

# HR na Szpilkach

magazyn

numer 1(16)

styczeń-marzec 2025

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.



Zmowy pracownicze

Premia frekwencyjna

Wypowiadanie  
umów o pracę  
w pigułce

Regulaminy  
premiowania

Rozwój pracowników  
praktyczny przewodnik dla menedżerów

Choroba  
jedynie symulowana

Cudzoziemiec  
i umowa cywilnoprawna



 HRnaSzpilkach



6-miesięczny program rozwoju zawodowego

7 wyjątkowo angażujących modułów

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

Zestaw aktów prawnych i wzorów dokumentów

Codzienne zadania, współpraca i pomoc w wirtualnej klasie

Wykłady, warsztaty oraz sesje pytań i odpowiedzi na żywo

Zestaw książek, segregatory, notes oraz Kubek Pasjonata

Zaświadczenie zgodne z rozporządzeniem MEN/MEiN 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



4 wyjątkowo angażujące moduły

4-miesięczny program rozwoju zawodowego

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

Zestaw aktów prawnych i wzorów dokumentów

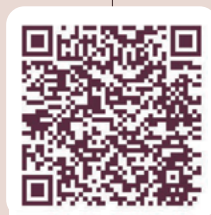
Codzienne zadania, współpraca i pomoc w wirtualnej klasie

Wykłady, warsztaty oraz sesje pytań i odpowiedzi na żywo

Książka „Zasiłki”

Zaświadczenie zgodne z rozporządzeniem MEN/MEiN

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



Sprawdź Nas



3 wyjątkowo angażujące moduły

3-miesięczny program rozwoju zawodowego

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

Zestaw aktów prawnych i wzorów dokumentów

Codzienne zadania, współpraca i pomoc w wirtualnej klasie

Wykłady, warsztaty oraz sesje pytań i odpowiedzi na żywo

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

Zaświadczenie zgodne z rozporządzeniem MEN/MEiN

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



**Magazyn HR na szpilkach**  
**Numer 4(15)/2024**  
**Cena: 87 zł (w tym 8% VAT)**

**REDAKTOR NACZELNA**  
**Monika Smulewicz**  
 magazyn@hrnaszpilkach.pl

**REDAKTOR PROWADZĄCA**  
**Katarzyna Romanowska**

**PROJEKT I SKŁAD**  
 Riposta Sp. z o.o.

**riposta**

**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 w**  
**Prawnicza Szczepanik Sp.k.** 

**PARTNER WYDANIA**

 **Eplanner**

**Wydane w Warszawie: styczeń 2025 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,

Nowy rok to dla menedżerów przełomowa chwila. Wyciągnięcie wniosków, rewizja szans - zarówno tych wykorzystanych, jak i straconych oraz poszukiwanie we własnych działaniach wzorców sukcesu, to godny pochwały nawyk liderów. Systematyczna diagnoza kompetencji i potencjału jest pierwszym krokiem w budowaniu skutecznych planów na wymarzony wzrost. A jego nieodłącznym elementem są ludzie...

Czytelników Magazynu HR na Szpilkach® nie musimy przekonywać, że zarządzanie zmianą, również z perspektywy liderek, jest w obecnych czasach jedną z kluczowych kompetencji. Wszak celem zmian jest trwałe, skuteczne i efektywne wprowadzenie konkretnej modyfikacji. To zaś nie obywa się bez udziału całego wachlarza ludzkich emocji, którymi skuteczny lider musi sprostać.

Wraz ze znamienitym gronem ekspertów, którzy współtworzą z nami ten wyjątkowy projekt edukacyjny, dzielimy się strategiami na progres... choć niekiedy bez perfekcji. Zwracamy uwagę na rolę docenienia, które pozwala zbudować cenny kapitał zaangażowania niezbędnego w transformacji. Zmiana bowiem może przybrać różnorodne formy - od wdrażania niepopularnych procedur kontroli zwolnień lekarskich (czyli konfrontacji z symulowanymi absencjami chorobowymi), przez digitalizację dokumentacji pracowniczej (obrona status quo trzyma się w firmach mocno), aż po wypowiedzanie umów o pracę, gdy na firmową arenę wkracza konieczność poprawy produktywności i efektywnego ułożenia procesów.

Gros miejsca poświęcamy znikom pracowniczym, czyli działaniom stykającym się bezpośrednio ze współpracą z UOKiK oraz przepisami o ochronie sygnalistów (Państwa uwadze polecam szczególnie drugą część Q&A). Uwadze ekspertów nie umknął obowiązek dostosowania umów do nowelizacji ustawy o PPE, a także kolejne wyzwania w obszarze zatrudniania cudzoziemców. Dzielimy się najświeższym statusem wiedzy o legislacyjnym tsunami związanym z zatrudnianiem migrantów na podstawie umów cywilnoprawnych oraz sytuacją cudzoziemców będących małżonkami polskich obywateli. Poruszamy delikatny wątek żaloby w miejscu pracy. To kolejne, czysto ludzkie emocje, z którymi przychodzi nam się zmierzyć.

Życząc Państwu satysfakcjonującego i zdrowego 2025 roku, pozostawiam Państwa z myślą Konfucjusza, która mi osobiście dodaje rezonu do działania i nie pozwala poddawać się wątpliwościom w chwilach zawahania...

*„Największym powodem do chwały nie jest nigdy nie upaść, ale umieć podnieść się za każdym razem, kiedy upadniemy.”*

Monika Smulewicz



## Prawo pracy

Rozwój pracowników: od diagnozy do awansu <i>Monika Smulewicz</i> . . . . .	8
Wypowiadanie umów o pracę w pigułce <i>mec. Patrycja Rejnowicz-Janowska</i> . . . . .	16
Digitalizacja dokumentów pracowniczych <i>Łukasz Kuczkowski</i> . . . . .	24
Regulaminy premiowania <i>Kajetan Bartosiak, Martyna Dobrowolska</i> . . . . .	30

## Cykl orzeczniczy

Prawo pracy w orzeczeniach. Przegląd najciekawszych wyroków i ich znaczenie dla kadr, płac i HR <i>Patrycja Rejnowicz-Janowska, Milena Markiewicz-Jurzyńska</i> . . . . .	36
---	----

## HR Detektyw

Choroba jedynie symulowana <i>Paweł Sych, Aleksandra Bruchajzer</i> . . . . .	44
Firmy pod lupą UOKiK <i>Joanna Torbé-Jacko</i> . . . . .	50
Porozumienia przedsiębiorców o zakazie wzajemnego przejmowania pracowników na celowniku UE i UOKiK <i>adw. Paweł Krzykowski, Tytus Sztyma</i> . . . . .	56
Sygnaliści pod lupą <i>Jolanta Zarzecka-Sawicka, Wojciech Kruk</i> . . . . .	62

## Okiem praktyka

Różne umysty, wspólne cele <i>Wojciech Chromik</i> . . . . .	70
Jak reagujemy na zmianę? <i>Małgorzata Górska</i> . . . . .	76



## Narzędziownik HR

Twoja marka osobista online w 2025 roku  
*Joanna Ceplin* . . . . . 80

Opisy stanowisk  
*Małgorzata Górską* . . . . . 84

## Wynagrodzenia i ubezpieczenia

Obowiązek dostosowania prowadzonych PPE do nowelizacji ustawy  
*dr Marcin Wojewódka* . . . . . 88

Premia frekwencyjna  
*Izabela Dziubak-Napiórkowska* . . . . . 96

## Cudzoziemcy

Cudzoziemiec i umowa cywilnoprawna: szansa czy tsunami?  
*dr Izabela Florczak* . . . . . 102

Kontrole dotyczące powierzenia pracy cudzoziemcom w Polsce  
*Agnieszka Wołyńiec-Ostrowska* . . . . . 108

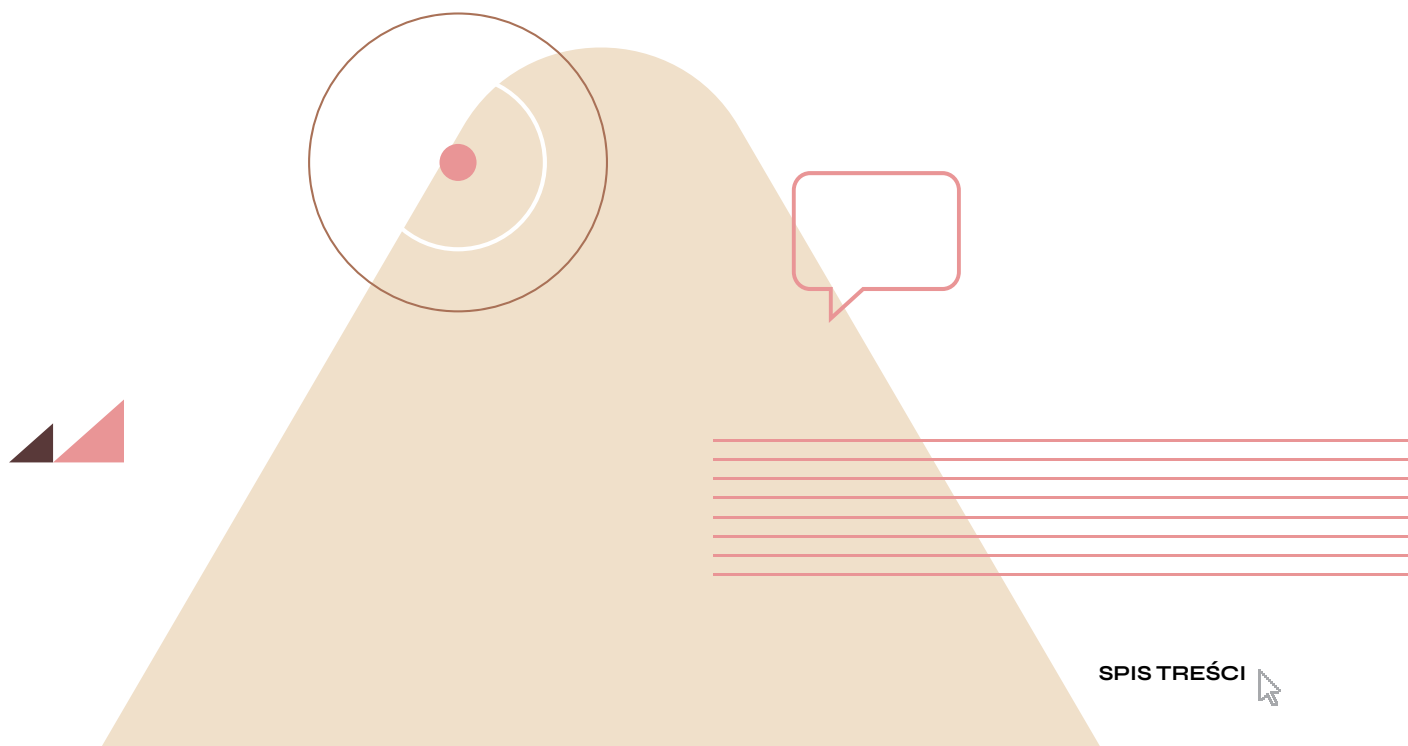
Zatrudnienie cudzoziemca-małżonka obywatela polskiego  
*Piotr Sawicki, Liudmyla Bartkiv* . . . . . 114

## Profesjonalnie o dobrostanie

Żaloba w miejscu pracy  
*Katarzyna Borowczak* . . . . . 120

## Kalendarium

Kursy i webinary . . . . . 124



## Ścieżka rozwoju zawodowego kadr i płac

### Asystent



### Specjalista



**Specjalista ds. kadr**  
kod zawodu 242307



**Specjalista ds. wynagrodzeń**  
kod zawodu 242310

### Kierownik działu kadr i płac



**Kierownik działu kadr i płac**  
kod zawodu 121201



**Specjalista ds. kadr**  
kod zawodu 242307



**Specjalista ds. wynagrodzeń**  
kod zawodu 242310

## Ścieżki dodatkowe



Uzupełnij wykształcenie o dodatkowe specjalizacje



**Akademia HR**  
Certyfikowany kurs specjalisty ds. zarządzania zasobami ludzkimi



**Specjalista ds. zarządzania zasobami ludzkimi**  
kod zawodu 242390



**Akademia zatrudnienia cudzoziemców**



**Specjalista ds. zatrudnienia cudzoziemców i legalizacji zatrudnienia**  
kod zawodu 242231



**Akademia Inspektora Ochrony Danych**



**Inspektor Ochrony Danych**  
kod zawodu 242111





# Prawo pracy



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





### Monika Smulewicz

Ekspertka prawa pracy  
Prezesa Zarządu HR na Szpilkach®  
CEO Eduwersum® Collegium Rozwoju HR



# Rozwój pracowników: od diagnozy do awansu

## Krótki i praktyczny przewodnik dla zapracowanych menedżerów

Nowy rok to dla menedżerów jeden z tych momentów, aby spojrzeć w przyszłość i zaplanować rozwój pracowników w swoich zespołach. Jednym z kluczowych wyzwań, oprócz wspierania rozwoju zespołu, bywają awanse – zarówno te zaplanowane, jak i wynikające z nagłych potrzeb biznesowych. W tym artykule skupię się na inspiracjach, wskazówkach oraz pokażę narzędzia, które mogą skutecznie wspomóc menedżerów w zaplanowaniu rozwoju swoich ludzi, zapewniając jednocześnie spójność z celami organizacji.



### Dlaczego planowanie rozwoju i awansów jest takie istotne?

Według badań przeprowadzonych przez LinkedIn Workplace Learning Report 2023, aż 93% pracowników deklaruje, że z chęcią zostaliby dłużej w organizacji, gdyby ta inwestowała w ich rozwój. Co więcej z badań Deloitte wynika, że firmy, które świadomie ponoszą nakłady na rozwój pracowników poprzez np. programy rozwojowe, są w stanie utrzymać talenty na dłużej, zmniejszając prawdopodobieństwo odejścia pracowników nawet o 21%



w porównaniu z tymi, które tego nie robią! Brak odpowiedniego przygotowania pracowników do obejmowania nowych ról może skutkować obniżeniem efektywności zespołów, ponieważ potrzebny będzie dodatkowy czas na wdrożenie się na nowym stanowisku, jeśli zmiana nas „zaskoczy”. Co więcej, w szerszym horyzoncie, może to oznaczać problem z utrzymaniem kluczowych talentów, które po prostu nie będą widziały dla siebie perspektyw w firmie, w której obejmowanie nowych ról, oraz awanse czy to pionowe, czy poziome odbywają się bez planu i robione są wyłącznie pod wpływem bieżących potrzeb.

### Jakie są kluczowe kroki w planowaniu rozwoju i awansów?

Diagnoza kompetencji i potencjału to pierwszy krok w budowaniu skutecznego planu rozwojowego. Polega na dokładnym określeniu, jakie umiejętności i predyspozycje posiadają pracownicy oraz które z nich wymagają rozwinięcia, aby osiągnęli oni swoje cele zawodowe i jednocześnie wspierali cele organizacji. Skuteczny menedżer cały czas obserwuje swoich pracowników, śledzi ich postępy, dokonując nie tylko korekt i bieżącej oceny, ale

przede wszystkim inspiruje i wskazuje kierunki rozwoju. Współczesne organizacje obficie korzystają z różnego rodzaju narzędzi do oceny pracowników. Niezależnie od tego czy organizacja ma wdrożone systemowe ocenianie pracowników, w skutecznym diagnozowaniu potencjału szefowie mają do dyspozycji kilka możliwości.

Po pierwsze feedback – jedno z najważniejszych i najmocniejszych narzędzi menedżerskich. Regularne, szczerze rozmowy indywidualne z pracownikami to klucz do zrozumienia ich potrzeb, ambicji i obecnych wyzwań. To właśnie podczas takich spotkań szef może zapytać o:

- mocne strony i osiągnięcia, z których pracownik jest dumny,
- obszary, które sprawiają mu trudności i takie, w których sam chciałby się rozwijać,
- ambicje zawodowe – krótko- oraz długoterminowe,
- opinie o dotychczasowym wsparciu organizacji w zakresie rozwoju.



Nic nie zastąpi regularnych spotkań twarzą w twarz. Szefowie nie mogą zapominać o tym, że pracownik liczy się z ich zdaniem i bierze ich ocenę pod uwagę. To jest bardzo wdzięczne pole dla budowania relacji i powiększania własnego autorytetu szefa. Żadne inne działania ze strony np. HR, nawet te systemowe, które być może działają w organizacjach, nie zastąpią tego narzędzia.

Istnieje cały szereg narzędzi, które pomagają menedżerowi lepiej zrozumieć style myślenia i działania pracowników. Jednym z popularnych narzędzi w Polsce, które szczególnie dobrze wspiera ten proces, jest FRIS® – Style Myślenia. Daje wartościowe informacje indywidualne i zespołowe o tym jak poszczególne osoby przetwarzają informacje, podejmują decyzje, co ma odzwierciedlenie w komunikacji i współpracy w zespole.

Po drugie – krótki przegląd dotychczasowych osiągnięć pracownika może dostarczyć obiektywnych danych na temat jego kompetencji. Trzeba zwrócić uwagę zarówno na projekty zakończone sukcesem (jaki kompetencje pracownika przyczyniły się do ich realizacji?), jak i te, gdzie pracownik napotkał na wyzwania i jak je pokonał. Czy na pewno były związane z brakiem konkretnych kompetencji, a jeśli tak, to jakich? To może być dobry przyczółek do zrobienia kroku w kierunku pogłębienia swoich umiejętności lub opanowania nowych kompetencji, koniecznych w realizowaniu takiego typu

projektów. Rozmowa o tym i analiza pokażą, czy pracownik przejawiał inicjatywę w działaniu, czy cechuje się zdolnością do rozwiązywania problemów i pokonywania przeszkód.

Po trzecie – warto zebrać informacje od współpracowników i innych menedżerów, z którymi ten pracownik współpracował, by uzyskać, szerszy i pełniejszy jego obraz. To daje szefowi szansę na wychwycenie kompetencji i potencjałów, które nie zawsze są widoczne w codziennej pracy. Jeśli pracownicy realizują projekty na zewnątrz organizacji, współpracują z klientami czy dostawcami do całościowej oceny można włączyć ich opinie. Zbierane przez cały rok stanowić będą cenne źródło informacji. Warto tu pamiętać o zjawisku psychologicznym znanym jako efekt świeżości. Polega ono na tym, że lepiej zapamiętujemy te informacje, które pojawiły się jako ostatnie. Jeśli więc te ostatnie nie były pozytywne – mogą rzucić cień na pozostałe, nawet jeśli była to jednorazowa wpadka. Szef musi mieć tego świadomość i przy ocenie uwzględnić cały kontekst.

Istnieje cały szereg narzędzi, które pomagają menedżerowi lepiej zrozumieć style myślenia i działania pracowników. Jednym z popularnych narzędzi w Polsce, które szczególnie dobrze wspiera ten proces, jest FRIS® – Style Myślenia. Daje wartościowe informacje indywidualne i zespołowe o tym jak poszczególne osoby przetwarzają informacje, podejmują decyzje, co ma odzwierciedlenie w komunikacji i współpracy w zespole.

## Jak stworzyć spersonalizowany plan rozwojowy?

Każdy pracownik ma odmienne potrzeby i ambicje. Nawet w zespole o jednorodnej specjalizacji mamy do czynienia z ludźmi będącymi na różnym stopniu doświadczenia oraz posiadającymi inne kompetencje. Dlatego ważne jest, aby stworzyć indywidualne plany rozwojowe, które będą spójne z celami biznesowymi firmy. Pod uwagę trzeba wziąć przede wszystkim potrzeby rozwoju w trzech obszarach:

1. twardym: umiejętności techniczne, technologiczne i wiedza branżowa (szkolenia, kursy certyfikacyjne, etc.),
2. miękkim: komunikacja, współpraca w zespole, zarządzanie zmianą czy przywództwo (dla przyszłych menedżerów),
3. praktycznego rozwoju: budowanie doświadczenia przez udział w nowych projektach lub obejmowanie nowych ról; jest to szczególnie ważne dla osób na wczesnych etapach kariery, a także, jak wynika z badań, dla pokoleń X i Z.

Spersonalizowany plan rozwojowy to indywidualnie dopasowany dokument lub mapa rozwoju, która określa konkretne działania, cele i zasoby niezbędne do osiągnięcia rozwoju zawodowego i osobistego pracownika. Obejmuje:

- cele krótko- i długoterminowe, np. zdobycie nowej umiejętności lub awans na wyższe stanowisko,
- działania i zasoby – szkolenia, mentoring, projekty rozwojowe, kursy online,
- harmonogram – jasno określone terminy realizacji poszczególnych etapów,
- kryteria sukcesu – mierzalne wskaźniki, które pozwalają ocenić postępy, np. ukończenie certyfikacji lub uruchomienie nowej aktywności w zespole czy projekcie.

Taki plan przyniesie wymierne korzyści zarówno dla pracownika, jak i całego zespołu. Określenie i wdrożenie indywidualnego planu rozwojowego jasno pokazuje pracownikowi, że jego rozwój jest traktowany priorytetowo, co zwiększa jego zaangażowanie i zmniejsza ryzyko odejścia. Dobrze skonstruowane plany rozwojowe pomagają przygotować pracowników do przyszłych wyzwań i ról w organizacji. Korzystając z planów szefowie mogą inwestować w szkolenia i działania najbardziej odpowiednie dla danego pracownika.



## Jak dobrze przygotować plan rozwojowy?

Przede wszystkim szef powinien rozpoznać aspiracje pracownika. Jego cele zawodowe powinny być spójne z możliwościami organizacji. Ponadto muszą być ambitne, ale realistyczne, tj. możliwe do osiągnięcia przez tego pracownika. Żeby osiągnąć sukces warto skupić się na obszarach kluczowych dla rozwoju pracownika, czyli zawężyć je do kilku konkretnych, zamiast operować szerokimi ogólnikami. Stara sprawdzona metoda wyznaczania celów SMART, ma i tu zastosowanie. Zatem cele w planie rozwojowym powinny być: Sprecyzowane (Specific), Mierzalne (Measurable), Osiągalne (Achievable), Istotne (Relevant), Terminowe (Time-bound). Przykład: „Opanowanie narzędzia X i wdrożenie go do pracy w projektach do końca Q2”. Menedżer nie może również zapominać o zapewnieniu pracownikom określonych zasobów. Jeśli np. zaplanował szkolenia, musi być pewien, że są zaplanowane środki na takie przedsięwzięcia, które mogą być alokowane do jego zespołu w określonym czasie. Nic gorszego nie może się zdarzyć, jeśli okaże się, że szef chce, pracownik jeszcze bardziej, a firma ma już zamknięty budżet i z planów nic nie wyjdzie.

**Dobrze zaplanowany rozwój pracowników oraz konstruktywne rozmowy rozwojowe to kluczowe narzędzia dla menedżerów. Zainwestowanie czasu w diagnozę kompetencji, stworzenie spersonalizowanego planu i udzielenie konstruktywnego feedbacku nie tylko zwiększają zaangażowanie pracowników, ale również przyczynia się do długoterminowego sukcesu całej organizacji.**

## Jak się przygotować do rozmowy rozwojowej?

### 1. Zebranie danych

Przed rozmową menedżer musi zebrać informacje o dotychczasowej pracy i wynikach pracownika (np. wyniki projektów, oceny jego wydajności, opinie innych członków zespołu, etc.). Jeśli były już wcześniej plany rozwojowe dla tego pracownika, to trzeba koniecznie przeanalizować, czy zostały zrealizowane!

### 2. Określenie celu rozmowy

Przed rozmową kierownik powinien podsumować swoje własne oczekiwania względem tej rozmowy. Cele mogą być różne, np.:

- wyznaczenie nowych celów rozwojowych
- omówienie potencjału pracownika do awansu
- identyfikacja obszarów wymagających poprawy.

### 3. O co pytać pracownika?

Pytania będą konsekwencją celów tej rozmowy. Przykładowo, szef może zadać następujące pytania:

Co najbardziej lubisz w swojej pracy?  
Co Cię motywuje?

Jakie kompetencje chciałbyś rozwijać w najbliższym czasie?

Czy czujesz, że masz odpowiednie wsparcie, aby osiągać swoje cele?

Jakiego wsparcia oczekujesz?



#### 4. Feedback – zawsze konstruktywny

Korzystanie z feedbacku – to bardzo ważna umiejętność menedżerska. Szef musi ją opanować w takim stopniu, by feedback był konstruktywny.

Zasady konstruktywnego feedbacku:

##### A Konkret

Zamiast ogólnych stwierdzeń operujemy konkretnymi przykładami. Skupiamy się na faktach i przykładach. Unikamy opinii i osądzania ad personam. Zamiast „Nie radzisz sobie z priorytetyzacją”, można powiedzieć: „W projekcie X priorytety były zmieniane zbyt często, co wpłynęło na efektywność zespołu”.

##### B Równowaga

Omówienie obszarów do poprawy łączymy z informacją o mocnych stronach pracownika. Konstruktywny feedback, to nie pręgierz i okazja do wylewania żalu wobec pracownika. Przykład: „Analizy, które wykonałeś w projekcie były bardzo dobre i przydatne, ale warto popracować nad terminowością Twoich raportów”.

##### C Dostosowanie do odbiorcy

Szef, udzielając feedbacku, musi pamiętać, by robić to w sposób, który pracownik jest w stanie zaakceptować i zrozumieć. Inaczej będziemy mówili do osoby będącej na stanowisku juniorskim o małym doświadczeniu zawodowym, a zupełnie inaczej do starszego specjalisty z długoletnim stażem w firmie. To ma również zastosowanie w formułowaniu oczekiwań co do planów rozwojowych.

##### D Koncentracja na przyszłości

Kierownik nie może skupiać się na obwinianiu pracownika za błędy. One już zostały popełnione. Ważne jest to, jak możemy je naprawić i uniknąć ich w przyszłości: „następnym razem spróbuj ustalić priorytety na pierwszym etapie projektu”.

##### E Udzielenie wsparcia

Żeby w przyszłości wszystko szło po naszej myśli, pracownik rzeczywiście aktywnie włączył się w swój plan rozwojowy, istotne jest udzielenie wsparcia przez szefa. „Jeśli będziesz miał kłopoty z priorytetyzacją zadań w następnym projekcie, przyjdź do mnie, a ja chętnie ci w tym pomogę”.



## Czy kanapka może się przydać na feedbacku?

Model kanapki jest bardzo popularny i polecany do zastosowania, zwłaszcza kiedy mamy do przekazania również informacje o obszarach do poprawy.

Na początek poruszamy pozytywny aspekt: „doceniam Twoje zaangażowanie w projekt...” – tu następuje argumentacja i docenienie wkładu. Potem przechodzimy do obszaru wymagającego poprawy: „...jednak zauważyłem, że czasami brakuje u ciebie priorytetyzacji zadań” – tu staramy się wyrazić nasze oczekiwania w sposób jasny i klarowny. Na zakończenie wyrażamy zachętę i wsparcie pracownikowi: „wierzę, że przy odpowiednim planowaniu możesz w tym roku osiągnąć świetne wyniki!”.

Dobrze zaplanowany rozwój pracowników oraz konstruktywne rozmowy rozwojowe to kluczowe narzędzia dla menedżerów. Zainwestowanie czasu w diagnozę kompetencji, stworzenie spersonalizowanego planu i udzielenie konstruktywnego feedbacku nie tylko zwiększają zaangażowanie pracowników, ale również przyczyniają się do długoterminowego sukcesu całej organizacji. Wykorzystując przedstawione narzędzia i wskazówki można budować środowisko pracy, w którym rozwój jest naturalnym elementem. Wiele mówi się obecnie o kulturze feedbacku. Nowoczesne przywództwo opiera się na partnerstwie. Szefowie wspierający aspiracje rozwojowe pracowników zgodnie z celami firmy wpływają na ich lojalność i motywację do pracy.



Zeskanuj kod QR,  
aby otworzyć stronę kursu



# Akademia People Business Partner

**Start: 27.03.2025**

Certyfikowany kurs liderów HR  
i HR Business Partnerów

Akademia  
certyfikowana



Akademia  
Strategia i kultura



Certyfikowany kurs

Akademia  
HRBP 2.0



Certyfikowany kurs

Akademia  
People Management



Certyfikowany kurs

Akademia  
People  
Business Partner



4-miesięczny  
program rozwoju  
zawodowego

Akademia  
HR Excellence

Prawo, Compliance, Restrukturyzacja



Certyfikowany kurs

Akademia  
Rekrutacji  
i Employer Brandingu



Certyfikowany kurs

Akademia  
Digital HR

Kariera, Analityka, Przyszłość



Certyfikowany kurs

Dołącz do nas



### mec. Patrycja Rejnowicz- -Janowska

Adwokat w kancelarii Jabłoński  
Koźmiński, Wykładowca akademicki  
w Uczelni Łazarskiego



# Wypowiadanie umów o pracę w pigułce

Dokonanie zgodnego z prawem i uzasadnionego wypowiedzenia umowy o pracę (zawartej na czas określony bądź nieokreślony) pozwala ograniczyć ryzyko wstąpienia pracownika na ścieżkę postępowania sądowego. Przypomnieć bowiem należy, że zgodnie z przepisami Ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy („KP”), w przypadku nieuzasadnionego lub niezgodnego z prawem, czyli naruszającego przepisy o wypowiedzaniu umów o pracę, wypowiedzenia umowy o pracę zawartej na czas określony bądź nieokreślony pracownik może złożyć pozew, w którym będzie on domagał się wydania przez sąd orzeczenia stwierdzającego, że wypowiedzenie jest bezskuteczne. Natomiast w przypadku upływu okresu wypowiedzenia (rozwiązania umowy) pracownik będzie mógł wystąpić z żądaniem przywrócenia go do pracy na poprzednich warunkach albo zasądzenia odszkodowania na jego rzecz.

Mając na uwadze fakt, że postępowania sądowe są czasochłonne i kosztowne oraz dodatkowo przysparzają one stronom wiele negatywnych emocji, warto zawniczasu uprzednio przygotować się do tego procesu. Dążąc do jak najlepszego zobrazowania omawianej materii, poniżej przedstawiam kluczowe zasady oraz przydatne wskazówki, które warto uwzględnić w procesie wypowiadania umów o pracę.

## Kto może wypowiedzieć umowę o pracę?

W pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę na to, aby wypowiedzenie umowy o pracę przez pracodawcę będącym jednostką organizacyjną zostało dokonane przez osobę lub organ zarządzający tą jednostką<sup>1</sup> albo przez inną osobę wyznaczoną do dokonywania w imieniu pracodawcy będącego jednostką organizacyjną czynności z zakresu prawa pracy.

## W jakiej formie należy wypowiedzieć pracownikowi umowę o pracę?

### Forma pisemna

Zgodnie z art. 30 § 3 KP oświadczenie o wypowiedzeniu umowy o pracę powinno nastąpić **na piśmie**. Do zachowania pisemnej formy czynności prawnej wystarcza **złożenie własnoręcznego podpisu** na dokumencie obejmującym

<sup>1</sup> Osobą lub organem zarządzającym jest podmiot wskazany w przepisach (powszechnie obowiązujących i o charakterze wewnętrznym) dotyczących funkcjonowania danej jednostki organizacyjnej. Osobą wyznaczoną jest natomiast podmiot, którego upoważnienie do działania ma charakter zależny, a zatem któremu powyższe uprawnienie przysługuje w drodze uzyskania upoważnienia od pracodawcy. W kontekście powyższego należy jednak pamiętać, że ww. podmioty mogą dokonywać czynności z zakresu pracy przez pełnomocnika (vide: wyrok Sądu Najwyższego z dnia 13 czerwca 2023 r., II PSKP 84/22, Legalis nr 294976).



treść oświadczenia woli (art. 78 § 1 Ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny („KC”). Co przy tym szczególnie istotne, **„wymaganie zachowania podpisu własnoręcznego nie jest dochowane, gdy nie jest to znak oryginalny, a jedynie odtworzony za pomocą kalki, kserokopiarki, skanera, faksu<sup>2</sup>”**.

#### Doręczenie wypowiedzenia w wiadomości e-mail

Nie ulega wątpliwości, że oświadczenie o wypowiedzeniu umowy o pracę może zostać doręczone drogą mailową. **Takie oświadczenie musi jednak zostać opatrzone kwalifikowanym podpisem elektronicznym<sup>3</sup>, co wynika zresztą z art. 78<sup>1</sup> KC, zgodnie z którym:**

„§ 1. Do zachowania elektronicznej formy czynności prawnej wystarcza złożenie

<sup>2</sup> Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 24 sierpnia 2009 r., I PK 58/09, LEX nr 551058.

<sup>3</sup> Zgodnie z art. 78 KC do zachowania pisemnej formy czynności prawnej wystarcza złożenie własnoręcznego podpisu na dokumencie obejmującym treść oświadczenia woli (zd. 1). Równoznaczne z zachowaniem wymogu formy pisemnej jest natomiast opatrzenie dokumentu obejmującego treść oświadczenia woli bezpiecznym podpisem elektronicznym weryfikowanym za pomocą ważnego kwalifikowanego certyfikatu, jeśli oświadczenie woli jest złożone w postaci elektronicznej (art. 78<sup>1</sup> KC). Oznacza to, że wysłanie przez pracodawcę oświadczenia woli o rozwiązaniu umowy o pracę za pośrednictwem e-maila będzie zgodne z prawem, jeżeli tylko zostanie opatrzone przez pracodawcę (lub osobę upoważnioną do dokonywania czynności z zakresu prawa pracy) kwalifikowanym podpisem elektronicznym (vide: K. Sarek-Sadurska, A. Boguska, Rozwiązanie umowy o pracę na odległość, MoPr 2020, Nr 7, s. 28).

oświadczenia woli w postaci elektronicznej i opatrzenie go kwalifikowanym podpisem elektronicznym.

§ 2. Oświadczenie woli złożone w formie elektronicznej jest równoważne z oświadczeniem woli złożonym w formie pisemnej”

Brak takiego podpisu jest równoznaczny z wadliwością oświadczenia o wypowiedzeniu:

„Kodeks pracy przewiduje dość restrykcyjne wymogi dotyczące formy rozwiązywania umów o pracę, tak przy zawieraniu, jak i przy rozwiązywaniu umów o pracę, przyjmuje się jednak, że mimo niezachowania formy pisemnej czynność prawna jest skuteczna i wywołuje skutki prawne. **W doktrynie i orzecznictwie sądowym dominuje pogląd, że złożenie oświadczenia woli w innej formie niż pisemna nie prowadzi do nieważności czynności prawnej**. W wyroku z 24.03.1999 r. (I PKN 631/98, Legalis)

Oświadczenie woli złożone w formie elektronicznej jest równoważne z oświadczeniem woli złożonym w formie pisemnej



W doktrynie i orzecznictwie sądowym dominuje pogląd, że złożenie oświadczenia woli w innej formie niż pisemna nie prowadzi do nieważności czynności prawnej

### Czy odmowa przyjęcia oświadczenia o wypowiedzeniu oznacza, że wypowiedzenie nie zostało skutecznie dokonane?

Niejednokrotnie zdarza się, że pracownik odmawia przyjęcia oświadczenia o wypowiedzeniu. Taka sytuacja nie powinna pracodawców martwić. Odmowa przyjęcia przez pracownika oświadczenia o wypowiedzeniu nie powoduje, że dokonanie takiego wypowiedzenia jest nieskuteczne. Dla skuteczności oświadczenia o rozwiązaniu umowy o pracę wystarcza, gdy pracodawca **stworzy pracownikowi realną możliwość zapoznania się z jego treścią**<sup>5</sup>. Dla celów dowodowych warto jednak zadbać o:

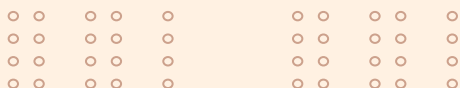
- udokumentowanie takiego zdarzenia (zwłaszcza jeśli pracownik odmawia przyjęcia oświadczenia o wypowiedzeniu), np. poprzez sporządzenie notatki służbowej oraz
- zapewnienie obecności świadka, tj. osoby, która będzie towarzyszyła pracodawcy przy wypowiedzaniu umowy o pracę i potwierdzi, że takie wypowiedzenie zostało złożone pracownikowi. Ważne jest jednak, aby świadkiem była osoba upoważniona do przetwarzania danych osobowych zwalnianego pracownika.

Sąd Najwyższy potwierdził wcześniejsze stanowisko judykatury, z którego wynika, że **ustne oświadczenie woli pracodawcy o rozwiązaniu umowy o pracę przekazane pracownikowi przez bezpośredniego przełożonego jest skuteczne, choć prawnie wadliwe**. W innym orzeczeniu, z 05.05.2016 r. (II UK 280/15, Legalis) SN wskazał: „**Oświadczenie woli pracodawcy o rozwiązaniu umowy o pracę może być wyrażone przez każde zachowanie ujawniające wolę w sposób dostateczny, a więc także w sposób dorozumiany, mimo jego formalnej wadliwości** (art. 30 § 3 KP). **Oświadczenie w takiej formie (ustnej, w rozmowie telefonicznej) nie powoduje nieważności dokonanej czynności prawnej, aczkolwiek upoważnia pracownika do wystąpienia na drogę sądową z odpowiednim roszczeniem przewidzianym przepisami prawa**”<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> M. Gładoch, Umowy o pracę. Nowelizacja Kodeksu pracy. Wzory umów i klauzul. Komentarz, Warszawa 2024, Legalis.

<sup>5</sup> Zgodnie bowiem z dyspozycją art. 61 KC, § 1. Oświadczenie woli, które ma być złożone innej osobie, jest złożone z chwilą, gdy doszło do niej w taki sposób, że mogła zapoznać się z jego treścią. Odwołanie takiego oświadczenia jest skuteczne, jeżeli doszło jednocześnie z tym oświadczeniem lub wcześniej. § 2. Oświadczenie woli wyrażone w postaci elektronicznej jest złożone innej osobie z chwilą, gdy wprowadzono je do środka komunikacji elektronicznej w taki sposób, żeby osoba ta mogła zapoznać się z jego treścią”.





W przypadku podjęcia decyzji o wysyłce oświadczenia o wypowiedzeniu pocztą należy pamiętać, że zgodnie z orzecznictwem Sądu Najwyższego „dwukrotne awizowanie przesyłki poleconej zawierającej oświadczenie pracodawcy o rozwiązaniu stosunku pracy stwarza domniemanie faktyczne możliwości zapoznania się przez pracownika z jego treścią”<sup>6</sup>.

Jeśli zaś chcemy wypowiedzieć umowę o pracę pracownikowi, który pracuje zdalnie, warto:

- zorganizować z nim spotkanie zdalne (np. na platformie Zoom czy MS Teams),
- zapewnić obecność świadka, czyli osoby, która będzie towarzyszyła pracodawcy przy wypowiedzeniu umowy o pracę. Ważne jest, aby świadkiem była osoba upoważniona do przetwarzania danych osobowych zwalnianego pracownika,
- na samym początku spotkania zdalnego poinformować pracownika o tym, jaki jest cel tego spotkania (najlepiej już w pierwszych zdaniach wskazać pracownikowi, że spotkaliśmy się z nim po to, aby wysłać mu wypowiedzenie) oraz wysłać do pracownika maila z wypowiedzeniem (pamiętając jednocześnie o tym, aby oświadczenie o wypowiedzeniu zostało opatrzone kwalifikowanym podpisem elektronicznym).

<sup>6</sup> Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 5 października 2005 r., I PK 37/05, Legalis nr 73332.

## O czym jeszcze powinien pamiętać pracodawca?

Pracodawca powinien pamiętać o:

- **zawiadomieniu** (na piśmie) reprezentującej pracownika zakładowej organizacji związkowej **o zamiarze wypowiedzenia pracownikowi umowy** zawartej na czas określony bądź nieokreślony, **wraz ze wskazaniem przyczyny uzasadniającej wypowiedzenie [art. 38 KP]**,
- **braku możliwości wypowiedzenia umowy o pracę pracownikowi, któremu brakuje nie więcej niż 4 lata do osiągnięcia wieku emerytalnego** (jeżeli okres zatrudnienia umożliwia mu uzyskanie prawa do emerytury z osiągnięciem tego wieku) **[art. 39 KP]**,
- **braku możliwości wypowiedzenia umowy o pracę w czasie urlopu pracownika**, a także w czasie **innej usprawiedliwionej nieobecności pracownika w pracy**<sup>7</sup>, jeżeli nie upłynął jeszcze okres uprawniający do rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia **[art. 41 KP]**,
- braku konieczności konsultowania zamiaru wypowiedzenia umowy o pracę ze związkami zawodowymi,
- możliwości wypowiedzenia umowy o pracę pracownikowi objętemu ochroną przedemerytalną,
- możliwości wypowiedzenia umowy o pracę w okresie urlopu lub innej usprawiedliwionej nieobecności pracownika w pracy **w przypadku ogłoszenia upadłości lub likwidacji pracodawcy [art. 41<sup>1</sup> KP]**.

<sup>7</sup> Np. okres odbywania kary pozbawienia wolności tudzież okres tymczasowego aresztowania.

## Jakie są kluczowe elementy oświadczenia o wypowiedzeniu?

Wypowiadając pracownikowi umowę o pracę zawartą na czas określony bądź nieokreślony, należy pamiętać o:

- pouczeniu go o przysługującym mu prawie do odwołania się do sądu pracy,
- wskazaniu przyczyny uzasadniającej wypowiedzenie.

## Słów kilka na temat przyczyny wypowiedzenia

W oświadczeniu o wypowiedzeniu umowy o pracę należy obligatoryjnie wskazać i uzasadnić przyczynę wypowiedzenia. Kluczowe jest, aby przyczyna wskazana w wypowiedzeniu była:

- aktualna<sup>8</sup>,
- prawdziwa i rzeczywista<sup>9</sup>, czyli mająca oparcie w faktach,
- konkretna i zrozumiała – pracownik ma zrozumieć powody decyzji pracodawcy<sup>10</sup>,

<sup>8</sup> Wypowiedzenie nie jest ograniczone terminem od ujawnienia przyczyny uzasadniającej rozwiązanie umowy; jeżeli jednak okoliczność uzasadniająca wypowiedzenie na skutek upływu czasu stała się nieaktualna ze względu na cel wypowiedzenia, może być ono uznane za nieuzasadnione. W uzasadnieniu tej tezy Sąd Najwyższy zwraca m. in. uwagę, że na skutek upływu czasu oraz rodzaju i wagi przyczyny okoliczności uzasadniające wypowiedzenie mogły stać się nieistotne lub nieaktualne dla osiągnięcia celu wypowiedzenia (vide: wyrok Sądu Najwyższego z 23 listopada 2010 r., I PK 105/10).

<sup>9</sup> Podanie w oświadczeniu o wypowiedzeniu umowy o pracę przyczyny pozornej (nierzeczywistej, nieprawdziwej) jest równoznaczne z brakiem wskazania przyczyny uzasadniającej wypowiedzenie w pojęciu art. 30 § 4 KP (vide: Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 13 października 1999 r., I PKN 304/99, Legalis nr 48970).

<sup>10</sup> Kwestia dostatecznie konkretnego i zrozumiałego dla pracownika wskazania przyczyny rozwiązania stosunku pracy jest zatem okolicznością faktyczną, wymagającą poczynienia stosownych ustaleń (wyroki Sądu Najwyższego z dnia 22 listopada 2001 r., I PKN 700/00, OSNAPIUS 2003 nr 21, poz. 517 oraz z dnia 11 lutego 2005 r. I PK 178/04, niepublikowany). Pracodawca nie może też powoływać się na inne - niż wskazane w pisemnym oświadczeniu woli - przyczyny wypowiedzenia. Wskazanie tych przyczyn przesądza o tym, iż spór przed sądem pracy może się

- zasadna – musimy rozważyć, czy konkretne działanie lub zaniechanie pracownika stanowi wystarczające usprawiedliwienie dla wypowiedzenia poprzez zbadanie wagi tego działania lub zaniechania oraz wzięcie pod uwagę czynników takich jak staż pracy, dotychczasowy stosunek do pracy czy kwalifikacje zawodowe,
- zgodna z zasadami współżycia społecznego – przed wypowiedzeniem pracownikowi umowy o pracę warto wziąć pod uwagę jego sytuację osobistą, rodzinną i majątkową<sup>11</sup>.

toczyć tylko w ich granicach. Okoliczności podane pracownikowi na uzasadnienie decyzji o rozwiązaniu stosunku pracy, a następnie ujawnione w postępowaniu sądowym, muszą być takie same, zaś pracodawca pozbawiony jest możliwości powoływania się przed organem rozstrzygającym spór na inne przyczyny mogące przemawiać za słusznością wypowiedzenia umowy (vide: Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 8 marca 2012 r., III PK 59/11, Legalis nr 486772).

<sup>11</sup> Uwzględnieniu w ramach art. 45 KP podlegają takie przymioty pracownika związane ze stosunkiem pracy, jak jego dotychczasowy stosunek do pracy, staż pracy, kwalifikacje zawodowe. Przez ich pryzmat należy oceniać przyczynę wypowiedzenia. Inne okoliczności dotyczące pracownika nie związane ze stosunkiem pracy, np. jego sytuacja rodzinna, osobista czy majątkowa, mogą natomiast w konkretnej sprawie wskazywać, że wypowiedzenie (...) jest sprzeczne z zasadami współżycia społecznego (art. 8 KP) (vide: Uchwała Pełnego Składu Izby Pracy i Ubezpieczeń Społecznych Sądu Najwyższego z dnia 27 czerwca 1985 r., III PZP 10/85, Legalis nr 24844).





Wyjątkowe bądź incydentalne uchybienie pracownicze nie powinno skutkować wypowiedzeniem umowy o pracę

**pracownika mogą także przemawiać, w konkretnych okolicznościach faktycznych, zasady współżycia społecznego, kwalifikujące wypowiedzenie jako nadużycie prawa przez pracodawcę.** Przyczyna wypowiedzenia nie musi mieć szczególnej wagi czy nadzwyczajnej doniosłości, skoro wypowiedzenie jest zwykłym sposobem rozwiązania bezterminowego stosunku pracy. Jednocześnie **jednak uznanie wypowiedzenia umowy za zwykły sposób rozwiązania stosunku pracy nie oznacza przyzwolenia na arbitralne, dowolne, nieuzasadnione lub sprzeczne z zasadami współżycia społecznego wypowiedzenie umowy o pracę**<sup>13</sup>;

## Orzecznictwo

### a) wyjątkowe bądź incydentalne uchybienie pracownicze nie powinno skutkować wypowiedzeniem umowy o pracę:

**„naganne zachowanie pracownika, polegające na jednokrotnym nieprzestrzeganiu zasad współżycia społecznego, może nie uzasadniać rozwiązania umowy o pracę, jeżeli jest incydentalne i nastąpiło po wielu latach nienagannej pracy pracownika”<sup>12</sup>;**

„przykładowo, w przytoczonym przez Sąd Okręgowy wyroku z 17 maja 2016 r., I PK 155/15 (OSNP 2017, nr 12, poz. 160), Sąd Najwyższy stwierdził, że **ocena, czy dana przyczyna uzasadnia wypowiedzenie, nie może ograniczać się do oceny wyizolowanego zdarzenia lub zachowania.** Zasadność wypowiedzenia umowy o pracę powinna być bowiem rozważana z uwzględnieniem potrzeb pracodawcy i z **poszanowaniem interesów pracownika sumiennie i starannie wykonującego obowiązki pracownicze. Za ochroną**

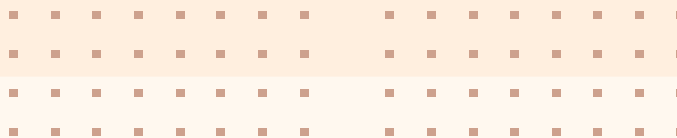
### b) brak spełnienia oczekiwań pracodawcy bez doprecyzowania, o jakie oczekiwania chodziło nie stanowi konkretnej i rzeczywistej przyczyny uzasadniającej wypowiedzenie:

„wskazanie **„niespełnienia oczekiwań pracodawcy w związku z zajmowanym stanowiskiem”, bez konkretyzacji, o jakie oczekiwania chodziło, nie może być uznane za podanie konkretnej i rzeczywistej przyczyny** uzasadniającej wypowiedzenie umowy o pracę na czas nieokreślony w rozumieniu art. 30 § 4 i art. 45 § 1 KP”<sup>14</sup>;

<sup>12</sup> Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 16 kwietnia 2019 r., I PK 20/18, Legalis nr 1896364.

<sup>13</sup> Ibidem.

<sup>14</sup> Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 12 grudnia 2001 r., I PKN 726/00, Legalis nr 53396.



„pracownik, któremu powierza się określone stanowisko i stawia określone wymagania, powinien być oceniany z punktu widzenia wyznaczonych mu obowiązków i wymagań. **Nie mogą natomiast stanowić kryterium oceny jego pracy oczekiwania pracodawcy, o których pracownik nie wie zawierając umowę o pracę i o których pracodawca nie informuje go w czasie trwania stosunku pracy**”<sup>15</sup>;

„rozwiązanie umowy o pracę za wypowiedzeniem **z nieprzydatnymi zawodowo lub nieporadnymi pracownikami, którzy z przyczyn niezawinionych nie mogą sprostać obowiązkom pracowniczym jest uzasadnione**”<sup>16</sup>;

**c) wskazanie zbyt ogólnej przyczyny wypowiedzenia jest wadliwe:**

„wskazana skarżącemu przyczyna wypowiedzenia umowy o pracę – „**zmniejszenie zatrudnienia z przyczyn ekonomicznych, zmiany organizacyjne**” jest w sposób oczywisty nazbyt ogólnikowa, a przez to wadliwa, bo **takie ułomne sformułowanie wymuszało na skarżącym pracownikowi wszczęcie sądowej procedury odwoławczej w celu poznania konkretnej i rzeczywistej przyczyny potencjalnie uzasadniającej dokonanie wypowiedzenia umowy o pracę na czas nieokreślony**”<sup>17</sup>;

<sup>15</sup> Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 10 listopada 1998 r., I PKN 428/98, Legalis nr 44695.

<sup>16</sup> Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 1 października 1998 r., I PKN 363/98, Legalis nr 43748.

<sup>17</sup> Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 16 grudnia 2008 r., I PK 86/08, Legalis nr 483423.

**d) wskazanie kilku przyczyn wypowiedzenia:**

„jeżeli pracodawca wskazuje kilka przyczyn wypowiedzenia umowy o pracę, to należy je ocenić łącznie, gdyż **możliwe jest, że żadna z nich samodzielnie nie uzasadnia wypowiedzenia, ale razem je uzasadniają**”<sup>18</sup>;

**e) niska efektywność pracownika:**

„pracodawca może zasadnie rozwiązać stosunek pracy za wypowiedzeniem z pracownikiem zatrudnionym w charakterze przedstawiciela medycznego, który samodzielnie organizuje i wykonuje obowiązki pracownicze, wymagające realizacji wyznaczonych mu planów promocyjnych oraz udziału promowanych produktów na określonym rynku sprzedaży, ale **nie osiąga wyników porównywalnych z wynikami pracy innych przedstawicieli medycznych, choćby nie było w tym (w wykonywaniu pracy przedstawiciela medycznego) zawinienia, niestaranności ani niesumienności pracowniczej**”<sup>19</sup>;

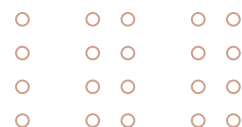
**f) nieumiejętność pracy w zespole:**

„**wypowiedzenie umowy o pracę jest zwykłym sposobem rozwiązania stosunku pracy, niewymagającym dla jego zasadności szczególnie istotnych przyczyn** (odmiennie niż rozwiązanie umowy bez wypowiedzenia na podstawie art. 52 § 1 pkt 1 Kodeksu pracy). **Nieumiejętność**

<sup>18</sup> Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 8 stycznia 2007 r., I PK 187/06, Legalis nr 81757.

<sup>19</sup> Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 24 lutego 2015 r., II PK 87/14, Legalis nr 1200686.





pracy w zespole jest czynnikiem utrudniającym pracodawcy należyłą organizację pracy”<sup>20</sup>;

g) **długotrwałe i powtarzające się absencje pracownika:**

„absencje chorobowe **dezorganizują pracę także w aspekcie pozafinansowym. Zmuszają bowiem do każdorazowego (w przypadkach nieobecności pracownika) reorganizowania pracy, powierzania obowiązków innym pracownikom, co ingeruje w ich własny tok pracy.** Nawet zatem jeśli nie dochodzi do pracy ponadwymiarowej, to jednak **współpracownicy zmuszeni są do wdrażania się w nie swoje obowiązki, w sposób wyrywkowy i niestały.** Pracodawca ma, w odniesieniu do chorego pracownika, poważne trudności w organizowaniu pracy. Z jednej bowiem strony, zgodnie z art. 22 § 1 KP, musi zapewnić mu zatrudnienie w okresach obecności w pracy. Z drugiej strony musi zapewnić ciągłość realizowanych zadań, co doznaje poważnego utrudnienia w odniesieniu do osób, które w pracy bywają jedynie obecne. Dlatego rozumiejąc, że **choroba stanowi okoliczność niezawinioną, to jednak dotyczy ona pracownika, a nie pracodawcy. Jeśli nieobecność pracownika z tego powodu trwa zbyt długo albo często powtarza się, przyszanje się pracodawcy prawo rozwiązania stosunku pracy**”<sup>21</sup>;

h) **odmowa wykonania polecenia:**

„**odmowa podporządkowania się poleceniom pracodawcy dotyczącym organizacji i sposobu wykonywania umówionego rodzaju pracy stanowi uzasadnioną przyczynę wypowiedzenia pracownikowi umowy o pracę**”<sup>22</sup>;

„**bezkrytyczne wykonanie przez pracownika bezprawnych poleceń przełożonych może uzasadniać wypowiedzenie umowy o pracę.** Zdaniem Sądu z zebrałego w sprawie materiału dowodowego, a zwłaszcza z zeznań powodów, **nie wynika, aby próbowali oni przeciwdziałać praktyce poświadczania nieprawdy w protokołach odbioru prac. Nie odmówili oni podpisania niezgodnych z prawdą protokołów, nie zażądali od przełożonych potwierdzenia na piśmie wydanych im poleceń podpisania takich protokołów, nie zawiadomili o tym dyrekcji**”<sup>23</sup>.



<sup>20</sup> Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 7 września 2000 r., I PKN 7/00, Legalis nr 235568.

<sup>21</sup> Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 19 marca 2014 r., I PK 177/13, Legalis nr 994492.

<sup>22</sup> Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 10 maja 2000 r., I PKN 630/99, Legalis nr 50703.

<sup>23</sup> Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 4 kwietnia 2006 r., I PK 161/05, Legalis nr 78473.



### Łukasz Kuczowski

radca prawny, partner zarządzający w kancelarii Raczkowski, leader projektu "HR bez papieru"



# Digitalizacja dokumentów pracowniczych

Pandemia COVID-19 znacząco przyspieszyła digitalizację dokumentacji pracowniczej w Polsce. Pracodawcy, zmuszeni do ograniczenia kontaktu między pracownikami, zaczęli coraz chętniej korzystać z narzędzi umożliwiających tworzenie i podpisywanie dokumentów w formie cyfrowej. Digitalizacja zasobów kadrowych, w tym prowadzenie elektronicznych akt osobowych, stała się naturalnym i pożądanym kierunkiem rozwoju. Ten proces zaczął również dostrzegać ustawodawca, który coraz częściej, przy licznych nowelizacjach prawa pracy, wprowadza możliwość zamiennego stosowania dokumentów w postaci elektronicznej i papierowej.

Wprowadzenie cyfrowych akt osobowych i elektronicznych podpisów przyniosło wiele korzyści, takich jak szybkość przetwarzania dokumentów, łatwość zarządzania obiegiem i wyeliminowanie konieczności kontaktu fizycznego. W efekcie pracodawcy zaczęli poszukiwać rozwiązań, które pozwolą im przenieść całe procesy kadrowe do świata cyfrowego. W przeciwieństwie jednak do wielu krajów europejskich, w Polsce obowiązuje bardzo formalistyczne podejście do prowadzenia akt osobowych. Przekłada się to również na digitalizację poszczególnych procesów w HR, gdyż niektóre dokumenty nadal wymagają formy pisemnej pod rygorem nieważności, a brak formy

pisemnej innych może kreować odpowiedzialność wykroczeniową pracodawcy. Dlatego, wybierając elektroniczną postać dokumentów, należy pamiętać o spełnieniu określonych wymogów prawa, w szczególności tych wskazanych w Rozporządzeniu Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 10 grudnia 2018 r. w sprawie dokumentacji pracowniczej.

Digitalizacja dokumentacji pracowniczej jest projektem obejmującym z jednej strony elektroniczne akta osobowe, w ramach którego pracodawca przechowuje w postaci elektronicznej dokumenty wskazane w przywołanym rozporządzeniu,



W Polsce obowiązuje bardzo formalistyczne podejście do prowadzenia akt osobowych. Przekłada się to również na digitalizację poszczególnych procesów w HR, gdyż niektóre dokumenty nadal wymagają formy pisemnej pod rygorem nieważności, a brak formy pisemnej innych może kreować odpowiedzialność wykroczeniową pracodawcy.

a z drugiej strony – eliminację papieru i podpisywania dokumentów tzw. mokrym podpisem, czyli digitalizację procesów. Wprowadzenie jedynie e-teczki oznacza połowiczną cyfryzację w sytuacji, w której pracodawca nadal będzie generował dokumenty papierowe. Dlatego tak ważna jest również digitalizacja procesów w HR, która w praktyce pozwala na wyeliminowanie papierowych dokumentów w 99% przypadków. Na taki projekt składa się kilka etapów.

### Analiza i przygotowanie

Pierwszym krokiem jest dogłębna analiza poziomu digitalizacji danej organizacji. Konieczne jest zrozumienie obiegu dokumentów, stosowanych systemów IT oraz bieżących metod tworzenia i podpisywania dokumentów. Na podstawie tego

etapu ustala się zakres niezbędnych zmian oraz możliwości zastosowania już posiadanych przez firmę narzędzi. Często okazuje się, że firma korzysta już z niektórych narzędzi np. podpisów kwalifikowanych, podpisów elektronicznych zwykłych (np. DocuSign) czy elektronicznego obiektu niektórych dokumentów (np. w zakresie pracy zdalnej). Warto ocenić, czy te narzędzia mogą być wykorzystywane w procesie digitalizacji.

Ważnym aspektem jest również edukacja interesariuszy takiego projektu na temat wymogów prawnych związanych z wdrożeniem i prowadzeniem e-teczki. Wiedza o obowiązkach pracodawcy i pracownika w tym zakresie ułatwia podjęcie decyzji o zakresie digitalizacji, np. czy obejmie ona tylko nowych, czy także obecnych oraz byłych pracowników.

### Dobór odpowiedniego narzędzia

Kolejnym krokiem jest wybór oprogramowania spełniającego polskie wymogi prawne dla elektronicznych akt osobowych. Narzędzie musi być zgodne z polskim prawem, aby uniknąć potencjalnych zarzutów o nieprawidłowe prowadzenie akt pracowniczych. Kluczowe jest, aby takie oprogramowanie zapewniało funkcjonalności wskazane w rozporządzeniu. Dotyczy to zwłaszcza zarządzania metadany, które są zbiorem określonych informacji przypisanych do każdego dokumentu przechowywanego w e-teczce. Takie funkcjonalności należy również ocenić pod kątem automatyzacji procesów. Co z tego, że oprogramowanie zapewni określoną funkcjonalność, jeżeli korzystanie z niego wymaga wprowadzania zmian ręcznie. Przy dużej liczbie pracowników i dokumentów może to oznaczać konieczność zapewnienia dodatkowych zasobów w HR tylko po to, aby wykonywać czynności, które powinny być zautomatyzowane.



Akta osobowe mogą występować tylko w jednej postaci – albo papierowej, albo elektronicznej. Nie jest możliwe prowadzenie części akt jednego pracownika w papierze, a części elektronicznie.

Nie należy się przy tym kierować oświadczeniem producentów co do zgodności e-teczki z wymogami prawa. Do tej pory w prowadzonych projektach nie spotkaliśmy narzędzia, które w 100% spełniałoby te wymogi.

### Procedura i ocena ryzyka

Po wyborze narzędzia należy opracować szczegółową procedurę zarządzania dokumentacją elektroniczną oraz przeprowadzić ocenę ryzyka. Procedura powinna precyzować zasady prowadzenia e-teczki, a ocena ryzyka pozwala na identyfikację potencjalnych zagrożeń i wdrożenie środków zaradczych, szczególnie w zakresie IT i RODO. Taka ocena powinna być regularnie aktualizowana, gdyż cyberzagrożenia zmieniają się obecnie bardzo dynamicznie.

Po wdrożeniu procedury i dokonaniu oceny ryzyka firma jest gotowa do uruchomienia e-teczki. Pracodawca może zdecydować, czy cyfryzacja obejmie wszystkich pracowników, czy tylko nowo zatrudnianych. W przypadku obecnych lub byłych pracowników konieczne będzie skanowanie i integracja istniejących akt papierowych. Warto pamiętać, że akta osobowe mogą występować tylko w jednej postaci – albo papierowej, albo

Pracodawca może wybrać, które procesy chce zdigitalizować, jednak im więcej obszarów zostanie objętych cyfryzacją, tym wyższy poziom automatyzacji i tym większe korzyści płynące z usprawnionych działań.

elektronicznej. Nie jest możliwe prowadzenie części akt jednego pracownika w papierze, a części elektronicznie. Nie ma jednak przeszkód, aby proces skanowania poszczególnych akt był rozłożony w czasie.

### Pełna digitalizacja procesów HR

Uruchomienie e-teczki jest tylko pierwszym krokiem w kierunku pełnej digitalizacji HR. Następnym jest cyfryzacja poszczególnych procesów kadrowych, takich jak rekrutacja, onboarding, zawieranie, zmiana i rozwiązywanie umów, offboarding, a także korzystanie z funduszy socjalnych czy realizacja obowiązków BHP. Co istotne, digitalizacja tych procesów może przebiegać bez konieczności stosowania na co dzień kwalifikowanych podpisów elektronicznych przez pracowników. Co prawda niektóre dokumenty pracownicze wymagają formy pisemnej pod rygorem nieważności i ich digitalizacja ze strony pracownika będzie wymagała podpisów kwalifikowanych (albo zachowania formy hybrydowej – podpis pracodawcy z wykorzystaniem podpisu elektronicznego kwalifikowanego, a pracownika – na mokro). Obecnie jednak nie ma konieczności nabywania dla pracowników stałych podpisów kwalifikowanych, można korzystać bowiem z jednorazowych podpisów kwalifikowanych

(np. w postaci voucherów). Ich koszt jest niski, szczególnie biorąc pod uwagę, że dokumentów wymagających formy pisemnej pod rygorem nieważności są w prawie pracy zaledwie trzy (umowa o zakazie konkurencji, umowa o wspólnej odpowiedzialności materialnej i umowa o przeniesienie praw majątkowych autorskich). Wielu pracodawców nawet nie zawiera takich umów.

Każdy proces wymaga jednak indywidualnego podejścia, w tym wyboru odpowiednich do obiegu dokumentów rozwiązań, przygotowania procedur i przeszkolenia zespołu HR. Pracodawca może wybrać, które procesy chce zdigitalizować, jednak im więcej obszarów zostanie objętych cyfryzacją, tym wyższy poziom automatyzacji i tym większe korzyści płynące z usprawnionych działań.

Cyfryzacja HR nie jest tylko chwilową zmianą, ale inwestycją w przyszłość organizacji. Przejście na elektroniczne dokumenty umożliwia szybsze, bardziej efektywne zarządzanie dokumentacją, zwiększa bezpieczeństwo danych oraz wspiera pracowników w adaptacji do nowoczesnych narzędzi. Pełna digitalizacja procesów HR to również krok w stronę bardziej zwinnej i nowoczesnej organizacji.



# 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

Szkolenia online i stacjonarne

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 (przeгляд procesów administracji personalnej i kalkulacji wynagrodzeń)

Budowanie i restrukturyzacja działów kadrowo-płacowych



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

Monika Smulewicz  
Monika Pawłowska  
Wojciech Chromik



**SAWICKI**  
— WSPÓLNICY  
IMMIGRATION | HR | EMPLOYMENT



**Kajetan Bartosiak**  
radca prawny,  
Head of Employment  
Kancelaria Sawicki i Wspólnicy



**Martyna Dobrowolska**  
paralegal  
Kancelaria Sawicki i Wspólnicy



# Regulaminy premiowania

## Czy uzależnienie premii od pozostawania w zatrudnieniu w określonym momencie jest zgodne z prawem?

Premia może stanowić jeden z fakultatywnych elementów wynagrodzenia, który z jednej strony motywuje pracownika i nagradza wyniki w pracy, a z drugiej zwiększa zaangażowanie zespołu i stanowi ważny element polityki retencyjnej. W obliczu rosnących wyzwań na rynku pracy, w tym zwłaszcza trudności związanych z rekrutacją i utrzymaniem pracowników, przemyślane i transparentne systemy premiowe zyskują na znaczeniu jako jeden z kluczowych elementów strategii HR - odpowiednio skonstruowany system premii może skutecznie zapobiegać rotacji kadry i budować lojalność wobec pracodawcy.

W praktyce jednak bywa tak, że otrzymanie premii często uzależnione jest nie tylko od wyników pracy, ale również od faktu pozostawania w zatrudnieniu w określonym momencie, np. na dzień wypłaty lub na koniec okresu rozliczeniowego/premiowego. Ale czy uzależnienie premii od pozostawania w zatrudnieniu w określonym momencie jest zgodne z prawem? Czy takie postępowanie nie stoi w sprzeczności z zasadą, że wynagrodzenie – w tym premia – przysługuje za pracę już wykonaną?

### Pozostawanie w zatrudnieniu jako warunek premiowania

Prawo do premii nie zostało w żaden sposób określone przepisami Kodeksu pracy, co daje pracodawcom ogromną swobodę w tej kwestii. Zasady premiowania zwykle wynikają z wewnętrznych regulacji - zazwyczaj są to regulaminy premiowania, które stanowią element regulaminu wynagradzania<sup>1</sup>, ale również mogą być zawarte w układach zbiorowych pracy, czy też - po prostu - w umowie o pracę.

Pracodawca, decydujący się na wprowadzenie premii regulaminowych, powinien pamiętać o kilku kluczowych zasadach:

1. Przede wszystkim, regulamin premii musi być skonstruowany w sposób precyzyjny i transparentny - zawarte w nim zapisy nie powinny budzić wątpliwości żadnej ze stron,

<sup>1</sup>Dokumenty zawierające warunki wynagradzania za pracę (regulamin wynagradzania, regulaminy premiowania, regulaminy prowizyjne etc.) stanowią regulamin wynagradzania w rozumieniu Kodeksu pracy.



2. Warunki przyznawania premii powinny być zrozumiałe zarówno dla pracowników, jak i osób odpowiedzialnych za ich ocenę/weryfikację - pracownik musi wiedzieć za co i w jaki sposób jest oceniany,
3. Niezbędne jest określenie jasnych i mierzalnych kryteriów - np. takich jak osiągnięcie konkretnych wyników, realizacja określonych zadań czy spełnienie innych wymagań związanych z wykonywaną pracą.

Warto mieć na uwadze powyższe kryteria niezależnie od trybu wprowadzenia premii, gdyż brak takiej przejrzystości może prowadzić do nieporozumień i konfliktów, a w skrajnych przypadkach – nawet do sporów sądowych.

Wielu pracodawców decyduje się dodatkowo na wprowadzenie zapisów, zgodnie z którymi premia jest przyznawana wyłącznie pracownikom zatrudnionym w określonym momencie, np. na dzień wypłaty premii lub na koniec okresu premiowego. Jest to tzw. warunek "retencyjny" i ma przede wszystkim na celu motywowanie pracowników do kontynuowania zatrudnienia oraz ograniczenie kosztów związanych z rotacją, natomiast zazwyczaj ma jeszcze ograniczyć koszt wypłaty premii osobom, które odchodzą z pracy.

Wielu pracodawców decyduje się dodatkowo na wprowadzenie zapisów, zgodnie z którymi premia jest przyznawana wyłącznie pracownikom zatrudnionym w określonym momencie, np. na dzień wypłaty premii lub na koniec okresu premiowego. Jest to tzw. warunek "retencyjny" i ma przede wszystkim na celu motywowanie pracowników do kontynuowania zatrudnienia oraz ograniczenie kosztów związanych z rotacją, natomiast zazwyczaj ma jeszcze ograniczyć koszt wypłaty premii osobom, które odchodzą z pracy.

Takie zapisy zazwyczaj nie budzą większych emocji - do czasu, gdy pracownik decyduje się na zakończenie stosunku pracy. Wtedy często pojawia się spór na linii pracownik-pracodawca, zwłaszcza w chwili, gdy pracownik twierdzi, że mimo zakończenia współpracy spełnił wszystkie wymagane regulaminem warunki i domaga się wypłaty premii. Dla pracownika często sprawa jest oczywista, bo przecież premia powinna być wynagrodzeniem za osiągnięte rezultaty w danym okresie czasowym, a nie nagrodą za lojalność i pozostanie w firmie. Stojący po drugiej stronie pracodawca najczęściej argumentuje z kolei, że celem premii jest także motywowanie do dalszej pracy i pozostanie w strukturach firmy, a ponadto, że nie jest możliwe zweryfikowanie osiągnięcia celów wyznaczonych na cały okres premiowy, skoro zatrudnienie ustaje w jego trakcie. Te sprzeczne interesy często stają się zarzewiem konfliktów, które ostatecznie trafiają przed sąd, a tam...

### Regulamin premiowania pod lupą

W pierwszej kolejności sądy weryfikują czy pracodawca wystarczająco precyzyjnie określił zasady przyznawania pracownikom premii oraz czy postanowienia regulaminu nie naruszają przepisów prawa (np. kodeksowej zasady równego traktowania). Właściwe ujęcie tej kwestii, poprzez wskazanie konkretnych, precyzyjnych i jasnych warunków premiowania, pozwala ustalić, z jakim świadczeniem mamy do czynienia – premią regulaminową o charakterze roszczeniowym czy może jednak z nagrodą uznaniową, której wypłata zależy, jak sama nazwa wskazuje, od swobodnego uznania pracodawcy.

W orzecznictwie Sądu Najwyższego<sup>2</sup> podkreśla się, że o charakterze świadczenia, czy jest to premia regulaminowa, czy też premia uznaniowa, decydują nie nazwa świadczenia, lecz właściwie jego treść oraz sposób określenia warunków przyznania. Jeśli akty wewnętrzne zawierają skonkretyzowane i zobiektywizowane przesłanki nabycia prawa do świadczenia, które można zweryfikować, mamy do czynienia z premią regulaminową. Pracownik

Jeśli akty wewnętrzne zawierają skonkretyzowane i zobiektywizowane przesłanki nabycia prawa do świadczenia, które można zweryfikować, mamy do czynienia z premią regulaminową. Pracownik wówczas ma prawo dochodzić jej wypłaty w przypadku spełnienia warunków określonych w regulaminie. Należy jednak uważać, gdyż sądownictwo przyjmuje, że "sumienne i staranne wykonywanie pracy" jest - wbrew powszechnej opinii - jak najbardziej weryfikowaną przesłanką premiową.

wówczas ma prawo dochodzić jej wypłaty w przypadku spełnienia warunków określonych w regulaminie. Należy jednak uważać, gdyż sądownictwo przyjmuje, że "sumienne i staranne wykonywanie pracy" jest - wbrew powszechnej opinii - jak najbardziej weryfikowaną przesłanką premiową<sup>3</sup>.

### Czy warunek zatrudnienia jest dopuszczalny?

Stosowanie systemu premiowania przez pracodawcę, jako pustej obietnicy, w której to pracodawca motywuje pracowników do osiągania wyznaczonych celów, a potem unika realizacji zapisanych w regulaminie zobowiązań, można by uznać nie tylko za moralnie wątpliwe, ale także niebezpieczne dla pracodawcy, gdyż może uderzać w jego reputację.

<sup>2</sup>Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 10 marca 2021 r. II PSKP 15/21.

<sup>3</sup>Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 14 kwietnia 2015 r. II PK 144/14.



Zgoda inaczej klaruje się sytuacja, w przypadku premii rocznych, których wypłata zależy od osiągnięcia wyników za cały rok kalendarzowy. Zazwyczaj, jeśli prawo do premii jest ściśle związane z całoroczną realizacją zadań, a pracownik nie pozostawał zatrudniony przez cały okres premiowania, nie nabywa on oczywiście prawa do wypłaty pełnej kwoty premii rocznej - chyba że co innego wynika z przepisów prawa wewnętrznego pracodawcy lub umowy o pracę.

Co jednak w sytuacji, gdy pracodawca w zasadzie od początku stawiał sprawę jasno (np. w regulaminie znajdowała się informacja, że warunkiem wypłacenia premii rocznej jest pozostawanie w zatrudnieniu), a pracownik wiedział o zasadach panujących w firmie?

Sądy wielokrotnie podnosiły, że nawet w przypadku jasno określonych zasad regulaminowych, pracodawca nie może całkowicie pomijać byłych pracowników w podziale premii, jeśli świadczenie to stanowiło wynagrodzenie za pracę wykonaną w okresie ich zatrudnienia. Pominięcie byłego pracownika w takich okolicznościach stoi w sprzeczności z zasadą, że wynagrodzenie - w tym premia - przysługuje za pracę już wykonaną, narusza zasady równego traktowania oraz wynagradzania według ilości i jakości pracy<sup>4</sup>. Za niedopuszczalne należy uznać sytuację, w której premia trafia wyłącznie do pracowników aktualnie zatrudnionych, podczas gdy ci, którzy faktycznie przyczynili się do wypracowania tych środków

<sup>4</sup>Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 14 czerwca 2018 r. II PK 130/17.



ków, zostają pominięci<sup>5</sup>. Innymi słowy - warunek polegający na pozostawaniu w zatrudnieniu na dzień wypłaty premii, który przypada po zakończeniu okresu premiowego jest, co do zasady, niedopuszczalny.

Zgola inaczej klaruje się sytuacja, w przypadku premii rocznych, których wypłata zależy od osiągnięcia wyników za cały rok kalendarzowy. Zazwyczaj, jeśli prawo do premii jest ściśle związane z całoroczną realizacją zadań, a pracownik nie pozostawał zatrudniony przez cały okres premiowania, nie nabywa on oczywiście prawa do wypłaty pełnej kwoty premii rocznej - chyba że co innego wynika z przepisów prawa wewnętrznego pracodawcy lub umowy o pracę<sup>6</sup>.

Analiza orzeczeń sądowych prowadzi do wniosku, że pracodawca nie może zapominać o pracownikach, którzy odeszli i niejako wykluczają zasłużonych pracowników, którzy dołożyli przysłówiową "cegielekę" w rozwój firmy. Przyznanie premii rocznych, powiązanych z długookresowymi celami, jest ściśle uzależnione od precyzyjnie określonych zasad, które jasno wskazują, komu i za co przysługuje premia, gdyż pracownikowi może przysługiwać proporcjonalna do okresu zatrudnienia wypłata.

<sup>5</sup>Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 7 stycznia 1997 r. I PKN 53/96.

<sup>6</sup>Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 15 marca 2016 r. II PK 20/15.

Pamiętać przy tym należy, że wykluczenie z mechanizmu premiowania z uwagi na datę zakończenia stosunku pracy jest kwestią wielowątkową i uzależnioną od całokształtu warunków premiowych oraz tzw. reduktorów. Nie można zapominać, że w przypadku sporu znaczenie będzie miało nie tylko to, co jest zapisane w regulacjach wewnętrznych, ale również możliwość ustalenia, czy "wypracowana wartość", pomimo krótszego niż zakładany okresu zatrudnienia, ma na tyle duże znaczenie gospodarcze dla pracodawcy, że powinna być wynagrodzona.

## Nowe spojrzenie na warunek zatrudnienia



Jedno z najnowszych orzeczeń Sądu Najwyższego<sup>7</sup> rzuca jednak nowe światło na kwestię premiowania, właśnie w kontekście premii regulaminowej i warunku pozostawania w zatrudnieniu. W swoich rozważaniach Sąd Najwyższy odniósł się m. in. do ustaleń poczynionych przez sądy niższych instancji, które jednoznacznie wskazały, że prawo do premii regulaminowej wynika z wewnętrznych postanowień obowiązujących u pracodawcy.

W tym przypadku nie uległo wątpliwości, że pracodawca jasno określił, iż premia przysługuje wyłącznie pracownikom pozostającym w zatrudnieniu na dzień 31 grudnia. Sądy niższych instancji, analizując treść regulaminu wynagradzania, przyjęły literalną wykładnię jego zapisów. W konsekwencji uznano, że premia nie należy się pracownikowi, który na koniec okresu rozliczeniowego nie pozostawał w zatrudnieniu, nawet jeśli wcześniej przyczynił się do realizacji wyników. Sąd Najwyższy, rozpatrując skargę kasacyjną, uznał te ustalenia za wiążące i odrzucił argumentację powoda domagającego się zasądzenia na swoją rzecz premii w wysokości proporcjonalnej do okresu zatrudnienia.

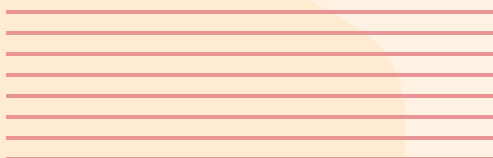
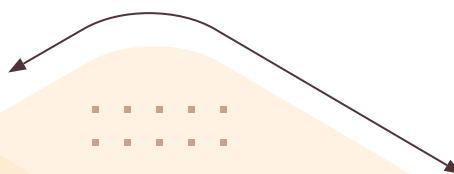
Skutki przedstawionej w ww. orzeczeniach wykładni przepisów prawa mogą wykraczać daleko poza ramy tej konkretnej sprawy. Należy zauważyć, że istnieje realna szansa, iż stanie się asumptem do zmiany podejścia do kwestii premiowania. Zapisy

regulaminów, które określały zasady wypłaty premii, mogą zyskać nową wagę - warunek pozostawania w zatrudnieniu w dniu wypłaty premii może bowiem pozbawić pracownika świadczenia, mimo jego wcześniejszego zaangażowania w osiągnięcie celów firmy. Jeśli pracownik zdecyduje się rozwiązać stosunek pracy przed wypłatą premii regulaminowej, musi być świadomy, że jego praca – nawet jeśli była niezwykle wartościowa – może nie zostać nagrodzona finansowo, jeśli regulamin wyraźnie to wyklucza.

Pamiętać przy tym należy, że wykluczenie z mechanizmu premiowania z uwagi na datę zakończenia stosunku pracy jest kwestią wielowątkową i uzależnioną od całokształtu warunków premiowych oraz tzw. reduktorów. Nie można zapominać, że w przypadku sporu znaczenie będzie miało nie tylko to, co jest zapisane w regulacjach wewnętrznych, ale również możliwość ustalenia, czy "wypracowana wartość", pomimo krótszego niż zakładany okresu zatrudnienia, ma na tyle duże znaczenie gospodarcze dla pracodawcy, że powinna być wynagrodzona.

Czy orzeczenie Sądu Najwyższego wyznaczy nowe stanowisko sądów w zakresie premiowania? Trudno już teraz jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie twierdząco, ale jedno jest pewne – orzeczenie to może dać pracodawcom oręż w dysputach z pracownikami w tym zakresie. Możemy spodziewać się, że w najbliższych latach będzie ono cytowane w licznych sprawach sądowych i analizowane zarówno przez prawników, jak i ekspertów HR.

<sup>7</sup>Postanowienie Sądu Najwyższego z dnia 7 listopada 2023 r. II PSK 6/23




 Eduwersum

**Patrycja  
Rejnowicz-Janowska**

Adwokat w kancelarii Jabłoński Koźmiński  
Wykładowca akademicki  
w Uczelni Łazarskiego; Absolwentka i Trenerka  
Eduwersum® Collegium Rozwoju HR


**Milena  
Markiewicz-Jurzyńska**

Prawnik CERRAD Sp. z o.o.  
Konsultant HR i RODO  
Absolwentka i Ambasadorka  
Eduwersum® Collegium Rozwoju HR



# Cykl orzecznicy

## Prawo pracy w orzeczeniach

Przegląd najciekawszych wyroków i ich znaczenie dla kadr, płac i HR

### Wstęp

Problematyka pracy w godzinach nadliczbowych została uregulowana w art. 151 Ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (dalej jako „KP”) – 151<sup>6</sup> KP. Wskazane przepisy mają dość enigmatyczny charakter oraz wywołują liczne wątpliwości interpretacyjne. Niejednokrotnie (jako pracodawcy) mamy bowiem wątpliwości, czy dana aktywność pracownika stanowi wykonywanie pracy w godzinach nadliczbowych, czy też nie. Wychodząc naprzeciw Państwu oczekiwaniom, poniżej przedstawiamy zestawienie kilku najistotniejszych naszym zdaniem orzeczeń Sądu Najwyższego oraz sądów powszechnych, które zostały wydane na gruncie art. 151 – 151<sup>6</sup> KP. Mamy nadzieję, że ułatwi to Państwu interpretację tych przepisów oraz pomoże w codziennej praktyce.



§

**Poprawienie wadliwie wykonanej pracy a nadgodziny****Wyrok Sądu Apelacyjnego w Warszawie  
z dnia 20 listopada 1997 r.,  
III APa 63/97, Legalis nr 34348**

„Usuwanie następstw wadliwie wykonanej pracy, usterek, nie należy do czasu pracy pracownika. Praca tego rodzaju nie stanowi pracy w godzinach nadliczbowych”.

§

**Niedopuszczalne rozwiązania organizacyjne generujące nadgodziny a zatrudnienie na stanowisku kierowniczym****Wyrok Sądu Najwyższego  
z dnia 20 lutego 2020 r.,  
I PK 247/18, Legalis nr 2572324**

„Z art. 151<sup>4</sup> KP wynika zakaz stosowania przez pracodawców takich rozwiązań organizacyjnych, które w samym swoim założeniu rodzą konieczność wykonywania pracy stale w godzinach nadliczbowych przez pracowników zajmujących kierownicze stanowiska. Praca takich pracowników w godzinach nadliczbowych dopuszczalna jest tylko wyjątkowo, „w razie konieczności”. Pracodawca nie może więc ustalić pracownikowi zakresu obowiązków, który nie może zostać wykonany w normalnych godzinach pracy. Nie jest zatem możliwe stosowanie takich rozwiązań organizacyjnych, które z założenia wymagałyby stałego wykonywania pracy w godzinach nadliczbowych. Z powyższego wynika, że osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych nie mogą być pozbawione prawa do wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych, jeżeli wadliwa organizacja pracy wymusza systematyczne przekraczanie norm czasu pracy”.

§

**Zatrudnianie pracowników poza normalnym czasem pracy na podstawie umów cywilnoprawnych jako obejście przepisów o czasie pracy w godzinach nadliczbowych****Wyrok Sądu Najwyższego  
z dnia 30 czerwca 2000 r.,  
II UKN 523/99, Legalis nr 51739**

„Zatrudnianie pracowników poza normalnym czasem pracy na podstawie umów cywilnoprawnych przy pracach tego samego rodzaju co objęte stosunkiem pracy stanowi obejście przepisów o czasie pracy w godzinach nadliczbowych oraz przepisów dotyczących składek na ubezpieczenie społeczne”.

§

**Milcząca zgoda pracodawcy na pracę w godzinach nadliczbowych****Postanowienie Sądu Najwyższego  
z dnia 11 stycznia 2024 r.,  
III PSK 38/23, Legalis nr 3035501**

„Choć przyjęto się uważać, iż szczególne potrzeby pracodawcy wyraża poleceniem, to można także wykonywać pracę nadliczbową za wiedzą i zgodą (choćby) milcząca pracodawcy, gdy pracownik działa w jego interesie, bowiem polecenie pracy w godzinach nadliczbowych nie wymaga szczególnej formy i wystarczająca jest dorozumiana zgoda pracodawcy”.



§

### Przebywanie w zakładzie pracy poza normalnymi godzinami pracy nie oznacza pracy w godzinach nadliczbowych

**Wyrok Sądu Apelacyjnego w Szczecinie z dnia 4 maja 2017 r., III APa 18/16, Legalis nr 2180319**



„Artykuł 151 KP zawierający definicję pracy w godzinach nadliczbowych jednoznacznie podkreśla, że chodzi o pracę wykonywaną. Pozostawanie w dyspozycji pracodawcy nie może więc zastąpić wymogu wykonywania pracy, a tylko taka sytuacja uprawnia do dodatków za pracę w godzinach nadliczbowych. Czasu przypadającego poza normalnymi godzinami pracy, w którym pracownik, pozostając w dyspozycji pracodawcy w rozumieniu art. 128 § 1 KP lub jedynie przebywając w zakładzie pracy, nie wykonuje pracy, nie wlicza się do czasu pracy w godzinach nadliczbowych”.

§

### Brak pisemnej zgody pracodawcy na pracę w godzinach nadliczbowych, mimo zapisów w regulaminie a wykonywanie pracy ponad obowiązujący wymiar czasu pracy

**Postanowienie Sądu Najwyższego z dnia 15 grudnia 2020 r., III PK 5/20, Legalis nr 2635846**

„Uznaniu za pracę w godzinach nadliczbowych (art. 151 § 1 pkt 1 KP) pracy, którą pracodawca zlecił pracownikowi i godził się na jej wykonywanie po normalnych godzinach pracy, nie przeszkadza niezachowanie reguł porządkowych wynikających z regulaminu pracy, uzależniającego podjęcie takiej pracy od pisemnego polecenia przełożonych pracownika lub wymagającego późniejszej akceptacji jej wykonania”.

§

### Dodatek za godziny nadliczbowe u niepełnoetatowca

**Uchwała Sądu Najwyższego z dnia 4 kwietnia 2014 r., I PK 249/13, Legalis nr 814338**



„Pracodawca nie musi płacić pracownikowi dodatku za godziny nadliczbowe, jeśli osoba zatrudniona w niepełnym wymiarze czasu pracy ma obowiązki, których wypełnienie zajmuje jej więcej niż ustalona w umowie część etatu, ale mniej niż osiem godzin w ciągu dnia. Dopiero praca wykonywana ponad obowiązujące pracownika normy czasu pracy, a także czynności wykonywane ponad przedłużony dobowy wymiar czasu pracy, wynikający z obowiązującego systemu i rozkładu czasu pracy, stanowi pracę w godzinach nadliczbowych. Niemniej jednak pracownik, który stale wykonuje pracę w pełnym wymiarze pracy, choć zatrudniony jest na część etatu, może wystąpić o przekształcenie swojej umowy w umowę w pełnym wymiarze czasu pracy”.



§

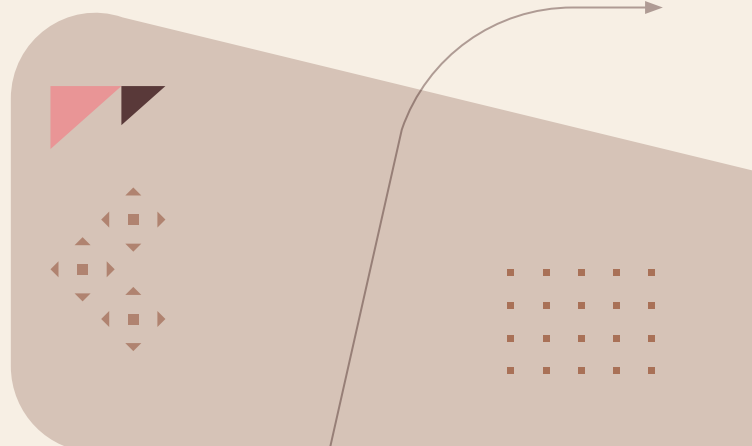
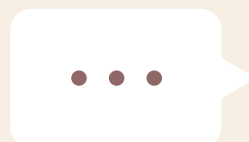
### Zadaniowy system czasu pracy a konieczność zapłaty za pracę w godzinach nadliczbowych

**Wyrok Sądu Najwyższego  
z dnia z dnia 9 października 2019 r.,  
III PK 141/18, Legalis nr 2940135**



„W rezultacie, pracownik zatrudniony w zadaniowym czasie pracy nie wykonuje pracy w godzinach nadliczbowych (mimo, że pracuje w czasie przekraczającym normy z art. 129 § 1 KP) w sytuacji, gdy przekroczenie to wywołane jest przyczynami leżącymi wyłącznie po jego stronie (na przykład z powodu jego niskiej efektywności). Stanowisko to jest powszechnie wyrażane w literaturze przedmiotu (zob. K. Stefański, Kodeks pracy. Komentarz, red. K.W. Barana, Warszawa 2018, s. 946). Po drugie, dopiero w razie stwierdzenia, że pracodawca powierzał zadania, które obiektywnie nie można było wykonać w granicach norm z art. 129 KP, pracownik nabywa prawo do wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych na ogólnych zasadach (wyroki Sądu Najwyższego: z dnia 10 września 1998 r., I PKN 301/98, OSNAPiUS 1999 nr 19, poz. 608; z dnia 4 sierpnia 1999 r., I PKN 181/99, OSNAPiUS 2000 nr 22, poz. 81). (...) Dochodzenie przez pracownika zatrudnionego w zadaniowym czasie pracy wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych jest równoznaczne z kwestionowaniem prawidłowości ustalania „czasu niezbędnego” przez pracodawcę w rozumieniu art. 140 KP. Skoro to zatrudniający korzysta z dobrodziejstwa wyjątku (odstępstwa od podstawowej formuły rozliczania czasu pracy), to rozumiałe staje się, że to na nim spoczywa obowiązek wykazania prawidłowości posłużenia się zadaniowym systemem czasu pracy. Wynika to też z tego, że w ramach obowiązku organizowania procesu pracy pracodawca powinien dokumentować i planować pracę tak, aby nie przekraczała ona wiążących pracownika systemów czasu pracy (wyrok Sądu Najwyższego z dnia 15 marca 2006 r., II PK 165/05, OSNP 2007 nr 5-6, poz. 69). Jeśli się okaże, że pracownikowi

powierzano zadania, które według wzorca staranności i efektywności nie mogły być wykonane w normach z art. 129 § 1 KP, to wprowadzie ciężar dowodu co do ilości przepracowanych godzin spoczywa na pracowniku (według ogólnej reguły z art. 6 KC), jednak nie można pominąć, że na skutek wadliwego zachowania pracodawcy nie doszło do ewidencjonowania czasu pracy pracownika. W tym wypadku reguła z art. 149 § 1 KP została uchylona przez nieprawidłowo stosowany zadaniowy system czasu pracy, co nie mieści się w granicach wytyczonych przez wyjątek wskazany w art. 149 § 2 KP. Nie jest to powód do pochopnego sięgania po rozwiązanie z art. 322 KPC. Rozliczenie godzin nadliczbowych powinno nastąpić według prawdziwego stanu rzeczy, czyli po skorzystaniu ze wszelkich możliwych dowodów obrazujących czas pracy zatrudnionego. Może się jednak zdarzyć, że na skutek zaniedbań pracodawcy w zakresie prowadzenia ewidencji czasu pracy wykazanie przez pracownika ilości przepracowanych godzin okaże się niemożliwe lub znacznie utrudnione. Wówczas sąd ma pełne prawo odwołania się do swojej oceny opartej na rozważeniu wszystkich okoliczności sprawy (zgodnie z art. 322 KPC)”.



§

### Dyżur „pod telefonem komórkowym” jako dyżur pozazakładowy

**Wyrok Sądu Najwyższego  
z dnia 9 grudnia 2011 r.,  
II PK 115/11, Legalis nr 471089**



„Czasem dyżuru jest czas, w którym pracownik jest zobowiązany do pozostawania poza normalnymi godzinami pracy w gotowości do wykonywania pracy wynikającej z umowy o pracę w zakładzie pracy lub w innym miejscu wyznaczonym przez pracodawcę (art. 151<sup>5</sup> § 1 KP). Jeżeli podczas dyżuru pracownik nie świadczył pracy, to czasu dyżuru nie wlicza się do czasu pracy. Jednak czas pełnienia dyżuru nie może naruszać prawa pracownika do odpoczynku, o którym mowa w art. 132 i 133 KP (art. 151<sup>5</sup> § 2 in fine KP). Analiza przepisów Kodeksu prowadzi do wniosku, że uregulowane zostały trzy przypadki dotyczące tego problemu: po pierwsze - czas pracy, a więc czas, w którym pracownik pozostaje w dyspozycji pracodawcy w zakładzie pracy (w tym dyżur zakładowy) lub w innym miejscu wyznaczonym do wykonywania pracy (art. 128 § 1 KP), po drugie - czas odpoczynku, czyli czas, którym pracownik może dysponować całkowicie swobodnie (czas prywatny), oraz po trzecie - czas dyżuru poza zakładem pracy, w ramach którego pracownik nie wykonuje pracy, niebędący czasem pracy, ale też niebędący czasem odpoczynku w rozumieniu art. 132 i 133 KP (por. A. Zwolińska: Dyżur (w:) Czas pracy, pod red. L. Florka, Warszawa 2011, s. 168). Czas dyżuru pełnionego poza zakładem pracy (niekoniecznie w domu pracownika), w ramach którego pracownik nie wykonuje pracy (art. 151<sup>5</sup> KP), nie jest więc ani czasem pracy, ani czasem odpoczynku pracownika. Miejsce dyżurowania (inne miejsce poza zakładem pracy) może być wyznaczone przez pracodawcę w różny sposób (podobnie jak miejsce wykonywania pracy - art. 29 § 1 pkt 2 KP). Może to być adres (punkt) albo pewien obszar geograficzny. Taki obszar może też być określony w sposób pośredni

przez zobowiązanie pracownika do stawienia się w pracy w odpowiednim czasie po wezwaniu go przez pracodawcę. Pozostawanie pracownika w gotowości do wykonywania pracy po wezwaniu go przez pracodawcę za pomocą środków porozumiewania się na odległość („pod telefonem”), jeżeli pracownik ma obowiązek stawić się do pracy w wyznaczonym czasie, jest więc dyżurem w innym wyznaczonym miejscu w rozumieniu art. 151<sup>5</sup> § 1 KP. Dyżurem pozazakładowym jest więc także dyżur „pod telefonem komórkowym”, w trakcie którego pracownik musi mieć włączony telefon, licząc się z koniecznością świadczenia pracy po wezwaniu przez pracodawcę i stawieniu się w miejscu świadczenia pracy w określonym czasie. Pracownik dysponuje wówczas dość znacznym marginesem swobody co do sposobu spędzania tego czasu. Musi być jednak przez cały czas gotowy do świadczenia pracy, a więc nie może podejmować żadnych czynności wyłączających zarówno gotowość do pracy, jak i gotowość do stawienia się w określonym czasie w miejscu jej wykonywania pracy (por. A. Chobot: Czas pracy w znowelizowanym Kodeksie pracy, Poznań 2003, s. 324; A. Sobczyk: Zasady prawnej regulacji czasu pracy, Warszawa 2005, s. 140; Ł. Pisarczyk (w:) Kodeks pracy. Komentarz, wyd. VI, pod red. L. Florka, Warszawa 2011, komentarz do art. 151<sup>5</sup> KP)“.



# 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 drzemący w Tobie potencjał!
- Pozyskasz praktyczne wskazówki o tym, jak efektywnie komunikować się we współpracy z osobami, które mają inne niż Ty style myślenia.

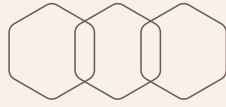


**Sprawdź**  
FRIS®



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

# Akademia People&Culture Manager



Zeskanuj kod QR,  
aby otworzyć stronę kursu



**Start: 27.03.2025**

Certyfikowany kurs liderów HR  
i HR Business Partnerów

Akademia  
certyfikowana



Akademia  
Strategia i kultura



Certyfikowany kurs

Akademia  
HRBP 2.0



Certyfikowany kurs

Akademia  
People Management



Certyfikowany kurs

Akademia  
People&Culture  
Manager



6-miesięczny  
program rozwoju  
zawodowego

Akademia  
HR Excellence

Prawo, Compliance, Restrukturyzacja



Certyfikowany kurs

Akademia  
Rekrutacji  
i Employer Brandingu



Certyfikowany kurs

Akademia  
Digital HR

Kariera, Analityka, Przyszłość



Certyfikowany kurs

Dołącz do nas



# HR detektyw



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



PCS | Littler

**Paweł Sych**

radca prawny,  
Partner w PCS Paruch Chruściel  
Schiffter Stępień Kanclerz | Littler

**Aleksandra Bruchajzer**

aplikantka adwokacka,  
Prawniczka w PCS Paruch Chruściel  
Schiffter Stępień Kanclerz | Littler

## Choroba jedynie symulowana, czyli zjawisko nadużywania zwolnień lekarskich przez pracowników.

Nadużywanie przez pracowników zaświadczeń o czasowej niezdolności do pracy, potocznie zwanych zwolnieniami lekarskimi, w szczególności tych krótkoterminowych i „okołoweekendowych”, jest zjawiskiem, które w ostatnim czasie przybiera na sile. Niewątpliwie na powyższe mają wpływ dwa elementy: elektroniczna forma wystawiania zwolnień lekarskich tj. forma dokumentu e-ZLA oraz upowszechnienie się wizyt lekarskich w formie teleporad, które łącznie czynią uzyskanie zwolnień lekarskich łatwiejszym niż kiedykolwiek.

Z niepokojem należy stwierdzić, że pracownicy niejednokrotnie postrzegają okres zwolnienia lekarskiego jako okres dodatkowego urlopu – czas na wakacje, remonty czy wykonywanie innej pracy zarobkowej. Na fikcyjnych zwolnieniach lekarskich tracą nie tylko pracodawcy, ale także cała gospodarka, społeczeństwo, a przede wszystkim uczeni pracownicy wykonujący pracę oraz opłacający składki na ubezpieczenie chorobowe.

Poniżej prezentujemy proponowane sposoby radzenia sobie oraz zapobiegania temu problemowi przez pracodawców, a także analizujemy, jak głośne ostatnio propozycje zmian przepisów dotyczących zwolnień lekarskich, mogą wpłynąć na to zjawisko.

### Pracodawca nie całkiem bezradny

Częste, krótkoterminowe zwolnienia lekarskie pracowników wiążą się z koniecznością szukania zastępstw z dnia na dzień oraz z destabilizacją procesu pracy. Demotywią także pozostałych pracowników, którzy często znają prawdziwe przyczyny „nagłej choroby” swoich kolegów. Pracodawca nie powinien pozostawać bierny na nieuczciwe praktyki pracowników w tym zakresie. Brak reakcji ze strony pracodawcy może powodować wśród pracowników przeświadczenie, że takie działania są dopuszczalne, co może doprowadzić do spadku moralności i zaangażowania zespołu oraz pogłębiać niewłaściwe praktyki.

Pracodawca ma prawo do samodzielnej kontroli prawidłowości wykorzystywania zwolnień lekarskich od pracy z powodu choroby w okresie niezdolności do pracy, za który wypłaca wynagrodzenie chorobowe z własnych środków.

W okresie wypłaty zasiłku chorobowego organem uprawnionym do kontroli jest Zakład Ubezpieczeń Społecznych, któremu pracodawca, niezależnie od liczby zatrudnionych pracowników, może zgłosić swoje wątpliwości. Pracodawca, który zgłasza do ubezpieczenia chorobowego powyżej 20 ubezpieczonych (na dzień 30 listopada poprzedniego roku) może przeprowadzić kontrolę prawidłowości wykorzystania zwolnienia lekarskiego również samodzielnie, z pomocą upoważnionych pracowników bądź specjalistycznych podmiotów zewnętrznych (w tym nawet uprawnionych detektywów, jeżeli wymaga tego dana sprawa). W trakcie takiej kontroli sprawdzane jest czy pracownik wykorzystuje zwolnienia zgodnie z przeznaczeniem (np. czy nie wykorzystuje tego okresu na remont domu, udział

**Pracodawca ma prawo do samodzielnej kontroli prawidłowości wykorzystywania zwolnień lekarskich od pracy z powodu choroby w okresie niezdolności do pracy, za który wypłaca wynagrodzenie chorobowe z własnych środków.**

w maratonie czy w innych celach niezwiązanych z powrotem do zdrowia) lub czy nie wykonuje w czasie jego trwania pracy zarobkowej, zarówno w ramach zatrudnienia u innego podmiotu, prowadzenia własnej działalności czy też pomagając w firmie osoby bliskiej).



W razie zaistnienia podejrzenia, że pracownik w ogóle nie jest chory, pracodawca powinien wystąpić do ZUS-u z prośbą o przeprowadzenie kontroli prawidłowości wystawienia zwolnienia lekarskiego przez lekarza. ZUS ma możliwość weryfikacji czy zwolnienie lekarskie zostało wydane zgodnie z przepisami w sprawie zasad i trybu wystawiania zwolnień lekarskich, w tym zweryfikować, czy w ogóle były podstawy do jego wystawienia, czyli de facto czy pracownik nie udaje choroby.

Jeżeli okaże się, że pracownik wykorzystywał zwolnienie niezgodnie z przeznaczeniem albo przebywał na nim pomimo braku podstawy do jego wystawienia, pracownik traci prawo do wynagrodzenia chorobowego albo zasiłku chorobowego za cały okres objęty zwolnieniem. Oprócz tego, powyższe jest podstawą do wyciągnięcia wobec pracownika odpowiedzialności, w tym rozwiązania z nim umowy o pracę za wypowiedzeniem, a nawet bez wypowiedzenia tj. w trybie dyscyplinarnym. Przedmiotowymi zachowaniami pracownik narusza bowiem nie tylko uzasadniony interes pracodawcy oraz obowiązek wykonywania pracy na rzecz pracodawcy, narażając go tym samym na straty finansowe, ale także działa na szkodę całego społeczeństwa. Oczywiście jest więc, że jeżeli działanie takie było celowe, to jest to ciężkie naruszenie podstawowych obowiązków uzasadniające zwolnienie, w tym również w trybie dyscyplinarnym.

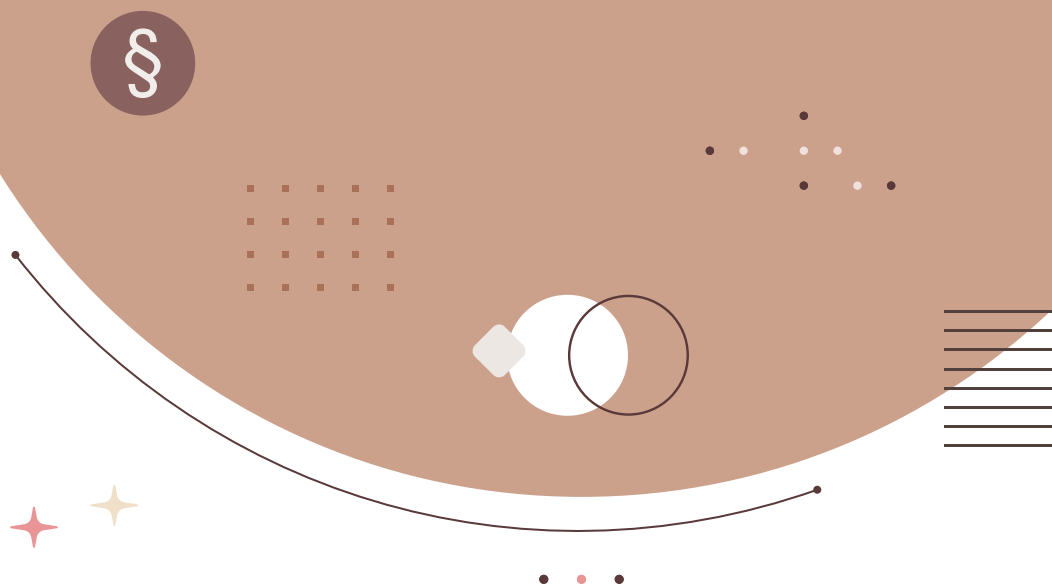
### Problematyczne krótkie zwolnienia

W przypadku zwolnień lekarskich trwających jeden czy dwa dni przeprowadzanie kontroli bywa w praktyce jednak problematyczne, a nawet niewykonalne. W szczególności w takich sytuacjach niemalże bezradny jest ZUS, który z przyczyn obiektywnych nie jest w stanie przeprowadzić kontroli w tak krótkim czasie. Dlatego też tak istotną jest przy tym rola pracodawców, aby reagować i odpowiednio działać. Jeżeli więc pracodawca zauważy, że zjawisko pobierania przez pracowników krótkoterminowych zwolnień lekarskich staje się plagą w zakładzie pracy lub po prostu, gdy ma

podejrzenie co do ich nadużywania, np. gdy te pojawiają się często w okresie świąt, w poniedziałki albo piątki, a także, gdy dany pracownik wykorzysta już cały przysługujący mu urlop wypoczynkowy, powinien z jednej strony niezwłocznie przeprowadzić kontrolę a ponadto zasygnalizować powyższą kwestię właściwej jednostce ZUS. Ta, otrzymując sygnały od pracodawcy, będzie mogła zweryfikować chociażby czy zwolnienia lekarskie jego pracowników nie są wystawiane zawsze przez tego samego lekarza, a także czy lekarz dokonał badania ubezpieczonego przed ich wystawieniem i czy posiadał odpowiednią dokumentację. W przypadku stwierdzenia nieprawidłowości w wystawianiu zaświadczeń lekarskich, ZUS może cofnąć lekarzowi upoważnienie do wystawiania zwolnień lekarskich na okres nieprzekraczający, w zależności od rodzaju naruszeń, 3 albo 12 miesięcy, co pozwoli ukrócić ewentualny proceder pozyskiwania nieuprawnionych zwolnień lekarskich przez pracowników.

Jeżeli okaże się, że pracownik wykorzystywał zwolnienie niezgodnie z przeznaczeniem albo przebywał na nim pomimo braku podstawy do jego wystawienia, pracownik traci prawo do wynagrodzenia chorobowego albo zasiłku chorobowego za cały okres objęty zwolnieniem.

W tym miejscu wskazać należy również, że liczne absencje pracownika, nawet te spowodowane rzeczywistą chorobą, mogą stanowić uzasadnioną podstawę do rozwiązania z pracownikiem stosunku pracy za wypowiedzeniem. Z powodu licznych nieobecności pracownika dochodzi bowiem do dezorganizacji pracy w zakładzie pracy, niejednokrotnie konieczności ustalania zastępstw czy też pracy



w godzinach nadliczbowych innych pracowników, co w konsekwencji oprócz problemów organizacyjnych, niejednokrotnie generuje dodatkowe koszty po stronie pracodawcy oraz wpływa na atmosferę w miejscu pracy.

### Działania prewencyjne

Dla skutecznego uporania się ze zjawiskiem symulowania chorób czy nadużywania zwolnień przez pracowników nie wystarczy sama kontrola i wyciąganie konsekwencji wobec nieuczciwych pracowników. Równie ważne jest tworzenie właściwej kultury organizacyjnej oraz posiadanie odpowiednich regulacji wewnętrznych przez organizację. Z jednej więc strony egzekwowanie przestrzegania zasad i nieuchronność konsekwencji w razie nadużyć, a z drugiej budowanie właściwego środowiska pracy oraz świadomość pracowników na temat negatywnego wpływu takich działań, tworzą kompleksowe rozwiązanie, które ma przeciwdziałać takim niepożądanym zjawiskom.

### Czy przyczyny leżą zawsze wyłącznie po stronie pracownika?

Źródła nadużywania zwolnień lekarskich przez pracowników niejednokrotnie należy poszukiwać w niewłaściwym rozplanowaniu i rozdzielaniu zadań, co prowadzi do sytuacji, w której pracownicy są nadmiernie obciążeni pracą i za wszelką cenę poszukują dodatkowego odpoczynku. Dobrym rozwiązaniem powyższego problemu jest prowadzenie

regularnych szkoleń dla kadry zarządzającej w zakresie zarządzania zespołem oraz wprowadzenie jasnych, przejrzystych zasad rozdzielania obowiązków pomiędzy poszczególnych członków zespołu, aby zadania były rozłożone równomiernie.

Poza tym, konieczne jest zbudowanie właściwej kultury organizacyjnej, w której pracownik ma poczucie, że jest ważną częścią zespołu, jego praca ma znaczenie, a on czuje się osobiście odpowiedzialny za realizację projektów w takim stopniu, że nie będzie ryzykował ich niepowodzeniem przez udanie się na nieuzasadnione, nagłe zwolnienie lekarskie.

Dodatkowym narzędziem służącym przeciwdziałaniu nadużywania zwolnień lekarskich może być wprowadzenie u pracodawcy także odpowiednich gratyfikacji finansowych w postaci tzw. premii frekwencyjnej. Zwracamy jednak uwagę, że aby takie świadczenie wywarło zamierzony skutek i nie niosło za sobą z jednej strony ryzyka dyskryminacji a z drugiej nie wywołało efektu przeciwnego, musi być ono odpowiednio uregulowane w przepisach wewnętrznych. W każdym przypadku trzeba korzystać z niego z rozwagą, ponieważ jego wprowadzenie w organizacji może prowadzić do zjawiska prezenteizmu tj. nieefektywnej obecności w pracy pracowników, spowodowanej w ww. przypadku przychodzeniem do zakładu pracy w czasie rzeczywistej choroby czy po prostu przychodzenia do pracy pomimo choroby. Są to zjawiska równie niekorzystne jak nadużywanie zwolnień lekarskich.

Dodatkowym narzędziem służącym przeciwdziałaniu nadużywania zwolnień lekarskich może być wprowadzenie u pracodawcy także odpowiednich gratyfikacji finansowych w postaci tzw. premii frekwencyjnej. Zwracamy jednak uwagę, że aby takie świadczenie wywarło zamierzony skutek i nie niosło za sobą z jednej strony ryzyka dyskryminacji a z drugiej nie wywołało efektu przeciwnego, musi być ono odpowiednio uregulowane w przepisach wewnętrznych.”

Oczywiście stosując powyższe rozwiązania, pracodawca nie zniweluje zjawiska nadużywania zwolnień lekarskich do zera, ponieważ korzystanie z nich w sposób sprzeczny z przeznaczeniem niewątpliwie wynika również z indywidualnych cech poszczególnych pracowników i obserwowanej czasem akceptacji dla tego zjawiska w niektórych grupach społecznych. Zatem, aby skutecznie walczyć z symulowaniem chorób przez pracowników, należy połączyć element prewencji z elementem kontroli, o którym wspomniano wyżej.

### Proponowane zmiany ustawowe mogą pogłębić problem

W ostatnim czasie dużo mówi się o proponowanych zmianach w *Ustawie o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa* w zakresie dotyczącym zwolnień lekarskich. W kontekście nadużywania zwolnień lekarskich znaczenie ma przede wszystkim propozycja, zgodnie z którą pracownik mógłby przebywać na zwolnieniu lekarskim w jednej pracy, a jednocześnie wykonywać gdzieś indziej inną pracę i pobierać za nią wynagrodzenie. Aktualnie przepisy stanowią, że osoba zatrudniona, otrzymując zwolnienie lekarskie, nie może wykonywać żadnej pracy zarobkowej. W naszej ocenie, proponowana nowelizacja generuje duże pole do nadużyć ze strony pracowników i może spowodować, że kontrole i wykrycie nadużyć będą znacząco utrudnione a czasem wręcz ich skuteczność będzie iluzoryczna.



Nie trudno wyobrazić sobie pracownika, który pracuje na etacie, a dodatkowo w sezonie letnim dorabia jako barman na weselach i innych wydarzeniach. Nie można wykluczyć sytuacji, że w sezonie pracownik będzie próbował pobrać fałszywe zwolnienie lekarskie, aby skupić się na pracy sezonowej i otrzymywać z niej wynagrodzenie, jednocześnie otrzymując wynagrodzenie chorobowe bądź zasiłek chorobowy z tytułu pracy na etacie. Podobnie w sytuacji, w której pracownik prowadzi działalność gospodarczą i w razie zwiększonej liczby zleceń będzie mógł korzystać ze zwolnienia z pracy na etacie po to, aby zwiększyć intensywność pracy w ramach prowadzonej działalności.

Pojawić się może również problem z możliwością przeprowadzenia kontroli poprawności wykorzystania przez pracowników zwolnienia lekarskiego z powodu ich nieobecności w miejscu wskazanym w zwolnieniu z powodu wykonywania w tym czasie pracy z innego tytułu.

Co więcej, projekt zmiany ustawy przewiduje, że miejscem wskazanym w zwolnieniu lekarskim, pod pewnymi warunkami, może być adres pobytu w innym państwie. Jest to kolejny obszar, który generuje potencjalne ryzyko dla pracodawców. Nie możemy wykluczyć sytuacji, w której pracownicy będą symulowali chorobę, aby udać się na zagraniczne wakacje. W praktyce bowiem kontrola takich zwolnień, mimo, że przepisy przewidują taką możliwość, może być znacznie utrudniona czy wręcz niemożliwa do przeprowadzenia.

Podsumowując - zmiany proponowane przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej mogą pogłębić problem nadużywania zwolnień lekarskich wśród pracowników. W związku z powyższym bardzo ważne jest, aby pracodawcy nie pozostawiali bierni na nieuczciwe zachowania pracowników w tym zakresie oraz wykazywali proaktywną postawę, wprowadzając w organizacji rozwiązania, które pozwolą zminimalizować ryzyko wystąpienia potencjalnych nadużyć.





JOANNA TORBÉ  
i PARTNERZY



### Joanna Torbé-Jacko

adwokatka, partnerka w Kancelarii  
Joanna Torbe-Jacko i Partnerzy,  
przewodnicząca Zespołu ds. Prawa  
Pracy przy Rzeczniku MŚP



# Firmy pod lupą UOKiK za porozumienia dotyczące pracowników

„Co to, odcinek crossoverowy?” – takim pytaniem rozpoczyna się pierwszy rozdział poradnika UOKiK o zмовach pracowniczych. Filmowe crossovery powstają w celach mocno komercyjnych, by przyciągnąć do kin fanów scalanych filmów. I z UOKiK-iem jest trochę jak w filmie, bo po wydaniu poradnika rozpoczęły się przeszukiwania i postępowania, które będą kontynuowane w 2025 roku, a wszystko wskazuje na to, że będzie ich więcej. Na takie postępowanie narażony może być każdy przedsiębiorca. Co jako pracodawcy możemy sprawdzić, żeby nie narazić się na kary?

## HR – nowy obszar zainteresowania Prezesa UOKiK

Naruszenie prawa konkurencji zwykle kojarzy się ze zмовami cenowymi, zмовami przetargowymi czy np. nadużywaniem pozycji dominującej przez rynkowych gigantów. Okazuje się jednak, że Prezes UOKiK na rynku pracy doszukuje się również antykonkurencyjnych porozumień dotyczących pracowników. Przypomina przy tym, że choć znaczna część spraw z zakresu prawa konkurencji dotyczy tych rynków, na których przedsiębiorcy sprzedają swoje produkty, to prawo konkurencji dotyczy również konkurencji na rynku pracy z innymi

przedsiębiorcami o pracowników. Szacuje się, że do 2035 roku liczba pracowników może się zmniejszyć o ponad 2 mln. Coraz większe deficyty kadrowe i odpływ personelu powodują, że pomiędzy przedsiębiorstwami rozpoczyna się konkurencja o deficytowego pracownika. UOKiK dostrzega to zjawisko i właśnie z tego powodu obszar rynku pracy znalazł się w drugiej połowie tego roku pod lupą urzędu. Nielegalnymi porozumieniami na rynku pracy zajmuje się w ostatnim czasie nie tylko UOKiK, ale także Komisja Europejska, która wskazuje, że tego rodzaju zachowania stanowią jedno z najpoważniejszych naruszeń.

## „Mnie nie dotyczy” – nic bardziej mylnego

Rozważając, kto może zawrzeć nielegalne porozumienie, trzeba mieć na uwadze, że prawo konkurencji korzysta z szerokiej definicji przedsiębiorcy. Obejmuje ono zarówno osoby prowadzące samodzielną działalność gospodarczą, jak i spółki prawa handlowego. Z kolei pracownikami będą nie tylko osoby zatrudnione na podstawie umów o pracę, ale również osoby współpracujące z przedsiębiorcą na podstawie umów o świadczenie usług (potocznie zwanymi umowami zlecenia) czy nawet umów o dzieło. Problematiczne będą w tym przypadku umowy z samozatrudnionymi, ponieważ w zależności od sytuacji mogą być oni potraktowani jako uczestnicy antykonkurencyjnego postanowienia (posiadają bowiem status przedsiębiorcy) albo jako osoby pokrzywdzone taką praktyką (wtedy, gdy nie przejawiali cech właściwych przedsiębiorcy, tzw. pozorowane samozatrudnienie).

Choć znaczna część spraw z zakresu prawa konkurencji dotyczy tych rynków, na których przedsiębiorcy sprzedają swoje produkty, to prawo konkurencji dotyczy również konkurencji na rynku pracy z innymi przedsiębiorcami o pracowników.



Zmowy i inne porozumienia antykonkurencyjne to praktyki ograniczające konkurencję na rynku - w omawianym przypadku na rynku pracy. W uproszczeniu można powiedzieć, że zwykle sprowadzają się do nieświadomości pracownika, że jest stosowana wobec niego jakaś praktyka, która została ustalona pomiędzy co najmniej dwoma przedsiębiorcami i która na rynku pracy pogarsza jego sytuację.

**Przykład:** Stowarzyszenie pracodawców zrzesza firmy z branży gastronomicznej, a członkostwo w nim posiada kilkadziesiąt firm działających na polskim rynku. W statucie stowarzyszenia zapisano, że członkowie stowarzyszenia w trosce o swoje interesy zobowiązują nie zatrudniać swoich pracowników i konsekwentnie tej zasady przestrzegają.

**Przykład:** Przedsiębiorca, którego głównym przedmiotem działalności gospodarczej jest produkcja żywności (zamawiający) zleca wykonawcy świadczenie usług produkcyjnych, które będą wykonywane przez pracowników/współpracowników wykonawcy. W umowie zawarto zapis, zgodnie z którym zamawiający zobowiązuje się nie zatrudniać pracowników wykonawcy przez okres współpracy oraz przez okres 12 miesięcy po ustaniu współpracy i strony tej zasady przestrzegają.

Oba podane przykłady mogą być rozpatrywane przez Prezesa UOKiK w kategoriach antykonkurencyjnego porozumienia. Wśród przykładów kwestionowanych porozumień pojawiają się ponadto:

- porozumienia płacowe – np. ustalenie stawek wynagrodzeń, czy to na poziomie minimalnym, maksymalnym, czy średnim lub ustalenia dotyczące pozostawienia wynagrodzeń na określonym poziomie przez określony czas;
- określenie wspólnych bonusów czy dodatków dla określonej branży, stanowiska lub osób posiadających określone kwalifikacje/kompetencje;
- dzielenie się informacjami o oferowanych wynagrodzeniach i benefitach między przedsiębiorstwami, jeżeli towarzyszy temu oczekiwanie respektowania wyartykułowanych zasad przez pozostałych uczestników porozumienia (taka sytuacja może mieć w szczególności miejsce w związkach pracodawców i stowarzyszeniach),

Bez znaczenia pozostaje forma, w jakiej dokonano takich ustaleń. Porozumieniem będzie zatem umowa w formie pisemnej, ustna rozmowa telefoniczna, ustalenia poczynione w trakcie krótkiej rozmowy na spotkaniu, ale i nieoficjalna wymiana wiadomości online czy zapisy statutu, regulaminu lub kodeksów danej organizacji. Z wytycznych Komisji Europejskiej wynika, że bez znaczenia pozostaje także, czy porozumienie ma charakter sektorowy, dwustronny, wielostronny czy wzajemny.





## Odpowiedzialność nie tylko dla zarządu

Krąg osób, którym można zarzucić niezgodne z prawem zachowania jest szeroki. Mogą to być nie tylko członkowie zarządów, ale też każdy inny pracownik, który brał udział w antykonkurencyjnym porozumieniu, mając na uwadze charter porozumień istniejących na rynku pracy mogą to być w szczególności pracownicy HR. Uznanie danego porozumienia za porozumienie ograniczające konkurencję obarczone jest ryzykiem dotkliwych kar – do 10% obrotu dla przedsiębiorcy. Prezes UOKiK może również nałożyć karę na osobę zarządzającą, jeżeli umyślnie dopuściła do zawarcia antykonkurencyjnego porozumienia. Wysokość kary nie może przekroczyć 2 000 000 zł. Zgodnie z dokumentem opublikowanym na stronie UOKiK dotyczącym sposobu wymierzania kar pieniężnych dla osób zarządzających, dokonywanie ustaleń między konkurentami stanowi bardzo poważne naruszenie (takie stanowisko prezentuje również Komisja Europejska). Odpowiedzialność osoby zarządzającej ma charakter wtórny w stosunku do odpowiedzialności samego przedsiębiorcy, toteż brak stwierdzenia naruszenia tego przepisu przez przedsiębiorcę niejako automatycznie wyklucza odpowiedzialność osoby zarządzającej.

## Przeszukanie – kontrola z zaskoczenia

Warto zdawać sobie sprawę, że postępowanie UOKiK-u nie przebiega tak, jak każda inna kontrola pracodawcy. Bardzo często zdarza się, że firma o istniejących wobec niej podejrzaniach dowiaduje się przy czynności dokonywanej z zaskoczenia, jaką jest przeszukanie (często w asyście policji). Na etapie składania wniosku o wyrażenie zgody na przeszukanie Prezes UOKiK może nie dysponować materiałem dowodowym pozwalającym na jednoznaczne udowodnienie podejrzewanej praktyki. Zastosowanie przeszukania jest natomiast jednym ze środków pozyskania dowodów przez UOKiK i przeprowadzane jest na etapie zbierania dowodów niezbędnych do weryfikacji podejrzeń

Uznanie danego porozumienia za porozumienie ograniczające konkurencję obarczone jest ryzykiem dotkliwych kar – do 10% obrotu dla przedsiębiorcy.

naruszenia przepisów ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów. Instytucja przeszukania stanowi jeden z elementów całego postępowania dotyczącego naruszenia zakazu zawierania antykonkurencyjnych porozumień, który może zapewnić organowi materiał dowodowy służący następnie do stwierdzenia, czy i w jakim zakresie, zarówno podmiotowym jak i przedmiotowym, doszło do naruszenia przepisu art. 6 ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów. Na późniejszym etapie postępowania zgromadzony materiał może posłużyć jako dowody, które potwierdzą podejrzenia dotyczące możliwości zawarcia porozumienia ograniczającego konkurencję i pozwolą na ich stwierdzenie przez Prezesa UOKiK. Orzecznictwo stoi na stanowisku, że co prawda zgodnie z art. 50





ust. 1 ustawy o ochronie konsumentów i konkurencji przedsiębiorcy są obowiązani do przekazywania wszelkich koniecznych informacji i dokumentów na żądanie Prezesa Urzędu, ale jest to tylko uprawnienie po stronie Prezesa UOKiK. Żaden przepis nie nakłada – w ocenie sądów – na ten organ obowiązku wystąpienia w tym trybie do przedsiębiorcy. Zdaniem sądów przepisy nie kreują jakiegokolwiek gradacji środków dochodzeniowych, do skorzystania z których uprawniony jest Prezes UOKiK. Dobór środka dochodzeniowego, który będzie najbardziej skuteczny w danej sprawie i na danym etapie postępowania, jest dyskrecyjnym uprawnieniem Prezesa UOKiK, a ten w sprawach porozumień na rynku pracy obecnie wybiera właśnie przeszukanie,

wskazując, że głównym założeniem przeprowadzenia przeszukania jest niewątpliwie zagwarantowanie efektu zaskoczenia. W dotychczasowym orzecznictwie na kanwie spraw dotyczących porozumień na rynku pracy trudno dopatrzeć się respektowania przez sądy testu proporcjonalności, z którego wynika, że głównymi kryteriami, jakimi winien kierować się sąd orzekający o odmowie lub uwzględnieniu wniosku o przeszukanie jest:

1. zakres dowodów w posiadaniu organów w chwili przeszukania;
2. zawartość i zakres zezwolenia na przeszukanie;
3. sposób przeprowadzenia przeszukania, w tym obecność niezależnych obserwatorów;
4. potencjalne skutki przeszukania dla reputacji podmiotu, w którym przeprowadzono przeszukanie.

Jeżeli określone zapisy nie są uzgodnione z innymi przedsiębiorcami, a uzgodnienia te przebiegają wyłącznie na linii pracodawca-pracownicy, to takie zapisy powinny znajdować się poza zainteresowaniem UOKiK.

### **Czyn nieuczciwej konkurencji a nielegalne porozumienie – czyli nie wszystko jest zakazane**

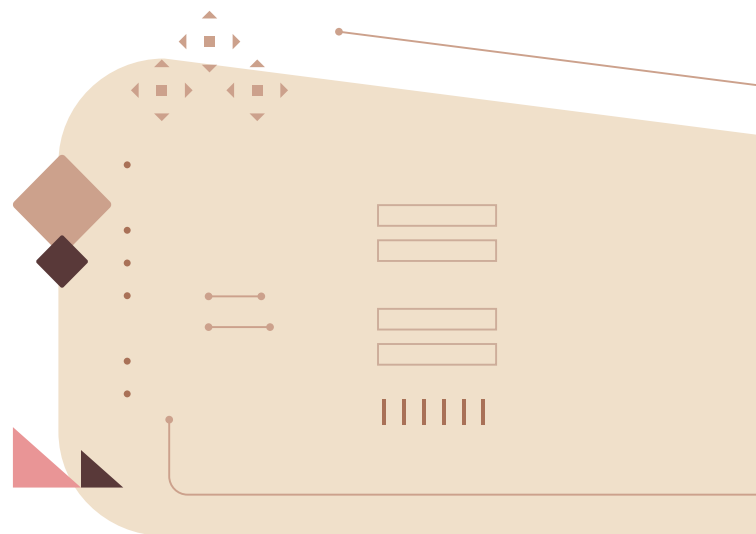
Po analizie wytycznych UOKiK można zapytać, jak w takim razie przedsiębiorca ma chronić się przed rotacją zatrudnienia i „podbieraniem” pracowników oraz czy w ogóle może to robić. Co do zasady postanowienia o zakazie konkurencji umieszczone w umowach o pracę nie stanowią naruszenia

prawa konkurencji (choć w tym przypadku szczególnie ostrożni muszą być przedsiębiorcy posiadający pozycję dominującą na rynku właściwym). W tym przypadku podkreśla się, że jeżeli określone zapisy nie są uzgodnione z innymi przedsiębiorcami, a uzgodnienia te przebiegają wyłącznie na linii pracodawca-pracownicy, to takie zapisy powinny znajdować się poza zainteresowaniem UOKiK.

Dopuszczalne byłyby też postanowienia, które odnoszą się wprost do czynów nieuczciwej konkurencji, a takim czynem jest np. nakłanianie osoby świadczącej na rzecz przedsiębiorcy pracę na podstawie stosunku pracy lub innego stosunku prawnego do niewykonania lub nienależytego wykonania obowiązków pracowniczych albo innych obowiązków umownych w celu przysporzenia korzyści sobie lub osobom trzecim albo szkodenia przedsiębiorcy. Można zatem wyobrazić sobie zapisy umowne wprost nawiązujące do czynów nieuczciwej konkurencji i takie normy umowne nie powinny budzić wątpliwości.

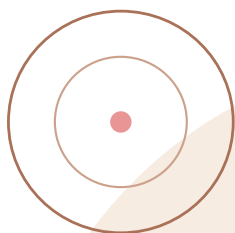
Za dopuszczalne przyjmuje się także prowadzenie przez pracodawców i związki pracodawców działań lobbingowych, czyli uczestniczenie w stanowieniu prawa.

**Przykład:** Związek pracodawców zgłosił resortowi pracy propozycję uregulowań prawnych w zakresie płacy minimalnej związanych z regionalizacją. W stanowisku wskazano propozycję wysokości płacy minimalnej w 2026 roku.



### UOKiK namawia na sygnalizowanie

Nie bez znaczenia pozostaje fakt, że sprawy dotyczące antykonkurencyjnych porozumień na rynku pracy są sprawami, które mogą podlegać sygnalizacji. UOKiK wskazuje, że rzeczywiście przyjmuje anonimowe zgłoszenia sygnalistów, a osoba zgłaszająca nie musi być poszkodowana (UOKiK wprost wskazuje, że osobą taką może być np. były pracownik). W przypadku omawianych porozumień zastosowanie może znaleźć program *leniency*, który daje szansę obniżenia kary lub jej całkowitego uniknięcia. Osoba, która z własnej inicjatywy ujawni UOKiK swój udział w antykonkurencyjnym porozumieniu, przedstawi informacje i dowody oraz będzie współpracować z UOKiK może liczyć na odstąpienie od wymierzenia kary lub jej złagodzenia. Wniosek *leniency* złożony przez przedsiębiorcę pod pewnymi warunkami może obejmować również osoby zarządzające. Osoba zarządzająca z kolei może złożyć wniosek *leniency* niezależnie od przedsiębiorcy, ale ten wniosek bynajmniej przedsiębiorcy nie chroni.





in

**adw. Paweł Krzykowski**Kancelaria BKB  
Baran, Książek, Bigaj

in

**Tytus Sztyma**Kancelaria BKB  
Baran, Książek, Bigaj

# Porozumienia przedsiębiorców o zakazie wzajemnego przejmowania pracowników na celowniku UE i UOKiK

Odptyw cennego personelu do konkurencji jest bolesnym doświadczeniem, które może spotkać każdego pracodawcę. Jeśli przechodzący do konkurenta pracownicy mieli dostęp do cennych informacji lub kontaktów, to takie zdarzenie może stanowić egzystencjalne zagrożenie dla całej organizacji. Świadomi pracodawcy, chcąc ochronić się przed takim obrotem wydarzeń, zawierają z pracownikami umowy o zakazie przejmowania klientów i pracowników. Niektórzy decydują się jednak pójść o krok dalej i dogadać się z konkurencją. Zawarcie porozumienia o zakazie podbierania sobie pracowników z konkurentami niewątpliwie może być kuszącą – pytanie tylko czy zgodną z prawem propozycją?

§



W ocenie ekspertów Komisji Europejskiej oraz polskiego Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów tego typu umowy zawierane pomiędzy przedsiębiorstwami mogą ograniczać konkurencję a w konsekwencji być niezgodne z prawem.

### Porozumienia na rynku pracy - opinia organów antymonopolowych

Eksperci Komisji Europejskiej (Directorate-General for Competition – Cartels Directorate) w opublikowanym w maju 2024 r. „*Competition Policy Brief*” wskazali, że zawierane pomiędzy pracodawcami porozumienia zakazujące podbierania sobie pracowników lub wspólnego ustalania wynagrodzeń co do zasady są niezgodne z art. 101 ust. 1 Traktatu o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej. Przepis ten zakazuje zawierania przez przedsiębiorstwa porozumień oraz uzgadniania praktyk zapobiegających, ograniczających lub zakłócających konkurencję na rynku wewnętrznym (lub prościej – rynku Unii Europejskiej).

Porozumienia przedsiębiorców na rynku pracy zostały wzięte pod lupę również przez Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, który opublikował poradnik „Zmowy i nadużycia na rynku pracy – prawo konkurencji a sprawy pracownicze”. Co istotne,

polski organ antymonopolowy podjął również faktyczne działania, wymierzone w przedsiębiorców zawierających porozumienia na rynku pracy. W lutym i kwietniu 2024 r. urzędnicy UOKiK w asyście policji przeszukali siedziby polskich przedsiębiorców działających w branży handlu detalicznego oraz obsługujących ich firm przewozowych. Prezes UOKiK w wydanym oświadczeniu wskazał, że prowadzone przez urząd postępowanie dotyczy zawarcia przez tych przedsiębiorców porozumienia ograniczającego konkurencję o pracowników, które miało przewidywać m.in. ograniczenie elastyczności zmiany pracy oraz ograniczenie tempa wzrostu płac.

W razie stwierdzenia przez Prezesa UOKiK naruszenia przepisów o ochronie konkurencji, może on skorzystać z szerokiego katalogu dotkliwych sankcji. Po pierwsze, na przedsiębiorcę, który dopuścił się naruszenia może zostać nałożona kara w wysokości do 10% obrotu osiągniętego w roku obrotowym poprzedzającym rok nałożenia kary. Odpowiedzialność mogą ponieść również osoby zarządzające podmiotami dopuszczającymi się naruszeń (przede wszystkim członkowie zarządu spółki). Prezes UOKiK może nałożyć na nich karę w wysokości do 2 000 000 zł.



## Czym właściwie jest „porozumienie” na rynku pracy

Warto pamiętać, że pojęcie porozumienia na gruncie przepisów o ochronie konkurencji ma bardzo szerokie znaczenie. Zgodnie z art. 4 pkt 5) ustawy z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów, porozumieniami są:

- a) umowy zawierane między przedsiębiorcami, między związkami przedsiębiorców oraz między przedsiębiorcami i ich związkami albo niektóre postanowienia tych umów,
- b) uzgodnienia dokonane w jakiejkolwiek formie przez dwóch lub więcej przedsiębiorców lub ich związki,
- c) uchwały lub inne akty związków przedsiębiorców lub ich organów statutowych;

Porozumieniem nielegalnym jest porozumienie którego celem lub skutkiem jest wyeliminowanie, ograniczenie lub naruszenie w inny sposób konkurencji na rynku właściwym. Może mieć ono dowolną formę i nie musi mieć postaci sformalizowanej umowy. Przykładowo, za porozumienia naruszające konkurencję TSUE uznaje również tzw. gentleman's agreement zawarty w formie ustnej<sup>1</sup>. Istotnym z perspektywy pracowników kadr jest również fakt, że zakazane porozumienie może zostać zawarte przez osoby nieuprawnione do reprezentacji spółki (o ile ma antykonkurencyjny cel lub skutek)<sup>2</sup>.

Interesujący jest również fakt, że istnienie porozumienia nie musi zostać wprost wykazane przez organ antymonopolowy. Może zostać wykazane również w pośredni sposób, poprzez wykazanie, że postępowanie przedsiębiorców lub ich związków nie da się wyjaśnić inaczej niż poprzez założenie

Porozumieniem nielegalnym jest porozumienie którego celem lub skutkiem jest wyeliminowanie, ograniczenie lub naruszenie w inny sposób konkurencji na rynku właściwym. Może mieć ono dowolną formę i nie musi mieć postaci sformalizowanej umowy.

że zachowania tych podmiotów na rynku zostały uprzednio uzgodnione<sup>3</sup>.

## Inne formy ochrony interesu pracodawców

Skoro wiemy już, że porozumienia ograniczające konkurencję na rynku pracy są niezgodne oraz rozumiemy, jak szeroko interpretowane jest pojęcie porozumienia, warto zastanowić się w jaki zgodny z prawem sposób pracodawcy mogą zabezpieczyć się przed utratą pracowników.

Odpowiedzi po części udziela sama Komisja Europejska we wspomnianym już „*Competition Policy Brief*”, zgodnie z którym pracodawcy powinni sięgać po bardziej proporcjonalne środki, takie jak zakazy konkurencji, umowy lub klauzule o ochronie poufności lub umowy szkoleniowe, przewidujące obowiązek pozostania w zatrudnieniu przez określony czas po ukończeniu szkolenia.

Coraz bardziej popularne na rynku stają się również klauzule *non-solicitation* zawierane przez pracodawców z pracownikami. Taki rodzaj umów przewiduje zobowiązanie pracownika do powstrzymania się od przejmowania pracowników od pracodawcy przez określony czas po ustaniu

<sup>1</sup> Wyrok TSUE z dnia 20 stycznia 2016 r. C-373/14 P *Toshiba Corporation*

<sup>2</sup> Wyrok Sądu Okręgowego – Sądu Ochrony Konkurencji i Konsumentów z dnia 12 lipca 2007 r. XVII Ama 64/06

<sup>3</sup> Wyrok Sądu Antymonopolowego z dnia 1 marca 1993 r. XVII Amr 37/92

zatrudnienia. Jednocześnie, nie narusza on przepisów o ochronie konkurencji, ponieważ jedną jej stroną jest pracownik, w czasie gdy stronami antykonkurencyjnego porozumienia mogą być jedynie przedsiębiorcy.

Klauzula *non-solicitation* zawarta z pracownikiem uzupełnia przysługującą pracodawcy ochronę przed nieuczciwym „podkradaniem” pracowników, zawartą w art. 12 ust. 1 ustawy z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (UZNK), który stanowi, że:

1. *Czynem nieuczciwej konkurencji jest nakłanianie osoby świadczącej na rzecz przedsiębiorcy pracę, na podstawie stosunku pracy lub innego stosunku prawnego, do niewykonania lub nienależytego wykonania obowiązków pracowniczych albo innych obowiązków umownych, w celu przysporzenia korzyści sobie lub osobom trzecim albo szkodenia przedsiębiorcy.*
2. *Czynem nieuczciwej konkurencji jest także nakłanianie klientów przedsiębiorcy lub innych osób do rozwiązania z nim umowy albo niewykonania lub nienależytego wykonania umowy, w celu przysporzenia korzyści sobie lub osobom trzecim albo szkodenia przedsiębiorcy.*

Wskazany powyżej przepis ma swoje ograniczenia. Po pierwsze, poszkodowany pracodawca musi udowodnić, że działanie polegające na nakładaniu do niewykonania, nienależytego wykonania lub rozwiązania umowy było sprzeczne z dobrymi obyczajami<sup>4</sup>. Po drugie, trudności może dostarczać wyliczenie szkody wywołanej odejściem pracowników, zachęconych w sposób sprzeczny z dobrymi obyczajami do przejścia do konkurencji. Po trzecie można mieć wątpliwości czy ww. przepis UZNK (art. 12) w ogóle dotyczy nakłaniania do rozwiązywania umów z pracownikami, albowiem są prezentowane interpretacje, w świetle których określenie „innych osób” wymienione w ust. 2 przepisu nie obejmuje pracowników.

<sup>4</sup> Wyrok Sądu Okręgowego w Toruniu – VI Wydział Gospodarczy z dnia 20 czerwca 2007 r. VI GC 16/07

Coraz bardziej popularne na rynku stają się również klauzule *non-solicitation* zawierane przez pracodawców z pracownikami. Taki rodzaj umów przewiduje zobowiązanie pracownika do powstrzymania się od przejmowania pracowników od pracodawcy przez określony czas po ustaniu zatrudnienia.

§



### Przejmowanie pracowników w orzecznictwie sądowym – zasada wolności pracy

W orzecznictwie polskich sądów zakaz przejmowania pracowników połączony z karą umowną był kwestionowany w kontekście zasady wolności pracy. W wyroku Sądu Apelacyjnego w Łodzi z dnia 20 marca 1998 r. (I ACa 136/98) został sformułowany następujący pogląd: „Sprzeczne z zasadami współżycia społecznego oraz kolidujące z zasadą wolności pracy i tym samym za naruszające prawo osób fizycznych do wyboru miejsca pracy i charakteru zatrudnienia, jest stosowanie w umowie dwóch podmiotów gospodarczych ograniczeń polegających na nakładaniu na tę ze stron, która zatrudni pracownika drugiej strony, obowiązku zapłaty kary umownej (art. 353[1] KC i art. 10 par. 1 KP).”

Z kolei w wyroku Sądu Apelacyjnego w Szczecinie z dnia 23 kwietnia 2015 r. (I ACa 134/15), stwierdzono, że: „Jedyną prawnie dopuszczalną formą zabezpieczenia się pracodawcy przed ryzykiem

utruty pracowników wyszkolonych lub podnoszących kwalifikacje zawodowe na koszt podmiotu zatrudniającego, jest zawarcie odpowiedniej umowy z pracownikiem. Istotne jest bowiem, aby takie ograniczenie zasady wolności pracy, podobnie jak inne umowy wpływające na sytuację pracowników, wynikało z autonomii woli stron, a nie z autonomii woli pracodawców.” W tym orzeczeniu sąd zakwestionował klauzulę z umowy o świadczenie usług kadrowych oraz o świadczenie usług księgowych, która przewidywała, że w przypadku, gdy zleceniodawca lub przedsiębiorca z nim powiązany zatrudni któregokolwiek z pracowników zleceniobiorcy, zleceniodawca zobowiązany będzie do zapłaty na rzecz zleceniobiorcy kary umownej w wysokości 100.000 zł. Klauzula dotyczyła okresu trwania tej umowy oraz okresu dwunastu miesięcy od jej rozwiązania lub wygaśnięcia.

Drugie z ww. orzeczeń odwoływało się m.in. do wyroku Sądu Apelacyjnego w Warszawie z dnia 8 listopada 2013 r. (I ACa 809/13), w którym sąd uznał że: „Zobowiązanie się do niezatrudniania




przez określony czas pracowników drugiej strony niewątpliwie ogranicza swobodę działania podmiotu zobowiązanego. Nie można w tym jednak upatrywać naruszenia reguł wolności gospodarczej, skoro sama strona korzystająca z autonomii woli, zobowiązuje się do niepodejmowania określonych działań, przy czym zobowiązanie, praktycznie, jedynie w minimalnym zakresie wpływa na możliwość swobodnego prowadzenia przez nią działalności gospodarczej.”

### Podsumowanie i komentarz autorów

W świetle ww. stanowisk ekspertów Komisji Europejskiej oraz UOKiK zawieranie tzw. „no-poach agreements” pomiędzy przedsiębiorcami jest niewątpliwie związane z istotnym ryzykiem prawnym. Jednakże należy mieć nadzieję, że praktyka organów stosujących prawo weźmie też pod uwagę perspektywę przedsiębiorców, którzy funkcjonując często na bardzo konkurencyjnych rynkach, poprzez takie klauzule starają się po prostu chronić

swoje przedsiębiorstwa. Należy mieć nadzieję, że w najbliższym czasie sądy oraz organy administracji publicznej w UE oraz w Polsce wypracują stanowiska, które pozwolą stworzyć coś na kształt dobrych praktyk w tym zakresie. W ocenie autorów można wyobrazić sobie szereg sytuacji, w których bardzo ścisła współpraca dwóch przedsiębiorstw połączona z przekazaniem sensytywnych informacji ekonomicznych, może uzasadniać tego typu porozumienia, jeśli mają one proporcjonalny i adekwatny charakter dla danej sytuacji biznesowej. Nie każde tego typu porozumienie musi skutkować istotnym ograniczeniem konkurencji na danym rynku. Ponadto warto odnotować, że eksperci Komisji Europejskiej w swojej analizie oprócz aspektów negatywnych tego typu porozumień jednocześnie wskazują m.in., że mogą one sprzyjać inwestowaniu w szkolenie pracowników bez obawy, że zostaną oni później zatrudnieni przez konkurentów. Należy mieć też na uwadze, że tego typu klauzule są stosunkowo powszechną praktyką w niektórych sektorach obrotu gospodarczego.



 Grant Thornton

**Jolanta Zarzecka-Sawicka**

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



**Wojciech Kruk**

Radca prawny, Senior Associate  
Kancelaria Prawna Grant Thornton  
Legal Maślanko



# Sygnaliści pod lupą

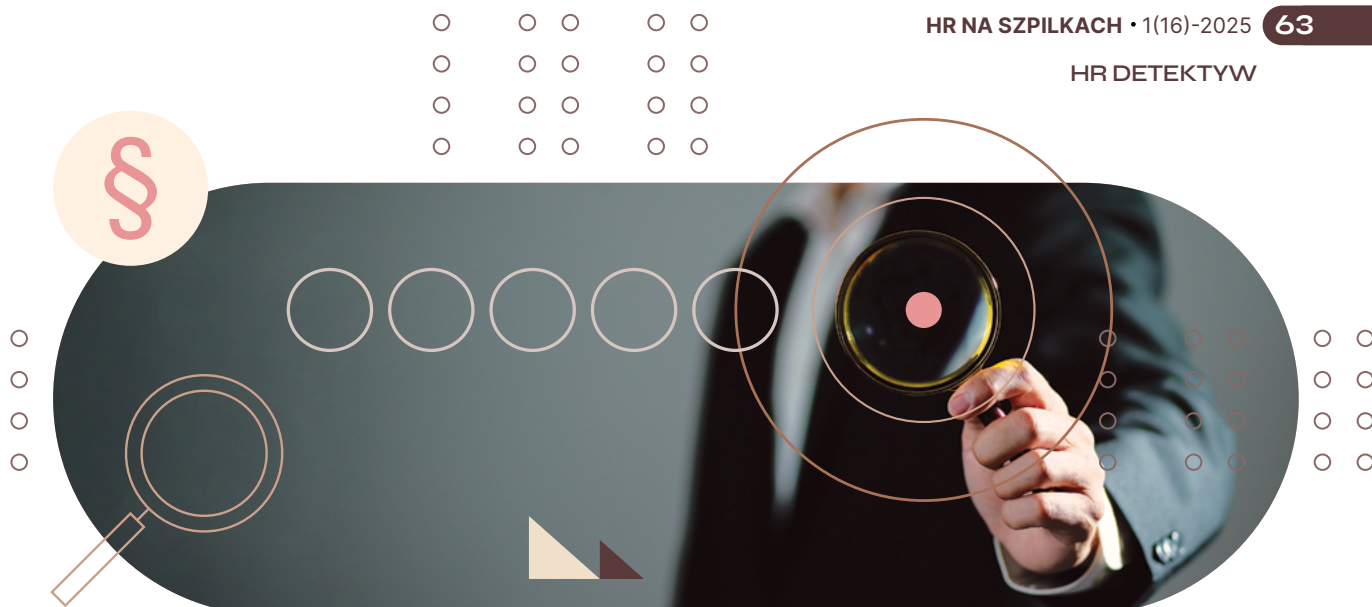
## Q&A, czyli odpowiedzi na najtrudniejsze pytania - część II

Ustawa o ochronie sygnalistów (dalej: „Ustawa”) w części dotyczącej możliwości dokonywania zgłoszeń wewnętrznych weszła w życie 25 września 2024 r., po kolejnych trzech miesiącach, a więc 25 grudnia 2024 r., zaczęły obowiązywać również przepisy dotyczące zgłoszeń zewnętrznych. Regulacja określająca zasady objęcia ochroną osób zgłaszających lub ujawniających publicznie informacje o naruszeniach prawa już na dobre i w pełnym zakresie weszła więc do polskiego porządku prawnego, jednak wciąż budzi uzasadnione wątpliwości. W drugiej części publikacji Q&A odpowiadamy na kolejne pytania dotyczące tematu sygnalistów.

### Kiedy należy dostosować się do obowiązków wynikających z Ustawy?

Ten wątek poruszaliśmy już w I części naszego Q&A, lecz wciąż pozostaje on aktualny. Z uwagi na brak jednoznacznych przepisów przejściowych pojawiły się wątpliwości, czy podmioty prawne mają obowiązek wdrożenia stosownej procedury zgłoszeń wewnętrznych już na dzień wejścia w życie Ustawy, tj. 25 września 2024 r., czy też dopiero z dniem 1 stycznia 2025 r., kiedy to po raz pierwszy

zaktualizuje się obowiązek ustalenia stanu zatrudnienia w danym podmiocie. Przyjęcie procedury już w dacie wejścia w życie przepisów Ustawy eliminowało ryzyko ewentualnych sankcji po stronie podmiotu zatrudniającego, taką też praktykę rekomendowaliśmy naszym klientom podczas licznych spotkań oraz szkoleń w temacie sygnalistów. Wiele podmiotów zatrudniających podjęło jednak decyzję o odsunięciu wykonania obowiązku do początku 2025 r. Podczas jednego z naszych październikowych szkoleń niemal 40% uczestników przyznało, że nie wdrożyło wewnętrznej procedury zgłoszeń



dedykowanej sygnalistom, ponieważ nie byli przekonani, czy są podmiotem zobowiązanym lub postanowili dostosować się do ustawowego obowiązku dopiero z początkiem nowego roku, kierując się wytycznymi Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Według wykładni przedstawionej przez Ministerstwo skoro obowiązek ustalenia procedury zgłoszeń wewnętrznych dotyczy podmiotów prawnych, na rzecz których według stanu na 1 stycznia lub 1 lipca danego roku wykonuje pracę zarobkową co najmniej 50 osób, podmioty prawne powinny ustalić ww. procedurę najpóźniej 1 stycznia 2025 r. O ile powyższa interpretacja nie stanowi źródła prawa i jest jedynie swojego rodzaju wskazówką dla podmiotów prawnych, datę 1 stycznia 2025 r. możemy traktować jako ostateczny termin na przyjęcie stosownej procedury zgłoszeniowej. Jest to szczególnie istotne w kontekście informacji Ministerstwa, zgodnie z którą od tego dnia będzie obowiązywała sankcja karna za brak ustanowienia procedury.

### Jak ustalić stan zatrudnienia na gruncie Ustawy o ochronie sygnalistów?

Ten temat również przybliżaliśmy w poprzednim wydaniu HR na Szpilkach, jednak chcielibyśmy ostatecznie rozwiązać wszelkie związane z nim wątpliwości. Kwestią podstawową jest to, że w przypadku określonej grupy podmiotów skala zatrudnienia nie ma żadnego znaczenia. Wszelkie podmioty świadczące usługi audytu, udzielające leasingów, prowadzące działalność bankową lub

ubezpieczeniową, świadczące usługi finansowe, a także świadczące usługi doradcze w zakresie struktury kapitałowej czy strategii przemysłowej, są zobligowane do przyjęcia procedury zgłoszeń wewnętrznych bez względu na liczbę zatrudnianych osób. Nie ma przy tym żadnych wątpliwości, że w przypadku tych podmiotów obowiązek przyjęcia procedury zaktualizował się już z dniem 25 września 2024 r. Podmioty, które do dnia dzisiejszego nie wykonały powyższego obowiązku, naruszają przepisy Ustawy i narażają się na związane z tym sankcje.

W przypadku pozostałych podmiotów prawnych do aktualizacji obowiązku przyjęcia procedury zgłoszeń wewnętrznych dojdzie, gdy w dniu 1 stycznia lub 1 lipca danego roku będą zatrudniały co najmniej 50 osób. Do tej puli wliczamy wszystkich pracowników, zarówno zatrudnionych w ramach umowy o pracę (przeliczając ich na pełne etaty), jak również na podstawie powołania, mianowania czy wyboru, ale także zleceniobiorców czy kontraktorów B2B, którzy w datach wskazanych w Ustawie świadczą pracę (usługi) na rzecz podmiotu prawnego. Co istotne, uwzględnieniu podlegają wyłącznie osoby wykonujące na rzecz podmiotu prawnego pracę za wynagrodzeniem.

Wielokrotnie pytania dotyczące sposobu ustalenia poziomu zatrudnienia pojawiają się w kontekście grup kapitałowych. Odwołując się do definicji z Ustawy, przez prywatny podmiot prawny należy rozumieć osobę fizyczną prowadzącą działalność gospodarczą, osobę prawną lub jednostkę

Do aktualizacji obowiązku przyjęcia zgłoszeń wewnętrznych przez podmiot prawny dojdzie, gdy w dniu 1 stycznia lub 1 lipca danego roku podmiot ten będzie zatrudniał co najmniej 50 osób.

organizacyjną nieposiadającą osobowości prawnej, której ustawa przyznaje zdolność prawną. W przypadku gdy podmioty działające w ramach grupy kapitałowej są odrębnymi jednostkami, a każda z nich wchodzi odrębnie w stosunki prawnopracownicze, zatrudnienie nie powinno być sumowane dla całej grupy kapitałowej. Każda ze spółek, a więc każdy pracodawca, odrębnie ustala stan swojego zatrudnienia w dacie 1 stycznia lub 1 lipca danego roku, a w przypadku spełnienia kryterium ilościowego w kontekście zatrudnienia jest zobowiązana do przyjęcia procedury zgłoszeń wewnętrznych.

### Kto właściwie jest objęty ochroną?

W kontekście Ustawy niezmiernie istotne jest, aby pamiętać, że grupa osób uwzględnianych na potrzeby ustalenia poziomu zatrudnienia w podmiocie prawnym nie jest tożsama z grupą beneficjentów objętych zakresem Ustawy. Ochrona prawna na wypadek dokonania zgłoszenia przysługuje nie tylko pracownikowi czy zleceniobiorcy, ale również pracownikowi tymczasowemu, prokurentowi, akcjonariuszowi, wspólnikowi lub członkowi organu spółki, a także osobom świadczącym nieodpłatnie pracę na rzecz podmiotu prawnego, w tym stażyście, wolontariuszowi czy praktykantowi.

Ustawę stosuje się także do osoby, która dokonała zgłoszenia informacji o naruszeniu prawa lub ujawnienia publicznego jeszcze przed

nawiązaniem stosunku pracy, zawarciem umowy o świadczenie usług czy przed objęciem funkcji w podmiocie prawnym, którego dotyczy zgłoszenie. Stosowną ochronę należy zapewnić kandydatom do pracy czy też kandydatom na dane stanowisko. Osoby te powinny mieć przy tym dostęp do treści procedury zgłoszeń wewnętrznych, aby mogły zweryfikować przysługujące im uprawnienia oraz czynności niezbędne do dokonania zgłoszenia. Krąg beneficjentów określony w Ustawie wpisuje się tym samym w aktualne trendy ustawodawstwa unijnego. Zeszłoroczna *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 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* również odnosi się do praw osób starających się o zatrudnienie. Co prawda Dyrektywa jeszcze nie została wdrożona do polskiego ustawodawstwa, ale zgodnie z jej założeniami podmioty zatrudniające będą zobowiązane do umieszczania w ofertach pracy proponowanego przedmiotu wynagrodzenia, powstrzymania się od pytań o dotychczasowe wynagrodzenie kandydata, a także konstruowania ogłoszeń o pracę i przeprowadzania procesu rekrutacji w sposób niedyskryminacyjny i neutralny pod względem płci. Przepisy polskiej Ustawy gwarantują więc sygnalistom ochronę zgodną z aktualnymi standardami unijnymi.

Grupa osób uwzględnianych na potrzeby ustalenia poziomu zatrudnienia w podmiocie prawnym nie jest tożsama z grupą beneficjentów objętych zakresem Ustawy.

Przepisy polskiej Ustawy gwarantują sygnalistom ochronę zgodną z aktualnymi standardami unijnymi.

### Jakie naruszenia mogą zostać zgłoszone przez sygnalistę?

W Ustawie przyjęty został zamknięty katalog naruszeń prawa, podlegających zgłoszeniu przez sygnalistę. Obejmuje on między innymi naruszenia z obszaru korupcji, zamówień publicznych, przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu, bezpieczeństwa transportu, ochrony środowiska czy ochrony konsumentów. Pełny katalog naruszeń zweryfikować można w przepisie art. 3 ust. 1 Ustawy. Co istotne, podmiot prawny nie jest uprawniony do ograniczania tego katalogu, co oznacza, że w ramach procedury zgłoszeń wewnętrznych nie można dokonać wyłączenia którejkolwiek z kategorii wskazanych w Ustawie. Skoro przepisy precyzują, że działania lub zaniechania w konkretnych dziedzinach uznaje się za naruszenie prawa, podmiot prawny ma obowiązek przyjąć każde zgłoszenie, które dotyczy jednego z wyszczególnionych obszarów, nawet jeśli nie został on wprost wymieniony w przyjętej przez ten podmiot procedurze zgłoszeń wewnętrznych.

Podmiot prawny został natomiast uprawniony na gruncie Ustawy do rozszerzenia katalogu naruszeń, podlegających zgłoszeniu przez sygnalistę. W ramach procedury wewnętrznej można przewidzieć możliwość zgłaszania informacji o naruszeniach dotyczących wewnętrznych regulacji obowiązujących w danym podmiocie lub przyjętych przez ten podmiot standardów etycznych. Należy zaznaczyć, że jest to wyłącznie uprawnienie podmiotu prawnego, a katalog naruszeń nie musi być rozszerzany. Podejmując decyzję o rozszerzeniu katalogu naruszeń podlegających zgłoszeniu, podmiot prawny nakłada na siebie dodatkowy obowiązek w zakresie przyjmowania i rozpoznawania zgłoszeń dotyczących szerszego katalogu naruszeń.

W ramach procedury wewnętrznej można przewidzieć możliwość zgłaszania informacji o naruszeniach dotyczących wewnętrznych regulacji obowiązujących w danym podmiocie lub przyjętych przez ten podmiot standardów etycznych.

Naruszenia takie jak warunki pracy niespełniające wymogów bezpieczeństwa, nękanie, przekupstwo, kradzieże, dyskryminacja, naruszenia zasad compliance, naruszenia etyki czy przemoc w miejscu pracy nie znajdują się w katalogu naruszeń prawa określonym w Ustawie. Dodanie tego rodzaju naruszeń do treści procedury wewnętrznej będzie skutkowało przyznaniem potencjalnemu sygnaliście uprawnienia do dokonania w tym zakresie zgłoszenia w ramach procedury zgłoszeń wewnętrznych i obowiązkiem objęcia go ochroną w sytuacji, gdy dokonane zgłoszenie okaże się uzasadnione. Podejmując decyzję o rozszerzeniu katalogu naruszeń podlegających zgłoszeniu, podmiot prawny powinien uwzględnić, że może to skutkować znacznym zwiększeniem liczby zgłoszeń dokonywanych przez sygnalistów i zwiększeniem nakładu pracy związanej z ich oceną oraz podejmowaniem stosownych działań następczych. Może się okazać, że rozwiązaniem korzystniejszym będzie na przykład przyjęcie odrębnej polityki antymobbingowej bądź antydyskryminacyjnej, w ramach której podmiot prawny będzie mógł z większą swobodą określić zasady komunikowania wszelkich nieprawidłowości i metody rozwiązywania zgłoszonych problemów.

## Ile warto przyjąć kanałów zgłoszeń?

W poprzedniej części Q&A odpowiedzieliśmy na pytanie, co charakteryzuje dobry kanał zgłoszeń. Dzisiaj chcemy rozwinąć dodatkowo temat, analizując, czy warto przyjmować więcej niż jeden taki kanał. Kwestią nadrzędną jest tutaj zapewnienie efektywnego funkcjonowania każdego z kanałów zgłoszeń przyjętych przez dany podmiot prawny. Każdy kanał powinien umożliwiać dokonanie zgłoszenia i działać na zasadach równorzędnych z pozostałymi kanałami zgłoszeń, co oznacza, że zgłoszenie dokonane za pośrednictwem dowolnie wybranego kanału powinno być rozpoznawane na dokładnie takich samych zasadach i w takich samych terminach, jak zgłoszenia dokonywane z wykorzystaniem innych kanałów, bez jakichkolwiek preferencji. Niedopuszczalna jest sytuacja, w której dany podmiot przyjmie kilka kanałów zgłoszeń (przykładowo kanał e-mailowy, telefoniczny i bezpośrednie zgłoszenie ustne), a w rzeczywistości dokonanie skutecznego zgłoszenia możliwe będzie wyłącznie za pośrednictwem jednego z tych kanałów. Niedopuszczalne są wszelkiego rodzaju sytuacje, w których co najmniej jeden z kanałów zgłoszeń nie będzie w rzeczywistości obsługiwany, dokonane za jego pośrednictwem zgłoszenie zostanie przyjęte lub rozpoznane przez osobę nieuprawnioną, ze znacznym opóźnieniem lub całkowicie zignorowane. Wprowadzenie kanału zgłoszeń, który będzie kanałem nieefektywnym lub za pośrednictwem którego dokonanie zgłoszenia będzie w istotny sposób utrudnione lub całkowicie niemożliwe, będzie stanowić naruszenie przepisów Ustawy i może zostać zakwalifikowane jako uniemożliwienie lub utrudnienie dokonania zgłoszenia, podlegające karze grzywny, ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności na okres do jednego roku. Alternatywnie opisane powyżej działanie mogłoby zostać uznane za ustanowienie procedury zgłoszeń wewnętrznych z istotnym naruszeniem wymogów ustawowych, co jest działaniem zagrożonym karą grzywny.



W przypadku dużych spółek międzynarodowych istotne jest, aby przyjęte kanały zgłoszeń były obsługiwane w języku polskim. Jest to szczególnie istotne, gdy kanałem zgłoszeń jest linia telefoniczna lub dedykowany system internetowy czy aplikacja mobilna. Jak wynika z Ustawy o języku polskim, na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej przy wykonywaniu przepisów z zakresu prawa pracy używa się języka polskiego, jeżeli osoba świadcząca pracę ma w chwili zawarcia umowy miejsce zamieszkania na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz umowa ma być wykonana lub jest wykonywana na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. Dodatkowo przepisy ustawy stosuje się również do dokumentów i informacji, których obowiązek sporządzenia lub podania wynika z odrębnych przepisów. W związku z powyższym zarówno zasady funkcjonowania poszczególnych kanałów zgłoszeń, jak również możliwość dokonania samego zgłoszenia powinny być udostępnione pracownikom w języku polskim. W przypadku gdy sygnalista nie będzie w stanie dokonać zgłoszenia z uwagi na barierę językową, podmiot prawny może ponieść odpowiedzialność za uniemożliwienie lub utrudnienie dokonania zgłoszenia.

### **Kto powinien przyjmować zgłoszenia, a kto podejmować działania następcze?**

Ustawa w sposób odmienny określa krąg podmiotów uprawnionych do przyjmowania zgłoszeń wewnętrznych oraz krąg podmiotów uprawnionych do podejmowania działań następczych.

Podmiotem upoważnionym do przyjmowania zgłoszeń wewnętrznych może być zarówno jednostka organizacyjna lub osoba w ramach struktury organizacyjnej, jak również podmiot zewnętrzny. Chcąc powierzyć przyjmowanie zgłoszeń wewnętrznych podmiotowi zewnętrznemu, niezbędne jest zawarcie stosownej umowy regulującej zasady przyjmowania zgłoszeń, sposób potwierdzania przyjęcia zgłoszenia, a także zasady przekazywania informacji zwrotnej oraz dostarczania sygnaliście informacji na temat procedury

**Powierzenie przyjmowania zgłoszeń podmiotowi zewnętrznemu nie zwalnia podmiotu prawnego z obowiązków wynikających z Ustawy, a wszelkie zaniebdania ze strony podmiotu zewnętrznego będą obciążać podmiot prawny.**

zgłoszeń wewnętrznych. Dodatkowo umowa powinna określać szczegółowe prawa i obowiązki podmiotu zewnętrznego związane z przetwarzaniem danych osobowych. Należy przy tym pamiętać, że powierzenie przyjmowania zgłoszeń podmiotowi zewnętrznemu nie zwalnia podmiotu prawnego z obowiązków wynikających z Ustawy, a wszelkie zaniebdania ze strony podmiotu zewnętrznego będą obciążać podmiot prawny. Podmiot prawny powinien więc zadbać o prawidłowe i terminowe wykonywanie obowiązków wynikających z Ustawy, w tym w szczególności obowiązku potwierdzenia sygnaliście przyjęcia zgłoszenia wewnętrznego w terminie 7 dni od dnia jego otrzymania. Konieczne jest również przyjęcie stosownych zasad przekazywania zgłoszeń przez podmiot zewnętrzny do jednostki organizacyjnej albo osoby wewnątrz organizacji odpowiedzialnej za weryfikację zgłoszenia i podjęcie stosownych działań następczych.

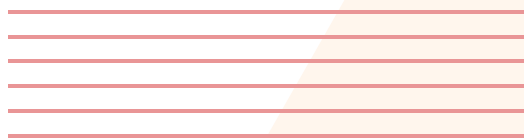
Weryfikacja zgłoszenia wewnętrznego i dalsza komunikacja z sygnalistą, a także podejmowanie działań następczych zostało zarezerwowane wyłącznie dla bezstronnej wewnętrznej jednostki organizacyjnej lub osoby w ramach struktury organizacyjnej podmiotu prawnego. W tym zakresie podmiot prawny nie może już oddelegować obowiązku na nikogo spoza organizacji.

## Jak powierzyć przyjmowanie zgłoszeń innemu podmiotowi w kontekście ochrony danych osobowych?

Podmiot prawny pełni rolę administratora danych osobowych w procesie przetwarzania danych osobowych osób dokonujących zgłoszeń naruszeń prawa, jak i pozostałych osób, których dane są przetwarzane w treści zgłoszenia oraz w toku prowadzonego postępowania wyjaśniającego. Oznacza to, że podmiot prawny ponosi pełną odpowiedzialność za cały proces ochrony danych, w tym za zapewnienie, aby procedura dokonywania zgłoszeń, ich przyjmowania oraz podejmowania działań następczych pozostawała w zgodności z przepisami RODO. Na podstawie RODO każde przekazanie danych osobowych podmiotowi trzeciemu powinno mieć podstawę prawną oraz być odpowiednio udokumentowane, zgodnie z zasadą rozliczalności. Z podmiotem zewnętrznym, który będzie przetwarzał dane osobowe w imieniu podmiotu prawnego, należy zawrzeć umowę powierzenia przetwarzania danych osobowych. Umowa ta powinna szczegółowo określać zakres przetwarzania, obowiązki stron, możliwość lub zakaz podpowierzenia danych osobowych, a także wymogi dotyczące zabezpieczeń technicznych i organizacyjnych, które mają chronić dane osobowe. Podmiot prawny jako administrator ma obowiązek zapewnić, że procedura zgłoszeń wewnętrznych oraz związane z nią przetwarzanie danych osobowych są zaprojektowane w sposób uniemożliwiający dostęp do informacji osobom nieupoważnionym. Obejmuje to wdrożenie środków technicznych i organizacyjnych, które chronią poufność tożsamości sygnalisty oraz osób, których dotyczy zgłoszenie. Aby zweryfikować, czy kanał zgłoszeń dostarczony przez podmiot trzeci jest wystarczająco bezpieczny, podmiot prawny ma obowiązek przeprowadzić analizę ryzyka, która pozwoli ocenić, w jakim stopniu przygotowany system jest narażony na naruszenia praw lub wolności osób, których dane będą przetwarzane. W tym celu konieczne jest uzyskanie informacji o stosowanych przez zewnętrznego podmiot zabezpieczeniach.

Warto również zwrócić uwagę, że w przypadku powierzenia podmiotowi zewnętrznemu przyjmowania zgłoszeń od sygnalistów, które dotyczą wielu spółek z jednej grupy kapitałowej, znacząco wzrośnie ryzyko pomylenia zgłoszeń oraz niewłaściwego przypisania poszczególnych zgłoszeń do odpowiednich spółek. W przypadku obsługi zgłoszeń przez podmiot zewnętrzny, wykonywanej na rzecz grupy spółek, szczególnie istotne jest, aby każdorazowo jednoznacznie określić, której spółki dotyczy dane zgłoszenie i do kogo powinno zostać skierowane. Brak wdrożenia stosownych procedur w tym zakresie może prowadzić do błędnego przypisania zgłoszenia, a w konsekwencji do ujawnienia danych zawartych w zgłoszeniu nieuprawnionym podmiotom.

Prawidłowe przetwarzanie danych osobowych w procesie przyjmowania zgłoszeń od sygnalistów i podejmowania działań następczych ma bardzo istotne znaczenie z uwagi na fakt, że naruszenie przepisów RODO może pociągać za sobą poważne skutki. Wszelkiego rodzaju incydenty związane z naruszeniem ochrony danych osobowych mogą prowadzić do roszczeń finansowych osób, których prawa zostały naruszone oraz do nałożenia kar administracyjnych przez Prezesa Urzędu Ochrony Danych Osobowych, wynoszących do 20 milionów euro lub 4% rocznego obrotu przedsiębiorstwa, przy czym zastosowanie ma kwota wyższa.



# :: :: :: :: Okiem praktyka :: :: :: ::

.....



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





in

### Wojciech Chromik

Menedżer, ekspert HRM,  
certyfikowany trener FRIS®,  
Project manager w Eduwersum®  
dla Biznesu



# Różne umysły, wspólne cele

## Jak style myślenia wpływają na zespoły

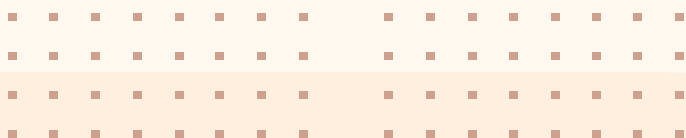
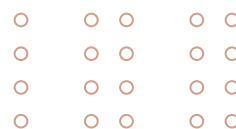
W świecie zmienności i niepewności zrozumienie różnic w sposobie przetwarzania informacji u ludzi może być kluczowym elementem budowania przewagi konkurencyjnej. Liczne badania i idąca za nimi praktyka biznesowa wykazały, że styl myślenia w znacznym stopniu determinuje sposób w jaki ludzie przetwarzają informacje, podejmują decyzje i współdziałają ze sobą.

Rozpoznanie kognitywnych preferencji i stylów myślenia warunkuje skuteczną komunikację i współpracę w grupie. Pozwala też lepiej dostosować przekaz, buduje empatię, co sprzyja uwalnianiu potencjału zespołu i pełniejsze jego wykorzystanie. W wymiarze indywidualnym pozwala dokonywać bardziej świadomych wyborów w różnych aspektach życia, zarówno zawodowego jak i prywatnego. W wymiarze grupowym daje szansę na budowanie lepszych i skutecznych w działaniu zespołów, w których ludzie uzupełniają się nawzajem. Pierwszym krokiem jest zawsze rozpoznanie tych różnic u siebie. W artykule przybliżę, jak świadomość tych

różnic poprawia efektywność zespołów, a także pokażę korzyści wynikające z uwzględnienia stylów kognitywnych w praktykach zarządzania.

### Różnice, które czynią nas wyjątkowymi

Styl myślenia to indywidualne preferencje w zakresie postrzegania, przetwarzania informacji i podejmowania decyzji. Dotyczy różnic w sposobie percepcji i interpretacji rzeczywistości w kilku wymiarach. Pionier badań nad różnicami w stylach kognitywnych Herman Witkin w latach 50-tych





ubiegłego stulecia zgłębiał w jaki sposób ludzie postrzegają i interpretują informacje w kontekście otoczenia. Jego badania pozwoliły na sformułowanie koncepcji zależności od pola. Zauważył, że dla jednych główną preferencją poznawczą jest izolowanie informacji od kontekstu. Inni natomiast (zależni od pola) mają trudności z wyodrębnieniem szczegółów z kontekstu. Tych pierwszych cechuje większa samodzielność i niezależność w myśleniu i działaniu. Ci drudzy skupiają się na całościowym obrazie, są bardziej skłonni by poddać się wpływowi otoczenia, ale są bardziej wrażliwi społecznie (relacyjnie) i lepiej współpracują z innymi. To Witkin zauważył, że uczniowie zależni od pola lepiej przyswajają wiedzę w środowisku opartym na współpracy, natomiast ci niezależni preferują indywidualne podejście i jasno zdefiniowane zadania.

### Szybko czy dokładnie?

Jerome Kagan i Nathan Kogan to badacze, którzy skupili się na różnicach w podejmowaniu decyzji oraz przetwarzaniu informacji, szczególnie w kontekście edukacyjnym, ale też rozumianym szerzej – jako przyswajanie nowej wiedzy i informacji. W tym modelu osoby, które określili jako impulsywne

poznawczo działają szybko, ale przez to mogą popełniać błędy. Są zorientowane na szybkie osiągnięcie rezultatów kosztem dokładności. W przeciwieństwie do nich osoby refleksyjne poznawczo – działają wolniej, ale dokładniej. Zwykle potrzebują więcej czasu na analizę, zanim podejmą decyzję. Badania Kagana i Kogana (1965) wykazały, że dzieci refleksyjne osiągały lepsze wyniki w zadaniach wymagających precyzji, natomiast impulsywne były bardziej kreatywne i szybciej reagowały na zmieniające się warunki.

### Otwarci na nowości czy przywiązani do schematów?

Jeszcze inny wymiar poznawczy zaproponował amerykański psycholog znany z prac dotyczących teorii decyzji i stylów kognitywnych - Sidney Siegel. Jego badania nad skalą, nazwaną przez niego: tolerancja na nierealistyczne doświadczenia, miały na celu zrozumienie, jak różni ludzie reagują na sytuacje nierealistyczne, nieoczekiwane lub nietypowe, które wymykają się standardowym wzorcom myślenia. Opisał on tę cechę jako zdolność jednostki do akceptowania lub odrzucania niekonwencjonalnych informacji i doświadczeń, które nie pasują do

ich typowych schematów poznawczych. Zauważył, że osoby z wysoką tolerancją na nierealistyczne doświadczenia są otwarte na nowe doświadczenia, potrafią integrować nierealistyczne elementy z dotychczasowym sposobem myślenia i dostrzegać w nich potencjał nowych możliwości. Zwykle wiąże się to z większą kreatywnością i zdolnością do myślenia abstrakcyjnego. Ludzie z niską tolerancją na nierealistyczne doświadczenia odrzucają informacje, które są sprzeczne z ich dotychczasowym obrazem świata. Mają większe trudności z przystosowaniem się do nowych sytuacji. Z reguły są też bardziej analityczne i preferują dobrze zdefiniowane, realistyczne problemy.

### Model Style Myślenia FRIS®: Cztery style, które tworzą całość

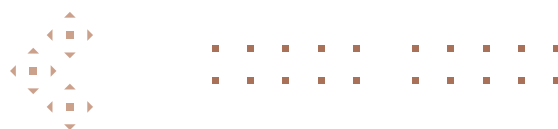
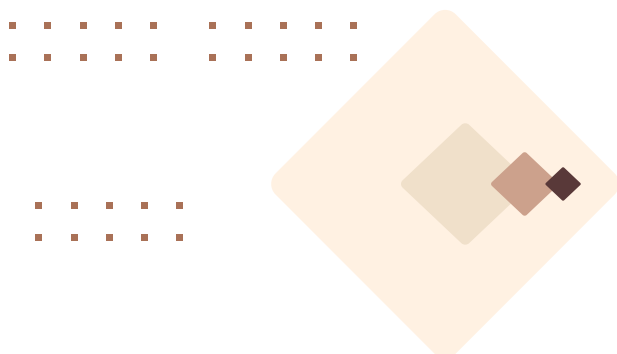
Model Style Myślenia FRIS® to polskie narzędzie opracowane w celu analizy stylów myślenia i działania. Nazwa to akronim czterech głównych stylów:

- Fakty (F) – styl preferujący myślenie oparte na faktach i danych. Są dokładne, preferują działanie i dążą do konkretnych rezultatów.
- Relacje (R) – styl osadzony w emocjach, potrzebach i relacjach międzyludzkich. Ich myślenie koncentruje się na współpracy i empatii.
- Idee (I) – styl wizjonerski, kreatywny, otwarte na nowe pomysły i niekonwencjonalne podejścia, inicjujący zmiany.
- Struktury (S) – styl uporządkowany, systematyczny, analityczny z dużą preferencją do planowania i precyzyjnego działania.

Autorką modelu i narzędzia psychometrycznego jest dr Anna Samborska-Owczarek ze swoim zespołem. Według ich badań styl myślenia jest wynikiem pewnych utrwalonych nawyków naszego umysłu. Cały czas wpływa na to w jaki sposób się komunikujemy, podejmujemy decyzje i działamy. Szczególnie jest to widoczne w nowych, zaskakujących nas sytuacjach, kiedy nasze doświadczenie nie jest w stanie odpowiedzieć gotowych rozwiązań. Wówczas reagujemy w pewien nawykowy, naturalny dla nas sposób, korzystając z informacji, przetwarzając je i podejmując na tej podstawie działania.

### Zespoły marzeń: Jak wykorzystać różnorodność?

Model FRIS® może być szczególnie użyteczny w pracy zespołowej. Przykładowo, w dużym uproszczeniu, można założyć, że osoby o preferującej perspektywę Faktów wezmą działania w swoje ręce, wytyczą cele cząstkowe, przypilnują realizacją i rozliczą pozostałych z tego jak pracują. W razie trudności zrobią wszystko, żeby je pokonać. Osoby preferujące perspektywę Relacji zadbać o dobrą atmosferę w zespole. Szczególną uwagę będą zwracały na punkt widzenia innych, co może być bardzo przydatne np. w lepszym zrozumieniu potrzeb klienta lub docenieniu odmiennych podejść. Są skłonne do kompromisów i łagodzą napięcia. Dominująca perspektywa Idee będzie w stanie zaproponować nowe kierunki rozwoju, wygeneruje pomysły, na które nikt wcześniej nie wpadł. Da zupełnie inną, niespotykaną perspektywę. Jeśli będzie potrzeba dokonać zmian i zwrotów, będzie na to gotowa. Osoby o dominującej perspektywie Struktury zaplanują działania, opracują dokładny action plan. Jeśli potrzeba będzie testów i analiz zajmą się nimi szczególnie chętnie. Ich wkładem będzie zadbanie o bezpieczeństwo i powodzenie projektu. Znajdą i oszacują potencjalne ryzyko, które może się przytrafić po drodze.



## Jak poznać swój Styl Myślenia?

Autorzy modelu FRIS® opracowali bardzo prosty i skuteczny kwestionariusz, który pozwala zdiagnozować jakim stylem myślenia się posługujesz. Dodatkowo badanie Style Myślenia FRIS® pozwala również na określenie w jaki sposób go zaadaptowałaś\_eś praktycznie i jak go wykorzystujesz w działaniu. Badanie odbywa się online, po jego zrobieniu otrzymasz opiekę Certyfikowanego Trenera FRIS®, który przekaże indywidualny Raport i wyjaśni, jak możesz go wykorzystać w swoim rozwoju.

**HR na Szpilkach  
jest Autoryzowanym Partnerem FRIS®**

## Korzyści płynące ze znajomości stylów myślenia

Rozpoznanie stylów kognitywnych w aspekcie komunikacji pozwala na lepsze dostosowanie przekazu do odbiorcy. Osoby analityczne oczekują konkretów, danych i precyzji, podczas gdy myślący kreatywnie wolą luźne, abstrakcyjne dyskusje. Zrozumienie tych preferencji pomaga unikać wielu niepotrzebnych nieporozumień. W badaniu opublikowanym w *Journal of Business Communication* (2019) stwierdzono, że zespoły, które stosowały różnorodne formy prezentacji danych (np. wykresy dla analityków, metafory dla kreatywnych myślicieli), osiągały lepsze wyniki w projektach. Świadomość różnic w stylach myślenia pomaga lepiej zrozumieć sposób myślenia współpracowników, co buduje wzajemny szacunek. W wielu przypadkach źródłem konfliktów jest niezrozumienie odmiennych podejść. Rozpoznanie tych różnic pozwala na świadome zarządzanie nimi. Opublikowany w 2021 r. raport firmy McKinsey wskazuje, że zespoły, w których liderzy uwzględniali

różnorodne style myślenia, notowali o 35% mniej konfliktów wewnętrznych. Rozpoznanie stylów myślenia przynosi szczególne korzyści w zespołach projektowych, gdzie różnorodność perspektyw jest pożądana. Dobór członków zespołu o różnych perspektywach ma przełożenie na większą różnorodność perspektyw i pomysłów. Jak podkreśla badanie opublikowane w *Harvard Business Review* (2020), zespoły zróżnicowane pod względem stylów myślenia mogą osiągać nawet o 20% wyższą efektywność w zakresie innowacji.

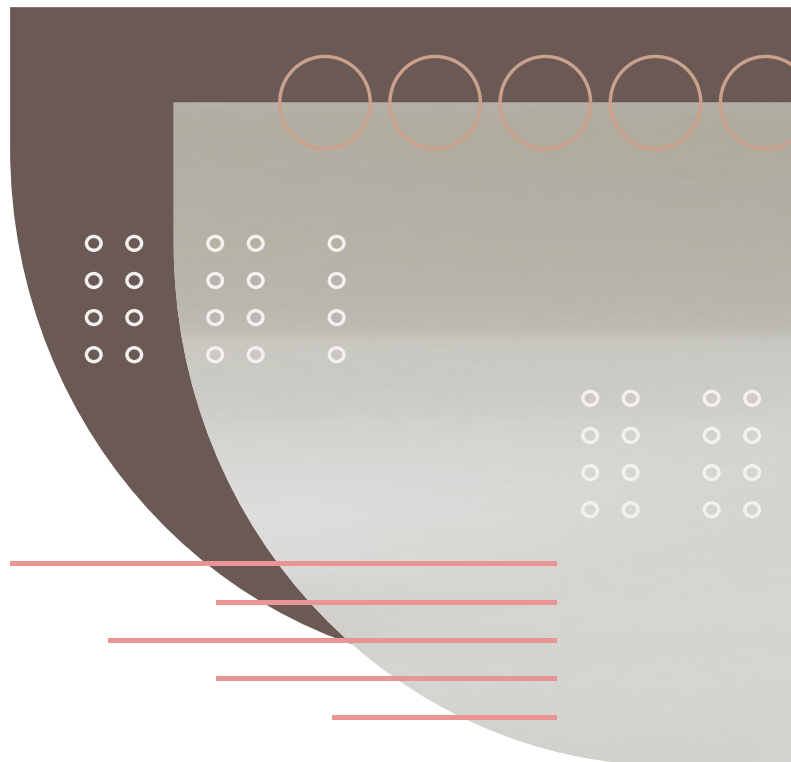
W badaniu opublikowanym w *Journal of Business Communication* (2019) stwierdzono, że zespoły, które stosowały różnorodne formy prezentacji danych (np. wykresy dla analityków, metafory dla kreatywnych myślicieli), osiągały lepsze wyniki w projektach. Świadomość różnic w stylach myślenia pomaga lepiej zrozumieć sposób myślenia współpracowników, co buduje wzajemny szacunek.



## Jak lepiej wykorzystać i rozwijać swoje mocne strony?

W perspektywie indywidualnej realizowanie zadań zgodnie z preferencjami poznawczymi umożliwia optymalne wykorzystanie umiejętności. Ma to ogromny wpływ na motywację pracowników. Z większą chęcią i zaangażowaniem realizują aktywności i projekty, które bazują na ich naturalnych zdolnościach i talentach. Oczywiście w rzeczywistości zawodowej nie zawsze jest tak, że możemy robić wyłącznie to co angażuje nasze wewnętrzne talenty. Ważne jest jednak, szczególnie w perspektywie menedżera, który te zadania rozdziela swoim ludziom, żeby zachować balans i nie powodować sytuacji nadmiernego obciążania aktywnościami

Ważne jest jednak, szczególnie w perspektywie menedżera, który te zadania rozdziela swoim ludziom, żeby zachować balans i nie powodować sytuacji nadmiernego obciążania aktywnościami i zajęciami, które nie są zgodne z preferencjami kognitywnymi pracownika. Przykładowo osoba preferująca perspektywę Faktów zwykle nie za bardzo chętnie zabiera się do robienia szczegółowych analiz czy rozważania alternatywnych podejść. Jej „mocą” jest doprowadzanie do tego, żeby rzeczy się działy i zmierzały do wyznaczonego celu.



i zajęciami, które nie są zgodne z preferencjami kognitywnymi pracownika. Przykładowo osoba preferująca perspektywę Faktów zwykle nie za bardzo chętnie zabiera się do robienia szczegółowych analiz czy rozważania alternatywnych podejść. Jej „mocą” jest doprowadzanie do tego, żeby rzeczy się działy i zmierzały do wyznaczonego celu. Osoby o dominującej perspektywie Idei będą szczególnie przydatne np. w organizacjach typu startup. Ich siła polega na nieszablonowym i nowatorskim podejściu, często całkowicie „out of the box”. Są więc w stanie proponować radykalnie nowe produkty czy usługi, które z początku dla innych wydają się nierealne, ale mogą przerodzić się w coś innowacyjnego.

## Co znajomość stylów myślenia daje menedżerowi?

Rozpoznanie własnego stylu poznawczego pomaga menedżerowi dostosować swój styl przywództwa do potrzeb zespołu i okoliczności. Dzięki temu może się stać bardziej elastycznym i efektywnym liderem, dostosowując swoje podejście do różnych sytuacji i osobowości członków zespołu. Natomiast poznanie stylów myślenia całego zespołu wzbogaca wiedzę o jego potencjale, udrażnia komunikację i pozwala unikać potencjalnych konfliktów.

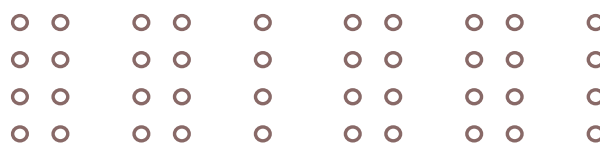


Szczególnie jest to widoczne, jeśli zauważalny jest deficyt którejs z perspektyw a projekty, które zespół realizuje jej wymagają. Wówczas menedżer może lepiej planować i dobrać członków zespołu ze względu na charakter i rodzaj realizowanych w nim projektów. Przykładowo, jeśli w zespole zajmującym się rachubą płac nie będzie reprezentacji

perspektyw Idei z pewnością nie ma powodu do zmartwień. Jednak, kiedy np. zespół kreatywny nie posiada reprezentacji Struktur, może to zwiastować pewne kłopoty, kiedy górę weźmie skłonność do działania bez planu i nawet pobieżnych analiz ryzyka.

Każdy z nas postrzega świat i podejmuje decyzje w nieco inny sposób. Rozumienie różnic w stylach myślenia jest kluczowe dla budowania efektywnych zespołów i osiągnięcia lepszych wyników. Świadomość tych różnic pozwala na lepszą komunikację, współpracę i rozwiązywanie problemów. Model FRIS®, który opisuje cztery główne style myślenia (Fakty, Relacje, Idee, Struktury) jest sprawdzonym i przydatnym narzędziem w tym zakresie. Powstał w Polsce i uwzględnia nasz krajowy kontekst. Dzięki niemu możemy lepiej zrozumieć siebie i innych, a co za tym idzie – budować bardziej spójne i efektywne zespoły.

Model FRIS®, który opisuje cztery główne style myślenia (Fakty, Relacje, Idee, Struktury) jest sprawdzonym i przydatnym narzędziem w tym zakresie. Powstał w Polsce i uwzględnia nasz krajowy kontekst. Dzięki niemu możemy lepiej zrozumieć siebie i innych, a co za tym idzie – budować bardziej spójne i efektywne zespoły.





### Małgorzata Górka

People Director Maxi Zoo,  
psycholożka, coachka, trenerka



# Jak reagujemy na zmianę?

Zarządzanie zmianą, zarówno z perspektywy indywidualnej (zarządzanie sobą w zmianie), jak i leaderskiej, jest obecnie jedną z kluczowych kompetencji.

**Samo zarządzanie zmianą to proces składający się z trzech faz: przygotowanie do zmiany, zarządzanie jej wdrożeniem oraz jej utrzymanie.** Celem jest trwałe, skuteczne i efektywne wprowadzenie konkretnej modyfikacji.

Emocje i zachowania w zmianie bardzo dobrze opisuje model Elisabeth Kübler-Ross, stworzony pierwotnie, aby opisać etapy akceptacji żałoby. Korzystamy z niego, opisując także reakcje ludzi na zmianę, która może przecież kojarzyć się ludziom ze stratą tego, co było.

Model Kübler-Ross pierwotnie zakładał pięć faz. Na potrzeby zmiany ja przytoczę ich jednak sześć:

1. **Zaprzeczenie** – etap, w którym nie wierzymy, że zmiana rzeczywiście nastąpi, że jest w ogóle konieczna. Etap ten może wiązać się z ignorowaniem sygnałów czy też dochodzących do nas informacji. Towarzyszące nam uczucia to fałszywe poczucie bezpieczeństwa, niedowierzanie czy zmieszanie. Kontynuujemy nasze codzienne czynności według utartych ścieżek postępowania, unikamy pewnych tematów, odwlekamy działania, przekładamy je „na kiedyś”. Może to dotyczyć np. ignorowania sygnałów z naszego ciała o ewentualnej chorobie. W środowisku zawodowym nie interesujemy się np. obszarem AI, mimo że „obiło nam się o uszy”, że dzięki temu narzędziu możemy sprawniej

realizować nasze zadania i może to być kluczowa umiejętność na naszym stanowisku w nowej strukturze. Myślimy: „AI niczego nie zmieni w mojej pracy”, „przecież komputer nie zastąpi człowieka”, czy też „to tylko nowa moda, zaraz przemienie”. Rolą lidera(ki) w środowisku biznesowym będzie jasna komunikacja i zachęcanie do rozwoju.

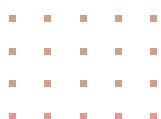
2. **Gniew** – etap, w którym zdajemy sobie sprawę, że zmiana jest nieunikniona. Często towarzyszy mu lęk, gniew, frustracja czy złość. Tracimy coś i jest to dla nas trudne. Towarzyszą nam

Zarządzanie zmianą to proces składający się z trzech faz: przygotowanie do zmiany, zarządzanie jej wdrożeniem oraz jej utrzymanie.

myśli o niesprawiedliwości, obwiniamy innych, czujemy niezgodę, podważamy kompetencje i autorytet osób wprowadzających zmianę. Powstają koalicje, wzrasta napięcie, pojawiają się konflikty. Ludzie sabotują zmiany, kwestionują nowe metody, otwarcie wyrażają niezadowolenie, wyłapują i rozdmuchują najmniejsze błędy, które w zmianie są naturalne. Lider(ka) musi być dostępny(a), szanować emocje, reagować empatycznie, a także być w dialogu, czyli jasno komunikować, jak będzie wyglądała zmiana.

3. **Negocjacje** – moment, w którym szukamy naszego sposobu na zmianę, aby złagodzić jej wpływ na nasze życie czy pracę. Zabiegamy o kompromisy, proponujemy alternatywne rozwiązania. Towarzyszy nam nadzieja, ale także niepewność i lęk. Tłumaczymy, że lepiej działać stopniowo, że ważna jest ewolucja w miejsce rewolucji. Staramy się przesunąć lub opóźnić zmiany, zachować choć część dotychczasowych rozwiązań. Lider(ka) powinien(a) być otwarty(a) na sugestie, ale także jasno postawić granice: co może być negocjowane, a co z jakiegoś konkretnego powodu nie podlega negocjacom. Ważne, aby stale tłumaczyć sens zmiany i zachęcać do eksperymentowania.
4. **Depresja** – trudny etap, w którym czujemy smutek i beznadzieję, wiedząc, że zmiana stanie się rzeczywistością, ale nie widzimy jej pozytywów. Czujemy zmęczenie, bezradność, utratę kontroli. Nasze myśli krążą dookoła straty po tym co było, skupiamy się również na braku sensu w tym, co przed nami. Wycofujemy się z życia firmy, spada nasza efektywność i motywacja, wzrasta absencja, zaczynamy myśleć o zmianie pracy. Jest to trudny etap, w którym, lider(ka) powinien(na) okazywać wsparcie, być dostępny(a), stawiać małe cele i celebrować ich osiągnięcie. Ważne są spotkania i wsparcie rozwojowe, aby pracownicy mogli pozyskiwać umiejętności do pracy w nowej rzeczywistości.

Ludzie sabotują zmiany, kwestionują nowe metody, otwarcie wyrażają niezadowolenie, wyłapują i rozdmuchują najmniejsze błędy, które w zmianie są naturalne. Lider(ka) musi być dostępny(a), szanować emocje, reagować empatycznie, a także być w dialogu, czyli jasno komunikować, jak będzie wyglądała zmiana.





5. **Ekspertymentowanie** – etap, w którym po burzy wychodzi słońce. Zaczynamy testować nowe rozwiązania i adaptować się do zmian. Pojawiają się myśli o ewentualnych korzyściach, chęć próbowania nowego. Towarzyszy nam ciekawość, ostrożny optymizm czy nadzieja. Ludzie chętniej się uczą, zdarza się jednak, że po jednym kroku do przodu, robimy dwa lub trzy do tyłu. Lider(ka) powinien(na) motywować, zachęcać do próbowania oraz celebrować sukcesy.

6. **Decyzja i akceptacja** – końcowy etap, w którym zmiana jest przez nas zaakceptowana i nowe staje się rzeczywistością. Czujemy ulgę, spokój, pewność siebie, praca znowu przynosi nam satysfakcję. Wraca dobra praca zespołowa, efektywność, zaangażowanie oraz szukanie nowych rozwiązań i praktyk. Lider(ka) powinien(na) doceniać, wspierać oraz motywować.

Warto wspomnieć, że cztery spośród sześciu wymienionych faz są związane z oporem na zmianę – zaprzeczenie, gniew, negocjacje i depresja. Opór jest w pełni naturalną reakcją i będzie wyrażany na przeróżne sposoby. Może wiązać się z oporem kulturowym (jesteśmy inni, to nie dla nas), praktycznym (czy dam radę odbierać dziecko ze szkoły na czas) i psychologiczny (z jakiego powodu mam się zmienić, przecież tyle czasu było dobrze).

Zarządzaniu zmianą towarzyszy więc wiele emocji, które są naturalne i nie mogą być ignorowane. Ważne, aby dbać o siebie w momentach przechodzenia przez etapy – jeżeli zbyt długo będziemy trwać w którejś z faz, zmiana może być bardzo dotkliwa lub nawet się nie udać. W biznesie np. zbyt długie zaprzeczanie czy tkwienie w gniewie nie posunie zmiany do przodu, bardzo negatywnie wpłynie także na morale zespołu, obniżając przy tym efektywność. W życiu prywatnym z kolei zatrzymanie się w zaprzeczeniu czy gniewie w sytuacji np. problemów zdrowotnych również może mieć dla nas bardzo złe skutki.



# 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.





**Joanna Ceplin**

strateżka marki i biznesu online, CEO  
Instytutu Marki Online i Komunikacji



# Twoja marka osobista online w 2025 roku

Czy zastanawiasz się, dlaczego niektórzy specjaliści, eksperci i przedsiębiorcy przyciągają uwagę, zaufanie i nowych klientów niemal bez wysiłku? Tajemnica tkwi w ich marce osobistej, ale dzisiaj dodatkowym elementem wpływającym na Twój wizerunek jest obecność online. Prawda jest taka, że zdecydowanie więcej osób oceni Cię poprzez to, co znajdzie o Tobie w Internecie, niż przez rozmowę i ocenę Twoich kompetencji i wiedzy. W telegraficznym skrócie: liczy się to, co publikujesz, a nie to, co wiesz.

Od 2014 roku, czyli już od prawie dekady, przekonuję specjalistów, przedsiębiorców, managerów i liderów do zadbania o swoją obecność i wizerunek w przestrzeni online. W moich szkoleniach nie skupiam się tylko na mediach społecznościowych, ale na kompleksowej obecności online, czyli równoległym świecie, w którym dzisiaj każdy z nas powinien:

- posiadać swoje nieruchomości (np. domenę, stronę www),
- wynajmować biura (profile na platformach społecznościowych),
- promować siebie i swoje usługi (poprzez publikacje treści i płatne reklamy),
- zadbać o swój PR (artykuły, wywiady, udział w podcastach i transmisjach na żywo).





Ci, którzy wdrożyli moje wskazówki 10 lat temu, są dzisiaj lata świetlne dalej niż Ci, którzy uważali, że szkoda na to czasu. Jeżeli jesteś w tej drugiej grupie, być może zastanawiasz się, czy to oznacza, że w 2025 roku jest już za późno na zadbanie o obecność Twojej marki online. Na szczęście możesz jeszcze wkroczyć do gry i jeżeli zrobisz to zgodnie z poniższymi wskazówkami, masz szansę na szybki zwrot z tej inwestycji.

### Krok 1: Analiza

Ludzie bazują na wrażeniu, jakie zostawiasz poprzez treści, które znajdują na Twój temat online. Jeżeli nigdy nie sprawdzałaś/eś, co można zobaczyć w wynikach wyszukiwania po wpisaniu Twojego imienia i nazwiska, to polecam Ci ten eksperyment. Najlepiej wykonać go w trybie incognito (możesz włączyć tę opcję w swojej wyszukiwarce).

Jeżeli w wynikach zobaczysz treści, które:

- prezentują Twoją eksperckość,
- podkreślają Twój autorytet,
- spowodują, że odbiorca utwierdzi się w przekonaniu, że warto Ci zaufać, GRATULUJĘ!

Treści, o których piszę w tym punkcie, to zdjęcia, linki do stron, artykułów, profili w mediach społecznościowych, filmy, wywiady, relacje z konferencji czy materiały edukacyjne. Przejrzyj uważnie, jakie kategorie i jakie formaty pojawiają się najczęściej z Twoim imieniem i nazwiskiem. Zadaj sobie pytanie: czy miałam/em wpływ na te treści? Kto je stworzył i w jakim kontekście? Czy kierują one do moich zasobów? Kto zarządza opublikowanymi materiałami? Czy jesteś zadowolona/y z wyników, tzn. czy w ogólnym odbiorze jest to zgodne z obrazem, jakiego Ty oczekujesz? Czy są tam aktualne, prawdziwe informacje? Warto sprawdzać regularnie wyniki wyszukiwań i podejmować odpowiednie działania: skorygowanie obrazu, który widzimy lub praca nad np. większą skalą.

**Czy miałam wpływ na te treści?  
Kto je stworzył i w jakim kontekście?  
Czy kierują one do moich zasobów?  
Kto zarządza opublikowanymi materiałami?**



### Krok 2: Najważniejsze decyzje

Wiem, że kusi nas, aby ten krok pominąć (i wiele osób to zrobi), ale... w dzisiejszych realiach, kiedy mamy w świecie online coraz większą konkurencję i coraz niższą barierę wejścia (każdy, może założyć bezpłatne konto w social media) polecam odrobić przynajmniej te dwie lekcje:

Jeśli chcesz zdobyć zaufanie odbiorców, zawsze bądź autentyczna/y i szczerą/y w swojej komunikacji. Określenie celu, Twoich wartości i wizji ułatwi Ci podejmowanie decyzji (m.in. kto jest moim odbiorcą, jakie treści i gdzie chcę publikować). Prezentowanie marki osobistej w świecie online wymaga strategicznego podejścia, minęły już bowiem czasy, kiedy można było nieświadomie i przypadkowo tworzyć publikacje. Badania potwierdzają, że strategiczne działania w obszarze personal branding to bardzo zyskowna forma inwestycji czasu, budowania relacji i reputacji, a to właśnie te zasoby wpływają na nasze dochody.

**Badania potwierdzają, że strategiczne działania w obszarze personal branding to bardzo zyskowna forma inwestycji czasu, budowania relacji i reputacji, a to właśnie te zasoby wpływają na nasze dochody.**

### Krok 3: Czas na atak

Teraz przyszedł czas na wybór platformy oraz określenie kategorii, treści jakie planujesz publikować. Nikt nie zmusza Cię do codziennych publikacji, nie ma z resztą takiej potrzeby. Najważniejsze jest szczerze, określenie celu, jaki chcemy osiągnąć, przede wszystkim dla samego siebie. W zależności od tego celu Twoje działania będą się różnić.

**Cały sekret polega na wytrwałości i cierpliwości. Ci, którzy przetrwają pierwszy kryzys, są już dalej niż 70%, które odpada.**

Jeżeli chcesz zadbać o zaprezentowanie się jako profesjonalista (co polecam wszystkim specjalistom, managerom i liderom), skieruj swoje kroki na LinkedIn i uzupełnij w pierwszej kolejności swój profil. Możesz w wyszukiwarce LinkedIn wyszukać profile osób na podobnych stanowiskach, zainspirować się ich nagłówkami i opisami. Warto przyjrzeć się nie tylko temu, jak wyglądają ich profile, jak często są aktywni, czy publikują własne posty oraz na jakie tematy dyskutują. Jeżeli masz plan zmienić pracę lub chcesz zwiększyć swoją widoczność i wdrożyć konkretne działania, polecam poprosić o pomoc eksperta. W mojej opinii szkoda czasu na działania po omacku, skoro istnieje szybsza i skuteczniejsza droga do realizacji Twojego celu. Być może jednak LinkedIn Cię nie interesuje, ale chcesz zaistnieć na innych platformach, ponieważ to tam widzisz potencjał w dotarciu do Twojej grupy odbiorców? Zasada pozostaje jednak taka sama: stwórz profil i zacznij od obserwacji osób poruszających podobne tematy. Niezależnie od tego, którą platformę wybierzesz, warto pamiętać o zrozumieniu swojej potencjalnej grupy odbiorców oraz

tworzeniu treści, które są powiązane z problemami, pytaniami, marzeniami, emocjami osób, do których chcesz dotrzeć. Pamiętaj też o systematyczności - to tutaj odpada najwięcej osób. Cały sekret polega na wytrwałości i cierpliwości. Ci, którzy przeżywają pierwszy kryzys, są już dalej niż 70%, które odpada. Uwaga: jeżeli dopiero startujesz ze swoją marką osobistą online, polecam zacząć od małych kroków:

- obserwuj innych (szczególnie te osoby, które mają podobną grupę odbiorców),
- komentuj treści innych (tutaj ważne jest, aby potraktować to działanie jak networking, czyli nawiązywanie relacji z osobami, na których uwadze Ci zależy).

Czujesz, że nadszedł czas na Twoje własne publikacje? Przejdź do kolejnego kroku.

#### Krok 4: Buduj autorytet i zaufanie

W świecie online odbiorcy oceniają nas poprzez trzy wskaźniki: eksperckość, autorytet i zaufanie. Dlatego budowanie autorytetu w social media to ważny proces, który wymaga konsekwencji, strategii i kreatywności. Poza określeniem grupy docelowej, celu i wartości oraz tworzeniem wartościowych treści warto pamiętać o kilku technikach, które pomogą specjalistom, ekspertom i managerom wyróżnić się na tle innych i budować swoją pozycję:

- udział w konferencjach i dyskusjach branżowych,
- wykorzystanie „social proof”, np. współpraca z uznanymi ekspertami, liderami branży lub instytucjami, publikacja zdjęć i relacji z konferencji, spotkań lub warsztatów z udziałem znanych osób,
- współpraca z mediami i publikacje zewnętrzne: publikacje artykułów w branżowych mediach online, udzielanie wywiadów jako ekspert.

#### Krok 5: Progres, nie perfekcja

Proces, który opisałam, nie jest projektem na kilka dni. To systematyczne, długoterminowe działania, dlatego bardzo ważne jest nastawienie. Moim klientom często powtarzam: podstawą jest hasło progres, nie perfekcja! Czyli wystartuj z tym co masz teraz, nie czekaj na „lepszy moment”, bo takiego nie będzie, a każdy Twój mały krok to nauka przez doświadczenie. Dzisiaj na rynku nie wygrywa najlepszy produkt, ale produkt najlepiej zakomunikowany. Dlatego dbaj o swoją komunikację, wszystkie narzędzia masz przecież w zasięgu ręki.





**Małgorzata Górka**  
People Director Maxi Zoo,  
psycholożka, coachka, trenerka



# Opisy stanowisk

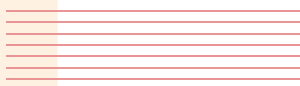
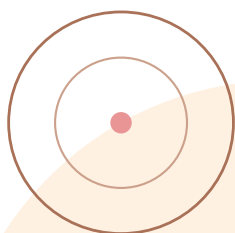
## Dokumenty nie tylko do teczki osobowej

Opisy stanowisk (z ang. *job descriptions*) to niezwykle istotne dokumenty definiujące wielowymiarowo poszczególne pozycje w strukturach organizacyjnych. Są niezbędne nie tylko w momencie podpisywania umów o pracę, ale odgrywają także ważną rolę w całym cyklu życia pracownika, i to już na etapie planowania zatrudnienia.

Jakie elementy powinien zawierać opis stanowiska, aby stał się materiałem, który będziemy mogli(ły) wykorzystywać w procesach HR-owych, a nie tylko umieścić w teczce osobowej?

### 1. Informacje strukturalne

- nazwa stanowiska (np. dyrektor finansowy),
- wymiar etatu,
- dział, do którego stanowisko przynależy w strukturze (np. finanse) czy rodzina stanowisk,
- poziom w strukturze (np. specjalist(k)a, ekspert(ka), członek(ini) zarządu),
- grade, czyli poziom w strukturze powiązany np. z systemem premiowym, mapowaniem pozycji do rynku czy poziomem decyzyjności,
- linia raportowania (np. do dyrektora zarządzającego),
- informacja, czy stanowisko odpowiada za zarządzanie zespołem, a jeżeli tak, to jaka jest liczba osób pośrednio lub bezpośrednio raportujących oraz czy występuje zarządzanie matrixowe,
- odpowiedzialność budżetowa, tj. za jaki poziom budżetu odpowiada dana pozycja.



## 2. Cel stanowiska w strukturze

**Jasno opisane cele funkcjonowania danej pozycji w firmie to dla mnie osobiście jedno z kluczowych miejsc w zakresie obowiązków, gdyż jasno wskazuje główne priorytety danego stanowiska w organizacji.**

## 3. Kluczowe zadania

W tym miejscu wpisujemy zadania, które wykonuje osoba zatrudniona na danym stanowisku. Mocno rekomenduję, aby w tym obszarze ująć także wymiar procentowy bloków zadań, np. 20% czasu pracy to zadania strategiczne, 30% zarządzanie zespołem, 30% współpraca z klientami, 20% prace operacyjne. Transparentnie pokazuje to, jakiego rodzaju zadania w praktyce realizuje osoba na danym stanowisku. Dzięki temu unikniemy np. zatrudnienia kandydata(ki), który(a) chce osiągać wyniki poprzez pracę swojego zespołu na stanowisko, na którym będzie realizował(a) w dużej mierze zadania operacyjne.

## 4. Zakres uprawnień i odpowiedzialności

W tym miejscu wskazujemy poziom samodzielności stanowiska, tj. obszary, w których osoba piastująca daną pozycję może podejmować samodzielne decyzje (np. decydowanie w ramach przyznanego budżetu, decyzje personalne itp.).

**Jasno opisane cele funkcjonowania danej pozycji w firmie to dla mnie jedno z kluczowych miejsc w zakresie obowiązków, gdyż jasno wskazuje główne priorytety danego stanowiska w organizacji.**

## 5. Kluczowe kompetencje

Miejsce, w którym opisujemy niezbędne kompetencje na danym stanowisku. Jeżeli posiadamy model kompetencji firmowych, skorzystajmy z niego. Zachęcam, aby kompetencje wpisywać rozważnie – zdarza się, że pracodawcy wpisują kompetencje na zasadzie „lepiej więcej, może się przydadzą”. **Aby skutecznie zarządzać rekrutacją, warto odrobić pracę domową w obszarze naprawdę niezbędnych umiejętności wymaganych oraz rekomendowanych na danym stanowisku.**

**Aby skutecznie zarządzać rekrutacją, warto odrobić pracę domową w obszarze naprawdę niezbędnych umiejętności wymaganych oraz rekomendowanych na danym stanowisku.**

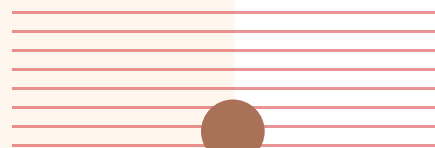
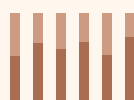


## 6. Pozostałe informacje

- gotowość do podróży służbowych – warto podać zakres procentowy planowanych podróży, oraz dookreślić, czy są to podróże lokalne, czy zagraniczne,
- umowa o zakazie konkurencji – część z naszych stanowisk będzie obowiązywał zakaz konkurencji (podczas zatrudnienia i/lub po jego zakończeniu), warto to doprecyzować, gdyż może być ważnym elementem procesu zatrudnienia,
- pełnomocnictwa do reprezentowania spółki – informacja, czy dane stanowisko będzie mogło reprezentować pracodawcę np. poprzez podpisywanie umów o pracę czy z kontrahentami,
- narzędzia pracy – jakie narzędzia pracy przynależą do danego stanowiska (jest to często powiązane z poziomem stanowiska w strukturze), np. samochód służbowy, laptop, służbowa karta kredytowa itp.

Holistycznie opisany zakres obowiązków przyniesie nam szereg korzyści. Jest bardzo ważnym elementem procesu planowania zatrudnienia, gdyż definiujemy w nim, z jakiego powodu tworzymy bądź utrzymujemy dane stanowisko w strukturze. Jest także istotny w procesie budżetowania, ponieważ jest połączony z widełkami płacowymi i przynależnymi benefitami. Podczas procesu rekrutacji odpowiednio określone wymagania wspierają wybór najlepsze(j)go kandydata(ki), transparentnie definiując priorytety i poziom samodzielności danej osoby. Na kolejnych etapach opisy stanowisk wspierają procesy rozwojowe, zarządzanie polityką płacową, komunikację wewnętrzną (m.in. przez jasne określenie poziomu stanowiska w strukturze), zarządzanie potencjałem (np. planowanie ścieżek karier), czy też operacyjną działalność, chociażby poprzez sprawną realizację procesu akceptacji wydatków.

Holistycznie opisany zakres obowiązków przyniesie nam szereg korzyści. Jest bardzo ważnym elementem procesu planowania zatrudnienia, gdyż definiujemy w nim, z jakiego powodu tworzymy bądź utrzymujemy dane stanowisko w strukturze.



# 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 kancelarii  
Wojewódka i Wspólnicy



# Obowiązek dostosowania prowadzonych PPE do nowelizacji ustawy

Od pięciu lat u kilkuset tysięcy pracodawców w naszym kraju funkcjonują pracownicze plany kapitałowe (PPK). Nie wszyscy jednak pamiętają, że są one w istocie młodszym bratem istniejącego w Polsce od ponad już 20 lat rozwiązania w postaci pracowniczych programów emerytalnych (PPE). Należy pamiętać, że o ile na koniec 2024 roku w Polsce było prowadzonych jedynie ponad dwa tysiące PPE, to jednak wartość aktywów zgromadzonych w zarządzaniu w obu tych rozwiązaniach była porównywalna - po ponad 25-30 mld złotych w każdym. Dlatego też wprowadzane przez ustawodawcę zmiany w przepisach o PPE mają istotne znaczenie dla kilkuset tysięcy uczestników PPE z uwagi na fakt stosunkowo wysokich średnich kwot zgromadzonych przez nich na swoich rachunkach. Powinny nas więc zainteresować przyjęte przez ustawodawcę zmiany w ustawie o PPE, które muszą zostać wdrożone przez pracodawców prowadzących PPE już do końca 2026 roku. Wbrew pozorom to wcale nie jest zbyt dużo czasu.



### Nowelizacja ustawy o PPE z 2022 roku

Poprzedni parlament jeszcze w 2022 roku uchwalił Ustawę z dnia 7 kwietnia 2022 roku o zmianie ustawy o PPE, IKE (indywidualne konto emerytalne) oraz IKZE (indywidualne konto zabezpieczenia emerytalnego), która wprowadziła wiele istotnych zmian do tych rozwiązań. Kilkanaście z tych zmian dotyczy pracowniczych programów emerytalnych. Mimo że przedmiotowe przepisy weszły w życie jeszcze w 2022/23 roku, to ustawodawca wprowadził swoje *vacatio legis*, to jest przewidziany został oddalony w czasie obowiązek implementowania tych zmian do obowiązujących umów składających się na PPE. Przypomnijmy w tym miejscu, że PPE składa się z umowy zakładowej zawieranej między pracodawcą a reprezentacją pracowników (najczęściej związkami zawodowymi) oraz umowy o wnoszenie

składek (zawieranej między pracodawcą a instytucją zarządzającą środkami w danym PPE). Nowelizacja ustawy o PPE oznacza w praktyce, że teraz (do końca 2026 roku) każdy pracodawca prowadzący PPE musi z mocy prawa dokonać przeglądu oraz ewentualnej korekty treści umów składających się na jego program.

### Zmiany nie mają charakteru rewolucyjnego, ale trzeba je wdrożyć

Analiza zmian wprowadzonych przedmiotową nowelizacją ustawy o PPE pozwala na stwierdzenie, że o ile suma zmian nie ma charakteru rewolucyjnego, to należy wskazać, iż niektóre nowe przepisy czy rozwiązania posiadają istotne znaczenie zarówno dla samego sposobu funkcjonowania PPE, jak też w zauważalny sposób wpływają na uprawnień oraz obowiązki pracodawcy, uczestników

**Nowelizacja ustawy o PPE oznacza w praktyce, że teraz (do końca 2026 roku) każdy pracodawca prowadzący PPE musi z mocy prawa dokonać przeglądu oraz ewentualnej korekty treści umów składających się na jego program.**

PPE, a nawet podmiotu zarządzającego danym PPE. Są to zmiany, które powodują konieczność nie tylko zmiany treści postanowień umowy zakładowej oraz umowy z podmiotem zarządzającym PPE, czyli podpisania aneksów do tych umów. Prawidłowe wdrożenie nowelizacji wymaga także rejestracji tych zmian przez organ nadzoru (Komisję Nadzoru Finansowego) w drodze wydania odpowiedniej decyzji administracyjnej, a także odpowiedniego ich wdrożenia administracyjnego i komunikacyjnego u danego pracodawcy. Jest to proces, który z założenia może trwać kilka, a nawet kilkanaście miesięcy. Dlatego też, mimo że ustawa zmieniająca daje czas pracodawcom na wprowadzenie zmian do dnia 31 grudnia 2026 roku, to szczególnie duzi pracodawcy powinni przystąpić do prac w tym zakresie jeszcze w 2025 roku.

### **Przegląd najważniejszych zmian wprowadzonych nowelizacją ustawy o PPE**

#### **Obowiązki informacyjne wobec KNF po stronie zarządzającego PPE**

Pierwszą zmianą znajdującą zastosowanie do wszystkich pracodawców prowadzących PPE jest uproszczenie zasad prowadzenia programu poprzez przeniesienie obowiązku sporządzania informacji rocznej dotyczącej realizacji PPE z pracodawcy go prowadzącego na podmioty nim zarządzające.

Obowiązek taki polega na przekazaniu określonych informacji o danym PPE organowi nadzoru. Ponadto to właśnie na instytucji finansowej spoczywać ma obowiązek aktualizowania danych dotyczących instytucji finansowych dla Komisji Nadzoru Finansowego. Do tej pory był to obowiązek spoczywający na pracodawcy. Zmianę taką z punktu widzenia pracodawców należy ocenić pozytywnie, z punktu widzenia uczestników neutralnie, natomiast zarządzający PPE mają teraz trochę więcej obowiązków. Zmiana ta wymaga co najmniej zmiany umowy o wnoszenie składek do PPE.

#### **Doprecyzowanie zasad ograniczenia wysokości składki podstawowej do PPE**

Druga zmiana wprowadzona nowelizacją dotyczy stosunkowo rzadko stosowanej w praktyce instytucji czasowego ograniczenia wysokości składki podstawowej. Instytucja ta ratuje niektórych pracodawców przed koniecznością likwidacji PPE, pozwalając na czasowe zmniejszenie obciążeń związanych z jego prowadzeniem, dlatego żaden pracodawca prowadzący PPE nie powinien jej zignorować. W tym przypadku na mocy nowelizacji ustanowiono wreszcie maksymalny okres jednostronnego ograniczenia składki podstawowej. Ustawodawca rozstrzygnął, że w okresie obejmującym 12 kolejnych miesięcy kalendarzowych łączny okres jednostronnego czasowego ograniczenia nie może przekroczyć 6 miesięcy. To ważna zmiana i także powinna być implementowana do każdego funkcjonującego PPE. Mimo że wydaje się, iż leży ona wyłącznie w interesie pracodawców, którzy, stosując ją, mogą zmniejszyć swoje obciążenia kosztowe związane z prowadzeniem PPE, to długoterminowo wpłynie ona także pozytywnie na samych uczestników PPE - jest to swoisty zawór bezpieczeństwa, który pozwala okresowo zmniejszyć koszty związane z prowadzeniem PPE.



## WYNAGRODZENIA I UBEZPIECZENIA



### Uproszczenie zasad czasowego zawieszenia odprowadzania składki podstawowej do PPE

Na mocy nowelizacji uproszczono proces czasowego zawieszenia odprowadzania składek podstawowych do PPE. Pracodawca prowadzący program nie musi już przedkładać wniosku w celu rejestracji przez organ nadzoru porozumienia o zawieszeniu bądź ograniczeniu wysokości składki podstawowej. Może jedynie zgłosić powyższe do organu nadzoru, i to już następczo, bo w terminie 7 dni od dnia zwolnienia się z obowiązku z naliczania i odprowadzania składek podstawowych w wysokości określonej w umowie zakładowej. W takim przypadku musi on jedynie przekazać informację o jednostronnym zawieszeniu naliczania i odprowadzania składek podstawowych bądź o jednostronnym czasowym ograniczeniu wysokości składki podstawowej albo zawarte porozumienie o zawieszeniu bądź ograniczeniu wysokości składki podstawowej. Co ciekawe, przedmiotowe zwolnienie z obowiązku naliczania

i odprowadzania składki podstawowej w wysokości określonej w umowie zakładowej obowiązuje już od daty wskazanej w dokumencie przedłożonym przez pracodawcę do organu nadzoru. To rzeczywiście zmiana uelastyczniająca prowadzenie PPE, warto więc ją wpisać do umów składających się na PPE.

### Zniesienie zakazu wnoszenia składki dodatkowej

Swoistym absurdem w ustawie o PPE była istniejąca do paru lat możliwość opcjonalnego zapisania w umowie zakładowej zakazu wnoszenia składki dodatkowej, czyli de facto pozbawienia uczestników PPE możliwości oszczędzania (gromadzenia) w programie jakichkolwiek innych środków niż te wpłacone przez pracodawcę w ramach składki podstawowej. Na szczęście nowelizacja zniosła ten fakultatywny zakaz wnoszenia składki dodatkowej. W konsekwencji powyższego od 1 stycznia 2027 roku umowa zakładowa nie będzie mogła zawierać jakichkolwiek postanowień zakazujących

deklarowanie przez uczestnika woli odprowadzania do PPE składki dodatkowej. Jest to bardzo dobra zmiana dla uczestników PPE, gdyż daje im możliwość zgromadzenia większego kapitału z myślą o emeryturze.

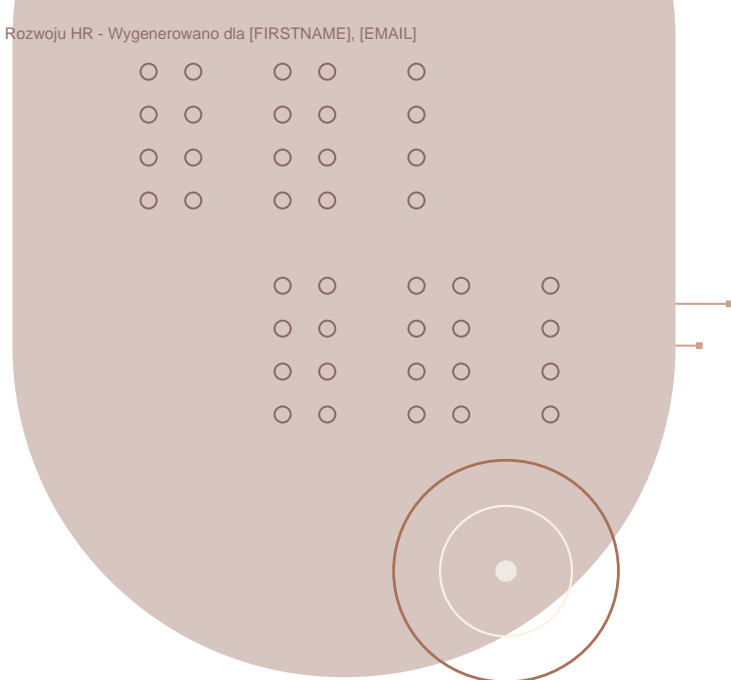
### Modyfikacja zasad finansowania składki dodatkowej

Na mocy przepisów nowelizacji wprowadzono możliwość finansowania składki dodatkowej z innych źródeł niż wynagrodzenie uczestnika PPE za okresy, w których uczestnik nie otrzymywał od pracodawcy wynagrodzenia. Rozwiązanie to daje uczestnikowi możliwość wniesienia składki dodatkowej również za okres nieobecności w pracy, np. w związku z urlopem wychowawczym, urlopem bezpłatnym czy długotrwałym zwolnieniem lekarskim. To kolejna bardzo korzystna zmiana z punktu widzenia uczestników PPE, gdyż także daje im możliwość zgromadzenia większego kapitału z myślą o emeryturze.

### Zmiana okresu wypowiedzenia umowy zakładowej

Ustawodawca zdecydował też o skróceniu okresu wypowiedzenia umowy zakładowej przez pracodawcę do 6 miesięcy w przypadku podjęcia przez niego jednostronnej decyzji o rozwiązaniu umowy

Pracodawcy prowadzący PPE powinni niezwłocznie, jeszcze w 2025 roku, podjąć działania dostosowawcze, co powinno zapewnić im dochowanie wyznaczonego przez ustawę nowelizującą terminu, a tym samym uniknięcie nieprawidłowości w prowadzeniu PPE.



zakładowej. Co niezwykle ważne, teraz wypowiedzenie nie musi być poprzedzone zawieszeniem odprowadzania składek podstawowych lub ograniczaniem ich wysokości. To bardzo istotna zmiana, w tym wypadku korzystna dla pracodawców, ale niekoniecznie dla pracowników. W istocie bowiem oznacza zgodę ustawodawcy na proste zamknięcie każdego PPE, jeśli tylko pracodawca dojdzie do takiego wniosku. Powyższe nie zmienia faktu, że taki przepis odpowiedniej treści musi się znaleźć w treści każdej umowy zakładowej w Polsce do końca 2026 roku.

### Rozszerzenie katalogu przesłanek likwidacji PPE

Bardzo logiczną zmianą w nowelizacji jest rozszerzenie katalogu przesłanek likwidacji pracowniczego programu emerytalnego. Po wejściu w życie nowych przepisów likwidacja PPE może nastąpić także w przypadku, gdy przez okres co najmniej 6 miesięcy pracodawca nie zatrudnia pracowników albo gdy nikt nie przystąpi do tego PPE przez okres co najmniej 12 miesięcy od dnia jego utworzenia (art. 40 ust. 2 pkt 6 i 7 ustawy o PPE). Ten przepis można potraktować jako normę kolizyjną z PPK.

### Termin przeniesienia środków przy zmianie zarządzającego PPE

Kolejną dobrą z punktu widzenia uczestników PPE zmianą jest ustanowienie maksymalnego terminu, w którym powinno nastąpić przeniesienie środków do nowego podmiotu zarządzającego w przypadku zmiany formy PPE lub podmiotu zarządzającego PPE. Dotychczasowy zarządzający PPE

zobowiązany jest przenieść środki zgromadzone w ramach PPE do nowego zarządzającego w terminie nie dłuższym niż miesiąc od dnia doręczenia ostatecznej decyzji organu nadzoru o wpisie zmian do rejestru PPE. Ten przepis porządkuje sytuację, z doświadczenia wynika bowiem, że przez ostatnie lata bywało z tym różnie.

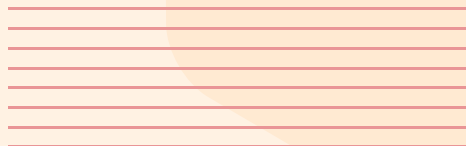
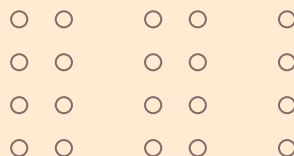
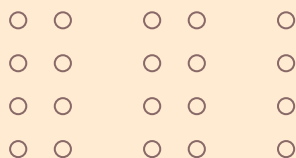
### Wydłużenie kadencji reprezentacji pracowników

W przypadku pracodawców, u których nie działają związki zawodowe (a takich podmiotów w naszym kraju jest przytłaczająca większość), umowę zakładową, będącą swoistą konstytucją PPE, zawiera pracodawca razem z reprezentacją pracowników, to jest z osobami wyłonionymi w trybie przyjętym u danego pracodawcy. Reprezentacja ta wyłaniana jest obecnie na 24-miesięczną kadencję. Na mocy nowelizacji wydłużono kadencję reprezentacji pracowników z 24 do 48 miesięcy. To kolejna dobra zmiana, tym razem tak dla pracowników, jak też dla pracodawcy.

### Inne zmiany

Nowelizacja wprowadziła też kilka innych zmian o stosunkowo mniejszym poziomie istotności. Uregulowano na przykład kwestię przekazywania informacji o środkach zgromadzonych w PPE oraz o transakcjach zrealizowanych na rachunku uczestnika PPE w poprzednim roku kalendarzowym przez fundusze inwestycyjne nimi zarządzające. Postanowiono, że taką informację, według stanu na 31 grudnia poprzedniego roku kalendarzowego, fundusze inwestycyjne zarządzające PPE zobowiązane są przekazywać uczestnikom w terminie do ostatniego dnia lutego każdego roku. Przerzucono też z pracodawcy na zarządzającego obowiązki w zakresie przekazywania do Polskiego Funduszu Rozwoju oświadczenia o liczbie pracowników i uczestników PPE u niego zatrudnionych według stanu na 1 stycznia i 1 lipca w danym roku kalendarzowym. Ten przepis jest o tyle awykonalny, że bez danych pozyskanych od pracodawcy instytucja finansowa nie





jest w stanie wykonać tego obowiązku. Zniesiono też obowiązek załączenia wzoru deklaracji o przystąpieniu do programu do wniosku o rejestrację PPE i ewentualnych jego aktualizacji, jak też doprecyzowano niektóre kompetencje nadzorcze KNF poprzez wprowadzenie ustawowych przesłanek odmowy wydania decyzji administracyjnej dotyczącej wpisu zmian PPE do rejestru programów oraz wykreślenia PPE z rejestru programów. Uprawniono także KNF do podejmowania czynności nadzorczych wobec pracodawcy nieprowadzącego już PPE, które dotyczą nieprawidłowości powstałych w związku z prowadzeniem przez niego PPE i w okresie prowadzenia tego PPE.

### Konieczność terminowego dostosowania umów składających się na PPE

Jak wskazano powyżej wynikający z postanowień nowelizacji obowiązek dostosowania PPE do znowelizowanej ustawy wiąże się z koniecznością wprowadzenia zmian w umowach składających się na prowadzony przez pracodawcę PPE. Niezbędne jest zawarcie aneksów do umowy zakładowej i umowy z instytucją finansową, modyfikujących ich postanowienia, a następnie rejestracja tych zmian

przez organ nadzoru (KNF). Sam proces wprowadzania zmian w PPE może wymagać dłuższego okresu, gdyż obejmuje m.in.: uzgodnienie treści umów, sporządzenie aneksów, podpisanie ich przez wszystkie umocowane do tego osoby (może być to szczególnie czasochłonne, gdy reprezentację pracowników stanowi kilka organizacji związkowych), a także przygotowanie niezbędnych dokumentów w celu przedłożenia wniosku do KNF. Dlatego też pracodawcy prowadzący PPE powinni niezwłocznie, jeszcze w 2025 roku, podjąć działania dostosowawcze, co powinno zapewnić takiemu pracodawcy dochowanie wyznaczonego przez ustawę nowelizującą terminu, a tym samym uniknięcie nieprawidłowości w prowadzeniu PPE. Ustawodawca określił termin 31 grudnia 2026 roku jako datę graniczną, w której pracodawca powinien już legitymować się dostosowanymi do nowelizacji ustawy o PPE umowami w ramach prowadzonego przez niego pracowniczego programu emerytalnego. Obowiązek ten dotyczy wszystkich pracodawców prowadzących PPE, bez względu na formę prawną, w jakiej prowadzony jest dany plan, nazwę podmiotu nim zarządzającego, wysokość składki podstawowej, poziom partycypacji czy czas jego utworzenia.

*Stan prawny: grudzień 2024*

## 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



**Izabela Dziubak-  
-Napiórkowska**

Radca prawny, ekspertka prawa pracy,  
in-house lawyer w Booksy



# Premia frekwencyjna

## Motywacyjny dodatek czy kontrowersyjna praktyka?

Premia frekwencyjna, zwana również antyabsencyjną, stała się istotnym tematem dyskusji w środowiskach pracodawców, pracowników, prawników i organizacji społecznych. Choć podstawowym celem jest motywowanie pracowników do regularnej obecności w pracy, podejście do tej formy gratyfikacji finansowej budzi wiele kontrowersji, zarówno w kontekście prawnym, jak i społecznym. Temperatura dyskusji wzrosła wraz z następującą wypowiedzią ministry pracy Agnieszki Dziemianowicz-Bąk: „Premie za brak chorowania, w mojej ocenie, nie powinny mieć miejsca”<sup>1</sup>.

### Istota premii frekwencyjnej



Premia frekwencyjna to dodatkowe wynagrodzenie, które pracownicy mogą otrzymać pod warunkiem spełnienia określonych kryteriów związanych z frekwencją w pracy. Może to obejmować brak nieobecności spowodowanych zwolnieniami

lekarskimi, opieką nad chorym członkiem rodziny, urlopami na żądanie czy innymi przerwami w pracy. Pracodawcy stosują ją jako narzędzie motywacyjne, aby obniżyć wskaźniki absencji oraz zapewnić ciągłość realizacji zadań operacyjnych.

<sup>1</sup>Wypowiedź z 5 lutego 2024 r. dla Gazety wyborczej <https://wyborcza.biz/biznes/7,159911,30647394,agnieszka-dziemianowicz-bak-nie-moze-byc-tak-ze-uczciwi-pracodawcy.html>

Premia ta może przybierać różne formy:

- nagrody za 100% frekwencję w określonym okresie (np. miesiąc, kwartał, okres rozliczeniowy, albo sezonowo – w czasie punktowej wzmożonej pracy),
- dodatku uzależnionego od progu obecności (np. absencja nieprzekraczająca 5% lub 10% czasu pracy w danym okresie),
- systemu proporcjonalnego, w którym wartość premii maleje wraz ze wzrostem liczby nieobecności.

Wysokość premii powinna być z założenia na tyle atrakcyjna, aby skutecznie motywować pracowników, jednocześnie nie prowadząc do negatywnych zjawisk, takich jak przychodzenie do pracy w stanie chorobowym. Powinna być też dodatkiem do pensji, a nie stanowić jej główny element z uwagi na wysokość, bo wówczas zwiększa się ryzyko niepożądanych zjawisk (chorowanie w pracy).



## Premia frekwencyjna a prawo pracy

Polskie prawo pracy nie definiuje wprost pojęcia premii frekwencyjnej. Jest ona traktowana jako fakultatywny składnik wynagrodzenia, którego przyznanie zależy od regulacji wewnętrznych danego pracodawcy. Mówi się więc, że pracodawca ma swobodę w przyznaniu takiej premii, jednak jest ona ograniczona przepisami prawa.

Zgodnie z art. 78 Kodeksu pracy wynagrodzenie powinno odpowiadać rodzajowi, jakości i ilości świadczonej pracy, a nie obecności w miejscu zatrudnienia. Sąd Najwyższy dopuścił jednak możliwość wprowadzenia premii, które nie są związane z wykonywaniem konkretnych zadań pracowniczych:

*Nie jest sprzeczny z zasadą wolności pracy oraz z zasadami współzycia społecznego system premiowania, do którego pracownik przystąpił dobrowolnie, uzależniający od przepracowania ustalonego okresu nabycie prawa do premii niezwiązanej z wykonaniem konkretnych zadań pracowniczych.<sup>2</sup>*

Stąd też przyjmuje się, że pracodawca może w regulaminach wewnętrznych przewidywać dodatkowe kryteria, takie jak chociażby brak absencji, które stanowią podstawę do wypłaty premii.

Pamiętać też trzeba o rozróżnieniu między premią a nagrodą. Jeśli pracodawca określi konkretne i mierzalne warunki nabycia prawa do dodatku za brak absencji, wówczas nie można mówić o uznaniowym charakterze, a pracownik nabywa roszczenie o jego wypłatę po spełnieniu określonych przesłanek.

Można sobie jednak również wyobrazić sytuację, w której w regulacji wewnętrznej wskazano jedynie możliwość wypłaty takiego świadczenia za frekwencję. Wysokość określonego świadczenia i przesłanki nabycia nie zostały jednak nigdzie

uregulowane i zależą od woli i decyzji pracodawcy. W takim przypadku jest to nagroda uznaniowa – wciąż jednak swoboda pracodawcy w przyznaniu takiego świadczenia nie jest absolutna, bo jest ograniczona chociażby zasadą równego traktowania. Z uwagi na brak spisanych kryteriów pracodawcy może być jednak trudno bronić się przed zarzutem naruszenia tej zasady.

Kluczowym aspektem w kontekście premii frekwencyjnej jest jej **zgodność z zasadą równego traktowania i niedyskryminacji**. Z tego względu regulacje dotyczące premii muszą być precyzyjne, mierzalne i jednoznaczne, aby uniknąć potencjalnych zarzutów o dyskryminację, np. wobec osób z przewlekłymi chorobami lub kobiet w ciąży, które objęte są szczególną ochroną w Kodeksie pracy.

## Kontrowersje wokół premii frekwencyjnej

W doktrynie prawa pracy dominuje stanowisko, zgodnie z którym premia frekwencyjna jest nielegalna z uwagi na brak zgodności z przepisami prawa Unii Europejskiej, stanowiąc rodzaj dyskryminacji pośredniej (tj. zastosowanie pozornie neutralnego kryterium prowadzi do gorszego traktowania określonej, chronionej grupy pracowników). Z drugiej strony pracodawcy zmagają się z przypadkami nadużyć zwolnień lekarskich, których kontrola i zakwestionowanie jest w praktyce niemożliwa.

Polskie prawo pracy nie definiuje wprost pojęcia premii frekwencyjnej. Jest ona traktowana jako fakultatywny składnik wynagrodzenia, którego przyznanie zależy od regulacji wewnętrznych danego pracodawcy.

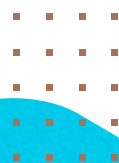
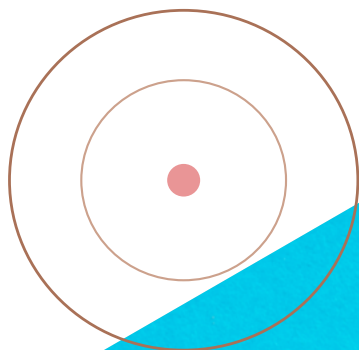
<sup>2</sup>Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z 29 czerwca 2005 r. I PK 272/04

### Argumenty przeciwko premii frekwencyjnej

1. **Ryzyko dyskryminacji** – kryteria wypłaty premii mogą wykluczać osoby, które z powodów zdrowotnych nie są w stanie osiągnąć wymaganej frekwencji. Może to dotyczyć np. pracowników z przewlekłymi chorobami lub kobiet w ciąży.
2. **Negatywny wpływ na kulturę pracy** – tego rodzaju premie mogą dzielić pracowników na „lepszych” i „gorszych” oraz podważać solidarność zespołu.
3. **Obawa przed nadużyciami** – wysoka wartość premii może skłaniać pracowników do przychodzenia do pracy mimo choroby, co zagraża zdrowiu ich samych i innych osób w miejscu pracy.

### Argumenty za premią frekwencyjną

1. **Skuteczność w redukcji absencji** – premia działa motywująco, szczególnie w branżach, gdzie niska frekwencja może prowadzić do opóźnień w realizacji zadań.
2. **Elastyczność regulacji** – pracodawcy mogą dostosowywać kryteria premii, np. wyłączając z jej warunków nieobecności związane z ciężką czy opieką nad członkiem rodziny.
3. **Nagroda dla sumiennych pracowników** – dla osób o wysokiej frekwencji premia stanowi atrakcyjną formę dodatkowego wynagrodzenia.



Warto wskazać jeszcze na to, że w zależności od ustalonych zasad stale wypłacana premia frekwencyjna może wchodzić do podstawy wymiaru wynagrodzenia i zasiłku chorobowego. Tym samym, pomimo tego, że w związku z absencjami pracownik nie otrzyma premii frekwencyjnej, to ostatecznie wcześniej wypłacona gratyfikacja zwiększy wymiar świadczeń wypłacanych w czasie absencji. Pracodawcy mogą wtedy mieć poczucie, że narzędzie motywujące do obecności w ogóle nie spełniło swoich celów.

### Alternatywne rozwiązania

Skoro więc premia frekwencyjna niesie ze sobą różne ryzyka, od prawnych po faktyczne, zamiast takiej premii pracodawcy mogą rozważyć inne mechanizmy motywacyjne:

- nagrody za efektywność pracy – wynagradzanie wyników, a nie samej obecności,
- elastyczne godziny pracy – ułatwienie pogodzenia obowiązków zawodowych i prywatnych,
- wsparcie zdrowotne – finansowanie profilaktyki zdrowotnej, które może zmniejszyć absencje z powodów chorobowych.

**W zależności od ustalonych zasad stale wypłacana premia frekwencyjna może wchodzić do podstawy wymiaru wynagrodzenia i zasiłku chorobowego.**

**Premia frekwencyjna powinna być traktowana jako ostatnia deska ratunku, a nie standardowe uniwersalne rozwiązanie.**

Decydując się mimo wszystko na wprowadzenie premii frekwencyjnej, warto chociaż ograniczyć efekt dyskryminacyjny w postaci korzystania z uprawnień rodzicielskich czy przewlekłych, długotrwałych chorób. Wprowadzenie takiego rozwiązania powinno być poprzedzone analizą i konkluzją, że faktycznie dochodzi do nadużywania zwolnień lekarskich, a inne zastosowane środki nie zrealizowały celu motywacyjnego. Premia frekwencyjna powinna być więc traktowana jako ostatnia deska ratunku, a nie standardowe uniwersalne rozwiązanie.

### Podsumowanie

Premia frekwencyjna to narzędzie, które ma swoje zalety i wady. Choć może być skuteczna w motywowaniu pracowników, wiąże się z ryzykiem dyskryminacji oraz negatywnych skutków zdrowotnych. Pracodawcy, decydując się na jej wprowadzenie, powinni zadbać o przejrzystość i zgodność z prawem regulacji wewnętrznych oraz brać pod uwagę specyfikę swojej organizacji i potrzeby pracowników. Ewentualne zmiany prawne czy też interpretacje już istniejących przepisów mogą wymagać bardziej kompleksowe podejście do problemu absencji w miejscu pracy.



# :: :: :: :: 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.



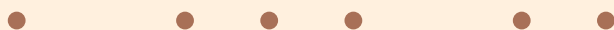
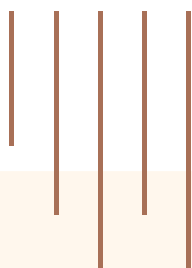


**dr Izabela Florczak**  
radca prawny, Of Counsel  
w Kancelarii C&C Chakowski&Ciszek



# Cudzoziemiec i umowa cywilnoprawna: szansa czy tsunami?

Rynek pracy w Polsce musi otwierać się na cudzoziemców – w wielu branżach stanowią oni podstawową siłę roboczą. Zatrudnianie osób z zagranicy odbywa się na różne sposoby, jednak umowy cywilnoprawne (głównie umowa o świadczenie usług, do której stosuje się przepisy o zleceniu, zwana potocznie zleceniem), cieszą się wśród pracodawców szczególną popularnością. Powody tego wydają się zrozumiałe: umowy te oferują większą elastyczność, prostsze procedury i mniejsze obciążenia administracyjne w porównaniu z umową o pracę. Jednak stosowanie umów cywilnoprawnych w przypadku cudzoziemców niesie ze sobą również istotne wyzwania i ryzyko, zarówno dla zatrudniających, jak i dla cudzoziemców. Zwłaszcza, gdy stosowane jest w warunkach zatrudnienia pracowniczego, czyli niezgodnie z prawem. W tym zakresie resort pracy pracował nad legislacyjnym tsunami





## Podstawy prawne cywilnoprawnego zatrudniania cudzoziemców

Zatrudnianie cudzoziemców w Polsce podlega zarówno przepisom krajowego prawa pracy, jak i regulacjom prawa imigracyjnego. Podstawowe przepisy regulujące pracę cudzoziemców znajdują się w szczególności w:

1. ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy,
2. ustawie o cudzoziemcach,
3. Kodeksach cywilnym i pracy.

Każdy cudzoziemiec spoza Unii Europejskiej musi posiadać tytuł uprawniający go do pracy. Czasem tytuł taki związany jest z jego sytuacją osobistą (np. posiadaniem Karty Polaka). Zazwyczaj jednak tytuł taki uzyskiwany jest w ramach jednej z procedur legalizujących pracę. Zatrudnienie cywilnoprawne nie stanowi tutaj wyjątku.

Stosowanie umów cywilnoprawnych w przypadku cudzoziemców niesie ze sobą również istotne wyzwania i ryzyko, [...] zwłaszcza, gdy stosowane jest w warunkach zatrudnienia pracowniczego, czyli niezgodnie z prawem.

Co przy tym istotne – do zatrudnianych cudzoziemców mają zastosowanie przepisy Kodeksu pracy mające na celu ograniczenie zastępowania zatrudnienia pracowniczego zatrudnieniem cywilnoprawnym w warunkach właściwych dla tego pierwszego. Mówiąc prosto – jeśli mamy do czynienia z więzią charakterystyczną dla stosunku pracy, strony nie mogą zawierać umowy cywilnoprawnej. Warto przypomnieć treść art. 22 Kodeksu pracy regulującą tę kwestię:

§ 1. 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.

§ 1<sup>1</sup>. Zatrudnienie w warunkach określonych w § 1 jest zatrudnieniem na podstawie stosunku pracy, bez względu na nazwę zawartą przez strony umowy.

§ 1<sup>2</sup>. Nie jest dopuszczalne zastąpienie umowy o pracę umową cywilnoprawną przy zachowaniu warunków wykonywania pracy, określonych w § 1.

Dopełnieniem istniejących zasad są przepisy o charakterze wykonawczo sankcjonującym, tzn.:

- 1) możliwość nałożenia na pracodawcę grzywny/mandatu karnego za zawarcie umowy cywilnoprawnej w warunkach, w których zgodnie z art. 22 § 1 k.p. powinna być zawarta umowa o pracę;
- 2) możliwość ustalenia istnienia stosunku pracy przez sąd pracy z inicjatywy inspekcji pracy lub zatrudnionego.

W odniesieniu do zatrudniania cudzoziemców istotne jest m.in. to, że:

- zastąpienie umowy cywilnoprawnej umową o pracę nie wymaga zmiany lub wydania nowego zezwolenia na pobyt czasowy i pracę (art. 119 ustawy o cudzoziemcach);
- zastąpienie umowy cywilnoprawnej umową o pracę nie wymaga wydania nowego zezwolenia na pracę (art. 88f ust. 1a ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy);

- wydanie nowego zezwolenia na pracę sezonową nie jest wymagane, jeżeli podmiot powierzający wykonywanie pracy cudzoziemcowi i cudzoziemiec zawarli umowę o pracę zamiast umowy cywilnoprawnej (art. 88s ust. 1 pkt 3 ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy);
- wpis nowego oświadczenia o powierzeniu wykonywania pracy cudzoziemcowi do ewidencji oświadczeń nie jest wymagany, jeżeli podmiot powierzający wykonywanie pracy cudzoziemcowi i cudzoziemiec zawarli umowę o pracę zamiast umowy cywilnoprawnej (art. 88z ust. 12 pkt 3 ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy).

Tym samym ustawodawca dopuszcza swego rodzaju zmianę planów – strony, które wcześniej planowały ułożyć swoją relację w warunkach umowy cywilnoprawnej (gdzie ich relacji nie cechuje podporządkowanie i kierownictwo) mogą zmienić zdanie i bez konieczności legalizowania pracy na nowo – zmienić umowę na umowę o pracę. Powyższe nie działa jednak w drugą stronę!

[...] do zatrudnianych cudzoziemców mają zastosowanie przepisy Kodeksu pracy mające na celu ograniczenie zastępowania zatrudnienia pracowniczego zatrudnieniem cywilnoprawnym [...]

w 2023 roku zarejestrowano 1 079 816 powiadomień o podjęciu pracy przez cudzoziemca; 328 111 dotyczyło umów o pracę, zaś 712 509 zleceń

### Statystyki zwierciadłem potrzeb rynku pracy?

Czy firmy rzeczywiście stosują zatrudnienie cywilnoprawne zatrudniając cudzoziemców?

Zgodnie z danymi resortu pracy:

- w 2023 roku wydanych zostało łącznie 320 630 zezwoleń na pracę dla cudzoziemców; 114 408 dotyczyło umów o pracę, zaś 197 554 zleceń (pozostałe obejmowały m.in. umowy o dzieło);
- w 2022 roku wydanych zostało łącznie 365 490 zezwoleń na pracę dla cudzoziemców; 149 778 dotyczyło umów o pracę, zaś 204 103 zleceń (pozostałe obejmowały m.in. umowy o dzieło);
- w 2023 roku wpisano 506 554 oświadczeń o powierzeniu wykonywania pracy cudzoziemcowi do ewidencji prowadzonej przez powiatowe urzędy pracy; 170 643 dotyczyło umów o pracę, zaś 331 211 zleceń (pozostałe obejmowały m.in. umowy o dzieło);
- w 2022 roku wpisano 1 038 316 oświadczeń o powierzeniu wykonywania pracy cudzoziemcowi do ewidencji prowadzonej przez powiatowe urzędy pracy; 338 340 dotyczyło umów o pracę, zaś 691 323 zleceń (pozostałe obejmowały m.in. umowy o dzieło);
- w 2023 roku zarejestrowano 1 079 816 powiadomień o podjęciu pracy przez cudzoziemca; 328 111 dotyczyło umów o pracę, zaś 712 509 zleceń (pozostałe obejmowały m.in. umowy o dzieło).

Retorycznym wydaje się więc pytanie, czy żadne z tych masowo zawieranych umów zleceń nie obejmowały pracy świadczonej w warunkach właściwych dla stosunku pracy...

## UWAGA - bądźmy czujni!

Projekt ustawy o warunkach dopuszczalności powierzania pracy cudzoziemcom na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej przewidywał ograniczenia w zakresie zatrudniania cudzoziemców na podstawie umów cywilnoprawnych.

Pomysł ten (autorstwa resortu pracy) pokazuje klęskę systemu egzekwowania istniejących przepisów o przeciwdziałaniu stosowania umów cywilnoprawnych w warunkach zatrudnienia pracowniczego. Budził on też poważne wątpliwości w zakresie równości wobec prawa. Zakładał on bowiem brak możliwości zatrudniania cudzoziemców na podstawie umów cywilnoprawnych, gdy podstawą legalizacji pracy jest oświadczenie o powierzeniu wykonywania pracy bądź zezwolenie. Możliwość zatrudniania cudzoziemców na podstawie umów cywilnoprawnych miały nadal istnieć dla:

- cudzoziemców zwolnionych z obowiązku legalizacji pracy;
- cudzoziemców, których praca zalegalizowana jest na podstawie powiadomień.

Skąd takie rozróżnienie? Resort pracy nie tłumaczy. W uzasadnieniu do projektu ustawy wskazano między innymi, że: „Zatrudnienie cudzoziemców na umowach cywilnoprawnych pogarsza sytuację na polskim rynku pracy ze względu na nieuczciwą konkurencję i zaniżanie standardów. Odczuwają

to między innymi obywatele polscy i cudzoziemcy mający pełny dostęp do polskiego rynku pracy, którzy często mają wybór pracować podobnie jak cudzoziemcy albo wcale. Wprowadzenie wymogu zawarcia umowy o pracę z cudzoziemcem, od którego jest wymagane posiadanie zezwolenia na pracę spowoduje poprawę sytuacji na rynku pracy”.

Spoglądając na przedstawione dane i informacje:

- w roku 2023 na podstawie zezwoleń, oświadczeń i powiadomień zalegalizowano pracę cudzoziemców w nominale 1 907 000;
- projektowane zmiany nie przeszkodziłyby w zawarciu 712 509 zleceń, bowiem zawarte one były przy powiadomieniach. Te zlecenia stanowiły niemalże 40% ogólnego nominalu.

Próżno szukać uzasadnienia, dlaczego resort pracy miał zamiar wykluczyć ze zmiany, którą uważa za tak pożądaną społecznie, znaczną grupę cudzoziemców. Przy ogromnym sprzeciwie pracodawców, resort rozwoju, na kolejnych etapach prac nad projektem w Rządzie, przewalczył rezygnację z tego pomysłu. Czy to jednak znaczy, że podmioty zatrudniające cudzoziemców na podstawie umów cywilnoprawnych mogą spać spokojnie? Nie wydaje się. Przy determinacji, z jaką resort pracy usiłował walczyć z pozornym zatrudnieniem cywilnoprawnym cudzoziemców należy spodziewać się wdrażania innych mechanizmów zmierzających do osiągnięcia celu.







**Agnieszka Wołyniec  
-Ostrowska**

Adwokat, Partner zarządzający  
Kancelaria OWIW Legal



# Kontrole dotyczące powierzenia pracy cudzoziemcom w Polsce

## Czy tylko organy kontroli mają prawa?

Kontrole w zakresie powierzenia pracy cudzoziemcom na terytorium RP są niezbędne dla unikania nadużyć w zakresie nielegalnego powierzenia pracy. Kontrole, choć przez znaczną część przedsiębiorców traktowane jako „zło konieczne” są potrzebne.

Czy kontrola oznacza jednak, że prawa ma wyłącznie organ kontroli? Jakie prawa przysługują podmiotom kontrolowanym i czy w ogóle?

Niejednokrotnie spotykam się z brakiem świadomości przedsiębiorców co do tego, że w ramach kontroli też mają prawa. Niejednokrotnie spotykam się również z podejściem organów kontroli – pod hasłem: „my możemy wszystko”. Nie jest to prawda. Kontrolowany ma prawa. Organ kontroli to organ władzy publicznej, który ma obowiązek działać na podstawie i w granicach prawa.

### Reguła uprzedniego powiadomienia przedsiębiorcy o planowanej kontroli

Organ kontroli zawiadamia przedsiębiorcę o zamiarze wszczęcia kontroli. Kontrolę wszczyna się nie wcześniej **niż po upływie 7 dni i nie później niż przed upływem 30 dni od dnia doręczenia zawiadomienia o zamiarze wszczęcia kontroli**. Instytucja związana z uprzednim powiadomieniem przedsiębiorcy o planowanej kontroli ma swój cel i służy ona możliwości przygotowania się przedsiębiorcy do planowanej kontroli. **Dokładnie tak,**





### ma służyć przygotowaniu do planowanej kontroli.

Takie założenie ustawodawcy zakładało, że uprzednie zawiadomienie o planowanej kontroli, usprawni mimo wszystko kontrolę u danego przedsiębiorcy. Ustawodawca przyjął, że ten model będzie służył:

- usprawnieniu czynności kontrolnych,
- ograniczeniu wpływu czynności podejmowanych przez organ kontroli na bieżącą działalność przedsiębiorcy w czasie, kiedy czynności te są podejmowane, a w praktyce również na podjęcie działań mogących wyeliminować nieprawidłowości, które mogłyby zostać stwierdzone w toku kontroli.

W związku z tym, poza sytuacjami **wyraźnie** wskazanymi w ustawie, organ kontroli zobowiązany jest zawiadomić przedsiębiorcę o zamiarze wszczęcia kontroli, a kontrola jest wszczynana nie wcześniej niż po upływie 7 dni i nie później niż przed upływem 30 dni od dnia doręczenia zawiadomienia, zaś wszczęcie kontroli po upływie tego terminu wymaga ponownego zawiadomienia.

Dokonanie zawiadomienia o zamiarze wszczęcia kontroli jest obowiązkiem organu podejmującego kontrolę. Od obowiązku zawiadomienia organ kontroli może odstąpić tylko w kilku sytuacjach wyraźnie określonych w ustawie. Oznacza to, że

uprzednie powiadomienie przedsiębiorcy o planowanej kontroli, jest obowiązkiem organu, ale też przysługującym prawem przedsiębiorcy. Prawo to ma na celu umożliwienie przedsiębiorcy przygotowania się do planowanej kontroli, ale również służy ograniczeniu nadużyć ze strony organów kontroli.

Dlaczego uprzednie zawiadomienie o zamiarze wszczęcia kontroli miałyby zabezpieczać przedsiębiorcę przed nadużyciami ze strony organów kontroli?

Organ kontroli zobowiązany jest zawiadomić przedsiębiorcę o zamiarze wszczęcia kontroli, a kontrola jest wszczynana nie wcześniej niż po upływie 7 dni i nie później niż przed upływem 30 dni od dnia doręczenia zawiadomienia, zaś wszczęcie kontroli po upływie tego terminu wymaga ponownego zawiadomienia.

## Zakaz powtórnych kontroli o tożsamej przedmiocie

Chociażby dlatego, że w zawiadomieniu skierowanym do przedsiębiorcy dotyczącym planowanej kontroli, zgodnie z art. 48 ust. 3 ustawy z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców (tj. Dz. U. z 2024 r., poz. 236 ze zm.) powinno się znajdować m.in. nie tylko określenie organu kontroli, ale również wskazanie **zakresu przedmiotowej kontroli**. Zakres kontroli określony w zawiadomieniu o planowanej kontroli, powinien być również **spójny z upoważnieniem do kontroli pracowników organu kontroli**.

**Zakres planowanej kontroli** to istotna dla przedsiębiorcy informacja, która pozwala ocenić, czy planowana kontrola nie dotyczy przedmiotu i zakresu już raz kontrolowanego przez organy kontroli. Stosownie bowiem do przepisów ustawy Prawo przedsiębiorców, organ kontroli nie przeprowadza kontroli w przypadku, gdy ma ona dotyczyć przedmiotu kontroli objętego uprzednią kontrolą przeprowadzoną przez ten sam organ. Zmiana w tym zakresie miała służyć polepszeniu otoczenia prawnego przedsiębiorców poprzez:

- ograniczenie czasu trwania kontroli,
- wyeliminowanie konieczności przedkładania organom administracji publicznej tych samych dokumentów oraz
- możliwości wystąpienia różnic w ustaleniach oraz zaleceniach pokontrolnych.

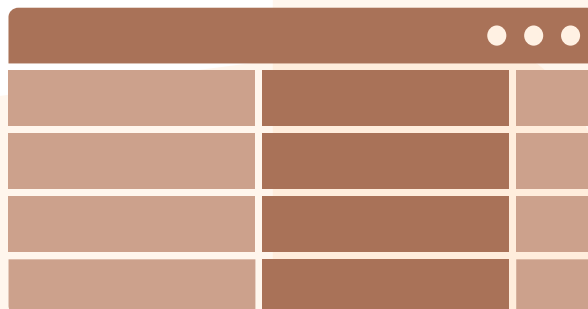
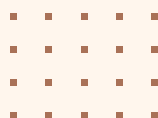
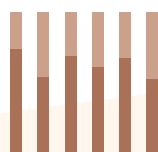
Zakaz ten obowiązuje bez względu na datę zakończenia poprzedniej kontroli, nie istnieją żadne **granice czasowe, po których przekroczeniu zakaz przestawałby obowiązywać**. Odstępianie od tej zasady jest możliwe tylko w kilku sytuacjach określonych w przepisach i ma charakter wyjątków od przyjętej zasady.

## Na upoważnieniu czy na legitymacji – kiedy i jak?

Czynności kontrolne mogą być wykonywane przez pracowników organu kontroli po okazaniu przedsiębiorcy albo osobie przez niego upoważnionej legitymacji służbowej upoważniającej do wykonywania takich czynności **oraz po doręczeniu upoważnienia do przeprowadzenia kontroli, chyba że odrębne przepisy przewidują możliwość podjęcia kontroli po okazaniu legitymacji**.

Jak wskazuje art. 49 ust. 1 ustawy Prawo przedsiębiorców, czynności kontrolne mogą być wykonywane po okazaniu legitymacji oraz po doręczeniu upoważnienia do kontroli. Czyli rozwiązanie to nie jest przypadkowe.

Przystąpienie do czynności kontrolnych bez doręczenia upoważnienia do kontroli, wyłącznie na legitymacji służbowej może odbywać się w jasno określonych przepisami prawa sytuacjach. To zaś oznacza, że nie powinno być nadużywane i wykorzystywane do podjęcia czynności kontrolnych „od ręki”.



Obecność podmiotu kontrolowanego lub osoby przez niego upoważnionej ma na celu ochronę podmiotu kontrolowanego i jest prawem kontrolowanego podmiotu.

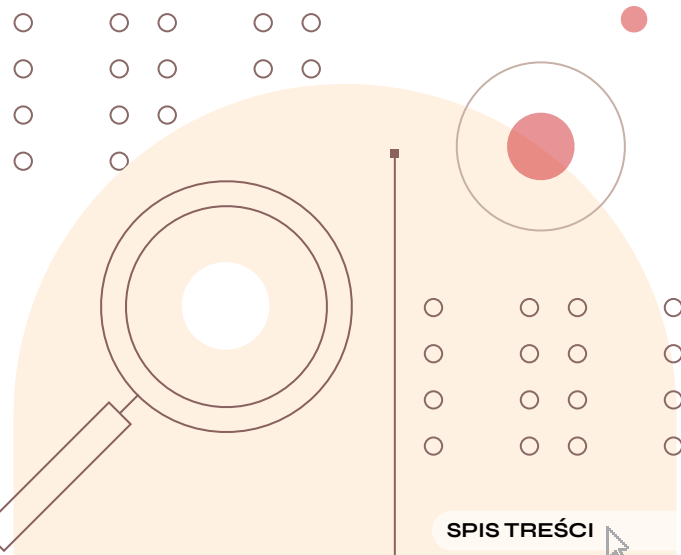
Zasada, zgodnie z którą czynności kontrolne w ramach kontroli działalności gospodarczej mogą być wykonywane po okazaniu legitymacji służbowej **oraz po doręczeniu upoważnienia** do przeprowadzenia kontroli, została wyrażona już we wcześniejszych przepisach. Regulacje w tym zakresie określały elementy, które musiały znaleźć się w treści upoważnienia, wskazując jednocześnie, że zakres kontroli nie może wykraczać poza zakres wskazany w upoważnieniu, a każda zmiana osób upoważnionych do wykonania kontroli wymaga wydania odrębnego upoważnienia. Podjęcie czynności kontrolnych po okazaniu legitymacji oraz po doręczeniu upoważnienia do kontroli, nie oznacza (jak to często błędnie wykładają organy kontroli), że najpierw podejmuje się czynności kontrolne, a potem niejako w sposób następczy doręcza się upoważnienia do kontroli. Doręczenie upoważnień do kontroli przed podjęciem czynności kontrolnych, podobnie jak uprzednie zawiadomienie o zamiarze wszczęcia kontroli ma na celu poprawienie otoczenia prawnego podmiotu kontrolowanego, służy również zwiększeniu ochrony kontrolowanego podmiotu. Doręczenie upoważnienia pozwala nie tylko określić czas, zakres przedmiotowy kontroli, ale i osoby, które mają prawo podejmować w imieniu organu czynności kontrolne. Upoważnienie do kontroli powinno być spójne z zawiadomieniem o zamiarze wszczęcia kontroli i pozwala również ocenić przedsiębiorcy, czy nie istnieją przesłanki do niepodjęcia kontroli przez organ określone w ustawie Prawo przedsiębiorców.

## To mam prawo być przy czynnościach kontrolnych czy nie?

**Masz.** Zgodnie z art. 50 ustawy Prawo przedsiębiorców, o ile przepisy ustawy nie stanowią inaczej, czynności kontrolne **powinny być** wykonywane w obecności:

- przedsiębiorcy;
- wskazanej przez niego osoby upoważnionej;
- osoby, która może być uznana za osobę czynną w lokalu przedsiębiorstwa przeznaczonym do obsługi publiczności w rozumieniu art. 97 Kodeksu cywilnego
- lub w obecności przywołanego świadka, będącego funkcjonariuszem publicznym.

Obecność wskazanych osób przy wykonywaniu czynności kontrolnych należy rozumieć jako ich przebywanie w miejscu, w którym czynności te są wykonywane. Natomiast obecność przy wykonywaniu czynności kontrolnych **nie oznacza konieczności aktywnego uczestniczenia w tych czynnościach**. W przypadku przedsiębiorców będących osobami prawnymi lub jednostkami organizacyjnymi niebędącymi osobami prawnymi, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, obecność przedsiębiorcy przy wykonywaniu czynności kontrolnych należy utożsamiać z obecnością osób upoważnionych do reprezentowania danego podmiotu.



Brak obecności przynajmniej jednej ze wskazanych osób przy czynnościach kontrolnych może stanowić podstawę do uznania tych czynności za dokonane z naruszeniem przepisów prawa i rodzić skutki wskazane w przepisach ustawy Prawo przedsiębiorców. Podjęcie czynności kontrolnych pod nieobecność osób upoważnionych do czynności w imieniu kontrolowanego podmiotu może również pociągać za sobą złożenie sprzeciwu określonego w art. 59 ustawy Prawo przedsiębiorców.

Obecność podmiotu kontrolowanego lub osoby przez niego upoważnionej ma na celu ochronę podmiotu kontrolowanego i jest prawem

kontrolowanego podmiotu. Prawo to może zostać ograniczone podobnie jak i inne w sytuacjach jasno określonych w przepisach. Nie oznacza to jednak, że wyjątki określone w ustawie Prawo przedsiębiorców dotyczące „wyłączenia” tego prawa w sytuacjach niezbędnych podczas kontroli mogą być traktowane jak „wytrych” przez organ kontroli przed niedopuszczeniem kontrolowanego podmiotu do czynności kontrolnych.

Opisane przykładowe prawa przysługujące kontrolowanemu mają go zabezpieczać i chronić. Służą minimalnemu wyrównaniu pozycji w ramach kontroli.



Minimalnemu „wyrównaniu”, bo organ kontroli zawsze będzie miał „silniejsze narzędzia” w ramach prowadzonej kontroli. Ponadto, organ kontroli reprezentuje władzę publiczną, a przez to dysponuje szerokimi narzędziami „oddziaływania” na kontrolowanego.

Stworzenie przyjaznego przedsiębiorcom zaplecza prawnego w ramach kontroli ma gwarantować poszanowanie ich praw. Służy też ich ochronie przed nadużyciami ze strony organów kontroli. Czy takie nadużycia istnieją?



Opisane prawa, wybrałam nie bez przyczyny. Ich częsty brak w ramach wszczynanych kontroli, próba ominięcia obowiązków z tych przepisów, tak elementarnych już na początku kontroli nie tylko niejednokrotnie doprowadza do naruszenia przepisów dotyczących kontroli przez organy kontroli, ale też nie służy samej kontroli, jej szybkości, efektywności oraz wprowadza elementy zagrożenia po stronie przedsiębiorcy.

Kontrola jest źle odbierana przez przedsiębiorców, ale w sytuacji, w której organ chce przeprowadzić czynności kontrolne od „ręki”, bez poszanowania praw kontrolowanego, bez zagwarantowania mu czynnego udziału, bez oceny planowanej kontroli, wszczynanej od razu na podstawie legitymacji pod hasłem: „bo mi wolno”, „bo mam prawo do wszystkiego”, trudno się dziwić.

Warto o tym mówić i pisać, warto oczekiwać zagwarantowania i poszanowania praw w ramach wszczynanych kontroli. Warto wyjść z modelu: „pewnie macie coś do ukrycia”. Warto oczekiwać poszanowania praw do:

- „bycia” aktywnym w kontroli,
- oceny zakresu kontroli,
- oceny przedstawionych upoważnień,
- oceny czynności podejmowanych powtórnie przez ten sam organ kontroli,
- udziału w czynnościach kontrolnych i do wielu innych praw jakie przysługują przedsiębiorcy w ramach kontroli.

Prawa wyszczególnione powyżej, ale też inne w ramach kontroli, nie są niczym nadzwyczajnym. Prawa te są naturalne w ramach prowadzonej kontroli, mają też zapewnić ochronę i poprawę standardów w ramach i tak dużego ryzyka podejmowanego w ramach działalności gospodarczej.

**SAWICKI**  
— WSPÓLNICY  
IMMIGRATION | HR | EMPLOYMENT



**Piotr Sawicki**  
Adwokat, Partner Zarządzający  
Kancelarii Adwokackiej Sawicki  
i Wspólnicy



**Liudmyla Bartkiv**  
Starsza doradczyni imigracyjna  
Sawicki i Wspólnicy Kancelaria  
Adwokacka



# Zatrudnienie cudzoziemca-mażonka obywatela polskiego

Coraz więcej małżeństw zawieranych jest między obywatelami Polski a cudzoziemcami – według GUS, w 2023 roku takich związków było o 45% więcej niż w 2010 roku. Partnerzy z różnych krajów osiedlają się w Polsce i podejmują pracę, co powoduje zwiększone zainteresowanie tematem procesu rekrutacji i zatrudnienia cudzoziemców będących małżonkami obywateli RP.

Wbrew powszechnym opiniom, zawarcie małżeństwa z obywatelem RP nie zwalnia cudzoziemca z obowiązku uzyskania zezwolenia na pracę ani uprawnia do legalnego pobytu – to wymaga załatwienia odpowiednich formalności.

## Wjazd cudzoziemca do Polski a formalności związane z zatrudnieniem

Obcokrajowiec, który zawarł związek małżeński z obywatelem RP poza terytorium Polski, dla wjazdu do kraju co do zasady potrzebuje możliwości skorzystania z ruchu bezwizowego (dotyczy np. obywateli USA, Japonii, Mołdawii, Gruzji) lub uzyskania wizy. Mimo tego, że proces wizowy dla

małżonka obywatela RP w większości konsulatów przebiega łatwiej, niż osób planujących wjazd w celu wykonywania pracy, jednak procedura ta zajmuje czas i wymaga spełnienia przez cudzoziemca szeregu przesłanek. W praktyce niektóre konsulaty RP mogą mieć dodatkowe wymagania poza standardową listą dokumentów, np. okazania zaproszenia gościnnego, wpisanego przez wojewodę do ewidencji zaproszeń.

Po przybyciu cudzoziemca do Polski możliwość powierzenia mu pracy musi być każdorazowo weryfikowana przez potencjalnego pracodawcę. W zależności m.in. od posiadanego przez cudzoziemca obywatelstwa, dni legalnego pobytu w ramach ruchu bezwizowego lub typu, celu wydania

i okresu ważności wizy, ścieżka zatrudnienia może się różnić. W wielu przypadkach wystarczy uzyskanie zezwolenia na pracę typu A lub oświadczenie o powierzeniu wykonywania pracy cudzoziemcowi (dotyczy obywateli Armenii, Białorusi, Gruzji, Mołdawii i Ukrainy) przed planowanym terminem rozpoczęcia pracy i złożeniem wniosku pobytowego. Inaczej procedura zatrudnienia wygląda dla obywateli Ukrainy - standardowo obowiązkiem pracodawcy jest wysłanie elektronicznego powiadomienia o powierzeniu wykonywania pracy do właściwego Powiatowego Urzędu Pracy w terminie 7 dni od dnia rozpoczęcia pracy. Natomiast w niektórych sytuacjach zatrudnienie cudzoziemca nie będzie możliwym aż do momentu uzyskania właściwego zezwolenia na pobyt czasowy. Taki problem może pojawiać się, np. jeżeli cudzoziemiec wjechał do Polski na podstawie wizy turystycznej zamiast uzyskania nowej wizy w celu pobytu z małżonkiem-obywatелеm RP.

Podkreślamy, że okazanie przez cudzoziemca ważnej wizy i odpisu aktu małżeństwa z Urzędu Stanu Cywilnego, nawet w przypadku zawarcia małżeństwa z obywatelem RP bezpośrednio na terytorium Polski, nie stanowi podstawy do zatrudnienia.

Podkreślamy, że okazanie przez cudzoziemca ważnej wizy i odpisu aktu małżeństwa z Urzędu Stanu Cywilnego, nawet w przypadku zawarcia małżeństwa z obywatelem RP bezpośrednio na terytorium Polski, nie stanowi podstawy do zatrudnienia.

### Zatrudnienie bez uzyskania zezwolenia na pracę

Otwarty dostęp rynku pracy w Polsce cudzoziemiec-małżonek obywatela polskiego uzyskuje dopiero po otrzymaniu zezwolenia na pobyt czasowy w celu pobytu z obywatelem RP. Oznacza to możliwość podjęcia pracy na takich samych zasadach jak obywatele polscy, bez załatwiania dodatkowych formalności ze strony pracodawcy czy pracownika i bez ograniczeń co do zmiany miejsca pracy i warunków zatrudnienia.



## CUDZOZIEMCY



Dla potwierdzania możliwości zatrudnienia bez zezwolenia na pracę, cudzoziemiec powinien okazać kartę pobytu czasowego i decyzję wojewody o udzieleniu mu zezwolenia na pobyt. Wskazana w decyzji podstawa prawna w tym przypadku – art. 158 ust. 1 pkt 1 ustawy z dnia 12 grudnia 2013 r. o cudzoziemcach, czyli zezwolenie na pobyt czasowy cudzoziemca, pozostającego w uznawanym przez prawo Rzeczypospolitej Polskiej związku małżeńskim z obywatelem RP.

Warto podkreślić, że niektórzy cudzoziemcy mają otwarty dostęp do rynku pracy w Polsce na innej podstawie niż zezwolenie na pobyt członka rodziny obywatela RP. Dotyczy to m.in. osób, które w Polsce posiadają zezwolenie na pobyt rezydenta długoterminowego Unii Europejskiej, status uchodźcy czy zezwolenie na pobyt czasowy w celu prowadzenia badań naukowych.

Dla potwierdzania możliwości zatrudnienia bez zezwolenia na pracę, cudzoziemiec powinien okazać kartę pobytu czasowego i decyzję wojewody o udzieleniu mu zezwolenia na pobyt. Wskazana w decyzji podstawa prawna w tym przypadku – art. 158 ust. 1 pkt 1 ustawy z dnia 12 grudnia 2013 r. o cudzoziemcach, czyli zezwolenie na pobyt czasowy cudzoziemca, pozostającego w uznawanym przez prawo Rzeczypospolitej Polskiej związku małżeńskim z obywatelem RP.

Pracodawca powinien przechowywać kopie dokumentów uprawniających cudzoziemca do pobytu i pracy w Polsce wraz z kopią paszportu lub innego dokumentu tożsamości w aktach osobowych pracownika-cudzoziemca i okazać je podczas kontroli Straży Granicznych lub Państwowej Inspekcji Pracy na dowód legalności zatrudnienia takiego cudzoziemca.

## Współpraca B2B

Cudzoziemiec posiadający zezwolenie na pobyt czasowy w celu przebywania z małżonkiem-obywatelem RP ma prawo prowadzić działalność gospodarczą na takich samych zasadach jak obywatele Polski, w szczególności może:

- założyć i prowadzić jednoosobową działalność gospodarczą,
- zasiadać w organach spółek prawa handlowego bez ograniczeń czasowych,
- być współnikiem w spółkach osobowych i kapitałowych, bez ograniczeń czasowych.

Dzięki tym uprawnieniom obcokrajowiec może również świadczyć usługi w ramach współpracy B2B.

## Pobyt stały cudzoziemca

Cudzoziemiec będący małżonkiem obywatela polskiego może ubiegać się o zezwolenie na pobyt stały w Polsce po spełnieniu określonych wymagań ustawowych. W szczególności oznacza to upływ co najmniej 3 lat od zawarcia małżeństwa oraz 2 lat od uzyskania zezwolenia na pobyt czasowy w celu przebywania z małżonkiem.

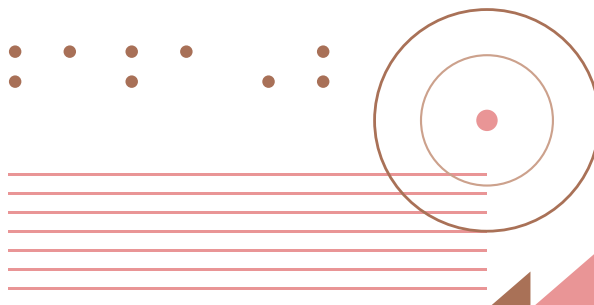
Po uzyskaniu zezwolenia na pobyt stały cudzoziemiec ma prawo przebywać w Polsce bez ograniczeń czasowych, a także korzystać z pełnego dostępu do rynku pracy i prowadzenia działalności gospodarczej na zasadach obowiązujących obywateli RP.

Dodatkowo, spełniając odpowiednie wymogi, takie jak udokumentowanie nieprzerwanego w rozumieniu ustawy pobytu w Polsce (w przypadku małżonka obywatela RP – standardowo brany pod uwagę okres dwóch lat), znajomość języka polskiego oraz posiadanie stabilnego i regularnego źródła dochodu, cudzoziemiec może ubiegać się o polskie obywatelstwo.

Należy pamiętać, że każde zezwolenie udzielone cudzoziemcowi może zostać cofnięte w określonych przypadkach. Dotyczy to sytuacji, gdy wymagają tego względy obronności lub bezpieczeństwa państwa albo gdy podczas postępowania o udzielenie pobytu cudzoziemiec podał nieprawdziwe informacje lub przedstawił fałszywe dokumenty.

Zezwolenie na pobyt czasowy dla członka rodziny obywatela polskiego cofa się, jeśli ustanie cel pobytu, np. w przypadku rozwodu lub śmierci małżonka-obywatela RP. W przypadku pobytu stałego zezwolenie może zostać anulowane, jeśli cudzoziemiec rozwiódł się w ciągu 2 lat od dnia jego uzyskania.

Należy pamiętać, że każde zezwolenie udzielone cudzoziemcowi może zostać cofnięte w określonych przypadkach. Dotyczy to sytuacji, gdy wymagają tego względy obronności lub bezpieczeństwa państwa albo gdy podczas postępowania o udzielenie pobytu cudzoziemiec podał nieprawdziwe informacje lub przedstawił fałszywe dokumenty.





## Związek partnerski

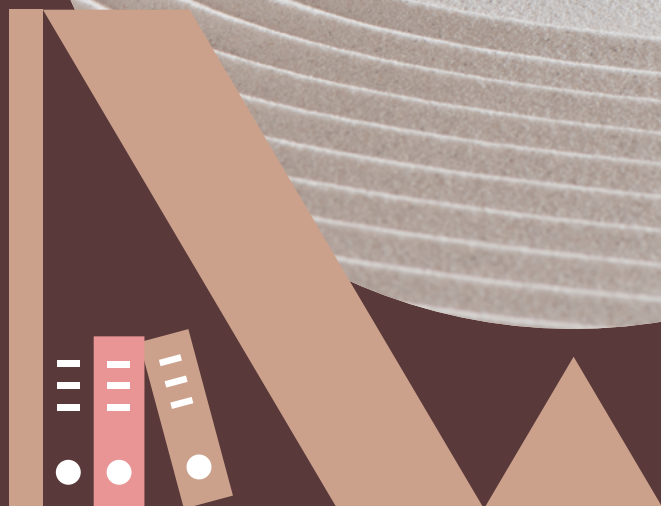
Aktualnie w trakcie prac legislacyjnych pozostaje projekt ustawy o rejestrowanych związkach partnerskich oraz projekt ustawy wprowadzającej ustawę o rejestrowanych związkach partnerskich, które mają na celu regulację statusu prawnego par, przyznając im szereg nowych praw i obowiązków. Według projektu związek partnerski jest formalną relacją między dwoma osobami, które składają zgodne oświadczenia przed kierownikiem urzędu stanu cywilnego. Osoby tej samej płci, które zawarły małżeństwo w państwie, w którym jest ono legalne, będą mogły złożyć oświadczenie, by ich małżeństwo wywoływało w Polsce skutki równoważne z zawarciem związku partnerskiego.

Planowane są nowelizacje ponad 250 aktów prawnych, w tym ustawy o cudzoziemcach. Projekt zakłada zmiany zasad udzielania zezwolenia na pobyt czasowy dla członka rodziny obywatela Rzeczypospolitej Polskiej oraz zezwolenia na pobyt stały, obejmując partnerów pozostających w zarejestrowanych związkach partnerskich, co uprości procedury związane z legalizacją ich pobytu i pracy.

Podkreślamy, że nawet w przypadku zamiaru zatrudnienia cudzoziemca pozostającego w związku małżeńskim czy partnerskim z obywatelem polskim, pracodawca nie może pominąć etapu analizy sytuacji konkretnego kandydata do pracy, sprawdzenia dokumentu uprawniającego do pobytu w Polsce, okoliczności zwalniających cudzoziemca z obowiązku posiadania zezwolenia na pracę, a w razie potrzeby – uzyskania dokumentów wymaganych do legalnego zatrudnienia.



# Profesjonalnie o dobrostanie



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



**Katarzyna Borowczak**

pedagożka, psycholożka (MSc),  
edukatorka ds. żałoby  
oraz dobrostanu psychicznego



# Żałoba w miejscu pracy

## Wsparcie pracownika po stracie

O dobrym samopoczuciu pracownika i jego zdrowiu psychicznym w miejscu pracy mówi się coraz częściej. Przeprowadza się liczne badania na ten temat, zwiększa się także świadomość kadry zarządzającej na temat depresji, wypalenia zawodowego, neuroróżnorodności oraz potrzebie wsparcia pracowników w obliczu różnych sytuacji. Firmy prześcigają się w swojej ofercie benefitów poprawiających jakość życia i pracy, a świadczenia takie jak dostęp do bezpłatnego wsparcia psychologicznego czy psychiatrycznego mogą mieć realny wpływ na stan psychiczny zatrudnionych. Jednakże o żałobie i o tym, jaką rolę rynek pracy ma do odegrania w wspieraniu pracownika w tym procesie, z jakiegoś powodu się milczy, mimo że jest to temat, który dotknie każdego, bez wyjątku.

W Polsce umiera rocznie średnio 400 tysięcy osób. Mając na uwadze, że każda śmierć wpływa przynajmniej na kilka osób z otoczenia zmarłego lub zmarłej, co roku liczba osób w żałobie sięga blisko kilku milionów. Jeśli uwzględnimy dodatkowo żałobę wynikającą ze strat okołoporodowych, śmierć ulubionych zwierzątek domowych oraz straty nie związane ze śmiercią, ale zakładające żałobę, takie jak rozwód, rozstanie, zwolnienie czy utrata zdrowia, to liczba osób doświadczających żałoby staje się zaskakująco duża.

### Ważny jest czas...

Mimo że temat żałoby dotyczy tak wielu osób, a prawdopodobieństwo jej doświadczenia w okresie aktywności zawodowej jest bardzo duże, w miejscu pracy podchodzi się do niego raczej powierzchownie. Kultura i środowisko pracy z założenia nie są przychylne osobom doświadczającym głębokiej straty, ponieważ są nastawione na efektywność oraz sukces. W pracy nagradza się tych, którzy osiągają wyniki, nie sprawiają problemów i szybko wychodzą z kryzysów. Osoby, które w wyniku żałoby mogą stać się na jakiś czas mniej





wydajne, mogą mieć obniżoną odporność i częściej być na zwolnieniu, doświadczając trudności z koncentracją lub potrzebować większej elastyczności, często spotykają się z niezrozumieniem lub presją, by jak najszybciej „wrócić do normy”.

◆ ◆ ◆

**W pracy nagradza się tych, którzy osiągają wyniki, nie sprawiają problemów i szybko wychodzą z kryzysów. Osoby, które w wyniku żałoby mogą stać się na jakiś czas mniej wydajne, mogą mieć obniżoną odporność i częściej być na zwolnieniu, doświadczając trudności z koncentracją lub potrzebować większej elastyczności, często spotykają się z niezrozumieniem lub presją, by jak najszybciej „wrócić do normy”**

### **Kto skorzysta z urlopu okolicznościowego?**

Obecnie jedyną formą wsparcia w żałobie przewidzianą przez polski rynek pracy jest urlop okolicznościowy. Istnienie tego prawa wskazuje na bardzo ważną potrzebę – pracownik, który doświadczył śmierci bliskiej osoby, potrzebuje pełnopłatnych dni wolnych, aby móc uczestniczyć w pogrzebie lub zająć się innymi formalnościami. W praktyce jednak jeden czy dwa dni wolnego zazwyczaj nie są wystarczające. Ponadto wsparcie to jest dostępne tylko dla osób pracujących na umowę o pracę. Freelancerzy, osoby zatrudnione na kontrakcie, czy wykonujące prace sezonowe nie są do niego uprawnione. Prawo to wyklucza również wiele osób i nie nadąża za zmianami społecznymi. Sztuczna lista osób, za których śmierć przysługuje urlop okolicznościowy, wyklucza osoby będące w związkach jedнопłciowych lub niemałżeńskich. Nie bierze się również pod uwagę, że obecnie wiele osób ma bliższe relacje ze swoją „rodziną z wyboru”, czyli przyjaciółmi, sąsiadami, rodziną partnera czy zwierzętami domowymi. W przypadku ich śmierci pracodawca, zgodnie z przepisami, może odmówić pracownikowi dnia wolnego.



Na szczęście coraz więcej firm na świecie dostrzega potrzebę, aby pracodawcy uwzględniali wsparcie w żałobie w swoich politykach. Sheryl Sandberg, dyrektorka operacyjna Facebooka, po śmierci swojego męża wprowadziła 20 dni pełnopłatnego urlopu dla wszystkich pracowników Facebooka<sup>1</sup>, którzy doświadczyli straty bliskiego członka rodziny. W Polsce dobrym rozwiązaniem byłoby dostosowanie prawa do zmian społecznych oraz ówczesnej wiedzy na temat żałoby lub wewnętrzne zwiększenie liczby pełnopłatnych dni wolnych w przypadku żałoby. Nie każdą organizację stać jednak na taką inicjatywę. Każda firma może jednak już teraz zrobić krok w stronę równego traktowania, dostrzegając ograniczenia obecnego urlopu okolicznościowego. Rozszerzenie takiego urlopu na wszystkich pracowników, niezależnie od ich stażu pracy, orientacji seksualnej, statusu cywilnego czy rodzaju relacji z osobą zmarłą, pozwoliłoby zniwelować istniejące nierówności i znormalizować podejście, że każda śmierć i strata jest ważna i może potrzebować zatrzymania się i przerwy od codziennych obowiązków zawodowych.

<sup>1</sup> <https://www.bbc.com/news/business-38915693>

Pracownicy doświadczający żałoby za wystarczające wsparcie uznali te formy pomocy, które nie wymagają żadnych nakładów finansowych. Opierały się one na dobrej komunikacji, empatii, uznaniu doświadczenia żałoby oraz stworzeniu przestrzeni, by mogła ona wybrzmieć nawet w miejscu pracy.

## Empatia ważniejsza niż wsparcie finansowe

Mimo że szczodry urlop okolicznościowy powinien stanowić jeden z głównych filarów wsparcia w żałobie w miejscu pracy, badanie brytyjskiej fundacji Sue Ryder z 2019 roku<sup>2</sup> wykazało, że pracownicy doświadczający żałoby za wystarczające wsparcie uznali te formy pomocy, które nie wymagają żadnych nakładów finansowych. Te formy opierały się na dobrej komunikacji, empatii, uznaniu doświadczenia żałoby oraz stworzeniu przestrzeni, by mogła ona wybrzmieć nawet w miejscu pracy. Do tych form wsparcia pracownicy zaliczyli sytuacje, w których ich pracodawca bądź bezpośredni przełożony:

- 1) poświęcił im czas na rozmowę po dowiedzeniu się o stracie;
- 2) uznał ich żałobę przez złożenie kondolencji i/lub wysłanie prezentu lub kartki okolicznościowej;
- 3) regularnie sprawdzał, jak pracownik się czuje po weekendzie, dniu wolnym lub dłuższej nieobecności;
- 4) zapytał, jakie informacje o jego żałobie może przekazać współpracownikom;
- 5) wyznaczał czas na regularne spotkania i rozmowy o tym, jak pracownik się czuje i jak żałoba wpływa na jego funkcjonowanie w pracy i życiu prywatnym.

To wszystko oraz inne codzienne akty życzliwości, takie jak zrobienie herbaty, zarezerwowanie wolnego pokoju, aby pracownik w żałobie mógł odpocząć czy popłakać, dostosowanie grafiku do jego potrzeb i zmieniających się okoliczności życiowych, pamiętanie o ważnych datach czy zwykły komunikat „Widzę, jak Ci ciężko”, mogą diametralnie wpłynąć na samopoczucie pracownika w żałobie, jego

<sup>2</sup> Censuwide/ Sue Ryder (November 2019). 1,061 UK respondents who are bereaved (Aged 16+)

podejście do pracy, a nawet na jego chęć pozostania w danej firmie. Pokazują to wyniki badania przeprowadzonego w 2019 roku przez UK's Compassionate Employers – 56% osób rozważyłoby odejście ze swojego miejsca pracy, gdyby pracodawca nie otoczył ich odpowiednim wsparciem w żałobie (ten odsetek jest jeszcze wyższy w grupie wiekowej 18-34 lat – 77%)<sup>3</sup>.

### Spółeczna odpowiedzialność

Nie ma jednego właściwego sposobu przeżywania żałoby, a co za tym idzie – jednej formy wsparcia, która będzie odpowiednia dla wszystkich pracowników. Jednakże oparcie wsparcia w żałobie na filarach wspomnianych w badaniu Sue Ryder oraz stworzenie ogólnofirmowej polityki dotyczącej tej kwestii może być dobrym punktem wyjścia, aby miejsce pracy stało się bardziej przyjazne osobom przeżywającym stratę. Napisanie takiej polityki firmowej nie tylko wspierałoby pracowników w żałobie, ale także dostarczałoby narzędzi dla pracodawców i managerów do zarządzania sytuacjami związanymi z żałobą w sposób nie tylko kompetentny, ale przede wszystkim życzliwy i empatyczny.

Warto również uwzględnić w takiej polityce osoby pełniące role wspierające, ponieważ znaczna część pracowników będzie w pewnym momencie swojej aktywności zawodowej wspierać bliskich w żałobie lub towarzyszyć im w ostatnich dniach życia. Elastyczne podejście oraz dodatkowe pełnopłatne dni wolne w takich sytuacjach mogą być nieocenionym wsparciem, które pozwoli pracownikom przejść przez trudne chwile i skupić się na bliskich bez obawy o kwestie zawodowe i finansowe.

David Kessler, ekspert ds. żałoby, w książce *On Grief and Grieving* napisał: „Bardzo często pracodawca myśli o nagradzaniu pracowników z okazji ich urodzin lub rocznicy pracy, jednak sposób, w jaki podejdziesz do śmierci najbliższych im osób jest o wiele bardziej istotny. To jedno

Żałoba i tak już istnieje – teraz od rynku pracy i od ludzi go tworzących zależy, czy zostanie stworzona przestrzeń, by mogła wybrzmieć i być traktowana jako głębokie ludzkie doświadczenie, a nie niewygodny problem do rozwiązania.

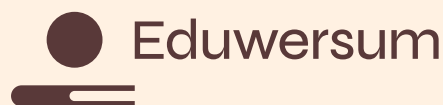
*z najważniejszych doświadczeń, z którym pracodawca będzie współpracować ze swoimi pracownikami, a oni na pewno zapamiętają, jak sobie z tym poradził.”*

Podejście pracodawcy do żałoby jest więc swoistym testem empatii i odpowiedzialności społecznej firmy oraz zaproszeniem, by żałoba i śmierć bliskiej osoby mogły istnieć obok wydajności, wyników i sukcesów. Żałoba i tak już istnieje – teraz od rynku pracy i od ludzi go tworzących zależy, czy zostanie stworzona przestrzeń, by mogła wybrzmieć i być traktowana jako głębokie ludzkie doświadczenie, a nie niewygodny problem do rozwiązania.

<sup>3</sup> <https://www.hospiceuk.org/compassionate-employers>

# Kalendarium

## Kursy i webinary



### KURS

#### **RODO w HR, kadrach i płacach Certyfikowany kurs**

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

### KURS

#### **EXCEL w HR, kadrach i płacach Certyfikowany kurs**

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

### SZKOLENIE

#### **Pakiet Mobilności 2025.Czas pracy i wynagrodzenia kierowców w praktyce**

Termin: 15.01.2025  
Czas trwania: 5 h  
Prowadzący:  
Andrzej Cholewa,  
Krzysztof Witos  
Forma: [Online](#)

### AKADEMIA

#### **Akademia Mistrzostwa Płacowego**

Termin: 16.01.2025  
Czas trwania: 4 mies.  
/ pakiet kursów  
Prowadzący:  
Agnieszka Wachowicz,  
Marzena Jasińska,  
Judyta Mazur  
Forma: [Online](#)

### AKADEMIA

#### **Akademia Profesjonalisty HR**

Termin: 22.01.2025  
Czas trwania: 9 mies.  
/ pakiet kursów  
Prowadzący:  
Monika Smulewicz,  
Małgorzata Górską,  
Agnieszka Wachowicz,  
Joanna Cur,  
Marzena Jasińska,  
Iwona Wołkiewicz,  
Izabela Florczak,  
Katarzyna Łodygowska  
Forma: [Online](#)

### AKADEMIA

#### **Akademia HR Certyfikowany kurs specjalisty ds. zarządzania zasobami ludzkimi**

Termin: 22.01.2025  
Czas trwania: 6 mies.  
Prowadzący:  
Małgorzata Górską  
Forma: [Online](#)

### SZKOLENIE

#### **Inkluzywność i różnorodność w kulturze organizacyjnej**

Termin: 23.01.2025  
Czas trwania: 4 h  
Prowadzący:  
Wioletta Kandziak  
Forma: [Online](#)

### AKADEMIA

#### **Akademia Mistrzostwa Kadrowo-Płacowego**

Termin: 30.01.2025  
Czas trwania: 6 mies.  
Prowadzący:  
Agnieszka Wachowicz,  
Joanna Cur,  
Monika Smulewicz,  
Katarzyna Łodygowska,  
Marzena Jasińska,  
Iwona Wołkiewicz,  
Judyta Mazur,  
Izabela Florczak  
Forma: [Online](#)

## AKADEMIA

**Akademia Mistrzostwa Kadrowego**

Termin: 30.01.2025  
 Czas trwania: 3 mies.  
 Prowadzący:  
 Monika Smulewicz,  
 Joanna Cur,  
 Katarzyna Łodygowska,  
 Iwona Wołkiewicz,  
 Izabela Florczak  
 Forma: [Online](#)

## SZKOLENIE

**Granice krytyki pracodawcy i ochrona reputacji: prawo, praktyka, orzecznictwo**

Termin: 31.01.2025  
 Czas trwania: 4 h  
 Prowadzący:  
 mec. Patrycja Rejnowicz-Janowska  
 Forma: [Online](#)

## KURS

**Dokumentacja Pracownicza Certyfikowany kurs i książka**

Termin: 3.02.2025  
 Czas trwania: 31 dni  
 Prowadzący:  
 Donata Hermann  
 Forma: [Online](#)

## KURS

**Książka przychodów i rozchodów, Certyfikowany kurs online dla księgowych**

Termin: 17.02.2025  
 Czas trwania: 6 tyg.  
 Forma: [Online](#)

## AKADEMIA

**Akademia Master Certyfikowany kurs kierownika działu kadr i płac**

Termin: 19.02.2025  
 Czas trwania: 6 mies.  
 Prowadzący:  
 Monika Smulewicz,  
 Agnieszka Wachowicz,  
 Marzena Jasińska,  
 Joanna Cur,  
 Krzysztof Walczak  
 Forma: [Online](#)

## AKADEMIA

**Akademia Prawa Pracy dla wymagających**

Termin: 19.02.2025  
 Czas trwania: 3 mies.  
 Prowadzący:  
 prof. dr hab.  
 Krzysztof Walczak,  
 r. pr. Joanna Cur  
 Forma: [Online](#)

## AKADEMIA

**Akademia Inspektora Ochrony Danych**

Termin: 19.03.2025  
 Czas trwania: 4 mies.  
 Prowadzący:  
 Przemysław Zegarek  
 Forma: [Online](#)

## KURS

**Zarządzanie zespołem kadrowo-płacowym, Warsztaty stacjonarne, edycja VIII**

Termin: 21.03.2025  
 Czas trwania: 2 dni  
 Prowadzący:  
 Monika Pawłowska  
 Forma: [Stacjonarnie](#)

## AKADEMIA

**Akademia People & Culture Manager**

Termin: 27.03.2025  
 Czas trwania: 6 mies.  
 Prowadzący:  
 Monika Smulewicz,  
 Monika Pawłowska,  
 Wiktoria Kuc,  
 Patrycja Rejnowicz,  
 Iwona Borawska,  
 Anna Telec  
 Forma: [Online](#)

## AKADEMIA

**Akademia People Business Partner**

Termin: 27.03.2025  
 Czas trwania: 6 mies.  
 Prowadzący:  
 Monika Smulewicz,  
 Monika Pawłowska,  
 Wiktoria Kuc,  
 Patrycja Rejnowicz,  
 Iwona Borawska,  
 Anna Telec  
 Forma: [Online](#)

## AKADEMIA

**Akademia Kalkulacji Wynagrodzeń dla wymagających**

Termin: 21.05.2025  
 Czas trwania: 3 mies.  
 Prowadzący:  
 Monika Smulewicz,  
 Agnieszka Wachowicz,  
 Marzena Jasińska  
 Forma: [Online](#)



**Start: 30.01.2025**



## 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 250 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)



# 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

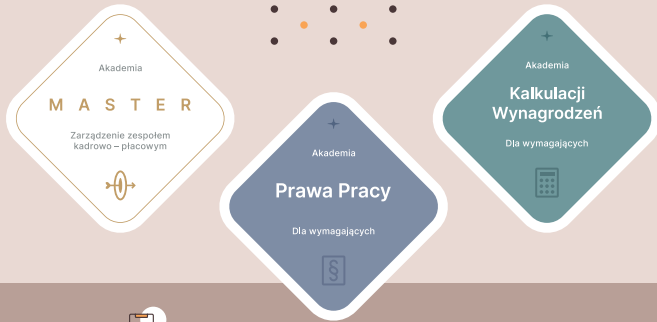
Sprawdź już dziś na stronie:

[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 płacowej</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**