że tego rodzaju krzywdzące zarzuty mogą narazić pracodawcę na utratę zaufania niezbędnego do realizacji zamierzonych przezeń celów w ramach prowadzonej działalności, a ponadto mogą one przynieść pracodawcy straty wizerunkowe oraz finansowe. ●



28 Wyrok Sądu Apelacyjnego w Lublinie z dnia 8 października 2020 r., I ACa 514/19, Legalis nr 2508259.

29 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 24 sierpnia 2011 r., IV CSK 587/10, Legalis nr 443531.

30 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 26 marca 2019 r., I PK 269/17, Legalis nr 1894281.

31 M. Gersdorf, M. Raczkowski, K. Rączka, Kodeks pracy. Komentarz, Wyd. 2, Warszawa 2014, LEX.

32 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 18 września 2019 r., IV CSK 297/18, Legalis nr 2245003.

 KOPEĆ & ZABOROWSKI

**Izabela Dziubak-Napiórkowska**  
radca prawny, Szef Praktyki Prawa Pracy



# Racjonalne usprawnienia i niepełnosprawność

## w świetle wyroku TSUE z 18 stycznia 2024 r. C 631/22 Ca Na Negreta S.A.

O pracownikach z niepełnosprawnościami można mówić w świecie HR w wielu kontekstach: polityki inkluzywności, zmniejszenia obciążeń na PFRON, ale również wyzwań w przypadku konieczności zwolnienia i uznania tego faktu za dyskryminację.

Polskie przepisy już teraz regulują tę kwestię, jednak w świetle ostatniego wyroku Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej warto zastanowić się, czy ich dotychczasowa interpretacja, a co za tym idzie – obowiązki pracodawców nie ulegną zmianie.

### Wyrok w sprawie C 631/22 Ca Na Negreta S.A.

Sprawa dotyczyła pracownika, który był zatrudniony przez Ca Na Negreta S.A. jako kierowca samochodu ciężarowego. W grudniu 2016 r. uległ wypadkowi przy pracy, w wyniku którego doznał otwartego złamania kości prawej pięty. W następstwie tego wypadku pracownik stał się czasowo niezdolny do pracy.

Hiszpański zakład ubezpieczeń społecznych wydał decyzję przyznającą pracownikowi odszkodowanie z tytułu trwałego uszczerbku na zdrowiu, a jednocześnie odmówił uznania go za trwale niezdolnego do pracy. Pracownik zwrócił się do Ca Na Negreta S.A. z wnioskiem o przeniesienie go na stanowisko dostosowane do następstw jego wypadku. Pracownik przeszedł więc do pracy fizycznie mniej wymagającej, wiążącej się z krótszym czasem prowadzenia pojazdów i odpowiadającej jego ograniczeniom fizycznym.





Pracownik ostatecznie został uznany przez „hiszpański ZUS” za trwale niezdolnego do wykonywania dotychczasowej pracy i otrzymał rentę. Zaraz po tym pracodawca poinformował go o rozwiązaniu umowy o pracę ze względu na całkowitą trwałą niezdolność do wykonywania dotychczasowej pracy. Jak wynika z wyroku, rozwiązanie umowy w sytuacji uzyskania takiego statusu w instytucji zabezpieczenia społecznego było w zasadzie automatyczne.

Sąd I instancji uznał zwolnienie za prawidłowe – całkowita i trwała niezdolność do wykonywania dotychczasowej pracy uzasadnia rozwiązanie umowy o pracę, przy czym nie istnieje po stronie pracodawcy prawny obowiązek przeniesienia pracownika na inne stanowisko pracy.

Sąd II instancji nabrał jednak wątpliwości co do zgodności przepisów krajowych z prawem unijnym, które pozwalają na automatyczne rozwiązanie umowy o pracę bez konieczności dopełnienia jakichkolwiek formalności w przypadku stwierdzenia całkowitej trwałej niezdolności do wykonywania dotychczasowej pracy.

Co więcej, zdaniem sądu rozwiązanie umowy nie jest uzależnione od wcześniejszego wypełnienia jakichkolwiek obowiązków dotyczących „racjonalnych usprawnień”, a przecież w sprawie tego pracownika sam pracodawca wykazał, poprzez przeniesienie pracownika na inne stanowisko na ok. 1,5 roku, że istnieje możliwość dostosowania stanowiska.

Krajowe przepisy nie mogą dopuszczać do sytuacji, w której pracodawca może zwolnić pracownika z powodu trwałej niezdolności do wykonywania dotychczasowej pracy na skutek niepełnosprawności powstałej w trakcie stosunku pracy bez konieczności uprzedniego wprowadzenia i stosowania racjonalnych usprawnień w celu umożliwienia temu pracownikowi utrzymania zatrudnienia albo od wykazania, że wprowadzenie takich usprawnień stanowiłoby nieproporcjonalnie wysokie obciążenie.



Trybunał Sprawiedliwości UE (TSUE) w wyroku z 18 stycznia 2024 r. podkreślił, że pracownik był osobą niepełnosprawną i z tego względu miały do niego zastosowanie przepisy Dyrektywy Rady 2000/78/WE z dnia 27 listopada 2000 r., ustanawiającej ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy. TSUE uznał, że hiszpańskie przepisy stoją w sprzeczności do unijnych przepisów w tym zakresie. Krajowe przepisy nie mogą dopuszczać do sytuacji, w której pracodawca może zwolnić pracownika z powodu trwałej niezdolności do wykonywania dotychczasowej pracy na skutek niepełnosprawności powstałej w trakcie stosunku pracy bez konieczności uprzedniego wprowadzenia i stosowania racjonalnych usprawnień w celu umożliwienia temu pracownikowi utrzymania zatrudnienia albo od wykazania, że wprowadzenie takich usprawnień stanowiłoby nieproporcjonalnie wysokie obciążenie.

Przystosowanie miejsca pracy to nie tylko przystosowanie pomieszczeń lub wyposażenia, ale również czasu pracy i podziału zadań. Z orzecznictwa wynika, że racjonalne usprawnienia pozwalające na dalsze zatrudnienie niepełnosprawnego pracownika, to nie tylko zniesienie barier architektonicznych, ale także odpowiedni podział obowiązków.

## Polskie przepisy w zakresie stanowiska osoby z niepełnosprawnością

Na pierwszy rzut oka wydaje się, że ten wyrok nie powinien mieć wpływu na polskich przedsiębiorców. W przeciwieństwie do Hiszpanii, polskie przepisy uwzględniały konieczność stosowania racjonalnych usprawnień. Zgodnie z art. 23a Ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych pracodawca jest zobowiązany zapewnić niezbędne racjonalne usprawnienia dla osoby niepełnosprawnej pozostającej z nim w stosunku pracy.

Jeśli pracownik stał się niezdolny do wykonywania dotychczasowej pracy wskutek wypadku przy pracy lub choroby zawodowej i nie został uznany za niezdolnego do pracy w rozumieniu przepisów o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych, powinien zostać przeniesiony do odpowiedniej pracy. W związku z tym, kiedy niepełnosprawność pracownika powstała na skutek wypadku przy pracy i nie spowodowała całkowitej niezdolności do pracy, polskie przepisy będą zgodne z przedstawioną w wyroku C 631/22 interpretacją. Pracodawca nie może bowiem zwolnić takiego pracownika bez wcześniejszej próby przeniesienia na inne stanowisko albo zastosowania innych racjonalnych usprawnień.

Do tej pory jednak przyjmowano, że w przypadku pracownika, który stracił zdolność do pracy na dotychczasowym stanowisku, ale nie wskutek wypadku przy pracy, brak jest obowiązku przeniesienia na inne stanowisko. Jeśli osoba ta nie ma orzeczenia o niepełnosprawności, nie jest również konieczne wykazanie, że zastosowano racjonalne usprawnienia. Zgodnie z orzecznictwem<sup>1</sup> istnienie przeciwwskazań lekarskich do wykonywania pracy na określonym stanowisku jest uzasadnioną przyczyną wypowiedzenia umowy o pracę. Rekomendowaną praktyką na wypadek sporu z pracownikiem było jednak zawsze zbadanie, czy istnieje w zakładzie pracy wolne stanowisko, które można by takiemu pracownikowi zaproponować przed ewentualnym wypowiedzeniem umowy o pracę.

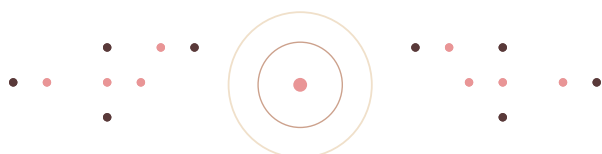
<sup>1</sup> wyrok Sądu Najwyższego z dnia 16 grudnia 1999 r., I PKN 469/99

W świetle wyroku TSUE z 18 stycznia 2024 r. powstają wątpliwości co do przypadku osoby, która w trakcie trwania stosunku pracy stała się niepełnosprawna i straciła zdolność do pracy, jednak nie na skutek wypadku przy pracy. Nie można wykluczyć, że doprowadzi to do konieczności zastosowania również wobec takich sytuacji racjonalnych usprawnień lub wykazania, że ich wprowadzenie wiązałoby się z nałożeniem na pracodawcę nieproporcjonalnie wysokich obciążeń jako warunku zgodnego z prawem rozwiązania umowy o pracę.

### Racjonalne usprawnienia

Kluczowa jest oczywiście kwestia rozumienia tych „racjonalnych usprawnień”. Zgodnie z przywołaną ustawą dotyczącą zatrudniania osób z niepełnosprawnościami niezbędne racjonalne usprawnienia polegają na przeprowadzeniu koniecznych w konkretnej sytuacji zmian lub dostosowań do szczególnych, zgłoszonych pracodawcy potrzeb wynikających z niepełnosprawności danej osoby, o ile przeprowadzenie takich zmian lub dostosowań nie skutkowałoby nałożeniem na pracodawcę nieproporcjonalnie wysokich obciążeń.

Przystosowanie miejsca pracy to nie tylko przystosowanie pomieszczeń lub wyposażenia, ale również czasu pracy i podziału zadań. Z orzecznictwa wynika, że racjonalne usprawnienia pozwalające na dalsze zatrudnienie niepełnosprawnego pracownika to nie tylko zniesienie barier architektonicznych, ale także odpowiedni podział obowiązków. Jest jednak jeden warunek: takie dostosowanie zakresu obowiązków nie może prowadzić do wyeliminowania najważniejszych czynności na zajmowanym stanowisku, stanowiących istotę danego rodzaju pracy czy zawodu<sup>2</sup>.



<sup>2</sup> wyrok Sądu Najwyższego z dnia 12 kwietnia 2012 r., II PK 218/11

Ostateczna ocena tego, co należy do „racjonalnych usprawnień” i czym są „nieproporcjonalnie wysokie obciążenia” należy ostatecznie do sądu pracy i musi ona uwzględniać całokształt okoliczności danego przypadku. W każdym razie pojęcie usprawnień powinno być interpretowane szeroko i uwzględniać zarówno środki materialne, jak i organizacyjne<sup>3</sup>.

Za nieproporcjonalnie wysokie obciążenie należałoby uznać konieczność stworzenia zupełnie nowego stanowiska pracy odpowiadającego ograniczeniom i potrzebom osoby niepełnosprawnej czy też konieczność zatrudnienia dodatkowej osoby, która wspierałaby (czy wręcz wyręczała) pracownika niepełnosprawnego w tych czynnościach, których nie może on sam wykonać. Tu jest jednak jeden wyjątek: obciążenia nie są nieproporcjonalne, jeżeli są w wystarczającym stopniu rekompensowane ze środków publicznych.

Przed jakimi wyzwaniem mogą stanąć pracodawcy w tym kontekście? Weźmy za przykład pracownika zatrudnionego jako przedstawiciel handlowy, pracujący w terenie poza siedzibą pracodawcy. Taka osoba jest pracownikiem mobilnym, zatrudnionym w systemie zadaniowym i mającym pod swoją opieką klientów operujących na określonym terytorium Polski. Jeśli teren ten obejmuje kilka województw, można przyjąć, że praca z pewnością wymaga wielu godzin spędzonych na przemieszczaniu się między siedzibami klientów.

Co wobec tego ma zrobić pracodawca, kiedy okazuje się, że jeden z pracowników jeszcze przed podjęciem zatrudnienia otrzymał orzeczenie o umiarkowanym stopniu niepełnosprawności?

Z takim orzeczeniem wiąże się ograniczenie w zakresie czasu pracy: 7 godzin dziennie, 35 godzin tygodniowo, zakaz pracy w nadgodzinach i w porze nocnej. Na wniosek pracownika lekarz może wyrazić zgodę, aby te ograniczenia nie miały zastosowania, pracodawca nie ma jednak na to wpływu.

<sup>3</sup> M. Derlacz-Wawrowska: Glosa do wyroku TS z dnia 11 kwietnia 2013 r., C-335/11 i C-337/11, LEX/el 2013

Warto pamiętać, że w systemie zadaniowym to w zasadzie pracownik organizuje swój czas pracy, realizując zlecane zadania. Nie ewidencjonuje on swoich godzin pracy i pracuje poza siedzibą pracodawcy, więc pracodawcy ciężko jest kontrolować, czy ten skrócony czas pracy jest w praktyce przestrzegany. Co więcej, pracodawca w zasadzie wie, że realizacja zadań na powierzonym terenie nie będzie możliwa w takich godzinach. Co wobec tego może zrobić?

Rozwiązanie umowy o pracę można uznać za uzasadnione, jeżeli pracodawca nie posiada żadnych racjonalnych środków umożliwiających osobie niepełnosprawnej kontynuowanie zatrudnienia na danym stanowisku. Pracodawca będzie musiał udowodnić w sądzie, że podjął się wprowadzenia takich racjonalnych usprawnień, ale nie były one możliwe.

W świetle art. 23a ustawy o rehabilitacji zawodowej musi rozważyć, jakie możliwe racjonalne usprawnienia może wprowadzić, aby umożliwić dalsze zatrudnianie tej osoby przy jednoczesnym zachowaniu dalszego wykonywania podstawowych i istotnych dla tego stanowiska obowiązków służbowych i bez ponoszenia nadmiernych kosztów. Zmniejszenie terytorium, na którym pracuje pracownik i wyeliminowanie udziału w częstych wieczornych czy weekendowych eventach służbowych może w praktyce oznaczać konieczność zatrudnienia dodatkowego pracownika. Stworzenie nowego etatu nie mieści się jednak w pojęciu „proporcjonalne obciążenie”.

W świetle przepisów można zatem przyjąć, że rozwiązanie umowy o pracę można uznać za uzasadnione, jeżeli pracodawca nie posiada żadnych racjonalnych środków umożliwiających osobie niepełnosprawnej kontynuowanie zatrudnienia na danym stanowisku. Pracodawca będzie musiał udowodnić w sądzie, że podjął się wprowadzenia takich racjonalnych usprawnień, ale nie były one możliwe.

Dodatkowo pracodawca musi pamiętać, że brak dokonania niezbędnych racjonalnych usprawnień uważa się za naruszenie zasady równego traktowania w zatrudnieniu w rozumieniu przepisów art. 183a § 2-5 Kodeksu pracy. Tym samym, oprócz roszczenia związanego z samym rozwiązaniem umowy o pracę, pracodawca może spodziewać się również roszczeń dotyczących nierównego traktowania czy dyskryminacji.

### Podsumowanie

Już teraz, zgodnie z polskimi przepisami, osoby z orzeczeniem o niepełnosprawności mogą domagać się odpowiedniego dostosowania swojego stanowiska pracy poprzez zastosowanie racjonalnych usprawnień. Pomimo braku zakazu rozwiązywania umów o pracę z takimi pracownikami te przepisy stanowią pewne zabezpieczenie przed arbitralną decyzją pracodawcy podszytą dyskryminacją. Jednocześnie interesy pracodawcy też są w pewnym stopniu chronione poprzez granicę, jaką jest nieproporcjonalnie wysokie obciążenie. W świetle wyroku w sprawie C 631/22 Ca Na Negreta S.A. może się okazać, że dotychczasowe przepisy będą miały zastosowanie do szerszej grupy pracowników, a więc nie tylko tych, którzy pomimo niepełnosprawności pozostają zdolni do pracy na swoim stanowisku pracy, ale również takich, którzy stali się do niej niezdolni. Warto mieć to na uwadze, podejmując decyzje kadrowe dotyczące takich pracowników. ●



# ::: Okiem praktyka :::

.....



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





**PCS | Littler**

**Paweł Sych**

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



**Kinga Ciosk**

aplikantka radcowska, prawnik  
w PCS Paruch Chruściel Schiffter  
Stępień Kanclerz | Littler



# Underperformance

## Jak zarządzać tym zjawiskiem?

Skuteczne zarządzanie underperformancem to jedno z głównych wyzwań, z jakimi mierzą się pracodawcy. W dobie powszechnej pracy zdalnej oraz innych elastycznych form organizacji pracy pracodawcom trudniej jest zadbać o morale często rozproszonego i niewspółpracującego ze sobą bezpośrednio na co dzień zespołu. Często skutkuje to spadkiem jakości oraz efektywności świadczonej przez poszczególnych pracowników pracy.

Poniżej prezentujemy proponowane sposoby radzenia sobie z underperformancem oraz zwracamy uwagę na dodatkowe kwestie, które mogą mieć wpływ na występowanie tego zjawiska.

### Zespołowy underperformance

Występowanie zjawiska underperformance'u na szerszą skalę, czyli spadek jakości i efektywności pracy świadczonej w danym zespole, często jest konsekwencją braku inwestycji czasu i środków w integrację osób wchodzących w jego skład. Kwestia ta jest szczególnie istotna w przypadku tych zespołów, których struktura jest rozproszona, tj. w ich skład wchodzi, na przykład, zarówno pracownicy świadczący pracę w Polsce, jak i pracownicy wykonujący swoje obowiązki poza granicami kraju lub też pracownicy świadczą pracę hybrydowo, wskutek czego liczba interakcji pomiędzy nimi jest znacznie ograniczona.

Nie ulega wątpliwości, że w takim przypadku pracownikom zdecydowanie trudniej jest zbudować wzajemne relacje, co może skutkować niższą chęcią i gorszymi umiejętnościami współpracy, a w rezultacie niesatysfakcjonującymi wynikami całego zespołu. Warto zatem rozważyć wdrożenie w zakładzie pracy narzędzi, które przyczynią się do efektywnego team-buildingu. Pracodawcy mogą wybierać spośród wachlarza takich rozwiązań. Jako przykładowe można tutaj wskazać organizowanie cyklicznych spotkań zespołowych (których tematyka nie powinna ograniczać się wyłącznie do merytorycznego omawiania bieżących projektów), webinarów z zakresu mental health & well-being, tematycznych wyjść integracyjnych itp.



Występowanie zjawiska underperformance'u na szerszą skalę, czyli spadek jakości i efektywności pracy świadczonej w danym zespole, często jest konsekwencją braku inwestycji czasu i środków w integrację osób wchodzących w jego skład.

Ze zjawiskiem underperformanc'e'u „zespołowego” pracodawcy często spotykają się również w sytuacji, gdy sam proces pracy – w tym w szczególności rozdzielanie zadań, obciążenia poszczególnych pracowników obowiązkami, sposoby raportowania – nie jest jasny lub sprawiedliwy. Sytuacja, w której pracownicy nie znają zakresu swoich obowiązków lub mają poczucie nieuzasadnionego przeciążenia pracą w stosunku do innych członków zespołu, którzy otrzymują mniej zadań do wykonania, może skutkować spadkiem ich motywacji, a w konsekwencji – niższą efektywnością pracy. Sposobem radzenia sobie z takim zjawiskiem jest wprowadzenie jasnego systemu delegowania zadań.

Pracodawcy mogą rozważyć skorzystanie w tym celu z odpowiednich narzędzi informatycznych, pozwalających na bieżąco śledzić postępy w pracach danych zespołów, a także weryfikować stopień obciążenia poszczególnych ich członków zadaniami. Co więcej, z underperformanc'em można spotkać się również w sytuacji zaniechania bieżącego udzielania informacji zwrotnej poszczególnym członkom zespołu. Pracownicy, którzy nie mają możliwości bieżącego omawiania swoich wyników, celów oraz obszarów do poprawy z przełożonym, w naturalny sposób nie tylko nie czują potrzeby polepszenia jakości swojej pracy, ale często w ogóle nie zdają sobie sprawy, że świadczą ją na niesatysfakcjonującym pracodawcę poziomie. Podobnie działa brak wyciągania konsekwencji z niewłaściwego lub niesatysfakcjonującego poziomu wykonywania zadań. Powoduje to swoiste poczucie bezkarności, co w konsekwencji może się pogłębiać, doprowadzając do znacznego spadku efektywności pracowników.

Jednym z dalej idących rozwiązań, którego wdrożenie w zakładzie pracy mogą rozważyć pracodawcy, jest wprowadzenie premii, których otrzymanie będzie uzależnione od efektywności pracy poszczególnych pracowników. Istotne jest w tym przypadku właściwe ustalenie kryteriów premiowych – tak, aby były one bezpośrednio powiązane z jakością świadczonej pracy i aby obiektywnie były możliwe do spełnienia (co oczywiście, w innym przypadku wprowadzenie premii nie zadziała motywująco).



Coraz bardziej popularnym benefitem jest „ponadustawowy urlop wypoczynkowy”, który polega na umożliwieniu pracownikom korzystania z dni wolnych od pracy w wymiarze wyższym niż ustawowy.

### Underperformance a dobrostan pracowników

Niezależnie od wspomnianych już webinarów oraz spotkań, warto rozważyć kompleksowe zadbanie o dobrostan pracowników – w szczególności w zakresie ich zdrowia psychicznego oraz well-beingu. Odpowiedzią na coraz częściej sygnalizowane potrzeby pracowników w tym zakresie jest wprowadzenie w zakładzie pracy polityki zdrowia psychicznego i well-being. W treści tego dokumentu pracodawca może przewidzieć szereg metod wsparcia dla pracowników, które pozytywnie wpłyną na poprawę lub utrzymanie ich stanu zdrowia psychicznego – co w szerszej perspektywie ograniczy występowania zjawiska underperformance'u.

Kolejnymi rozwiązaniami, które pozytywnie wpływają na dobrostan pracowników, co w dalszej perspektywie pozytywnie oddziałuje na efektywność świadczonej pracy, jest wdrożenie dodatkowych benefitów, pozwalających pracownikom zadbać o równowagę pomiędzy pracą oraz ich życiem prywatnym. Mowa tutaj przede wszystkim o coraz bardziej popularnym beneficie „ponadustawowego urlopu wypoczynkowego”, który polega na umożliwieniu pracownikom korzystania z dni wolnych od pracy w wymiarze wyższym niż ustawowy. Pierwsze badania przeprowadzane w tym zakresie dowodzą, że umożliwienie pracownikom korzystania z takiego rozwiązania pozytywnie wpływa na zwiększenie ich produktywności oraz zmniejszenie stresu związanego z wykonywaniem obowiązków.

Innym rozwiązaniem jest tzw. „sabbatical”, czyli dłuższy (kilkumiesięczny, a nawet roczny) płatny (w ustalonej wysokości) lub bezpłatny urlop wypoczynkowy, którego głównym celem jest danie pracownikom możliwości dłuższego „resetu” od obowiązków i powrotu do wykonywania pracy z nową energią. Co istotne, nic nie stoi na przeszkodzie, aby umożliwić korzystanie z „sabbaticala” wyłącznie wybranej grupie pracowników. Istotne jest jednak, aby ewentualne różnicowanie w zakresie możliwości korzystania z tego benefitu miało obiektywne uzasadnienie (np. w postaci stażu pracy konkretnego pracownika lub zajmowanego przez niego stanowiska).

### Indywidualny underperformance

Aby skutecznie zarządzać zjawiskiem underperformancu, nie wystarczy wyłącznie zadbać o morale poszczególnych zespołów ogółem. Zdarzają się bowiem sytuacje, w których jakość i efektywność pracy danego zespołu jest satysfakcjonująca, a problem underperformance'u dotyczy indywidualnych pracowników świadczących pracę w ramach konkretnego zespołu.

Niezależnie od przytoczonych już sposobów pomagających ograniczyć zjawisko underperformancu, w przypadku gdy problem ten dotyczy indywidualnych pracowników, pracodawcy powinni rozważyć wdrożenie dodatkowych środków. Jednym z podstawowych jest wprowadzenie wewnętrznej procedury, w ramach której uregulować można m.in. ponowne wdrożenie pracownika, którego jakość i efektywność świadczonej pracy nie spełnia ustalonych założeń. Może to przybrać postać odpowiednio dobranego planu naprawczego, nastawionego na konkretne obszary, cyklicznych spotkań podsumowujących postępy pracy czy też indywidualnych sesji motywacyjnych. Bez wątpienia kluczowa przy tym jest rola zarówno bezpośrednich przełożonych, jak i pracowników działów HR.







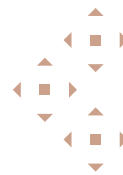
### Jednoczesne pozostawanie w zatrudnieniu na rzecz kilku podmiotów

Na marginesie warto wspomnieć, że jednym z dodatkowych czynników, który może mieć wpływ na występowanie zjawiska underperformance'u jest fakt jednoczesnego wykonywania przez pracowników pracy (lub świadczenia usług) na rzecz kilku podmiotów.

Należy mieć na uwadze, że w jednej z ostatnich nowelizacji Kodeksu pracy wprowadzono przepis, na podstawie którego, zgodnie z literalną wykładnią, pracodawca nie może zakazać swojemu pracownikowi jednoczesnego pozostawania w zatrudnieniu w innym miejscu (i dotyczy to zarówno zawierania innych umów o pracę, jak i umów cywilnoprawnych).

Wyjątkiem jest sytuacja, w której z pracownikiem zawarto umowę o zakazie konkurencji – oczywiście pod warunkiem, że zawarcie takiej umowy jest dozwolone.

Jednak nawet w sytuacji, w której z pracownikiem nie została zawarta taka umowa, mamy powody, aby twierdzić, że pracodawca może oczekiwać od pracowników powstrzymania się od świadczenia pracy na rzecz innych podmiotów, gdy dodatkowe zatrudnienie powoduje zaniedbywanie przez pracownika jego obowiązków, w tym spadek jego efektywności lub brak zaangażowania w wykonywanie zadań. Jest to konsekwencją dbałości o dobro zakładu pracy, którego to obowiązku każdy pracownik musi przestrzegać. Ponadto, nawet gdy praca na rzecz innego podmiotu wykonywana jest poza godzinami pracy u „podstawowego” pracodawcy, to i tak może to negatywnie wpływać na efektywność pracownika. Wynika to bowiem z niezachowywania norm odpoczynku dobowego czy też po prostu ze zmęczenia czy wręcz przepracowania. Dlatego w takich sytuacjach, w naszej ocenie, pracodawcy mają prawo do odpowiednich reakcji, oczekując od pracowników wykonywania zadań na właściwym poziomie. Jeżeli natomiast pracownik świadczy pracę na rzecz innego podmiotu w czasie swojej pracy, to wówczas możemy już mówić o naruszeniu najbardziej podstawowego obowiązku pracowniczego, jakim jest po prostu wykonywanie pracy. ●


 HRnaSzpilkach
**Wojciech Chromik**Menedżer, ekspert HRM,  
trener FRIS, HR na Szpilkach

# Zarządzanie różnorodnością pokoleniową na rynku pracy

## wyzwania i szanse

Populacje w krajach Zachodu starzeją się. Potwierdza to spadający współczynnik dzietności wśród kobiet. Skutkiem tego kohorty młodych ludzi wchodzących na rynek pracy są coraz mniejsze, wydłuża się też aktywność zawodowa. Rozpiętość wiekowa, różnice w doświadczeniu zawodowym i życiowym wśród pracowników powodują, że harmonijna współpraca pomiędzy pokoleniami stała się koniecznością.

### Cztery pokolenia na rynku pracy

Narodowy Spis Powszechny z 2021 roku ujawnił, że w Polsce najbardziej liczne są grupy wiekowe 30-44 lata (24 proc.) i 50+ (37 proc.). Polski Instytut Ekonomiczny wyliczył, że odsetek osób w wieku 45-64 lat wśród ludności w wieku produkcyjnym w Polsce wyniósł 40 proc., a w roku 2040 sięgnie już 48,4 proc. (dane z roku 2023). Obecnie zatem mamy do czynienia na rynku pracy z czterema różnymi pokoleniami.

Najstarsze pokolenie, zwane pokoleniem wyżu – boomersi (roczniki 1946–1964) stanowi 25 proc. wszystkich pracujących. 35 proc. to przedstawiciele pokolenia X (roczniki 1965–1979).

Dalej jest pokolenie Y, czyli tzw. millenialsi (roczniki 1980-1995) z udziałem 33 proc. wśród pracujących oraz pokolenie Z (roczniki 1996-2012) z udziałem 5 proc. Udział pokoleń młodszych będzie się stale powiększał.

Takie zróżnicowanie stanowi wyzwanie dla organizacji. Bezspornie 25-latką i 56-latką różni bardzo wiele. Od doświadczenia życiowego, przez umiejętności miękkie, po perspektywę dalszego rozwoju – to z pewnością utrudnia wzajemną komunikację.



Jednak umiejętnie zarządzana różnorodność pokoleniowa może stanowić przewagę konkurencyjną. Choć wiele o tym się mówi i pisze, różnorodność nie jest jednym z priorytetów wytyczających kierunek rozwoju współczesnego biznesu, a przecież pozwala czerpać zarówno z wysokich kompetencji doświadczonych pracowników, jak i z innowacyjnego i świeżego podejścia przedstawicieli młodszego pokolenia. Żeby tego dokonać, należy zrozumieć i docenić te różne perspektywy.

### Boomersi

Wydawałoby się, że większość pokolenia powojennego wyżu demograficznego cieszy się już zasłużonym odpoczynkiem na emeryturze, nadal jednak stanowią oni czwartą część wszystkich zatrudnionych. Liczne badania potwierdzają, że dla nich najważniejsze są bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia. Przetrwali już niejednen kryzys, objawiający się na przykład zwolnieniami. Najważniejsze atuty boomersów to doświadczenie zawodowe i lojalność. W przeciwieństwie do swoich młodszych kolegów, w mniejszym stopniu są skłonni do częstej zmiany pracy. Cechuje ich również szacunek do hierarchii. Uznają autorytet przełożonych i okazują im poważanie.

Najstarsze pokolenie, boomersi (1946–64) to 25% wszystkich pracujących. Przedstawiciele pokolenia X (1965–79) jest 35%. Pokolenie Y, millenialsi (1980–95) ma udziałem 33% wśród pracujących, a pokolenie Z (1996–2012) to 5%. Udział pokoleń młodszych będzie się stale powiększał.

Liderzy z powodzeniem mogą wykorzystać ich doświadczenie i umiejętności jako unikalne źródło wiedzy o branży, w której pracują. Boomersi chętnie podzielą się wiedzą z młodszymi pracownikami, a nawet, przy odpowiednim wsparciu np. ze strony HR, poprowadzą programy mentoringu. Ciekawą prawidłowość pokazało badanie przeprowadzone przez firmę Bain&Co. Udało się wychwycić punkt krytyczny, w którym znacząco zmieniają się motywacje pracownika.





Okolo sześćdziesiątego roku życia na pierwsze miejsce w hierarchii priorytetów zawodowych wysuwa się ciekawość zawodowa, spychając na dalsze miejsce wysokość wynagrodzenia.

Okolo sześćdziesiątego roku życia na pierwsze miejsce w hierarchii priorytetów zawodowych wysuwa się ciekawość zawodowa, spychając na dalsze miejsce wysokość wynagrodzenia.

Interesująca praca i zróżnicowane obowiązki to najważniejsze zalety pracy dla osób w tym wieku, choć na znaczeniu zyskują również samodzielność i elastyczność. Badacze zauważyli też, że pracownicy w wieku 55+ przejawiają chęć do kontrolowania przepracowanych godzin. Są skłonni skracać swój czas pracy częściej niż w poprzednim pokoleniu.

To ważna wskazówka dla kierowników. W komunikacji boomersi preferują spotkania bezpośrednie. Nie oczekują także natychmiastowych i częstych informacji zwrotnych od swoich przełożonych. W przeciwieństwie do młodszych koleżanek i kolegów nie potrzebują stale upewniać się, że na pewno pracują dobrze. Pracownicy z tego pokolenia przejawiają dumę ze swojej pracy, dlatego uznanie ich osobistego wkładu bywa dla nich źródłem satysfakcji, które motywuje ich do dalszej pracy.

Wśród innych przydatnych narzędzi motywowania tej grupy wymienia się społeczne uznanie ich wkładu i osiągnięć, tworzenie możliwości do wykorzystania ich doświadczenia (np. programy mentoringowe), „specjalne przywileje” w postaci lepszego miejsca na parkingu, pracy w niepełnym wymiarze godzin, doradztwa finansowego czy pakietów medycznych przeznaczonych konkretnie dla tej grupy.

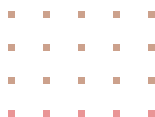
## Pokolenie X

Bardzo dużą grupę aktywnych zawodowo osób stanowi pokolenie X. Podobnie jak boomersi, mogą się już pochwalić dużym doświadczeniem zawodowym i obszerną wiedzą. Urodzeni pomiędzy 1965 a 1979 rokiem zdążyli już osiągnąć zawodowe sukcesy i stabilizację zawodową oraz życiową. Przedstawiciele tej generacji cenią sobie przewidywalne warunki zatrudnienia i są w stanie związać się na długo z jednym pracodawcą. Dorastali w czasach zmian, zmieniła się na przykład rola kobiet, które porzuciły role domowe na rzecz pracy. Wielu z nich wracało samodzielnie ze szkoły do domu, czasem na długo przed pracującymi rodzicami. Stąd wzięło się określenie ich pokolenia – dzieciaków z kluczem (latchkey kids). Rodzice zadbali o ich solidne wykształcenie i dzięki temu znaczna część może pochwalić się dyplomem ukończenia studiów wyższych.

W pracy zawodowej byli świadkami kilku rewolucji: najpierw powszechna komputeryzacja, potem wprowadzenie Internetu, telefonii komórkowej i smartfonów. W Polsce obserwowali ustrojowe zmiany przełomu lat 80. i 90. ubiegłego stulecia, wraz z towarzyszącymi im wstrząsami społecznymi. To spowodowało, że są elastyczni i potrafią odnajdywać się w szybko zmieniającym się środowisku, choć, jeśli chodzi o relacje, nie są przesadnie wylewni. Zachowują powściągliwość i dążą do niezależności. Przyjmują technologiczne nowinki i chętnie się ich uczą, jednak sama technologia nie jest dla nich tak istotną częścią życia (czy wręcz światopoglądu – jak u młodszych generacji). Iksy dobrze znają swoją wartość i realnie oceniają swoją pozycję na rynku pracy. Co ważne, to oni często obecnie piastują funkcje kierownicze, w tym te wyższego szczebla. Statystycznie to pokolenie X zarabia najwięcej. Niezależność iksów może rodzić pewne trudności w pracy zespołowej.

Statystycznie pokolenie X zarabia najwięcej. Niezależność iksów może rodzić pewne trudności w pracy zespołowej.

Oczekują oni, że część swoich obowiązków mogą wykonywać z zachowaniem autonomii, dlatego uczestnictwo w mieszanych pokoleniowo projektach może stanowić dla nich pewne wyzwanie. W przeważającej większości patrzą na pracę jako na umowę między stronami. Prezentują bardzo praktyczne podejście: za wkład w pracę należy się nagroda. Zachowują się sceptycznie wobec władzy i często są przekonani, że kompetencje są ważniejsze niż pozycja w hierarchii. Potrafią zmienić pracę, jeśli ich cele osobiste nie zgadzają się z celami firmy. Są w stanie zaangażować się w dodatkowe obowiązki i projekty, ale muszą iść za tym odpowiednie gratyfikacje. W komunikacji preferują kontakty bezpośrednie, jednak z powodzeniem korzystają z komunikatorów i nowości technologicznych. Ważny jest dla nich rozwój, choć zwykle mają na myśli pogłębianie własnych kompetencji. Wielu z nich pełni rolę rodziców, więc elastyczny czas pracy bądź forma hybrydowa mogą być dla nich atrakcyjne. Motywują ich nagrody finansowe, nowe wyzwania, a także zachowanie balansu między pracą a życiem zawodowym. Kiedy trzeba są jednak w stanie poświęcić się dla organizacji. Czas wolny nie jest aż taką świętością jak u młodszych koleżanek i kolegów.



## Millenialsi – pokolenie Y

Przedstawiciele tego pokolenia urodzili się w latach 1980–1994. Dorastali i dojrzewali w dobie powszechnego dostępu do Internetu i cyfryzacji. Zanurzenie w świecie cyfrowym i technologiach w dużej części definiuje tę generację. Smartfony i komunikatory przyzwyczyły ich do błyskawicznej reakcji na konkretne wydarzenia, tego samego oczekują też w komunikacji w świecie realnym. W tym kontekście stratą czasu wydaje się przejście do sąsiedniego pokoju, by porozmawiać z koleżanką, bo znacznie szybciej można wysłać sms lub krótką informację na czacie. Wykorzystanie i rozwój komunikatorów w okresie pandemii i związana z tym praca zdalna były dla tego pokolenia czymś naturalnym.

Millenialsi są bardzo dobrze wykształceni – według Narodowego Spisu Powszechnego studia ukończyło 23,1 proc. Polaków, natomiast prawie 60 proc. z tej grupy ma od 25 do 44 lat. Igreci jeszcze mocniej wyróżnia bardzo duża świadomość znaczenia work-life balance. Czasem ich postawa w związku z tym bywa pryncypialna, co może wzbudzać tarcia. Millenialsi cenią sobie niezależność i elastyczność, jednak są wyczuleni na wykonywanie i brak szacunku, zwłaszcza poprzez nadużywanie ich otwartości na elastyczne formy zatrudnienia. Z drugiej strony takie podejście nie wiąże ich z pracodawcą, przez co są otwarci na podejmowanie nowych wyzwań. Na ich lojalność pracodawca musi solidnie zapracować. Trzeba pamiętać, że duża część tej generacji dopiero buduje swoją karierę i jest mocno nastawiona na to, by się uczyć i zdobywać doświadczenie, preferują jednak szkolenia i nabywanie umiejętności, które przydadzą im się w CV.

Millenialsi cenią sobie niezależność i elastyczność, jednak są wyczuleni na wykonywanie i brak szacunku, zwłaszcza poprzez nadużywanie ich otwartości na elastyczne formy zatrudnienia.

Millenialsi często żyją ze swoimi rodzicami lub są z nimi bardzo blisko, bo nie założyli jeszcze własnych rodzin. Podobnie jak słucha ich mama bądź tata, tak powinien też wysłuchać ich szef. Bardzo istotna jest dla nich możliwość dzielenia się swoimi opiniami i pomysłami. Cenią informację zwrotną, ale pod warunkiem, że jest zwięzła, konkretna i przede wszystkim przychodzi szybko (jak sms lub komunikat na czacie). Szefowie millenialsów powinni postawić na jasność i uczciwość, a także zostawić przestrzeń na zadawanie pytań. Motywacja dla millenialsów to stymulacja i dobra zabawa – coś musi się ciągle dziać. Długotrwała monotonia może być ciężka do zniesienia, tak jak cisza na czatach, czy brak powiadomień w telefonie pogarszają ich nastrój. Igreci pracują po to, żeby żyć. Są świadomi, że będą bardziej efektywni, jeśli będą bawić się pracą. Ta swoboda daje im poczucie kontroli nad swoim otoczeniem. Błędne jest też przekonanie o beziadoowości i egoizmie tej grupy – większość z nich pragnie być częścią czegoś większego niż zyski, mieć poczucie celu i sensu. Ważne są dla nich idee takie jak zrównoważony rozwój, równość, różnorodność, ochrona środowiska. W życiu zawodowym też chcieliby mieć poczucie przynależności do wspólnoty, z którą dzielą pewne wspólne wartości.



## Pokolenie Z

Zetki, nazywane też zoomerami albo postmilenialsami, urodziły się w latach 1995–2012. Na ich rozwój, w tym relacje interpersonalne, bardzo mocno wpłynęła technologia. Żywią przekonanie, że smartfony i inne urządzenia są niezbędne i niezastąpione, a kontakt za ich pośrednictwem jest czymś wręcz naturalnym. Wielu z nich było świadkami, jak ich rodziców dotknął kryzys finansowy z lat 2007–2008 i skutki późniejszej recesji. Szukają zatem bezpieczeństwa i stabilnych możliwości zatrudnienia. Na ich pierwszych zawodowych doświadczeniach silne piętno odcisnęły też pandemia i lockdown. Zetki mają własne, konkretne oczekiwania co do środowiska pracy i obowiązków. Ich szefowie powinni jasno komunikować swoje oczekiwania, dawać im regularne i konstruktywne informacje zwrotne. Oczekują rozwoju i nauki nowych rzeczy, przede wszystkim za pomocą przykładów. Dlatego szefowie i mentorzy zetek muszą być szczególnie cierpliwi podczas pokazywania i tłumaczenia. Kluczowym czynnikiem wyboru pracodawcy w tej grupie jest wysokość zarobków. Jak pokazały badania PwC, dotyczy to 57 proc. pracujących Polaków do 27. roku życia (raport „Młodzi Polacy na rynku pracy”).

**Generacja Z stawia na rozwój i szuka miejsc dających okazję czerpania z pracy satysfakcji. Jej przedstawiciele są także przekonani o swojej wartości. Nie chcą zadowalać się byle czym, by zdobyć pierwsze zawodowe doświadczenia, jednak to nie kariera jest ich priorytetem.**

Oprócz tego generacja Z stawia na rozwój i szuka miejsc dających okazję czerpania z pracy satysfakcji. Jej przedstawiciele są też przekonani o swojej wartości. Nie chcą zadowalać się byle czym, by zdobyć pierwsze zawodowe doświadczenia, jednak to nie kariera jest ich priorytetem. Jak pokazało badanie przeprowadzone przez Wyższą Szkołę Humanitas, tylko 11 proc. zetek wskazało karierę jako swój priorytet. Najważniejszymi wartościami w ich życiu były szczęście (62 proc.), rodzina (60 proc.) i możliwość realizowania pasji (56 proc.). Takie podejście skutkuje tym, że są gotowi znacznie częściej zmieniać pracę, zwykle na taką, w której będą się dobrze czuli.

Według raportu opracowanego przez Grafton Recruitment średni czas pracy w jednym miejscu jest u zetek najniższy w porównaniu z innymi pokoleniami – zaledwie 1,1 roku. Nie dziwi więc mocne przekonanie pracodawców, że to właśnie ta grupa najczęściej zmienia pracę. Zgodziło się z tym twierdzeniem aż 82 proc. pracodawców. Ogólny wizerunek zoomerów nie jest różowy. Postrzegani są jako bardziej roszczeniowi niż nieco starsi od nich milleniarsi oraz mniej cierpliwi od X-ów. Nie czują respektu i przywiązania do tradycji tak jak boomerzy.

## Fatalna rola stereotypów

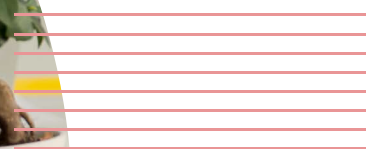
Różnice pokoleniowe zasadniczo utrudniają komunikację. Niestety często wygodniej jest uciec się do stereotypów, co pozwala szybko zrzucić brzemień winy z powodu niemożności lub niechęci do porozumienia. Nie chodzi bowiem o to, by pokolenia przyjęły nawzajem swoją perspektywę, ale o uznanie, docenienie i wykorzystanie różnic. Te odmienne podejścia, różne perspektywy poznawcze i sposoby rozwiązywania problemów mogą posłużyć do wypracowania nowych, bardziej produktywnych metod i strategii. Trzeba jednak wykonać trochę pracy, przezwyciężyć stereotypy, wyjść z własnych stref komfortu, a przede wszystkim okazać wzajemny szacunek i zrozumienie. Jak słusznie stwierdziła profesorka Megan Gerhardt z Uniwersytetu w Miami, jednym z fundamentalnych błędów jest przypisywanie każdej z grup pokoleniowych nadrzędnych cech, najczęściej negatywnych, co wprost prowadzi do deprecjonowania ich wartości, przekonań i celów. Tymczasem realia wejścia na rynek pracy i dalsze okoliczności zdobywania doświadczenia zawodowego tych pokoleń były zasadniczo odmienne. Innym celom i preferencjom odpowiadały różne czynniki sukcesu.

• • •

Trzeba jednak wykonać trochę pracy, przezwyciężyć stereotypy, wyjść z własnych stref komfortu, a przede wszystkim okazać wzajemny szacunek i zrozumienie.

W tym kontekście nie powinna dziwić skłonność zetek, które świeżo po studiach rozpoczęły pierwszą pracę w trakcie pandemii, do zdalnej pracy. Właśnie praca z domu, elastyczność, cyfrowe komunikatory i narzędzia ukształtowały ich zawodową ścieżkę. Z trudem i bez entuzjazmu odbierają zatem nakaz powrotu do biura i pracę w zupełnie odmiennych warunkach niż do tej pory. Prawie wcale nie znają przecież takiego sposobu pracy. Stereotypy dotyczące grup wiekowych zakładają też niestety, że każdy przedstawiciel danej grupy reaguje tak samo jak inni. Wycina się w ten sposób perspektywę osobistą. Takie, zwykle fałszywe, założenia wprost prowadzą do niesprawiedliwych osądów i wykluczania. Niejako „na wejściu” osoba z danego pokolenia jest już osądzona i ma przypisaną etykietę.

•  
•  
•  
•  
•





## Czy można to przełamać?

Kluczem do sukcesu jest wzajemne zrozumienie, bazujące na szacunku. Szkodliwe i fałszywe stereotypy i uprzedzenia można przewyciężyć otwartością i rozmową o różnych preferencjach, wartościach, sposobach komunikacji. Ogromna jest tu rola szefów wielopokoleniowych zespołów, którzy powinni pomagać członkom swojego zespołu w wypracowaniu takich sposobów komunikacji między sobą, by gwarantowała ona jasność, wzajemne zrozumienie, ale także aby uwzględniała różne preferencje. Żeby to zrobić, szef musi wejść między swoich ludzi i zapytać o to starszych i młodszych członków zespołu, a następnie uwzględnić to we własnej komunikacji z nimi. Kluczem do znalezienia i wypracowania złotego środka jest kompromis. Boomers będzie po prostu wolał spotkać się z kimś twarzą w twarz i wystarczy mu informacja zwrotna raz na miesiąc, ale zetka będzie wysyłać pytania na komunikatorze i oczekiwać szybkiej odpowiedzi. Może też poprosić o to, żeby pokazać jej, co i jak robić, żeby było dobrze. Potem będzie już wystarczyło potwierdzić to krótkim i zwięzłym komunikatem. Praca szefa wielopokoleniowego zespołu wymaga nauczenia się swoich ludzi, rozpoznania ich preferencji komunikacyjnych i skorzystania z tych różnych możliwości. Dlatego menedżer musi być elastyczny, przełączać się między różnymi stylami komunikacji w zależności od preferencji osoby i potrzeb. Łatwo już było. Te czasy, gdy wystarczył po prostu jeden email do całego zespołu, już na pewno nie wrócą.

Badania wykazały, że młodsze pokolenia są zazwyczaj bardziej postępowe w kwestiach społecznych, a przede wszystkim chętnie rozmawiają na te tematy w pracy.

## Istotne, ale różne wartości

Badania wykazały, że młodsze pokolenia są zazwyczaj bardziej postępowe w kwestiach społecznych, a przede wszystkim chętnie rozmawiają na te tematy w pracy. Zetki, oprócz tego, że jasno komunikują własne oczekiwania, nie wahają się mówić wprost tego, co dla ich starszych kolegów stanowi temat tabu. Ta bezpośredniość odbierana jest przez starszych jako niestosowna albo wręcz uznawana za przejaw arogancji. Jednak czy unikanie pewnych tematów w pracy albo zupełne ich niedostrzeżenie nie jest klasycznym przykładem ignorowania słonia w pokoju, choć robi się coraz ciałniej i ciężko już go omijać? Młodszy pracownicy – milenialsi i zetki znajdują się w początkowych stadiach budowania kariery, dlatego ich naturalną skłonnością jest chęć wykazania się, zaznaczenia swojej pozycji w grupie. Skutkuje to często dzieleniem się własnymi spostrzeżeniami i opiniami, nawet wówczas, gdy nie są o to proszeni. Natomiast starsi, doświadczeni pracownicy nawykowo ignorują te opinie i spostrzeżenia, tkwiąc we własnej bańce przekonań o wyższości wiedzy specjalistycznej, którą posiadli na przestrzeni lat.

W takich przypadkach niezbędna jest ingerencja szefa. W bezpośredniej rozmowie ze starszym członkiem zespołu można zwrócić mu uwagę, żeby dopuścił do głosu młodszych i dał im przestrzeń do wypowiedzenia się. Młodszym należy stworzyć okazje do zademonstrowania swoich umiejętności. Mogą to zrobić na przykład zadając pytania i wyrażając własne opinie. To pozwoli zbudować kulturę wzajemnego szacunku. Różnorodność perspektyw i myślenia powiększa skalę nowych spostrzeżeń, co umożliwia organizacjom wypracowanie lepszych strategii i skuteczniejszą realizację celów. Wyzwaniem dla menedżera różnorodnego pokoleniowo zespołu jest zachowanie szacunku dla osobistych granic każdego członka zespołu, zwłaszcza kiedy są znacząco odmienne od jego prywatnego zestawu zasad i wartości.

Różnorodność pokoleniowa będzie stanowiła przewagę konkurencyjną, jeśli mocne i słabe strony każdej osoby organizacja potraktuje z szacunkiem i powagą.

### Przewaga dzięki różnorodności

Z badań OECD wynika, że firmy zróżnicowane pod względem wiekowym osiągają wyższą produktywność w porównaniu do firm wzorcowych. Zdaniem badaczy wpływ na to mają zróżnicowane wiekowo zespoły, które są w stanie zachować lepszą produktywność. Badanie to potwierdziło też pozytywny wpływ zróżnicowania wiekowego na wskaźnik rotacji. Wynika to stąd, że pracownicy ze starszych pokoleń są bardziej lojalni i mniej skłonni do zmiany pracodawcy. Zagospodarowanie niewykorzystanego potencjału starszych pracowników w dobie kurczącego się rynku talentów wydaje się sensowną strategią. Trzeba jednak pamiętać, że nie wszystkie zawody są równe, jeśli chodzi o różnorodność wiekową. Tam, gdzie wymagana jest fizyczna sprawność albo panują uciążliwe warunki, nie sposób wyobrazić sobie pracowników dobiegających siedemdziesiątki. Całkiem sporo jest natomiast np. lekarzy praktykujących w tym wieku. Ma na to wpływ także fakt, że w pewnym wieku nie można dokonać szybkich i drastycznych zmian w karierze i dzięki reskillingowi przebranżowić się np. z księgowego z 30 letnią praktyką na analityka danych.

Pracownicy są różni i mają bardzo różne motywacje. Kluczem do sukcesu i opracowania sensownego programu zmian jest przede wszystkim zrozumienie tych motywacji. Od poziomu indywidualnego po szerszy, bardziej pokoleniowy. Nie do wszystkich bowiem będzie pasował ten sam profil rozwoju. Inne będzie nastawienie, a motywacja znacząco się zwiększy, jeśli uwzględniona zostanie perspektywa indywidualna.

Po pierwsze więc, w kontekście nie tylko starszych pracowników, trzeba skupić się na zrozumieniu, co motywuje ich w pracy (dlaczego będą skłonni zostać w tej organizacji?). Po drugie, nie należy robić nic na siłę. Trzeba rozpoznać i uszanować mocne strony pracowników i pozwalać, by wykorzystywali je z powodzeniem. Wreszcie dobrze jest trzymać rękę na pulsie w kwestii kompetencji, które będą przydatne organizacji w najbliższej przyszłości i ich dostępności na rynku pracy. To pozwoli skonstruować odpowiedni program rozwoju i przekwalifikowania pracowników na kilka lat do przodu.

Różnorodność pokoleniowa będzie stanowiła przewagę konkurencyjną, jeśli mocne i słabe strony każdej osoby organizacja potraktuje z szacunkiem i powagą. Odkrycie i wykorzystanie wartości dodanej w postaci różnych perspektyw wszystkich pokoleń polepszy pracę zespołową, co wpłynie na produktywność i kreatywność. Pracodawcy i menedżerowie muszą wziąć pod uwagę te wyzwania. Różne pokolenia w organizacji mogą ze sobą znakomicie współpracować. Tworzenie środowiska, kultury pracy i ról zawodowych, które to umożliwiają może być nie tylko skutecznym antidotum na niedobór talentów, ale także pozwoli osiągnąć przewagę konkurencyjną. Nadal jednak wiele firm wydaje się nie dostrzegać tych zmian i konieczności stawienia im czoła. ●



# 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



**Małgorzata Górską**ekspertka HR, trenerka, coachka, mentorka,  
konsultantka kryzysowa

# Strategiczny wymiar dobrostanu

W lutym firmowe profile na platformie LinkedIn wypełniły się relacjami z różnego rodzaju wydarzeń związanych z dobrostanem. Powodem był Ogólnopolski Dzień Walki z Depresją, która wg Światowej Organizacji Zdrowia (WHO) jest czwartą najpoważniejszą chorobą na świecie. Temat ten wróci jesienią, gdyż 10 października przypada Światowy Dzień Zdrowia Psychicznego.

W wielu przypadkach pracownicy odpracują potem udział w tych wydarzeniach w nadgodzinach. Niestety, w wielu organizacjach tak właśnie wygląda troska o well-being. Oczywiście, każda inicjatywa i wysiłek są warte docenienia, jeżeli chcemy jednak świadomie i długoterminowo podejść do tematu dobrostanu, musimy to zrobić strategicznie i całościowo.

## Co kryje się pod pojęciem dobrostanu?

W Konstytucji Światowej Organizacji Zdrowia zaproponowano definicję zdrowia, w której rolę kategorii nadrzędnej pełni pojęcie stanu: „zdrowie utożsamiane jest z pełnym dobrostanem, fizycznym, psychicznym i społecznym, a nie wyłącznie z brakiem objawów chorobowych” (Konstytucja WHO, 1946, s. 1).



Jednoznaczne definiowanie pojęcia dobrostan jest bardzo trudne ze względu na jego złożoność. Ważnym jest, że definicja odwołuje się nie do braku (w tym przypadku choroby), ale do sytuacji pożądananej, związanej z różnymi aspektami życia. Definicja zdrowia z Konstytucji WHO wprowadza pojęcie zdrowia jako zmiennej o charakterze subiektywnym, w której należy brać pod uwagę indywidualne preferencje. Nikt nie jest więc w stanie stwierdzić, np. na podstawie kwestionariusza, czy odczuwamy dobrostan, czy też nie, gdyż jest to nasza indywidualna ocena.

Martin Seligman, twórca psychologii pozytywnej, swoją teorię szczęścia przemienił w teorię dobrostanu, wskazując przy tym, że ten ostatni może mieć wymiar obiektywny lub subiektywny. Badacz wyróżnił pięć mierzalnych elementów dobrostanu: pozytywne emocje, zaangażowanie, relacje z innymi ludźmi, poczucie sensu i celu w życiu oraz osiągnięcia. Dobrostan jest więc pojęciem wieloaspektowym.



Zgodnie z badaniami firmy De-  
loitte z 2020 r. zwrot z inwestycji  
jest największy, gdy organizacja  
działa proaktywnie i całościowo.

### Dobrostan w miejscu pracy

Elementy dobrostanu wymienione przez Seligmana odnoszą się także do naszego środowiska zawodowego, w którym zazwyczaj spędzamy jedną trzecią doby przez pięć dni w tygodniu.

Z pracą możemy wiązać pozytywne emocje – przy założeniu, że atmosfera pracy jest dobra, widzimy sens tego co robimy, znamy swoje cele, możemy się rozwijać i pracujemy we wzajemnym szacunku, a może nawet mamy przestrzeń na koleżeńskie czy przyjacielskie relacje. Na drugim biegunie możemy pracować w trudnej atmosferze, mierząc się z wrogą konkurencją, wykonywać zadania fragmentarycznie, bez wiedzy, jaki wpływ mają one na rozwój firmy.

### Dobrostan jako element strategii firmy

Dobrostan wymaga ujęcia wieloaspektowego, powinien być każdorazowo brany pod uwagę podczas planowania procesów związanych z cyklem życia pracownika w organizacji. Przede wszystkim wymaga dużej sprawczości, ale także dobrego przykładu płynącego z góry.

## Jakich jest sześć głównych obszarów, wpływających na dobrostan?

**1. KULTURA ORGANIZACYJNA** której ton nada je zarząd i na którą duży wpływ ma kadra menedżerska. To od niej w dużej mierze zależy, jak w firmie czuje się zespół - można z jej pomocą budować zaangażowanie, integrować zespół, tworzyć wspierające środowisko pracy. Zdrowo kształtowana kultura firmy promuje etykę i wymusza zdecydowane reakcje na zachowania o charakterze niepożądanym.

**2. LIDERZY I LIDERKI** są na pierwszej linii zarządzania zespołami. Dobry(a) menedżer(ka) może nam dodać skrzydeł, nadać sens naszej pracy, stawiać ambitne, ale realne cele, pomóc w rozwoju, sprawiać, że chce nam się przychodzić do pracy. Jest jednak dużo prawdy w powiedzeniu, że „przychodzimy do firmy, a odchodzimy od szefa/szefowej”.

**3. ZAKRESY ZADAŃ**, które realnie opisują wykonywaną pracę, dzięki czemu zatrudniamy odpowiednie, kompetentne osoby, które w codziennej pracy mają przestrzeń do realizacji swojego zakresu obowiązków. Niestety, wciąż się zdarza, że nasze wymagania podczas rekrutacji są zbyt wysokie, zatrudniamy świetnych ekspertów i świetne ekspertki, a następnie nakładamy im kaftan ograniczeń w postaci mikrozarządzania, procedur, akceptacji, zasad i innej biurokracji.

**4. ŚRODOWISKO PRACY** zapewniające bezpieczne i komfortowe warunki pracy.

**5. POLITYKA PŁACOWA** firmy, która jest sprawiedliwa, oparta o obiektywne zasady i dane rynkowe oraz zapewnia naszym pracownikom środki na życie.

**6. POLITYKA ZATRUDNIENIA** przewidująca realny dzienny wymiar godzin zgodny z prawem pracy i dający czas na odpoczynek. Powinna oferować takie formy zatrudnienia, dzięki którym pracownicy odczuwają bezpieczeństwo i stabilizację.

Klamrą spinającą jest zarząd, który daje dobry przykład.

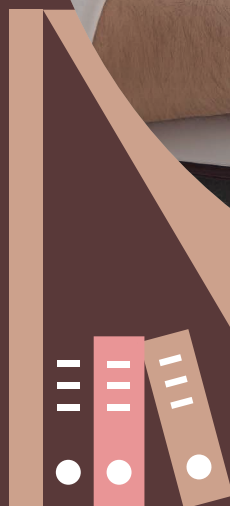
Budowanie kultury organizacyjnej, modelowanie polityki płacowej, planowanie struktury zatrudnienia czy kształtowanie kultury przywództwa to aktywności wymagające dużej sprawczości, powiązane z decyzjami biznesowymi, a co za tym idzie – ze sponsorem, głównym ambasadorem aktywności budujących dobrostan w organizacji powinien być więc zarząd.

Zgodnie z badaniami firmy Deloitte z 2020 r. zwrot z inwestycji jest największy, gdy organizacja działa proaktywnie i całościowo. Działania systemowe na poziomie organizacyjnym (tworzenie właściwej kultury pracy, wielokanałowa promocja zdrowia, różne poziomy działań) mają średnie ROI (return on investment, czyli zwrot z inwestycji) na poziomie 6:1. Z kolei ROI dla działań reaktywnych wynosi 3:1, a dla proaktywnych aż 5:1. Stąd wypływa wniosek, że prewencja także w tym obszarze jest bardziej opłacalna niż interwencja – lepiej zapobiegać, niż leczyć.

Jeżeli chcesz poznać siedem praktycznych sposobów na budowanie i wzmacnianie dobrostanu w organizacji, zapraszam do lektury mojego artykułu w Narzędziowniku na stronie 82. ●



# 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.





### Katarzyna Sarek-Sadurska

radca prawny, Partnerka Zarządzająca kancelarii PEOPLE & LAW Jaroszevska-Ignatowska Sarek-Sadurska Sp. k.



### Wojciech Kwiatkowski

radca prawny, Starszy Prawnik w kancelarii PEOPLE & LAW Jaroszevska-Ignatowska Sarek-Sadurska Sp. k.



# Współpraca na podstawie B2B

## większa elastyczność, ale i potencjalne ryzyka

W Polsce, tak jak w całej Unii Europejskiej, nieustannie rośnie zainteresowanie zatrudnianiem w tzw. modelu B2B (ang. business to business). Stosowanie tego rodzaju umów najczęściej wynika ze zmian w sposobie współpracy z wielu organizacjach i potrzebie większej elastyczności z obu stron tej umowy. Wdrożenie tego modelu współpracy powinno być jednak dobrze przygotowane ze względu na związane z nim ryzyka.

### Cechy modelu B2B

Model B2B to współpraca na podstawie umowy cywilnoprawnej dotyczącej świadczenia usług na rzecz usługobiorcy (spółki) przez usługodawcę będącego tzw. samozatrudnionym, czyli osobą fizyczną prowadzącą jednoosobową działalność gospodarczą wpisaną do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (tzw. kontraktor). Obie strony tej relacji, jako profesjonalni przedsiębiorcy, są wobec siebie równe. Ich relacja regulowana jest przez Kodeks cywilny, a nie Kodeks pracy. Oznacza to, że strony umowy mają dużą swobodę w kształtowaniu jej warunków.

Cywilnoprawny charakter stosunku B2B sprawia, że kontraktorowi nie przysługują uprawnienia i gwarancje wynikające ze stosunku pracy.

Nie ma zatem ochrony przed rozwiązaniem umowy, płatnego ustawowego urlopu wypoczynkowego, wynagrodzenia chorobowego opłacanego przez pracodawcę.







W modelu B2B kontraktor posiada swobodę i niezależność w wykonywaniu usług. Jako profesjonalny podmiot nie jest podporządkowany spółce w taki sposób jak pracownik. Dobiera metody i środki jego zdaniem odpowiednie do wykonywania usług, ale spółka może udzielać mu wskazówek w zakresie wykonywania usług.

Kontraktor zachowuje również elastyczność w decydowaniu o czasie i miejscu wykonywania usług. Umowa B2B nie musi i nie powinna sztywno regulować tych kwestii. Oczywiście nie wyklucza to wyznaczania przez strony terminów dostarczenia usług, które są normalną praktyką rynkową w każdym biznesie.

Cywilnoprawny charakter stosunku B2B sprawia, że kontraktorowi nie przysługują uprawnienia i gwarancje wynikające ze stosunku pracy. Nie ma zatem ochrony przed rozwiązaniem umowy, płatnego ustawowego urlopu wypoczynkowego, wynagrodzenia chorobowego opłacanego przez pracodawcę. Kontraktora nie obowiązują reguły w zakresie czasu pracy i nie ma prawa do odpraw lub odszkodowań za rozwiązanie umowy.

Kontraktor jako przedsiębiorca ponosi również ryzyko gospodarcze prowadzonej działalności, związane przede wszystkim z ponoszeniem na nią nakładów z własnych środków. Ponadto ponosi szerszą od pracownika odpowiedzialność za swoje działania, zarówno wobec spółki, jak i osób trzecich. Jest także wyłącznie odpowiedzialny za odprowadzanie zaliczek na podatek dochodowy oraz składek na ubezpieczenia społeczne oraz inne obowiązki formalne związane z prowadzeniem działalności.

Status przedsiębiorcy oznacza również możliwość wyboru przez kontraktora formy opodatkowania. Może wybrać takie formy, przy których wysokość obciążeń fiskalnych jest niższa niż w przypadku stosunku pracy. Ponadto kontraktor, jeżeli nie wybierze rozliczania na podstawie ryczałtu, może rozliczać faktycznie poniesione wydatki związane z prowadzeniem swojej firmy. Może to być np. zakup komputera, telefonu, koszty Internetu, leasing samochodu, z którego korzysta do prowadzenia działalności, koszty paliwa czy wyposażenie biurowe. Takie rozliczenie zmniejsza podstawę opodatkowania. Kontraktor może również odprowadzać składki na ubezpieczenie społeczne na podstawie ryczałtowej.



## Wdrożenie modelu B2B

Model B2B nie powinien być jednak stosowany jako zamiennik dla stosunku pracy. Zgodnie z art. 22 §1 k.p. 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. Dodatkowo art. 22 §1(1) k.p. stanowi, że zatrudnienie w powyższych warunkach jest stosunkiem pracy, bez względu na nazwę zawartą przez strony umowy.

Stosunek B2B nie może zatem wykazywać powyższych cech stosunku pracy. Przede wszystkim kontraktor nie może być podporządkowany spółce czy mieć ściśle narzuconego czasu i miejsca wykonywania usług. Ponadto powinien on ponosić szerszą niż pracownik odpowiedzialność za swoje działania oraz ryzyko gospodarcze. Nie powinien posiadać praw analogicznych do praw pracowniczych, wykonywać takich samych obowiązków co pracownicy oraz być ściśle powiązany organizacyjnie ze spółką. Wystąpienie tych cech może skutkować ryzykiem uznania takiego stosunku prawnego za stosunek pracy.

Oprócz podstawowych cech stosunku pracy ważne są również inne elementy, tworzące analogie do stosunku pracy, które mogą być brane pod uwagę przy ocenie prawidłowości modelu B2B. Są to przykładowo sposób prowadzenia rekrutacji, ukształtowanie wynagrodzenia, ograniczenia działalności ubocznej, zasady raportowania, procesy ocen, komunikacja wewnętrzna czy umiejscowienie kontraktorów w wewnętrznej dokumentacji i systemach informatycznych.



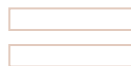
Dlatego przy wdrażaniu i stosowaniu modelu B2B niezwykle istotna jest kompleksowa ocena zarówno formalnych, jak i praktycznych aspektów jego funkcjonowania. Obejmuje to analizę i przygotowanie odpowiedniej treści umowy B2B oraz wewnętrznych zasad współpracy z kontraktorami. Należy wprowadzić odpowiedni zakres usług oraz procesy związane z funkcjonowaniem kontraktorów w spółce począwszy od rekrutacji poprzez bieżące wykonywanie usług i obsługę organizacyjną aż do rozwiązywania umowy. Konieczne jest także budowanie świadomości personelu spółki oraz samego kontraktora, aby nie był on postrzegany jako „pracownik na B2B”.

## Otoczenie prawne

Obecnie kwestionowanie umów B2B nie jest zjawiskiem powszechnym. Kontraktorzy dość rzadko wytaczają powództwa dotyczące ustalenia istnienia stosunku pracy. Zazwyczaj dzieje się tak w przypadku powstania konfliktu kontraktora ze spółką, rozwiązywania przez spółkę umowy „z winy” kontraktora lub w czasie pogorszenia sytuacji na rynku pracy albo zmiany sytuacji życiowej kontraktora, powodującej chęć uzyskania praw pracowniczych.

Kontrole Państwowej Inspekcji Pracy w zakresie umów B2B należą do rzadkości. W 2022 r. PIP skontrolowała zaledwie 1 571 umów B2B, z czego jedynie 14 zostało przez nią zakwestionowanych. Również organy podatkowe oraz ZUS niebýt często podejmują decyzje o przekwalifikowaniu umowy B2B na stosunek pracy.

Wzrost zainteresowania modelem B2B jest jednak dostrzegany przez organy państwa. W 2019r. przedstawiono nawet propozycję przepisów pozwalających na szeroką kontrolę umów B2B i wprowadzenie tzw. testu przedsiębiorcy. Po długich dyskusjach finalnie propozycje te nie weszły jednak w życie.



Taki test może jednak do nas przyjść ze strony unijnego regulatora. Na szczęblu unijnym od 2021r. trwają prace nad projektem dyrektywy w sprawie poprawy warunków pracy za pośrednictwem platform internetowych. Celem dyrektywy ma być zapewnienie osobom zatrudnionym za pośrednictwem platform internetowych praw pracowniczych oraz świadczeń społecznych. Obecnie zdecydowana większość tych osób ma status samozatrudnionych. Projekt dyrektywy zakłada mechanizm domniemania istnienia stosunku pracy między cyfrową platformą pracy a osobą wykonującą pracę za jej pośrednictwem .

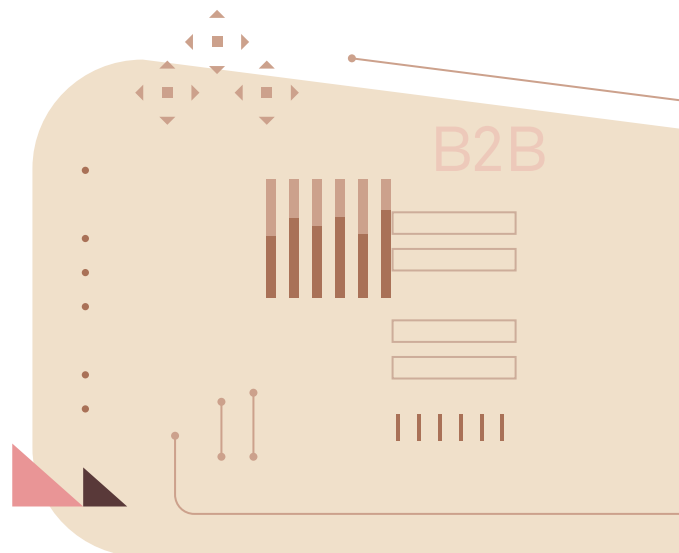
**Na moment przygotowania niniejszej publikacji, warunkiem zastosowania domniemania miałyby być stwierdzenie faktów wskazujących na kontrolę i kierownictwo platformy nad wykonawcą zgodnie z prawem krajowym, układami zbiorowymi lub praktyką obowiązującymi w państwach członkowskich i z uwzględnieniem orzecznictwa Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej.**

Państwa członkowskie, implementując przepisy dyrektywy do prawa krajowego, będą miały zatem dużą swobodę w określaniu przesłanek domniemania.

Domniemanie będzie wzruszalne. Ciężar dowodu, że dany stosunek umowny nie jest stosunkiem pracy, ma spoczywać na platformie internetowej, a nie na współpracowniku.

Wydaje się, że prace nad dyrektywą są na ostatniej prostej. W marcu 2024 r. Rada ds. Zatrudnienia, Polityki Społecznej, Zdrowia i Ochrony Konsumentów (EPSCO) osiągnęła porozumienie i przyjęła kompromisowy tekst dyrektywy. Ostatnim krokiem na szczęblu europejskim jest jej przegłosowanie przez Parlament Europejski.

Po ewentualnym przyjęciu ostatecznego kształtu dyrektywy państwa członkowskie będą miały dwa lata na jej wdrożenie do prawa krajowego.



Obecnie kwestionowanie umów B2B nie jest powszechne.

Co prawda dyrektywa co do zasady dotyczy osób zatrudnionych przez platformy internetowe, ale nie można wykluczyć, że polski ustawodawca wdroży jej postanowienia również w stosunku do samozatrudnionych w innych sektorach.

\*\*\*

Do faktycznego wdrożenia w Polsce unijnych regulacji w zakresie samozatrudnionych droga jest jeszcze dość daleka. Nie ma jednak gwarancji, że obecne, liberalne podejście organów państwa do kontroli stosunków B2B może ulec zmianie, nawet w oparciu o obecne przepisy prawa. Dla bezpieczeństwa spółki powinny dokonać skrupulatnej analizy planowanych albo stosowanych modeli, aby zminimalizować związane z tym ryzyka. ●

**Joanna Cur**

radca prawny  
właścicielka Kancelarii Radcy  
Prawnego Joanny Cur



# Postępowanie wyjaśniające

## Rola komisji antymobbingowej

Mobbing w miejscu pracy jest problemem, który nie tylko negatywnie wpływa na doświadczającego go pracownika, ale także na efektywność w pracy innych pracowników i atmosferę w firmie. Na mobbingu tracą wszyscy, zarówno ofiara mobbingu, cały zespół, jak i sam pracodawca.

Świadomość zjawiska mobbingu staje się powszechna, co przekłada się na zwiększoną liczbę oficjalnych zgłoszeń przypadków nieprawidłowych zachowań do pracodawcy. Warto podkreślić, że każde zgłoszenie powinno być dla pracodawcy cenne, gdyż dzięki niemu pracodawca ma szansę zarządzić konfliktem. Mobbing często zaczyna się właśnie od konfliktu. Ignorowanie i bagatelizowanie przekazywanych, nawet w sposób nieformalny, informacji może prowadzić do braku zaufania i kiepskich relacji pomiędzy pracownikami.

Mobbing został zdefiniowany w Kodeksie pracy w art. 94 (3) § 2. Zgodnie z tym przepisem „Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.”

Pracodawca zobowiązany jest przeciwdziałać mobbingowi. Obowiązek ten wynika z art. 94 (3) § 1. Kodeksu pracy.

Ani w Kodeksie pracy, ani w żadnym innym akcie prawnym nie znajdziemy wprost przepisu, który nakazywałby pracodawcy wprowadzenie polityki antymobbingowej. Na szczęście wielu pracodawców zdaje sobie sprawę z konieczności podjęcia działań prewencyjnych.

„Obowiązek przeciwdziałania mobbingowi nie polega jedynie na działaniach dotyczących przypadków wystąpienia tego zjawiska, ale również na działaniach zapobiegawczych, które powinny być realne i efektywne.” - wyrok SN z 21 kwietnia 2015 r., II PK 149/14.

Świadomość zjawiska mobbingu staje się powszechna, co przekłada się na zwiększoną liczbę oficjalnych zgłoszeń przypadków nieprawidłowych zachowań do pracodawcy.

„Obowiązek przeciwdziałania mobbingowi ma wymiar starannego działania, jeżeli pracodawca wykaże w sądzie, że podjął realne działania prewencyjne i potwierdzi ich potencjalną pełną skuteczność, może uwolnić się od odpowiedzialności.”  
- wyrok SN z 3 sierpnia 2011 r., I PK 35/11.

### Komisje antymobbingowe

Jednym z kluczowych elementów takich działań jest postępowanie wyjaśniające prowadzone przez komisje antymobbingowe, kiedy do pracodawcy wpłynie skarga mobbingowa. W skład komisji powinni wchodzić przedstawiciele różnych działów firmy, cieszący się zaufaniem. Najczęściej jest to pracownik HR, pracownik działu compliance, czasami osoby z zewnątrz, jak prawnik czy psycholog. Procedura antymobbingowa powinna być nastawiona na dokładne zbadanie wszelkich okoliczności zdarzenia, nie powinna mieć ona jedynie celu restrykcyjnego. Nie chodzi jedynie o to, aby znaleźć winnych i wyciągnąć wobec nich konsekwencje, ale przede wszystkim o prewencję, zapobieganie i wczesne wykrywanie mobbingu. Celem tej publikacji jest pokazanie, na co należy zwrócić uwagę, prowadząc postępowanie wyjaśniające.



## Postępowanie wyjaśniające: definicja i cel

Postępowanie wyjaśniające to formalny proces prowadzenia dochodzenia w przypadku zgłoszenia sytuacji mobbingu w miejscu pracy. Jego celem jest rzetelne, sprawiedliwe i skuteczne zbadanie zarzutów oraz podjęcie odpowiednich działań wobec osób zaangażowanych w mobbing. W praktyce oznacza to, że firma powinna mieć wewnętrzny system, który umożliwi składanie skarg oraz transparentne procedury ich rozpatrywania. Najlepiej, aby pracownik mógł zgłosić skargę mobbingową różnymi kanałami, w tym również w sposób anonimowy.

## Zasady postępowania po wpłynięciu skargi mobbingowej

Jeśli zgłoszenie wpływa w formie papierowej lub elektronicznej i jest podpisane, warto zadbać, aby osoba uprawniona (wyznaczona przez pracodawcę) niezwłocznie skontaktowała się z osobą zgłaszającą i udzieliła jej podstawowych informacji na temat kolejnych etapów procedury. Co ważne, postępowanie przed komisją powinno być całkowicie poufne. Członkowie komisji podczas postępowania wyjaśniającego nie powinni stać po niczyjej stronie ani ferować wyroków. Informacje o uruchomieniu postępowania wyjaśniającego nie mogą rozpowszechnić się na zewnątrz. W niektórych przypadkach warto również zapewnić wsparcie psychologiczne zarówno osobie zgłaszającej, jak i tej, która została oskarżona o mobbing.

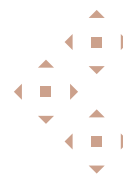
Trochę inaczej wygląda sytuacja, jeśli mobbing zgłaszany jest osobiście. W takim przypadku warto zadbać o odpowiednią przestrzeń i warunki, nie spieszyć się, dać czas zgłaszającemu na „wygadanie się”. Pamiętajmy, że osoba zgłaszająca nieprawidłowe zachowania w stosunku do niej przeżywa silne emocje, powinniśmy więc dać jej czas na ich wyrażenie.

• • • • •

## Nie oceniamy, nie komentujemy

Niezależnie od tego, jakim kanałem komunikacji wpłynie zgłoszenie mobbingu, nie należy:

- oceniać,
- komentować,
- zostawiać samej,
- nazywać ofiarą.



Zgłoszenie mobbingu pociąga również za sobą, poza rozmową z pracownikiem zgłaszającym nieprawidłowości, rozmowę z osobą oskarżoną o mobbing. Może być tak, że osoba ta będzie zaskoczona, kiedy dowie się, że wpłynęła na nią skarga. Nie oceniamy, nie komentujemy, nie krytykujemy, nie nazywamy mobberem. Pamiętajmy o zasadzie (podobnie jak w prawie karnym) domniemania niewinności.

Postępowanie wyjaśniające może również dotyczyć świadków, choć bardzo często ich rola jest niedoceniana. To spory błąd, bo warto poświęcić czas na rozmowę i przedstawienie sytuacji z perspektywy obserwatora.

Niezależnie od tego, na jakim etapie jest postępowanie wyjaśniające, komisja powinna odwoływać się do faktów, nie komentować i nie oceniać, a także zapewnić wszystkim stronom postępowania bezpieczne warunki do rozmowy, empatię i, w razie potrzeby, wsparcie psychologiczne. Członkowie komisji powinni działać z poszanowaniem dóbr osobistych osoby składającej skargę oraz potencjalnych osób odpowiedzialnych za nieprawidłowe sytuacje. Komisja ma za zadanie zapewnić bezpieczeństwo danych osobowych wszystkich uczestników postępowania

Komisja powinna również na bieżąco informować strony postępowania o etapie postępowania.

Komisja powinna zapewnić wszystkim stronom postępowania bezpieczne warunki do rozmowy, empatię oraz, w razie potrzeby, wsparcie psychologiczne.

### Ustalenia komisji antymobbingowej

Wynikiem postępowania wyjaśniającego są ustalenia co do tego, czy mobbing faktycznie miał miejsce, a jeśli tak, to jakie są jego formy i kto ponosi odpowiedzialność za zaistniałą sytuację. Na zakończenie prac komisji sporządzany jest protokół, w którym znajdują się rekomendacje dla pracodawcy. W zależności od wyników dochodzenia pracodawca powinien podjąć różne działania, włączając w to nałożenie kary na sprawcę mobbingu, wdrożenie działań naprawczych oraz zorganizowanie wsparcia dla osoby pokrzywdzonej.

Praca komisji antymobbingowej może zakończyć się również informacją, że w ramach wyjaśnień nie stwierdzono sytuacji o charakterze mobbingowym. Jeśli jednak postępowanie wykaże, że miały miejsce inne nieprawidłowe działania, komisja może zarekomendować mediację lub inne działania poprawiające komunikację.

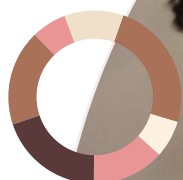
### Decyzje pracodawcy

Po otrzymaniu protokołu od komisji rolą pracodawcy jest podjęcie decyzji odpowiedniej do skali zjawisk, które wystąpiły.

Osobę, która doznała nieprawidłowych zachowań, można, za jej zgodą, przenieść na inne stanowisko lub do innego działu.

Pracownika, który okazał się sprawcą mobbingu, można ukarać karą porządkową na podstawie art. 108 § 1. Kodeksu pracy, a więc karą upomnienia lub karą nagany. Możliwe jest również wypowiedzenie warunków pracy w postaci zmiany stanowiska i zmiany wynagrodzenia. Najdalej idącą sankcją jest rozwiązanie umowy o pracę - w skrajnych przypadkach w trybie dyscyplinarnym, a więc bez zachowania okresu wypowiedzenia.

Dla przykładu, w przypadku użycia przez managera, stosowanie wobec nich wyzwisk, naruszanie godności osobistej może być zakwalifikowane jako ciężkie naruszenie podstawowych obowiązków i tym samym skutkować zwolnieniem dyscyplinarnym na podstawie art. 52 § 1. pkt 1) Kodeksu pracy.





### Jakie korzyści i wyzwania wynikają z przeprowadzonego postępowania wyjaśniającego?

Przeprowadzanie postępowań wyjaśniających i utworzenie komisji antymobbingowych przynosi firmie szereg korzyści. Po pierwsze, umożliwia skuteczne przeciwdziałanie mobbingowi, co przekłada się na lepsze samopoczucie pracowników i poprawę atmosfery w miejscu pracy. Po drugie, stanowi element budowania zaufania wśród zespołu, ponieważ pracownicy widzą, że firma traktuje poważnie kwestie związane z ich bezpieczeństwem psychicznym.

Choć postępowanie wyjaśniające ma wiele zalet, to także niesie ze sobą pewne wyzwania. Jednym z nich jest konieczność skutecznego zarządzania poufnością informacji oraz równowaga między ochroną praw pracownika a koniecznością skutecznego przeciwdziałania mobbingowi. Dlatego też należy przeprowadzać regularne szkolenia dla członków komisji antymobbingowej oraz managerów, gdzie istnieje największe ryzyko nadużycia władzy. Pracodawca powinien także rozważyć szkolenie wszystkich pracowników firmy w zakresie prewencji i rozpoznawania mobbingu.

Należy przeprowadzać regularne szkolenia dla członków komisji antymobbingowej oraz managerów, gdzie istnieje największe ryzyko nadużycia władzy.

### Podsumowanie

Postępowanie wyjaśniające, prowadzone przez komisje antymobbingowe, stanowi istotny element skutecznej strategii przeciwdziałania mobbingowi w firmie. Transparentne procedury, obiektywność oraz skuteczność działań podejmowanych w wyniku dochodzeń przyczyniają się do zwiększenia zaufania wśród pracowników oraz poprawy atmosfery w miejscu pracy. Wprowadzenie tych praktyk nie tylko chroni pracowników przed negatywnymi skutkami mobbingu, ale także może przyczynić się do wzrostu efektywności, stabilności firmy oraz zwiększenia lojalności pracowników wobec pracodawcy. ●



# Style myślenia FRIS®



Badanie



Konsultacja



Raport

Zdobądź indywidualny raport FRIS® z opisem Twojego Stylu Myślenia, Stylu Działania i wskazówkami, które pozwolą Ci lepiej wykorzystać własny potencjał!

- Poznasz swój profil zawodowy, obszary, które powinieneś rozwijać i sfery, które powinieneś delegować.
- Poznasz charakterystykę zadań, które wpływają pozytywnie na Twoją motywację oraz te, które potencjalnie mogą prowadzić Cię do wypalenia zawodowego.
- Pozyskasz wiedzę o tym, na jakim etapie realizacji projektów najefektywniej wspierasz swój zespół. To ważna wskazówka dla Twoich obecnych i przyszłych szefów, aby jak najlepiej wykorzystali drzemiący w Tobie potencjał!
- Pozyskasz praktyczne wskazówki o tym, jak efektywnie komunikować się we współpracy z osobami, które mają inne niż Ty style myślenia.



Sprawdź  
FRIS®



Napisz:  
[fris@hrnaszpilkach.pl](mailto:fris@hrnaszpilkach.pl)



### Małgorzata Górka

ekspertka HR, trenerka, coachka, mentorka,  
konsultantka kryzysowa

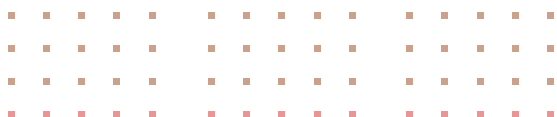


# Jak strategicznie budować dobrostan w firmie?

Dobrostan już od kilku lat jest bardzo ważnym tematem, i to nie tylko podczas konferencji, ale także na agendach zarządów i działów people & culture. Jeżeli chcesz dowiedzieć się, z jakiego powodu jest to temat strategiczny, zapraszam Cię do lektury mojego artykułu „Strategiczny wymiar dobrostanu” na stronie 68. Poniżej przedstawiam 7 praktycznych przykładów, jak strategicznie budować go w organizacji.

## 1. Edukuj

Wyjaśnij pracownikom, czym jest dobrostan i z jakiego powodu jest tematem istotnym także w biznesie. Zdefiniuj przy tym i jasno skomunikuj, jakie są oczekiwania od kadry menedżerskiej w tym obszarze i co należy zrobić, żeby realnie wprowadzić dobrostan w firmie. Stale rozwijaj umiejętności przywódcze liderów i lidererek, zapewnij im wsparcie w trudnych sytuacjach, wyposażaj ich w narzędzia, oczekuj przy tym, że zadbają o ten obszar w swoich zespołach. Promuj wiedzę o różnorodności, dbaj o inkluzywność, uświadamiaj w temacie neuroróżnorodności.



## 2. Dbaj o zarząd i kadry menedżerską

Realizacja celów firmy, odpowiedzialność za zmieszczenie się w budżecie oraz zarządzanie ludźmi to bardzo odpowiedzialne i często stresujące zadania. Nasze zarządy i kadra kierownicza sama często odczuwa ogromne napięcie i stres związany z wykonywaną pracą, co wpływa na ich dobrostan. Trudno wspierać dobrostan innych, kiedy sami mamy z tym problem. Nie zapominajmy więc o kondycji naszej kadry zarządzającej. Regularnie weryfikujmy nastroje wśród lidererek i liderów i podejmujmy odpowiednie działania, poprawiające ich well-being w miejscu pracy.



Stale rozwijaj umiejętności przywódcze liderów i liderek, zapewniaj im wsparcie w trudnych sytuacjach, wyposażaj ich w narzędzia. Promuj wiedzę o różnorodności, dbaj o inkluzywność.

### 3. Weryfikuj wskaźniki

Czy masz w firmie system wczesnego ostrzegania? Taki, który pozwoli Ci wyłapać potencjalną sytuację kryzysową zanim się ona rozwinie? Warto, a nawet trzeba cyklicznie sprawdzać wskaźniki związane z rotacją (pogłębione), wynikami pracy, nieobecnościami, porównaniem wynagrodzeń do sytuacji na rynku, ilością zgłoszeń o charakterze niepożądanym, wynikami badań pulsowych itd. Analizuj także regularnie wyniki exit interviews, gdyż są one kopalnią wiedzy o problemach w firmie.

### 4. Zarządzaj poprzez procesy, buduj transparentność

Upewnij się, że zamiast podejmowania indywidualnych decyzji, zarządzasz obszarami poprzez procesy z jasnymi rolami i odpowiedzialnościami, gwarantującymi obiektywne i transparentne decyzje. Dotyczy to przede wszystkim polityki zatrudnienia, zwolnień (tzw. „sztuka zwolnień”), czy też płac.

### 5. Korzystaj z danych

Planując np. budżet zatrudnienia czy wynagrodzeń, zawsze korzystaj z danych – zarówno biznesowych, jak i rynkowych. Etaty powinny być planowane w taki sposób, aby zrealizować cele, ale jednocześnie ich osiągnięcie było możliwe w wymiarze czasu pracy zgodnym z Kodeksem pracy, dającym przestrzeń na dobowy wypoczynek czy wykorzystanie przysługującego urlopu bez „wypoczywania” z służbowym laptopem. Szanujmy też prawo do rodzicielstwa, tak planując zasoby, aby rodzice mieli przestrzeń na powrót do pracy z urlopów rodzicielskich.

Ochrona osób, które nieprawidłowo traktują innych (także w przypadku nieodpowiedniego warsztatu menedżerskiego), nawet jeżeli te osoby osiągają zamierzone wyniki, jest krótkowzroczne i niszczy zaufanie, które potem trudno odbudować.

## 6. Bądź w dialogu z ludźmi

Z pozycji zarządu czy też people & culture możemy oczywiście wdrażać różne rozwiązania, warto jednak zaangażować zespół w budowanie kultury organizacyjnej, zaprosić ich do tego działania, regularnie weryfikować nastroje za pomocą badań zaangażowania lub badań pulsowych. Na bieżąco sprawdzajmy także satysfakcję oraz korzystanie z firmowych benefitów, które są istotną częścią budżetów i warto, aby były to dobrze wydane fundusze. Jako zarząd i dział people & culture bądźcie także blisko ludzi, rozmawiajcie, pytajcie o informację zwrotną. Tylko wtedy będziecie w stanie podejmować dobre dla biznesu decyzje. Punkt widzenia kadry zarządzającej często różni się od opinii osoby pracującej będącej na co dzień na rynku lub pracującej na bieżąco z produktami, klientami (kami) czy systemami.

## 7. Reaguj

Jeżeli masz podejrzenie lub otrzymujesz zgłoszenie zachowania o charakterze niepożądanym (np. mobbing, molestowanie, dyskryminacja), reaguj, „nie zamiataj pod dywan”, nie pozbywaj się osoby, która sygnalizuje problem. Ochrona osób, które nieprawidłowo traktują innych (także w przypadku nieodpowiedniego warsztatu menedżerskiego), nawet jeżeli te osoby osiągają zamierzone wyniki, jest krótkowzroczne i niszczy zaufanie, które potem trudno odbudować. Postępuj jednak wedle zasady „niewinny(a), dopóki wina nie jest udowodniona”. Pochopne osądzanie jest zgubne. Reaguj także na język komunikacji (słowa mają znaczenie) oraz gdy widzisz, że coś niepokojącego dzieje się z członkiem lub członkinią zespołu. Staraj się ich wspierać, oczywiście w granicach komfortu drugiej strony.

**Powyższych 7 przykładów to czubek góry lodowej. Jedynie zapewnienie zdrowych, stabilnych fundamentów pozwoli nam zebrać satysfakcjonujące plony.**

Spróbuj zasadzić roślinę w zatrutej glebie albo wrzucić rybkę do brudnej wody – skutek łatwo przewidzieć. Podobnie jak w przypadku pracowników, którzy po webinarze o tym, jak utrzymać dobrą energię wrócą do pracy po 12 godzin na dobę u boku przemocowego szefa lub szefowej. ●



# 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 Marcin Wojewódka**

Radca prawny w Wojewódka i Wspólnicy



# Odprawa a odszkodowanie

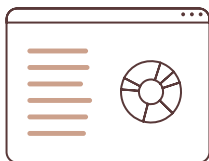
## dwie różne instytucje prawa pracy

Dla większości z nas oczywistym jest, że jedną z najważniejszych cech stosunku pracy jest jego odpłatność. Kodeksowa definicja stanowi, że praca jest świadczona za wynagrodzeniem, a odpowiednie przepisy wyznaczają standardy np. w zakresie minimalnego wynagrodzenia za pracę czy obligatoryjnych dodatków do wynagrodzenia, np. za pracę w godzinach nadliczbowych, w porze nocnej czy w niedziele i święta.

Jednocześnie w przepisach szeroko rozumianego prawa pracy poza takimi pojęciami jak wynagrodzenia zasadnicze, premie czy nagrody, pojawia się kilka sformułowań, które często używane są wymiennie, nie zawsze zresztą prawidłowo. Chodzi tu o różnorakie odprawy, odszkodowania, rekompensaty czy inne świadczenia pieniężne, jakie mogą pojawić się w związku z wykonywaniem lub przede wszystkim zakończeniem stosunku pracy. Warto usystematyzować wiedzę w tym zakresie, żeby wiedzieć, kiedy mamy do czynienia z odprawą, a kiedy z odszkodowaniem.

### Odprawa nie dla posłów greckich

Gdy w roku 1577 Jan Kochanowski napisał „Odprawę posłów greckich”, nie miał na myśli żadnego świadczenia pieniężnego wypłacanego osobie, z którą się rozstajemy. Nie zmienia to faktu, że, zgodnie ze słownikiem języka polskiego, właściwe rozumienie sformułowania „odprawić kogoś” to między innymi „oddalić od siebie kogoś niepożądanego lub pozbyć się kogoś, nie załatwiwszy jego spraw lub życzeń”, „zwolnić ze służby, z pracy, ze stanowiska”, a także „załatwić formalności związane z wyjazdem kogoś, czegoś”.

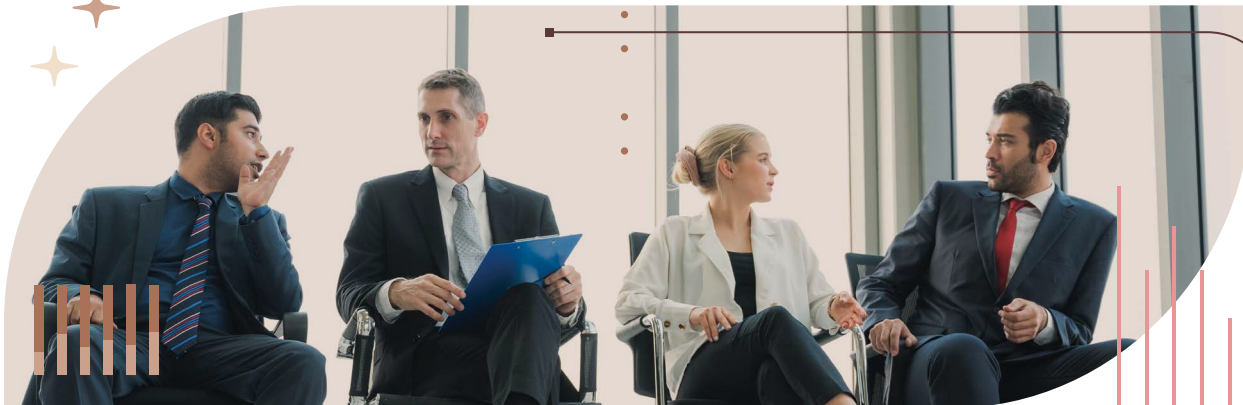




Przenosząc zaś powyższe na polskie prawo pracy należy wskazać, że nasz ustawodawca posługuje się właśnie sformułowaniem „odprawa” co do zasady w związku z rozwiązaniem umowy o pracę. Odprawy w naszym systemie są jednakże uregulowane nie, jakby komuś mogło się wydawać, w Kodeksie pracy, ale w specjalnym akcie prawnym, to jest w ustawie o szczególnych zasadach rozwiązywania stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników. Ustawa ta, obecnie obowiązująca w wersji z 2003 roku, zwana jest też potocznie ustawą o zwolnieniach grupowych. Jak już sama jej nazwa wskazuje, znajduje ona zastosowanie w przypadku rozwiązywania umów o pracę, ale nie w każdym przypadku. Stosuje się ją wyłącznie wtedy, kiedy dochodzi do rozwiązania umowy o pracę z przyczyn niedotyczących pracownika, a także jeśli spełnione są inne przesłanki do stosowania przepisów zawartych w tej ustawie, np. fakt, że ma ona zastosowanie w przypadku pracodawców zatrudniających więcej niż 20 osób.

### Odprawa z ustawy o zwolnieniach grupowych

Wskazana powyżej ustawa reguluje tryb rozwiązywania umów o pracę z przyczyn niedotyczących pracowników. Jest ona swoistą nakładką, którą pracodawca, w stosunku do którego obowiązują przepisy tej ustawy, zobowiązany jest stosować ponad przepisami Kodeksu pracy. Ustawa zawiera zarówno przepisy o charakterze proceduralnym, to jest wskazuje, jakie działania i w jakiej kolejności należy podjąć, jak też te o charakterze materialnym, np. wprowadzając instytucję przedmiotowych odpraw. Przepisy są jednoznaczne: jeśli do rozwiązania stosunku pracy dochodzi z przyczyn niedotyczących pracownika, to co do zasady temu pracownikowi przysługuje od jego byłego pracodawcy odpowiednia odprawa pieniężna. Odprawa ta jest wypłacana po zakończeniu trwania umowy o pracę, a samo rozwiązanie umowy jest niezbędną przesłanką do powstania uprawnienia do otrzymania tej odprawy.



Wysokość odprawy jest uzależniona od stażu pracy danej osoby w tym zakładzie pracy, z którego zostaje zwolniona. Podstawą do naliczenia odprawy jest indywidualne wynagrodzenie danego pracownika, ale przysługująca pracownikowi wielokrotność tego wynagrodzenia jest uzależniona od długości stażu pracy u danego pracodawcy. Długość te obliczamy na dzień rozwiązania umowy o pracę. W przypadku stażu pracy do dwóch lat odprawa to jednomiesięczne wynagrodzenie, w razie stażu pracy od 2 do 8 lat mówimy o odprawie w wysokości dwumiesięcznego wynagrodzenia, a staż pracy od 8 lat wzwyż to trzymiesięczne wynagrodzenie danego pracownika.

**Przepisy są jednoznaczne: jeśli do rozwiązania stosunku pracy dochodzi z przyczyn niedotyczących pracownika, to co do zasady temu pracownikowi przysługuje od jego byłego pracodawcy odpowiednia odprawa pieniężna. Odprawa ta jest wypłacana po zakończeniu trwania umowy o pracę, a samo rozwiązanie umowy jest niezbędną przesłanką do powstania uprawnienia do otrzymania tej odprawy.**

Należy podkreślić, że wysokość odprawy jest limitowana. Ustawodawca ustalił limit na poziomie 15-krotności minimalnego wynagrodzenia za pracę. W pierwszej połowie 2024 roku jest to więc kwota 63 630 złotych. Ratio legis wprowadzenia powyższego ograniczenia są przepisy dotyczące ubezpieczeń społecznych. Otóż zgodnie z nimi odprawa wypłacana do kwoty wskazanej powyżej 15-krotności nie stanowi podstawy naliczenia składek na obowiązkowe ubezpieczenia społeczne. Natomiast gdyby odprawa była wyższa, co w gruncie rzeczy nie jest zakazane, to kwota powyżej limitu 15-krotności stanowić będzie podstawę naliczenia składek na obowiązkowe ubezpieczenia społeczne. Gdyby limitu nie było, istniałoby ryzyko, że niezbyt uczciwe strony stosunków pracy optymalizowałyby wynagrodzenia pod kątem składek na obowiązkowe ubezpieczenia społeczne. Dlatego też przedmiotowy limit służy głównie ochronie tych interesów publicznych.

**Tabela 1.** Wysokość odpraw z tzw. ustawy o zwolnieniach grupowych

<b>Staż pracy</b> u pracodawcy na dzień rozwiązania umowy	<b>Wysokość odprawy</b> na podstawie ustawy o tzw. zwolnieniach grupowych jako liczba miesięcznych wynagrodzeń*
do 2 lat pracy	1-miesięczne
od 2 do 8 lat pracy	2-miesięczne
od 8 lat pracy	3-miesięczne

\*obowiązuje limit kwotowy 15x minimalnego wynagrodzenia za pracę



## Odprawy dodatkowe

Jednakże, tak jak wskazano powyżej, odprawa wypłacana w związku z rozwiązaniem umowy o pracę z przyczyn niedotyczących pracownika w praktyce może być wyższa niż limit wskazany w obowiązujących przepisach. Czasami zdarza się, że strony umowy o pracę w dokumencie rozwiązującym stosunek pracy uzgadniają, np. w przypadku pracownika zarabiającego 25 000 zł miesięcznie i legitymującego się 10-letnim stażem pracy, że mimo przekroczenia kwoty limitu wskazanego w przepisach pracownikowi zostanie wypłacona pełna trzykrotność wynagrodzenia, to jest bez stosowania przedmiotowego limitu.

Powyższe jest formą odprawy dodatkowej, ponadustawowej. Są to odprawy poza wielokrotnościami wynikającymi z przepisów ustawy o zwolnieniach grupowych. Praktyka taka jest jak najbardziej dozwolona i zgodna z prawem, jednakże pracodawcy muszą pamiętać o dyrektywie równego traktowania pracowników, co znajduje zastosowanie także w zakresie warunków rozwiązywania umów o pracę. Stosując odpowiednio inne przepisy i zasady prawa pracy można stwierdzić, że obowiązek równego traktowania nie oznacza automatycznie konieczności wypłaty takich samych dodatkowych odpraw wszystkim pracownikom, ale kwestia ta jest stosunkowo delikatna i pracodawcy powinni do niej podchodzić z należytą starannością. Przepisy prawa powszechnego nie regulują kwestii ewentualnych odpraw dodatkowych.

Odszkodowania w polskim prawie pracy to zbiorcza nazwa kilku rozwiązań uregulowanych bezpośrednio w treści przepisów Kodeksu pracy. Co do zasady odszkodowanie przysługuje, jak sama zresztą jego nazwa wskazuje, gdy po stronie pracownika pojawi się jakaś szkoda w związku z treścią stosunku pracy.

## Odszkodowanie niejedno ma imię

W praktyce zdarza się, że zamiennie ze słowem „odprawa” posługujemy się sformułowaniem „odszkodowanie”. Taka praktyka jest nieprawidłowa, są to bowiem dwie różne instytucje o innej podstawie, innym celu i charakterze, nie powinny być więc stosowane zamiennie. Odprawa, jak już wskazano powyżej, przysługuje zwalnianemu z pracy pracownikowi, jeśli spełnione są przesłanki do jej nabycia. Muszą to być przede wszystkim przyczyna rozwiązania umowy o pracę niedotycząca pracownika, np. restrukturyzacja, oraz odpowiednia wielkość pracodawcy (zatrudniający co najmniej 20 osób). Natomiast odszkodowania w polskim prawie pracy to zbiorcza nazwa kilku rozwiązań uregulowanych bezpośrednio w treści przepisów Kodeksu pracy.



Co do zasady odszkodowanie przysługuje, jak sama zresztą jego nazwa wskazuje, gdy po stronie pracownika pojawi się jakaś szkoda w związku z treścią stosunku pracy. Jeśli sięgniemy do przepisów Kodeksu pracy, znajdziemy tam przykładowo odszkodowanie z tytułu naruszenia zasady równego traktowania (art 18<sup>3d</sup> Kodeksu pracy), odszkodowanie za skrócenie okresu wypowiedzenia umowy o pracę (art. 36<sup>1</sup> Kodeksu pracy) czy wreszcie to najbardziej znane – odszkodowanie z tytułu niezgodnego z prawem wypowiedzenia bądź rozwiązania umowy o pracę (art. 45 w związku z art 47<sup>1</sup> Kodeksu pracy).

Powyższe odszkodowania różnią się przesłankami uprawniającymi do ich otrzymania, a także zasadami ustalania ich wysokości. Różne jest także ich traktowanie pod względem obciążeń daninami publicznoprawnymi. Co więcej, w niektórych przypadkach pracodawca musi sam z siebie naliczyć i wypłacić odszkodowanie na mocy swojej decyzji, a czasami potrzebny jest prawomocny wyrok sądowy.

Dlatego też, poza tym, że nie powinno się zamieniać stosować pojęć odprawy oraz odszkodowania, to także formułując wypowiedzi tej ostatniej instytucji powinno się być niezwykle ostrożnym oraz precyzyjnym. Ja widać bowiem z powyższego porównania, już samo odszkodowanie w prawie pracy niejedno ma imię. ●

**Tabela 2.** Wysokość wybranych odszkodowań w Kodeksie pracy

Rodzaj odszkodowania	Minimum	Maximum
art. 18 <sup>3d</sup> nierówne traktowanie	Minimalne wynagrodzenie za pracę	Brak limitu
art. 36 <sup>1</sup> skrócenie okresu wypowiedzenia	Okres skrócenia okresu wypowiedzenia	2-miesięczne wynagrodzenie
art. 45/47 <sup>1</sup> wypowiedzenie umowy	2-tygodniowe wynagrodzenie	3-miesięczne wynagrodzenie

Stan prawny 7 lutego 2024 roku



# :: :: :: :: 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

### Julia Bichta

Konsultantka imigracyjna  
w kancelarii Raczkowski



# Wstrzymanie programu PBH

## Co traci branża informatyczna?

Ogłoszenie zawieszenia Programu Poland Business Harbour w styczniu 2024 r. wywołało duże poruszenie wśród podmiotów świadczących usługi w sektorze IT / New Tech.

Program umożliwiał cudzoziemcom podejmowanie pracy bez zezwolenia, a także możliwość otwarcia jednoosobowej działalności gospodarczej. Warto się zastanowić, jakie możliwości pozostały pracodawcom po zawieszeniu programu PBH.

### Zasady programu

Program PBH był kompleksowym rozwiązaniem w zakresie relokacji cudzoziemców, którego celem było przyciągnięcie do Polski specjalistów, start-upów oraz z sektora IT/New Tech. Początkowo obejmował tylko profesjonalistów z Białorusi, z czasem jednak dostępny był także dla obywateli Armenii, Gruzji, Mołdawii, Ukrainy, Rosji oraz Azerbejdżanu.

### Preferencyjny program wizowy

W ramach programu PBH oferowano dwie ścieżki, indywidualną oraz biznesową (dla firm).

W tej pierwszej wnioskujący musiał przedstawić jedynie paszport, dokumenty potwierdzające powiązanie z branżą IT (minimum roczne doświadczenie lub kierunkowe wykształcenie), dowód zainteresowania ze strony jednej z firm informatycznych w postaci zaproszenia, ubezpieczenie na okres ważności wizen oraz wnioski i zdjęcia.

Ścieżka biznesowa umożliwiała przeniesienie do Polski większych grup pracowników. Pierwszym krokiem było przesłanie do Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu (PAIH) listy osób, które miały podlegać relokacji. Następnie PAIH przekazywała ją do Ministerstwa Spraw Zagranicznych (MSZ), skąd trafiała już bezpośrednio do właściwego konsulatu. Ostatnim krokiem było w umawianie terminów na składanie wniosków wizowych z zainteresowanymi firmami. Lista wymaganych dokumentów była jeszcze uboższa niż w przypadku ścieżki indywidualnej. Wnioskujący nie musieli nawet przedstawiać dokumentów potwierdzających powiązania z branżą IT. Nie było też potrzebne przedstawianie zaproszenia od podmiotu zainteresowanego współpracą.



## Firmy współpracujące

Spis podmiotów uczestniczących w programie Poland Business Harbour można było znaleźć na rządowej stronie. Weryfikacja zgłoszenia trwała około 30 dni, po tym czasie dane kontaktowe firmy były publikowane na stronie programu, a spółka mogła zainicjować relokację pracownika.

## Atuty programu

### Swobodny dostęp do rynku pracy

Zwolnienie z obowiązku posiadania zezwolenia na pracę oznaczało możliwość podjęcia czy zmiany pracy w okresie ważności wizy bez dodatkowych imigracyjnych formalności. Uzyskanie zezwolenia na pracę wiązało się dla przyszłego pracodawcy z formalnościami i kosztami, które omijały uczestników programu.

### Działalność gospodarcza

Wiza PBH gwarantowała możliwość założenia jednoosobowej działalności gospodarczej. Przed wprowadzeniem programu PBH ta opcja była otwarta dla bardzo wąskiej grupy cudzoziemców, m.in. posiadaczy stałego pobytu oraz rezydentów długoterminowych UE.

### Członkowie rodziny

Program PBH pozwalał na relokację wraz z najbliższą rodziną, co miało jeszcze bardziej zachęcić cudzoziemców do przyjazdu do Polski. Członkowie rodzin uzyskiwali dokładnie taką samą wizę jak główny wnioskujący, program gwarantował im tym samym otwarty dostęp do rynku pracy.

## Wstrzymanie czy definitywny koniec?

W komunikacie dotyczącym zawieszenia udziału Ministerstwa Spraw Zagranicznych w programie PBH możemy przeczytać, że do czasu przyjęcia rozwiązań gwarantujących właściwą weryfikację firm i cudzoziemców będących jego beneficjentami program będzie zawieszony.

Wstrzymanie programu argumentowane jest między innymi tym, że w przestrzeni publicznej pojawiły się zastrzeżenia dotyczące nadużywania wiz przyznanych w ramach PBH do celów niezgodnych z jego założeniami. Między innymi pojawiały się krytyczne uwagi dotyczące tego, że korzystają z niego nie tylko specjaliści IT oraz że wydano znacznie więcej wiz niż w praktyce z nich skorzystano.

## Jakie rozwiązania pozostały?

Obecnie, aby specjalista IT/New Tech mógł wjechać do Polski, jego pracodawca musi uprzednio wystąpić o uzyskanie zezwolenia na pracę. W dalszej kolejności pracownik umawia wizytę celem złożenia wniosku wizowego w polskiej placówce poprzez e-konsulat albo poprzez centrum wizowe (w zależności od sposobu aplikowania o wizę w danym kraju). W praktyce cały proces może zająć do sześciu miesięcy. Wcześniej wjazd do Polski możliwy był w mniej niż trzy miesiące. ●



**SAWICKI**  
— WSPÓLNICY  
KANCELARIA ADWOKACKA

**Piotr Sawicki**  
adwokat, wspólnik zarządzający  
Kancelarii Sawicki i Wspólnicy



**Kajetan Bartosiak**  
radca prawny  
Kancelaria Sawicki i Wspólnicy



# Wyzwania w zatrudnianiu członków zarządu

Zatrudnienie osób pełniących funkcję w zarządzie spółek kapitałowych budzi wiele wątpliwości. Przy wyborze podstawy zatrudnienia członka zarządu należy brać pod uwagę zarówno przepisy Kodeksu spółek handlowych, jak i Kodeksu pracy czy Kodeksu cywilnego, które nie zawsze są jasne i dostosowane do problematyki pełnienia funkcji w zarządzie.

Członkowie zarządu mogą być zatrudnieni na podstawie umowy o pracę, umów cywilnoprawnych lub pełnić swoje funkcje wyłącznie na podstawie powołania przez zgromadzenie wspólników czy radę nadzorczą. Każda z form zatrudnienia ma swoje wady i zalety, a wybór formy zatrudnienia stanowi dla właścicieli spółki nie lada wyzwanie.

## Powołanie do zarządu spółki

Zgodnie z przepisami Kodeksu spółek handlowych, o ile brak jest odmiennych zapisów w umowie spółki, członkowie zarządu powoływani i odwoływani są w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością przez zgromadzenie wspólników, a w spółce akcyjnej — przez radę nadzorczą. Do pełnienia funkcji członka zarządu niezbędna jest uchwała zgromadzenia wspólników lub rady nadzorczej, a także zgoda samego przyszłego członka zarządu.

Powołanie do pełnienia funkcji w zarządzie spółki nie jest równoznaczne z koniecznością zawierania z członkiem zarządu dodatkowej umowy. Możliwe jest określenie wynagrodzenia członka zarządu w uchwale właściwych organów spółki, a funkcja ta może być również sprawowana nieodpłatnie.

Co istotne, powołanie na podstawie przepisów Kodeksu spółek handlowych — przez wspólników czy radę nadzorczą — nie jest powołaniem z Kodeksu pracy, które stanowi konkurencyjną do umowy o pracę podstawę nawiązania stosunku pracy.

Podkreślić należy dualizm relacji pomiędzy członkiem zarządu a spółką. Jedną z nich — obligatoryjną — należy przede wszystkim do sfery prawa handlowego i jest to tzw. stosunek organizacyjny (korporacyjny) pomiędzy członkiem zarządu a spółką. Drugą, fakultatywną relacją może być relacja zobowiązaniowa.



### Podstawy zatrudnienia członków zarządu

Uchwała wspólników czy też walnego zgromadzenia może stanowić podstawę do wypłaty członkowi zarządu wynagrodzenia, ale nie stanowi tytułu do podlegania ubezpieczeniom społecznym. Natomiast zawarcie umowy zobowiązaniowej (czy to w ramach stosunku pracy, czy też jako umowy prawa cywilnego) pozwala na objęcie członka zarządu ubezpieczeniem społecznym, a także na szczegółowe ukształtowanie relacji pomiędzy członkiem zarządu a spółką. Jednocześnie taka umowa będzie mogła stanowić podstawę dla egzekwowania przez spółkę realizacji powierzonych zadań.

### Stosunek pracy

Umowa o pracę jest jedną z najczęściej wybieranych form zatrudnienia członka zarządu, głównie z uwagi na preferencje samych managerów. Stosunek pracy zapewnia członkowi zarządu pewność i stabilność zatrudnienia. Członek zarządu zatrudniony na podstawie umowy o pracę korzysta z ochrony zapewnionej przez Kodeks pracy, w tym ochronie przed zwolnieniem m.in. w wieku przedemerytalnym, w czasie zwolnienia lekarskiego, czy w trakcie urlopu.

Powołanie do pełnienia funkcji w zarządzie spółki nie jest równoznaczne z koniecznością zawierania z członkiem zarządu dodatkowej umowy. Możliwe jest określenie wynagrodzenia członka zarządu w uchwale właściwych organów spółki, a funkcja ta może być również sprawowana nieodpłatnie.

Członek zarządu nie ma jednak prawa do wszystkich benefitów wynikających z umowy o pracę. Jako pracownika zarządzającego, w rozumieniu Kodeksu pracy, członka zarządu nie dotyczą przepisy stanowiące o minimalnym dobowym odpoczynku czy dodatku za pracę w godzinach nadliczbowych. Z uwagi na różnorodność rodzajów umów o pracę możliwe jest jednak połączenie oczekiwań managera z możliwie szerokim zabezpieczeniem samej spółki.



### Umowa o pracę na czas nieokreślony

Umowa o pracę na czas nieokreślony, najkorzystniejsza dla pracownika — członka zarządu, może nie być optymalnym rozwiązaniem dla spółki, dla której pewniejszą opcją byłaby umowa o pracę zawarta na czas określony. W przypadku odwołania członka zarządu z pełnienia jego funkcji konieczne będzie rozwiązanie umowy o pracę, co może okazać się utrudnione lub niemożliwe ze względu na ochronę wynikającą z Kodeksu pracy.

Warto zauważyć, że samo odwołanie z zarządu może, co do zasady, stanowić wystarczającą przyczynę rozwiązania umowy o pracę za wypowiedzeniem. Należy jednak pamiętać, że może zaistnieć podstawa do wypłacenia odprawy z tzw. ustawy o zwolnieniach grupowych.

### Umowa o pracę na czas określony, umowa na okres kadencji

Członek zarządu w spółce akcyjnej powoływany jest na okres nie dłuższy niż pięć lat. Przy spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością istnienie kadencji i czas jej trwania uzależniony jest od umowy spółki, a członka zarządu można powołać również na czas nieokreślony. W przypadku umów na czas określony problematyczne będzie więc ograniczenie czasowe. Okres zatrudnienia w oparciu o „podstawową” umowę o pracę na czas określony, a także łączny okres zatrudnienia na podstawie takich umów o pracę zawieranych między tymi samymi stronami stosunku pracy, nie może przekraczać 33 miesięcy. Ustawodawca wziął pod uwagę tę okoliczność i wyłączył stosowanie powyższych ograniczeń na czas określony pełnienia pracy przez okres kadencji.

Istnieje więc możliwość zawarcia umowy na czas określony - kadencji, dłuższej niż 33 miesiące, czy też zawieranie kolejnych takich umów o pracę w związku z ponownym powoływaniem danego managera do zarządu. W teorii idealne rozwiązanie dla członków organów kadencyjnych ma jednak swoje wady.





Członek zarządu w spółce akcyjnej powoływany jest na okres nie dłuższy niż pięć lat. Przy spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością istnienie kadencji i czas jej trwania uzależniony jest od umowy spółki,

### Kadencja a mandat

Kadencja obliczana jest, o ile statut spółki nie stanowi inaczej, w pełnych latach obrotowych. Natomiast mandat członka zarządu wygasa, co do zasady, z dniem odbycia zgromadzenia wspólników zatwierdzającego sprawozdanie finansowe za pierwszy pełny rok obrotowy pełnienia funkcji członka zarządu. Możliwa i bardzo częsta jest więc rozbieżność w okresie trwania kadencji i mandatu tego samego członka zarządu. Umowa o pracę na okres kadencji może doprowadzić do sytuacji, w której członek zarządu w okresie między końcem kadencji a wygaśnięciem mandatu pozbawiony będzie umowy o pracę.

Drugim, o wiele bardziej poważnym ryzykiem związanym ze stosowaniem tego podtypu umowy o pracę na czas określony, jest sytuacja powstająca w momencie odwołania członka zarządu lub samodzielnej rezygnacji. Zdarzenia te są bowiem równoznaczne z wygaśnięciem mandatu, a więc z utratą prawa do reprezentowania spółki. Nie mają one jednak wpływu na czas trwania kadencji. W takiej więc sytuacji, mimo np. decyzji spółki o odwołaniu członka zarządu, dalej pozostaje problem rozwiązania obowiązującej umowy o pracę. Dalej istnieją więc te same wyzwania jak w przypadku umowy o pracę na czas nieokreślony. Kadencja jednak prędzej czy później dobiegnie końca, a tym samym rozwiąże się i umowa o pracę z upływem czasu, na który została zawarta.

### Stosunek pracy na podstawie wyboru

Stosunek pracy powstaje nie tylko w przypadku zatrudnienia na podstawie umowy o pracę. Innym niż umowa o pracę aktem kreującym stosunek pracy jest wybór. Jest to akt jednostronny, który wymaga jednak zgody pracownika. Czy nawiązanie stosunku pracy przez członka zarządu na podstawie wyboru jest możliwe? Przepisy Kodeksu handlowego obowiązujące do 31 grudnia 2000 r. stanowiły, że w przypadku spółki akcyjnej "członków zarządu wybiera walne zgromadzenie, jeżeli statut nie stanowi inaczej". Brak wskazania na wybór w aktualnie obowiązującym Kodeksie spółek handlowych powoduje wątpliwość w kontekście możliwości zastosowania wyboru co do członków zarządu.

Zgodnie z Kodeksem pracy nawiązanie stosunku pracy następuje na podstawie wyboru, jeżeli z wyboru wynika obowiązek wykonywania pracy w charakterze pracownika, a stosunek pracy z wyboru rozwiązuje się z wygaśnięciem mandatu.

Możliwość wyboru członka zarządu rozwiązała by więc problem okresu obowiązywania umowy o pracę. Stosunek pracy rozwiązywałby się wraz z wygaśnięciem mandatu. Mając jednak na względzie niejednoznaczność przepisów w tym zakresie oraz konieczność, co najmniej, uregulowania tych kwestii w treści umowy spółki, taka podstawa zatrudnienia, mimo swoich niewątpliwych korzyści dla spółki, nie jest rozwiązaniem, które mogłoby znaleźć szerokie zastosowanie.

### Umowa cywilnoprawna

Tak jak zaakceptowane zostało w praktyce, że członek zarządu może być „pracownikiem”, mimo że główna cecha stosunku pracy (podporządkowanie pracownicze) nie występuje w takim przypadku w klasycznym jej ujęciu, tak samo przyjęto, że spółkę i członka zarządu, w ramach relacji zobowiązaniowej, może łączyć stosunek cywilnoprawny. Może to być zarówno tzw. kontrakt menedżerski, jak i umowa zawarta w ramach relacji B2B.

Z każdym przypadkiem umowy cywilnoprawnej wiąże się ryzyko roszczenia związanego z przekwalifikowaniem umowy na umowę o pracę.

W przypadku takich umów strony mają o wiele większą swobodę co do ukształtowania szczegółów wzajemnych praw i obowiązków w zakresie określenia czasu trwania umowy oraz zdarzeń powodujących jej rozwiązanie. Z uwagi jednak na przesądzenie, że umowa cywilnoprawna to „umowa śmieciowa”, którą można w zasadzie bez żadnych konsekwencji rozwiązać w każdym momencie, nie jest to rozwiązanie preferowane przez managerów.

Jednocześnie należy zwrócić uwagę, że z każdym przypadkiem umowy cywilnoprawnej wiąże się ryzyko roszczenia związanego z przekwalifikowaniem umowy na umowę o pracę.

Mimo że ze względu na brak podporządkowania pracowniczego ryzyko to jest relatywnie niewielkie, należy pamiętać, że może ono rosnąć w przypadku członków zarządów spółek-córek, szczególnie gdy zasady kooperacji między spółkami w ramach grupy kapitałowej nie zostały dookreślone.

Zawarcie umowy cywilnoprawnej może okazać się więc ryzykownym rozwiązaniem i powinno być poprzedzone szczegółową analizą sposobu wykonywania przez członka zarządu czynności, tak aby uniknąć ewentualnych roszczeń o ustalenie stosunku pracy.

### Umowa na czas określony obiektywnie uzasadniona

Mając na względzie powyższe możliwości, z których każda ma zasadnicze wady, przejść należy do umowy, która pozwala na zachowanie przez członka zarządu statusu pracowniczego, a jednocześnie uchyla się standardowym ograniczeniom i ryzykom związanym ze stosunkiem pracy. Mowa tu o kolejnym podtypie umowy o pracę na czas określony, tj. umowie zawieranej „w przypadku, gdy pracodawca wskaże obiektywne przyczyny leżące po jego stronie, jeżeli jej zawarcie w danym przypadku służy zaspokojeniu rzeczywistego okresowego zapotrzebowania i jest niezbędne w tym zakresie w świetle wszystkich okoliczności zawarcia umowy, o której mowa w art. 25<sup>1</sup> § 4 pkt 4 Kodeksu pracy”.

Zawarcie takiej umowy na okres pełnienia mandatu w zarządzie oraz spełnienie wymogów informacyjnych wynikających z Kodeksu pracy pozwoli na nawiązanie stosunku pracy, który z jednej strony zapewni managerowi uprawnienia pracownicze (np. urlop, prawo do korzystania na zasadach przewidzianych dla pracowników ze zwolnień lekarskich), a z drugiej zabezpieczy spółkę na wypadek konieczności zakończenia współpracy w ten sposób, że w istocie wyłączone będą przepisy ograniczające możliwość rozwiązania stosunku pracy wynikające z wieku pracownika (ochrona przedemerytalna), z nieobecności urlopowej i chorobowej, czy też uprawnień związanych z rodzicielstwem (choć zaznaczyć należy wyjątek dot. przedłużenia umowy do dnia porodu). Również ograniczona zostanie potrzeba do sięgania do przepisów tzw. ustawy o zwolnieniach grupowych.



## HR in Brief - podcast informacyjny

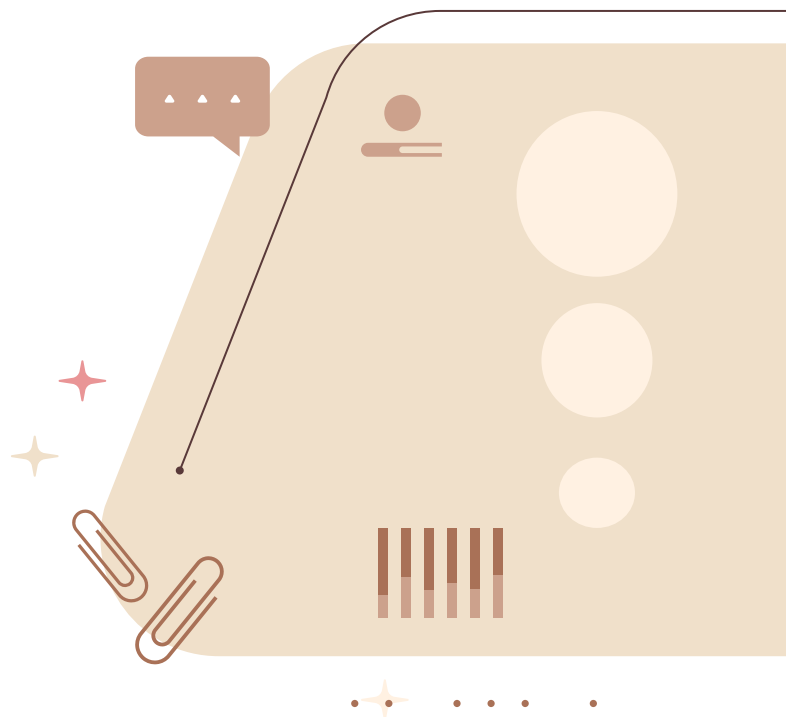
Wyselekcjonowane informacje o trendach na rynku pracy, prawie pracy i w rekrutacji. Z perspektywy pracodawców i pracowników. Fakty, nie opinie!

Sprawdź  
HR in brief  
na Spotify:



# HR in brief

Kwestia zatrudnienia członków zarządu nie jest uregulowana w sposób kompleksowy w jednym akcie prawnym i wymaga szczegółowej analizy prawa pracy, prawa spółek handlowych oraz prawa cywilnego.



Jeżeli bowiem umowa zostanie zawarta na określony czas pełnienia mandatu w zarządzie, to do jej rozwiązania dojdzie z chwilą utraty mandatu, a więc zarówno z chwilą odwołania z zarządu, jak i rezygnacji. W takim przypadku nie dojdzie do złożenia żadnego oświadczenia woli ze strony spółki w kontekście istniejącego stosunku pracy (np. oświadczenia o wypowiedzeniu umowy o pracę), a przepisy ochronne dotyczą właśnie ograniczenia pracodawcy w możliwości składania takich oświadczeń. Przy umowach na czas nieokreślony porównywalną swobodę daje wyłącznie tzw. "disciplinarka". Należy pamiętać, że dla możliwości jej zastosowania konieczne jest np. dopuszczenie się przez członka zarządu ciężkiego naruszenia podstawowych obowiązków pracowniczych, co nie jest jednoznaczne i nawet pomimo podwyższonego miernika staranności stosowanego względem członków zarządu bywa odmiennie oceniane przez Sądy Pracy.

Jednocześnie korzyścią zarówno dla spółki, jak i dla menedżera, będzie jasne uregulowanie istnienia umowy o pracę niezależnie od czasu trwania kadencji, która w przypadku standardowym zwykła kończyć się wcześniej niż mandat. Przy umowie na okres kadencji dochodzi bowiem do sytuacji, w której kadencja kończy się wraz z końcem roku obrotowego (zazwyczaj — kalendarzowego), a mandat przysługuje jeszcze do pół roku, tj. do odbycia zgromadzenia wspólników, zatwierdzającego sprawozdanie finansowe za ostatni pełny rok obrotowy pełnienia funkcji członka zarządu.

Spółki nie powinny obawiać się również obowiązujących w tym przypadku wymogów informacyjnych względem Państwowej Inspekcji Pracy. Zgodnie z przepisami Kodeksu pracy obowiązek dotyczy samego faktu zawarcia takiej umowy i przyczyn jej zawarcia, a więc nie trzeba jej przysyłać, co wiązałoby się z nieakceptowalnym ujawnieniem szczegółowych warunków zatrudnienia.

### Podsumowanie

Kwestia zatrudnienia członków zarządu nie jest uregulowana w sposób kompleksowy w jednym akcie prawnym i wymaga szczegółowej analizy prawa pracy, prawa spółek handlowych oraz prawa cywilnego. Wybór odpowiedniej podstawy zatrudnienia członka zarządu nie jest łatwym zadaniem. Zarówno umowa o pracę, jak i umowy cywilnoprawne mają swoje wady i ograniczenia. Natomiast w ramach istniejących podstaw zatrudnienia możliwe jest odnalezienie nieoczywistej, aczkolwiek najlepiej dostosowanej do specyfiki funkcjonowania członków organów spółek kapitałowych. Pozwoli ona na zapewnienie członkowi zarządu korzyści wynikających z przepisów Kodeksu pracy, ale również uwzględni potrzeby spółki w zakresie elastyczności przy konieczności dokonania zmian w zarządzie spółki oraz zapewni równoczesne istnienie więzi organizacyjnej i zobowiązaniowej. ●

# 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 | Doradczyni  
zawodowa | Trenerka

# Siła wartości

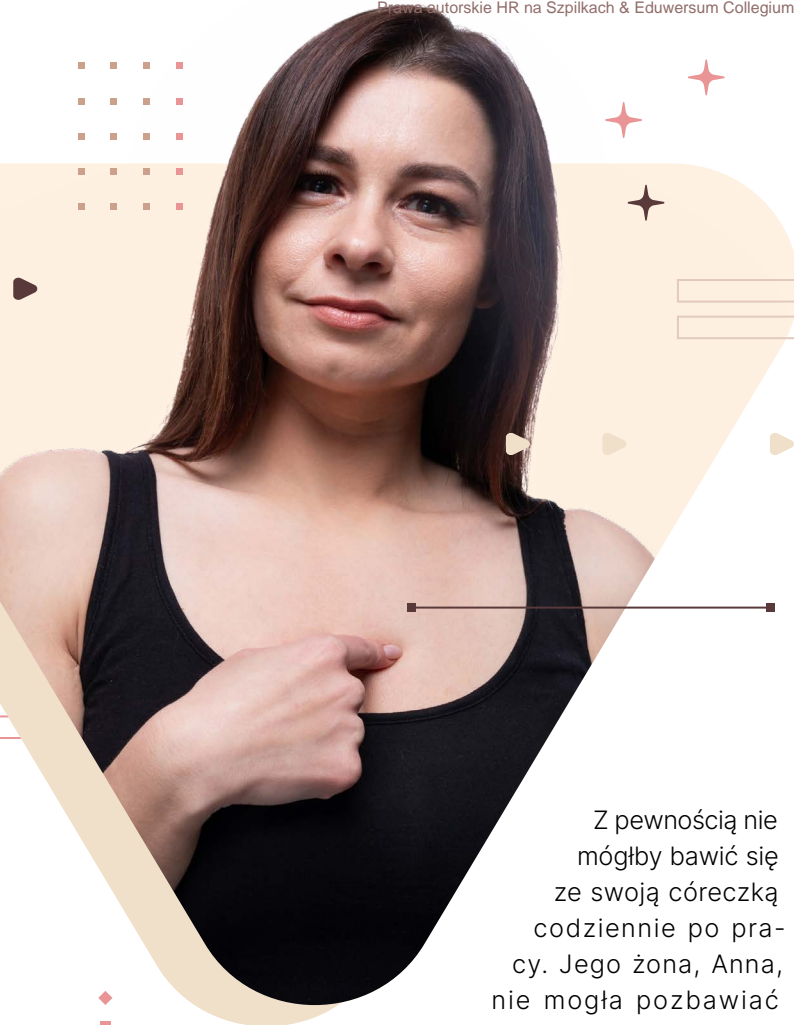
Rodzina, krąg przyjaciół, koleżanki i koledzy w pracy, ale również reklamy czy możliwości, jakie daje nowa technologia, mają na nas wpływ i są nośnikami wartości, norm i wzorców zachowań. Żyjemy pod ciągłym ostrzałem wypowiedzianych przez innych opinii, słów, przekonań i prezentowanych postaw, które nieustannie rzutują na nasze decyzje, samopoczucie czy rozwój. Jednocześnie my sami również mamy wpływ na swoje zachowania i postawy, na kształtowanie swojej drogi życiowej.

Nie zawsze jednak jest tak łatwo i pięknie, bowiem na różnych etapach naszego życia przychodzą też i trudne momenty. Czujemy wtedy, że nie mamy wpływu na niektóre wydarzenia, a życie nie toczy się po naszej myśli. To może być idealny moment na odkrycie lub powrót do swoich wartości, zatrzymanie się i przypomnienie sobie, co tak naprawdę jest dla nas ważne i czego najbardziej potrzebujemy.

**Nie od dziś wiadomo, że ludzie, którzy żyją w zgodzie ze swoimi wartościami, są bardziej zadowoleni z siebie i z życia.**

## Kiedy jesteśmy na rozdrożu, czyli historia Pawła

Pamiętam dzień, kiedy zadzwonił do mnie Paweł. Jedna ze znanych na rynku firm zaproponowała mu ciekawe stanowisko. Praca wiązała się z częstymi zagranicznymi podróżami służbowymi. Byłoby to dla niego czymś nowym, dającym większe perspektywy, ale też kompletnie zmieniającym jego życie zawodowe i prywatne. Od dawna już pracował w roli eksperta i skrycie marzył o czymś nowym, a tu taka okazja! Pomimo radości i entuzjazmu, nie było mu łatwo podjąć decyzji. Doskonale zdawał sobie sprawę, że jego wybory i decyzje, zwłaszcza takie, mają wpływ na życie najbliższych mu osób, na życie jego rodziny.



Spojrzenie w głąb siebie, do swoich wartości, pomaga nam w kluczowych momentach naszego życia.

### Kiedy czujemy, że życie nie układa nam się tak jak byśmy chcieli, czyli historia Kasi

Od dłuższego czasu Kasia czuła, że coś jest nie tak w jej życiu. Miała fajną pracę, przyzwoite zarobki, ale jej życie w niewielkim stopniu odzwierciedlało to, o jakim kiedyś marzyła. Coraz rzadziej bywała radosna i tak naprawdę to, co osiągnęła do tej pory, nie dawało jej już spełnienia. Choć realizowała swoje cele zawodowe, to w ostatnich miesiącach czuła, że zawodowo i prywatnie ciągle jest w tym samym miejscu, tak jakby się zatrzymała. Skupiając się na pracy i codziennych zadaniach, kompletnie zapomniała o sobie i swoich potrzebach. W poszukiwaniu tego, co straciła w ostatnim czasie, Kasia zdecydowała się na coaching. Jednym z niełatwych zadań, które miała wykonać, było wskazanie przez nią wartości, które wyznawała.

Była kompletnie zaskoczona, kiedy na jednej z sesji usłyszała pytania:

#### Zastanów się, co sprawia, że czujesz się źle?

Do robienia czego się zmuszasz? W jakich sytuacjach nie czujesz się dobrze?

Za czym obecnie tęsknisz? Co sprawi, że Twoje życie będzie pełne radości?

#### Przypomnij sobie, kiedy czułaś się naprawdę szczęśliwa w życiu? Co wówczas robiłaś?

Dlaczego było to dla Ciebie ważne?

Z pewnością nie mógłby bawić się ze swoją córeczką codziennie po pracy. Jego żona, Anna, nie mogła pozbawić go nowych możliwości, z drugiej strony nie chciała, by kierował się tylko jej subiektywną opinią. Pawłowi na początku wydawało się, że wystarczy zebrać więcej informacji na temat tej oferty pracy. Kiedy zauważył, że do podjęcia decyzji właściwie ma już komplet informacji, nadal nie był jej pewien, nadal czegoś brakowało. Anna zaproponowała wtedy, że najlepiej będzie, jeśli skonsultuje tę decyzję z doradcą zawodowym lub coachem. Na sesji skupiliśmy się z Pawłem na tym, co tak naprawdę jest w jego życiu ważne, o czym marzy i czego pragnie. Rozmawialiśmy o jego fundamentalnych wartościach, ponieważ trudności w podjęciu decyzji, jego obawy i wątpliwości były związane z wewnętrznym zmaganiem. Ta rozmowa była potrzebna Pawłowi, aby wsłuchać się w siebie, swoje myśli, potrzeby oraz wewnętrznie je uporządkować. Finalnie Paweł poszedł za swoim wewnętrznym głosem, za głosem swoich wartości, za tym, co w danym momencie jego życia było dla niego najważniejsze i ostatecznie nie przyjął tej oferty pracy.

Minęły dwa lata, kiedy ponownie się spotkaliśmy. Był radosny, pełen energii i bardzo wdzięczny za tamtą rozmowę. Choć wówczas nie podjął decyzji o zmianie, w jego pracy i życiu wiele się zmieniło. Po jakimś czasie został szefem jednego z działów, realizując się w nowej roli, która aktualnie pozwala łączyć mu dwa ważne dla niego światy: pracę i rodzinę.



W trakcie poszukiwań Kasia przyznała: „ważny jest dla mnie rozwój”. Następnym krokiem było dotknięcie istoty tego, co tak naprawdę było dla niej ważne, padały kolejne pytania:

#### **Co oznacza dla Ciebie rozwój osobisty?**

#### **Do czego prowadzi rozwój?**

#### **Czego chciałabyś się nauczyć?**

„Rozwój pozwoli mi na co dzień nie zapominać o sobie. W sumie zawsze lubiałam się rozwijać, dzielić się wiedzą i doświadczeniem z innymi. Przynosiło mi to i innym wiele korzyści. Rozwój to dla mnie też poznanie, rozwijanie i wykorzystywanie talentów w pracy i w życiu prywatnym. Zawsze zastanawiałam się, jakie mam talenty, które mogłabym wykorzystać w zrelaksowaniu się lub wspieraniu innych w trudnych chwilach”.

Kasia odkryła również, że robiła zbyt wiele dla swojego bezpieczeństwa finansowego, zapominając o tym, co było dla niej równie ważne, a co poważnie zaniedbała - zdrowie. Jak sama przyznała „to moja pięta achillesowa. Dbam o sferę psychiczną, duchową, zawodową. O fizyczność i zdrowie najmniej, po macoszemu, na szybko i pobieżnie”. Usłyszała kolejne pytania:

#### **Co oznacza dla Ciebie zdrowie?**

#### **Co mówi Twoje ciało w kwestii zdrowia?**

#### **Jak chcesz realizować tę wartość na co dzień?**

#### **Czy w Twoim życiu są osoby, które inspirują Cię do dbania o zdrowie?**

#### **Co oznacza dla Ciebie aktywność fizyczna?**

#### **Do czego doprowadzi Cię aktywność fizyczna?**

W ten sposób małymi krokami Kasia definiowała swoje wartości.

### **Kiedy widzimy, że najbliższe otoczenie nam nie pomoże, czyli historia Ilony**

Kiedyś usłyszałam od Ilony, że przyszła do mnie po wsparcie, bo wiedziała, że: „od Ciebie usłyszę coś innego niż to, co powtarzają mi wszyscy dookoła. Moi znajomi mówią mi: „a po co Ci to?”, „jest dobrze tak, jak jest”, „po co coś zmieniać”. A Ty nie pójdziesz na łatwiznę i powiesz mi zupełnie coś innego. Zamierzam zmienić pracę. Zastanawiam się poważnie nad pójściem w stronę kadr i płac, czy mogłabyś mi powiedzieć coś więcej o tej pracy? Czego muszę się nauczyć, jakie umiejętności są potrzebne na tym stanowisku?”

Na co dzień Ilona otacza się ludźmi, przy których czuje się swobodnie. Łączą ich podobne wartości, dzięki którym lubią spędzać ze sobą czas. Mają wspólne tematy, na które często rozmawiają, podobne perspektywy i poglądy w wielu kwestiach. Pomimo dobrych intencji przyjaciół, ich zrozumienia i emocjonalnego wsparcia, tym razem wiedziała, że nie dostanie od nich tego, czego tak naprawdę potrzebowała. Brakowało jej wiatru w żaglach i inspiracji. Ilona szukała kogoś, kto pomoże jej znaleźć szerszą perspektywę, rozważyć różne warianty, a przede wszystkim pomoże jej odnaleźć w sobie odwagę do działania. Dlatego nikomu o nich nie mówiąc, umówiła się na rozmowę.

Takich historii jest wiele, a te przytoczone powyżej bardzo mocno pokazują, że spojrzenie w głąb siebie, do swoich wartości, pomaga nam w kluczowych momentach naszego życia. Kiedy stoimy przed trudnym wyborem, to właśnie nasze wartości pomagają nam podejmować najważniejsze decyzje. A wartości są jak drogowskazy, jak latarnie morskie używane do nawigacji przez marynarzy. Co pewien czas przychodzą takie momenty, kiedy nie jesteśmy do końca zadowoleni ze swojego życia, kiedy niby wszystko jest ok, a jednak czujemy, że coś jest nie tak, wtedy właśnie nasze wartości mogą nadać życiu nowy kierunek, nowy sens. Nie od dziś wiadomo, że ludzie, którzy żyją w zgodzie ze swoimi wartościami, są bardziej zadowoleni z siebie i z życia.





Kiedy stoimy przed trudnym wyborem, to właśnie nasze wartości pomagają nam podejmować najważniejsze decyzje.

Co ciekawe, częściej otaczają się ludźmi, którzy kierują się w życiu podobnymi wartościami. Wspólne wartości działają jak cement, który zacieśnia więzi międzyludzkie. Znacznie łatwiej wówczas o realizację wspólnych celów oraz zaspokojenie życiowych potrzeb. Jak pisze A. Matejko: „Komu najbliższe są wartości związane z życiem rodzinnym, ten będzie odnosił samego siebie właśnie do rodziny. Kogo znów całkowicie pochłonie praca, ten będzie układał swe życie zgodnie z opiniami kręgu społecznego bezpośrednio z nią związane-go” (Mała grupa, „Studia socjologiczne”).

Jednak stałe przebywanie wśród ludzi, z którymi na co dzień czujemy się bardzo komfortowo, ufamy sobie, nie wdajemy się w konflikty, ponieważ dzielimy wspólne poglądy i wartości, stwarza duże ryzyko zamknięcia się w „bańce”. Wszelkie interakcje i rozmowy z osobami spoza naszego hermetycznego środowiska pokazują nam inne możliwości, nowe perspektywy myślenia, a do tego mogą zarażać nas odwagą i stać się dla nas iskrą do działania. Tak jak w przypadku Ilony, która nie znalazła tego w swoim otoczeniu.

Jako małe dzieci jak gąbka przyswajamy wartości, wzorce myślowe i sposób postrzegania rzeczywistości naszych rodziców, bliskich i środowiska. Z biegiem czasu, gdy dorastamy i rozwijamy się, nasza samoświadomość wzrasta i chcemy jak najlepiej zrozumieć samych siebie. Zaczynamy weryfikować zaczerpnięte czy wyuczone wzorce. Chcemy dowiedzieć się, co jest dla nas ważne i przyjrzeć się wartościom, z którymi rzeczywiście się utożsamiamy, które są nasze.

Aby mieć pewność, czy dana wartość rzeczywiście nam służy, możemy odpowiedzieć sobie na następujące pytanie:

**Czy ta wartość przynosi mi radość i harmonię w moim życiu, czy może sprawia, że czuję się zestresowana?**

Nie jest to proste zadanie, ale konieczne. Zajrzenie w głąb siebie i w swoją historię ułatwią Nam powyższe oraz poniższe pytania:

**Kto jest autorem tej wartości?**

**Czy to ja ją wybrałam, czy została mi narzucona przez innych? Skąd pochodzi ta wartość?**

Czy pochodzi od moich rodziców, dziadków, czy może została mi wpojona przez np. kulturę, czy szkołę?

**Czy mogę się dzięki niej rozwijać, spełniać marzenia? Czy raczej zamyka mnie w moim świecie, izoluje, ogranicza?**

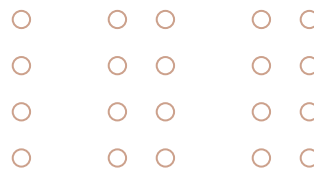
Życie, którego głęboko pragniemy, nie w pełni od nas zależy. Jednak mamy na nie wpływ. Mamy wpływ na odnalezienie w sobie naszych prawdziwych motywatorów, prawdziwych wartości. To właśnie odważne podążanie za nimi przynosi nam spełnienie i ogólne poczucie szczęścia. I właśnie tego Ci życzę. ●



**HRnaSzpilkach**

**Monika Pawłowska**

menedżerka, ekspertka HRM, coachka,  
mentorka, trenerka FRIS, HR na Szpilkach



# Wiele twarzy mobbingu

Mobbing ma wiele twarzy i wiele wymiarów. Z całą pewnością możemy stwierdzić, że jest jednym z działań, które budują toksyczne miejsca pracy i wpływają na relacje w zespole: krok po kroku, wydarzenie po wydarzeniu, działanie po działaniu powstają miejsca, w których zamiast zaangażowania, motywacji, inspiracji, wsparcia, kreatywności w poszukiwaniu rozwiązań oraz solidnego wywiązywania się ze swoich obowiązków gości stres, strach, wzajemne oskarżanie, brak współpracy i obawa przed tym, co przyniesie kolejny dzień.

## Czy istnieje wzór na mobbing?

Mobbing przez długi czas łączony był z zależnością służbową i występował w relacji przełożony – (współ)pracownik. To właśnie w hierarchii doszukiwano się nadużyć ze strony bezpośredniego przełożonego. Niekiedy bywa jednak tak, że to bezpośredni przełożony jest ofiarą nadużyć ze strony swoich pracowników. Zjawisko to nosi nazwę **staffingu** (ang. „staff” – personel, kadra) i polega na podejmowaniu przez grupę pracowników działań, mających na celu wyeliminowanie przełożonego poprzez zdyskredytowanie go w oczach innych pracowników. Staffing może polegać na przykład na ignorowaniu poleceń oraz podważaniu kompetencji i umiejętności przełożonego.

Warto także zaznaczyć, że pomiędzy współpracownikami, kolegami i koleżankami również obserwujemy niepożądane działania. Bez względu na to, z jakim rodzajem mobbingu mamy do czynienia, mechanizmy zachowań są do siebie zbliżone. Zaliczają się do nich:

utrudnianie wykonywania pracy,

umniejszanie kompetencji, wiedzy, umiejętności,

izolowanie od zespołu, informacji,  
wymiany wiedzy czy doświadczeń,

upokarzanie, wyśmiewanie, obrażanie,

zastraszanie.



## Nie ma miejsca na półśrodki

Mobbing ma kilka faz i nie od razu jest widoczny dla pozostałych osób w zespole, działu HR czy zarządu. Stosowany w sposób przemyślany na światło dzienne wychodzi dopiero po pewnym czasie, gdy jego adresat bądź adresatka nie ma już siły na przeciwstawianie się tym działaniom. Warto z całą pewnością podkreślić, że w dłuższej perspektywie sytuacja ta dotyka wszystkich członków zespołu, a ostatecznie również samą organizację. To od nas, obserwatorów i biernych uczestników tej sytuacji, zależy, jak będzie wyglądał kolejny rozdział tej historii, przy czym skutki trwania w toksycznym środowisku zawodowym przez dłuższy czas są poważne. Zaliczają się do nich:

obniżona samoocena,

brak poczucia własnej wartości,

brak poczucia bezpieczeństwa,

utrata poczucia sprawczości,

obniżony nastój,

wzrost poczucia zagrożenia,

zaburzenia snu,

przewlekły stres,

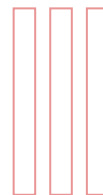
zaburzenia ze strony układu  
sercowo-naczyniowego,  
oddechowego czy  
zaburzenia odżywiania,

chroniczne dolegliwości  
bólowe,

depresja.

Mobbing, nadużycia władzy, brak współpracy w zespole czy konflikty wewnątrz organizacji miały i będą mieć miejsce. To od nas (pracowników, menedżerów, członków zarządu i działów HR) zależy, czy znajdziemy w sobie odwagę, aby powiedzieć STOP. W naszym obowiązku jest powiedzenie kategorycznego NIE dla wszystkich działań i zachowań, które poniżają drugiego człowieka oraz ograbiają go z szacunku i godności. Nie oznacza to bynajmniej, że jako przełożeni, koleżanki i koledzy nie możemy wymagać od siebie realizacji zadań, dotrzymywania terminów i jakości pracy, budowania synergii i współpracy, poszukiwania rozwiązań, przyjmowania odpowiedzialności za swoje działania oraz przyznawania się do błędu. Pamiętajmy, że wyznaczanie celów, monitorowanie ich realizacji oraz udzielanie informacji zwrotnej to skuteczne narzędzia, które wspierają nas w tworzeniu bezpiecznych miejsc pracy i przestrzeni na budowanie zaangażowania, bezpieczeństwa psychologicznego oraz efektywnej współpracy. Tak jak nie każda różnica zdań jest konfliktem, tak również nie każda trudna relacja jest mobbingiem. Pamiętajmy o tym, aby nie nadużywać tych słów, aby nam nie spowszedniały i pozwalały na reakcje właśnie tam, gdzie powinna mieć miejsce.





**Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.**

Kodeks pracy art. 94 [3] §2.

**Wg Międzynarodowej Organizacji Pracy mobbing to obraźliwe i mściwe zachowanie, wyrażające się poprzez okrutne, złośliwe lub upokarzające usiłowania zaszkodzenia jednostce lub grupie pracowników, którzy stają się przedmiotem psychicznego dręczenia. Mobbing zawiera w sobie bezustanne, negatywne uwagi lub krytykę, izolowanie osoby od kontaktów społecznych, plotkowanie lub rozpowszechnianie fałszywych informacji.**

### Prawo pracownika, obowiązek pracodawcy

Bardzo istotną informacją, zarówno dla pracownika, jak i dla pracodawcy, jest to, jak ustawodawca ustosunkował się do kwestii mobbingu. W § 1 art 94(3) Kodeksu pracy czytamy, że "pracodawca jest obowiązany przeciwdziałać mobbingowi". Jest to więc jeden z podstawowych obowiązków pracodawcy, a wypełnienie go polega na starannym działaniu. Takie działanie może przybierać różne formy, między innymi:

- » organizowanie szkoleń dla pracowników w celu podniesienia świadomości oraz zagwarantowania im narzędzi pozwalających na odpowiednią reakcję,
- » informowanie pracowników o niebezpieczeństwie i uczciwe powiadamianie o konsekwencjach mobbingu,
- » identyfikowanie i nazywanie niepożądanych zachowań,
- » stworzenie wewnętrznej procedury, ułatwiającej wykrycie mobbingu i ocenę niepożądanych zachowań.

### Mądry pracodawca po szkodzie?

Może jednak zdarzyć się tak, że pomimo wdrożenia wyżej wymienionych rozwiązań w zespole wystąpią zachowania noszące znamiona mobbingu. W takim przypadku odpowiednią reakcją ze strony pracodawcy jest wprowadzenie działań naprawczych w stosunku do osób podejmujących niewłaściwe zachowania oraz działań mających na celu wsparcie ofiary. Najważniejszymi formami pomocy jest zapewnienie pracownikowi wsparcia medycznego, psychologicznego oraz prawnego, ale może to być również ograniczenie kontaktów między ofiarą a prześladowcą do minimum. Należy jednak pamiętać, że każde takie działanie powinno być uprzednio skonsultowane z samym zainteresowanym, jego nadrzędnym celem jest bowiem (od) budowanie bezpiecznego środowiska pracy.

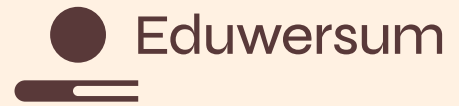
Pracownicy powinni natomiast zwrócić szczególną uwagę na wszelkie oznaki mogące świadczyć o występowaniu mobbingu w miejscu pracy. Warto korzystać z zapewnionych w miejscu pracy rozwiązań: dokładnie zapoznać się z treścią polityki antymobbingowej, zbudować świadomość swoich praw i, w przypadku pośredniego lub bezpośredniego doświadczenia zachowań niepożądanych, umieć odpowiednio zareagować.

Pamiętajmy, że środowisko pracy nie jest abstrakcyjnym pojęciem, jest to konglomerat różnych podejść, charakterów i historii, które z jednej strony każdego dnia mogą budować wspierającą, bezpieczną i inspirującą atmosferę, a z drugiej, poprzez bierność i brak komunikacji, mogą stworzyć toksyczną, pełną stresu i strachu przestrzeń. Zachowujmy się więc tak, żeby nie dopuścić do tej drugiej sytuacji, jest to bowiem nasz wspólna odpowiedzialność. ●



# Kalendarium

## Kursy i webinary



### SZKOLENIE

**Czas pracy kierowców.** Zmiany związane z pakietem mobilności

Termin: 18.04.2024  
Czas trwania: 5 godz.  
Prowadzący:  
Andrzej Cholewa,  
Krzysztof Witos  
Forma: [Online](#)

### SZKOLENIE

**Potrącenia na liście płac z uwzględnieniem nowych kwot wolnych**

Termin: 19.04.2024  
Czas trwania: 5 godz.  
Prowadzący:  
Przemysław Jeżek  
Forma: [Online](#)

### SZKOLENIE

**Jawność i przejrzystość wynagrodzeń.** Jak przygotować organizacje do przepisów Dyrektywy 2023/970

Termin: 23.04.2024  
Czas trwania: 1,5 godz.  
Prowadząca:  
r. pr. Joanna Cur  
Forma: [Online](#)

### SZKOLENIE

**Obowiązki pracodawcy w kontaktach z komornikiem, egzekucja z wynagrodzenia za pracę**

Termin: 25.04.2024  
Czas trwania: 5 godz.  
Prowadząca:  
Danuta Piwowarczyk  
Forma: [Online](#)

### SZKOLENIE

**Podstawa wymiaru świadczeń chorobowych w 2024.**

Najnowsze zmiany w stanowiskach ZUS  
Termin: 26.04.2024  
Czas trwania: 5 godz.  
Prowadzący:  
Przemysław Jeżek  
Forma: [Online](#)

### SZKOLENIE

**Oddelegowani 2024.** Rozliczanie pracowników oddelegowanych za granicę i kierowców w przewozach międzynarodowych

Termin: 8.05.2024  
Czas trwania: 5 godz.  
Prowadzący:  
Przemysław Jeżek  
Forma: [Online](#)

### KURSY

**Akademia Mistrzostwa Kadrowo-Płacowego**

Termin: 14.05.2024  
Czas trwania: 9 mies.  
Prowadzący:  
Monika Smulewicz,  
Agnieszka Wachowicz,  
r.pr. Joanna Cur,  
Marzena Jasińska,  
Katarzyna Łodygowska,  
Iwona Wołkiewicz  
Forma: [Online](#)

### KURSY

**Akademia Mistrzostwa Kadrowego**

Termin: 14.05.2024  
Czas trwania: 5 mies.  
Prowadzące:  
Monika Smulewicz,  
r.pr. Joanna Cur,  
Katarzyna Łodygowska  
Forma: [Online](#)



#### KURSY

##### **Akademia Mistrzostwa Płacowego**

Termin: 14.05.2024  
Czas trwania: 4 mies.  
Prowadzące:  
Agnieszka Wachowicz,  
Marzena Jasińska  
Forma: [Online](#)

#### SZKOLENIE

##### **OPTIMA w teorii i praktyce.**

Certyfikowany kurs  
obsługi programu

Termin: 18.05. 2024  
Czas trwania: 2 tyg.  
Prowadząca:  
Judyta Mazur  
Forma: [Online](#)

#### SZKOLENIE

##### **ENOVA w teorii i praktyce.**

Certyfikowany kurs  
obsługi programu

Termin: 23.05.2024  
Czas trwania: 5 tyg.  
Prowadząca:  
Judyta Mazur  
Forma: [Online](#)

#### SZKOLENIE

##### **Praktyczne aspekty umowy o zakazie konkurencji**

Termin: 24.05.2024  
Czas trwania: 1,5 godz.  
Prowadząca:  
adw. Patrycja  
Rejnowicz-Janowska  
Forma: [Online](#)

#### KURSY

##### **Akademia HR**

Zarządzanie Zasobami  
Ludzkimi

Termin: 5.06.2024  
Czas trwania: 9 mies.  
Prowadząca:  
Małgorzata Górską  
Forma: [Online](#)

#### KURSY

##### **Akademia Master**

Certyfikowany Kurs  
Kierownika Działu kadr  
i płac

Termin: 12.06.2024  
Czas trwania: 6 mies.  
Prowadzący:  
Monika Smulewicz,  
r.pr. Joanna Cur,  
prof. dr hab. Krzysztof  
Walczak,  
Przemysław Jeżek  
Forma: [Online](#)

#### KURSY

##### **Akademia Prawa Pracy**

dla wymagających

Termin: 12.06.2024  
Czas trwania: 3 mies.  
Prowadzący:  
Monika Smulewicz,  
r.pr. Joanna Cur,  
prof. dr hab. Krzysztof  
Walczak  
Forma: [Online](#)





# Eplanner

Planowanie  
i rozliczanie  
czasu pracy



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

Monika Smulewicz  
Ekspert merytoryczny Eplanner



## Funkcjonalności

- Grafik pracy online
- 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



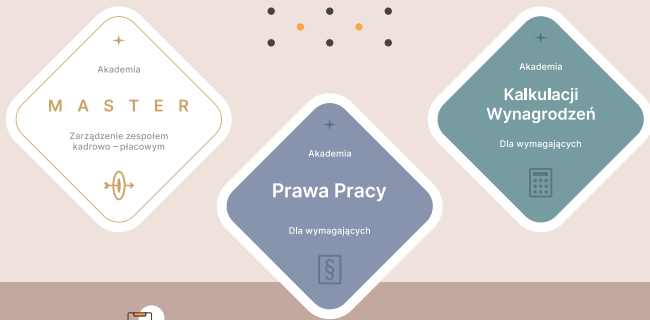
- Redukcja kosztów
- Dostęp on demand
- Zgodność z prawem pracy
- Doświadczenie
- Bezpieczeństwo

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

