Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

HR na Szpilkach

magazyn

numer 2(17)

kwiecień-czerwiec 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.

Empatia lidera

Perfekcjonizm zabija powoli

Motywowanie
w czasie kryzysu

Longevity
życie długie i jakościowe

Stop agresywnej komunikacji

Granice krytyki pracodawcy

Wynagrodzenie sprawiedliwe

Mobbing po nowemu

HRnaSzpilkach

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Eduwersum
Collegium Rozwoju HR

Organ prowadzący:
HRnaSzpilkach

ISO 9001:2015

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)

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)

Sprawdź Nas

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Magazyn HR na szpilkach
Numer 2(17)/2025
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.

WYDAWCA
HR NA SZPILKACH
Monika Smulewicz

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

Wydane w Warszawie: kwiecień 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,

Kształtowanie otwartego środowiska pracy, wolnego od uprzedzeń, stereotypów czy sterowanego wyłącznie „poprawnością polityczną" to nie kaprys chwili czy przelotny trend. To codzienność liderów i menedżerów, którzy walczą w swoich zespołach o zaangażowanie i wzajemne docenienie, mierząc się jednocześnie z wysoką rotacją, kosztami pędzącej innowacji, czy zapewnieniem autonomii. Wiek, zdrowie, styl życia czy indywidualne potrzeby nie mogą i nie są barierą w budowaniu etycznego, innowacyjnego biznesu.

Czytelnicy Magazynu HR na Szpilkach®, świadomi zmian zachodzących w transformujących relacjach między pracownikami a pracodawcami wiedzą, że to na barkach liderów ciążą wyzwania rynku pracy w dobie cyfryzacji. Komunikacja, eliminowanie mikroagresji, bierności, źle pojmowanej asertywności i zachowań wykluczających czy izolujących, redukowanie strachu przed technologią, to czasem trudne zadania. Edukacją i ekspertyzą praktyków staramy się pogodzić wyzwania współczesności.

Wraz ze znamienitym gronem ekspertów, którzy współtworzą z nami Magazyn HR na Szpilkach®, dzielimy się strategiami na zbudowanie wewnętrznej motywacji w zespołach. Zwracamy uwagę na nieuzasadnioną krytykę pracodawcy oraz praktyczne aspekty zakazu konkurencji. Gros miejsca poświęcamy wątkom zatrudniania cudzoziemców, szczególnie wobec niepewnej sytuacji legislacyjnej. Uwadze ekspertów nie umknął wątek wynagrodzenia pracownika przywróconego do pracy na mocy wyroku sądu.

Dzielimy się najświeższym statusem wiedzy o zmianach w definicji mobbingu czy benefitach przyszłości. Podsumowujemy najciekawsze orzecznictwo z obszaru People & Culture ubiegłego roku oraz zwolnienia ze składek ZUS dotyczące kart lunchowych dla pracowników.

Poruszamy delikatne i trudne sytuacje, które mają miejsce w firmach, takie jak odejście pracownika czy żałoba w miejscu pracy. Tu ponownie wracamy do olbrzymiej roli komunikacji, nie tylko jako funkcji zarządzania, ale również budowania jakościowych relacji.

Bo inkluzywność to nie moda. To przyciąganie talentów i brakujących kompetencji.

Satysfakcjonującej lektury!

Monika Smulewicz

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Prawo pracy

Krytyka pracodawcy.
Prawo, granice i konsekwencje
mec. Patrycja Rejnowicz-Janowska 6

Konferencja 10 orzeczeń
Łukasz Kuczkowski 10

Mobbing po nowemu.
Rewolucja czy kosmetyczne zmiany?
Paweł Sych,
Zuzanna Janelli 18

O zakresie obowiązków pracowniczych
dr Marcin Wojewódka,
Anna Fidecka 26

HR Detektyw

Przywrócenie pracownika do pracy
na podstawie wyroku sądu
Agnieszka Wachowicz 34

Karty lunchowe a ZUS
Aleksandra Minkowicz– Flanek, Tomasz Lasyk,
Marzena Bogucka, Agnieszka Stasiak,
Marta Szewczyk-Wypychewicz 40

Okiem praktyka

Praktyczne aspekty podpisywania umów
o zakazie konkurencji
Milena Markiewicz-Jurzyńska,
dr Magdalena Zwolińska 46

Szefie, motywujesz czy demotywujesz?
Wojciech Chromik 52

Sztuka rozstań
Małgorzata Górska 60

Inkluzywność w biznesie
Monika Smulewicz. 64

Narzędziownik HR

Procedura kryzysowa na wypadek
śmierci pracownika
Małgorzata Górska 72

Wynagrodzenia i ubezpieczenia

Nowi versus starzy Czy różnice w płacach
między pracownikami są zgodne z prawem?
Kajetan Bartosiak,
Martyna Dobrowolska. 76

Cudzoziemcy

Polityka a zatrudnianie cudzoziemców
dr Izabela Florczak 82

Zatrudnienie cudzoziemca z decyzją
negatywną w sprawie zezwolenia na pobyt
Marcin Snarski,
Oleksandra Karpenko 86

Profesjonalnie o dobrostanie

STOP agresywnej komunikacji.
Klucz do budowania zdrowych relacji
Monika Pawłowska 92

Empatyczny lider. Jak zadbać
o współpracowników i siebie samego
Agnieszka Giermek-Ziółkowska 96

Benefity jutra? Są tu już dziś
Benefit Systems SA 102

Perfekcjonizm.
Felieton o sile, która jest kobietą
Magdalena Król 106

Cykl orzeczniczy

Prawo pracy w orzeczeniach.
Przegląd najciekawszych wyroków
i ich znaczenie dla kadr, płac i HR
Patrycja Rejnowicz-Janowska,
Milena Markiewicz-Jurzyńska 110

Kalendarium

Kursy i webinary. 116

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Prawo pracy

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

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

mec. Patrycja Rejnowicz-Janowska
Adwokat w kancelarii Jabłoński Koźmiński, Wykładowca akademicki w Uczelni Łazarskiego

Krytyka pracodawcy

Prawo, granice i konsekwencje

Prawo do krytyki jako część składowa wolności wypowiedzi

Fakt, iż przepisy Kodeksu pracy nie zawierają szczegółowych regulacji dotyczących krytykowania pracodawcy przez pracownika nie oznacza, że pracownicy nie mają takiego prawa. Prawo do krytyki, czy też prawo do wyrażania opinii, stanowi część składową wolności słowa, która to wolność jest zagwarantowana każdemu człowiekowi przykładowo przez art. 54 ust. 1 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (dalej jako "**Konstytucja RP**")[1] bądź też przez art. 10 Konwencji o ochronie praw człowieka i podstawowych wolności sporządzonej w Rzymie dnia 4 listopada 1950 r., zmienionej następnie Protokołami nr 3, 5 i 8 oraz uzupełnionej Protokołem nr 2 (dalej jako "**Konwencja**").

Granice prawa do krytyki pracodawcy

Wolność wypowiedzi jest jednym z zasadniczych fundamentów demokratycznego społeczeństwa oraz jednym z podstawowych warunków społecznego rozwoju i samospełnienia obywateli. Wolność ta, a tym samym składające się na nią prawo do krytyki, nie ma jednak charakteru absolutnego. Dozwolona krytyka pracodawcy musi bowiem pozostawać w zgodzie z obowiązującym porządkiem prawnym, zasadami współżycia społecznego i dobrymi obyczajami (vide: S. W. Ciupa, Niedozwolona krytyka pracodawcy ze strony pracownika jako przyczyna wypowiedzenia umowy o pracę, Monitor Prawniczy 2002 nr 20, s. 925).

Cechy dozwolonej krytyki

Krytyka pracodawcy, jeśli spełnia określone cechy, nie może zostać uznana za naruszenie prawa ani za przekroczenie granic wolności wypowiedzi. Pracownik, formułując krytyczną ocenę, powinien kierować się następującymi zasadami:

- oparcie krytyki na faktach,
- zachowanie merytorycznego i konstruktywnego tonu oraz odpowiedniej (adekwatnej) formy,

> Wolność wypowiedzi jest jednym z zasadniczych fundamentów demokratycznego społeczeństwa

[1] Zgodnie z art. 54 ust. 1 Konstytucji RP "każdemu zapewnia się wolność wyrażania swoich poglądów oraz pozyskiwania i rozpowszechniania informacji".

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

- unikanie tzw. ataków ad personam (dozwolona krytyka nie może mieć na celu zdyskredytowania pracodawcy, dokuczenia mu czy obniżenia jego autorytetu).

Dozwolona krytyka powinna być podjęta w dobrej wierze, a więc mieć na celu poprawę funkcjonowania zakładu pracy oraz przeciwdziałanie niewłaściwym praktykom. Gdy krytyka ma na celu konstruktywne wzmocnienie organizacji, nie może być traktowana jako naruszenie obowiązków pracowniczych (wprost przeciwnie, tego rodzaju krytyka stanowi przejaw realizacji obowiązku troski o dobro zakładu pracy) ani jako przekroczenie granic wolności wypowiedzi.

W świetle orzecznictwa sądowego:

> "pracownik może **otwarcie i krytycznie wypowiadać się w sprawach dotyczących organizacji pracy** (por. wyrok z dnia 7 września 2000 r., OSNAPiUS 2002 Nr 6, poz. 139), bowiem **ma nie tylko prawo, ale także obowiązek przeciwdziałania złu, które obserwuje na terenie zakładu pracy** (por. wyrok Sądu Najwyższego z dnia 29 stycznia 1975 r., III PRN 69/74, OSNCP 1975 nr 7-8, poz. 124). (...) Pracownik powinien to jednak czynić **we właściwej formie**. (...) Krytyka podjęta **w interesie publicznym, nacechowana dobrą wiarą ze**

Dozwolona krytyka powinna być podjęta w dobrej wierze, a więc mieć na celu poprawę funkcjonowania zakładu pracy

strony krytykującego, nie może pociągnąć dla pracownika ujemnych skutków. Inaczej jest jednak, gdy krytyka jest podyktowana względami osobistymi i przejawia się w formie obraźliwej napaści osobistej (por. orzeczenie z dnia 11 grudnia 1952 r., C 2556/52, Państwo i Prawo 1953 nr 7, s. 128). **W szczególności** nie jest dopuszczalna krytyka, która opiera się na faktach niezgodnych z prawdą i na nieuzasadnionych plotkach (por. wyrok Sądu Najwyższego z dnia 30 września 1960 r., I CR 634/59, OSNPG 1961 Nr 4, poz. 18), a **stawiane przez pracownika pod adresem przełożonych krytyczne opinie nie mogą sprowadzać się do zarzutów gołosłownych i dążyć w sposób umyślny (świadomy) do ich zniesławienia**. (...) Troska o interesy pracodawcy nie może usprawiedliwiać nagannego postępowania pracownika polegającego na obrażaniu jego kierownika i przypisywaniu mu cech poniżających go w opinii publicznej (por.

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

wyrok z dnia 13 października 1999 r., I PKN 296/99, OSNAPiUS 2001 Nr 4, poz. 114). Za zachowanie "**przekraczające granice dozwolonej krytyki" Sąd Najwyższy uznaje zwłaszcza znieważenie przez pracownika członka organu pracodawcy i postawienie mu bezpodstawnego zarzutu popełnienia przestępstwa** (por. wyroki z dnia 7 marca 1997 r., I PKN 28/97, OSNAPiUS Nr 24, poz. 487 i z dnia 12 stycznia 2005 r., I PK 145/04, OSNP 2005 Nr 16, poz. 243), **wywieszanie na tablicy ogłoszeń tekstów obraźliwych wobec organów pracodawcy** (por. wyrok z dnia 1 października 1997 r., I PKN 237/97, OSNAPiUS 1998 Nr 14, poz. 420) oraz **lekceważące i aroganckie wypowiedzi w stosunku do pełnomocnika pracodawcy, kwestionowanie jego kompetencji i bezpodstawne zarzucenie mu popełnienia nadużyć w pobieraniu zaliczek i wywożeniu pieniędzy za granicę z pominięciem systemu bankowego** (por. wyrok z dnia 11 czerwca 1997 r., I PKN 202/97, OSNAPiUS 1998 Nr 10, poz. 297)"[2]

"**pracownik nie może być pozbawiony możliwości otwartego i krytycznego wypowiadania się w sprawach dotyczących organizacji pracy, takich jak kolejność czynności czy podział zadań**. Oznacza to, że krytyczną wypowiedź pracownika, którą cechuje rzetelność, rzeczowość, adekwatność do okoliczności faktycznych, która została wyrażona w odpowiedniej formie i przyjętych granicach, należy uznać za dopuszczalną i nienaruszającą dóbr osobistych pracodawcy"[3]

"**dopuszcza się prawo pracownika do krytyki pracodawcy lub współpracowników, ale pod warunkiem że jest to krytyka konstruktywna**. Zatem może to być **krytyka danego rozwiązania, a nie osoby jako takiej**. **Krytyce musi towarzyszyć rzeczowa argumentacja i własna propozycja rozwiązania**. W przeciwnym razie mamy do czynienia z krytykanctwem i malkontenctwem, a to zawsze zaburza pracę zespołu, demotywuje samego pracownika i innych wokół, utrudnia pracę kierownictwu."[4]

> Niedozwolona krytyka pracodawcy może prowadzić do dotkliwych konsekwencji zarówno dla pracodawcy, jak i dla pracownika

Z przytoczonych powyżej judykatów jasno wynika, że brak jest katalogu słów lub wyrażeń niedozwolonych (przekraczających granice dozwolonej krytyki) ani takich, które stanowią przejaw dopuszczalnej krytyki. Każda sytuacja wymaga indywidualnej oceny, która powinna uwzględniać treść i formę wypowiedzi, okoliczności jej wygłoszenia oraz motywy, jakimi kierował się pracownik formułujący krytykę[5].

Konsekwencje przekroczenia granic dozwolonej krytyki

Niedozwolona krytyka pracodawcy może prowadzić do dotkliwych konsekwencji zarówno dla pracodawcy, jak i dla pracownika. Negatywne wypowiedzi na temat pracodawcy mogą bowiem doprowadzić do utraty zaufania jego klientów, a także do spadku zainteresowania ze strony potencjalnych pracowników. Nadszarpnięcie renomy pracodawcy może ujemnie wpłynąć na kondycję finansową zakładu pracy, a także na jego wizerunek oraz relacje z otoczeniem biznesowym.

Z perspektywy pracownika przekroczenie granic dozwolonej krytyki może stanowić naruszenie podstawowych obowiązków pracowniczych (w tym w szczególności obowiązku troski o dobro zakładu pracy oraz obowiązku

2 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 3 września 2020 r., II PK 215/18.
3 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 27 czerwca 2018 r., I PK 70/17.
4 Wyrok Sądu Rejonowego Szczecin-Centrum w Szczecinie z dnia 6 grudnia 2017 r., IX P 319/16.
5 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 3 sierpnia 2016 r., I PK 227/15.

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

przestrzegania zasad współżycia społecznego) i jako takie skutkować rozwiązaniem z nim umowy o pracę za wypowiedzeniem. Pracodawca może w takim wypadku powołać się na utratę zaufania[6], a w skrajnych przypadkach może to skutkować nawet rozwiązaniem umowy bez wypowiedzenia[7]. Dodatkowo pracodawca może wystąpić z roszczeniem o ochronę dóbr osobistych, domagając się na przykład przeprosin bądź też zapłaty zadośćuczynienia. W najcięższych sytuacjach, w których krytyka nosi znamiona przestępstwa (np. przestępstwa zniesławienia lub zniewagi), pracodawca może zdecydować się na skierowanie sprawy na ścieżkę postępowania karnego.

Wnioski

Aby zminimalizować ryzyko stosowania przez pracowników niedopuszczalnej krytyki, pracodawcy powinni dążyć do stworzenia kultury otwartej komunikacji, wdrażając politykę "otwartych drzwi", która umożliwi pracownikom wyrażanie uwag w sposób konstruktywny i adekwatny. Kluczowym jest też przeprowadzenie szkoleń lub warsztatów zzakresu efektywnej komunikacji, które jasno określą granice dozwolonej krytyki oraz odpowiednie metody jej wyrażania.

Uwzględnienie ww. propozycji pozwoli nie tylko rozwiązać problemy na wczesnym etapie (unikając inicjowania kosztownych, stresujących i czasochłonnych procesów sądowych), ale również zmniejszyć ryzyko powstania kryzysu reputacyjnego, który może mieć poważne konsekwencje finansowe i wizerunkowe dla organizacji.

[6] Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 23 września 2004 r., I PK 487/03 uznał, że "utrata zaufania do pracownika stanowi usprawiedliwioną przyczynę wypowiedzenia umowy o pracę. Choćby brak entuzjazmu i aprobaty decyzji przełożonego ze strony pracownika wynikał z jego rzeczywistej troski o zakład pracy i najgłębszego przekonania o słuszności swoich racji, może on być przyczyną utraty możliwości porozumienia, a w konsekwencji utraty zaufania. ***Wyrażana w obecności innych pracowników w obraźliwych słowach dezaprobata dla decyzji prezesa zarządu (kierownika zakładu pracy) usprawiedliwia utratę zaufania do pracownika i uzasadnia wypowiedzenie, które jest zwykłym sposobem rozwiązania umowy o pracę***"

[7] Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 28 marca 2017 r., II PK 18/16 stwierdził, że "pracownik ma prawo do krytyki pracodawcy, która powinna być wyrażana w stosownej formie i z zachowaniem określonych granic. Tak więc dopiero naruszenie tych zasad może uzasadniać ewentualne sankcje wobec pracownika. ***Zaś w przypadku rozwiązania niezwłocznego z winy naruszenie to musi mieć charakter ciężki, a więc przekroczenie dopuszczalnych granic krytyki musi mieć charakter rażący. (...) Sama okoliczność, iż krytyczna wypowiedź pracownika została sformułowana anonimowo*** nie może przesądzać o tym, że bez względu na pozostałe okoliczności (treść anonimu, jego skutki) stanowi rażące przekroczenie granic dozwolonej krytyki pracodawcy czy naruszenie podstawowego obowiązku pracownika dbałości o dobro zakładu pracy oraz zasad współżycia społecznego"

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Ius Laboris Poland Global HR Lawyers
Raczkowski

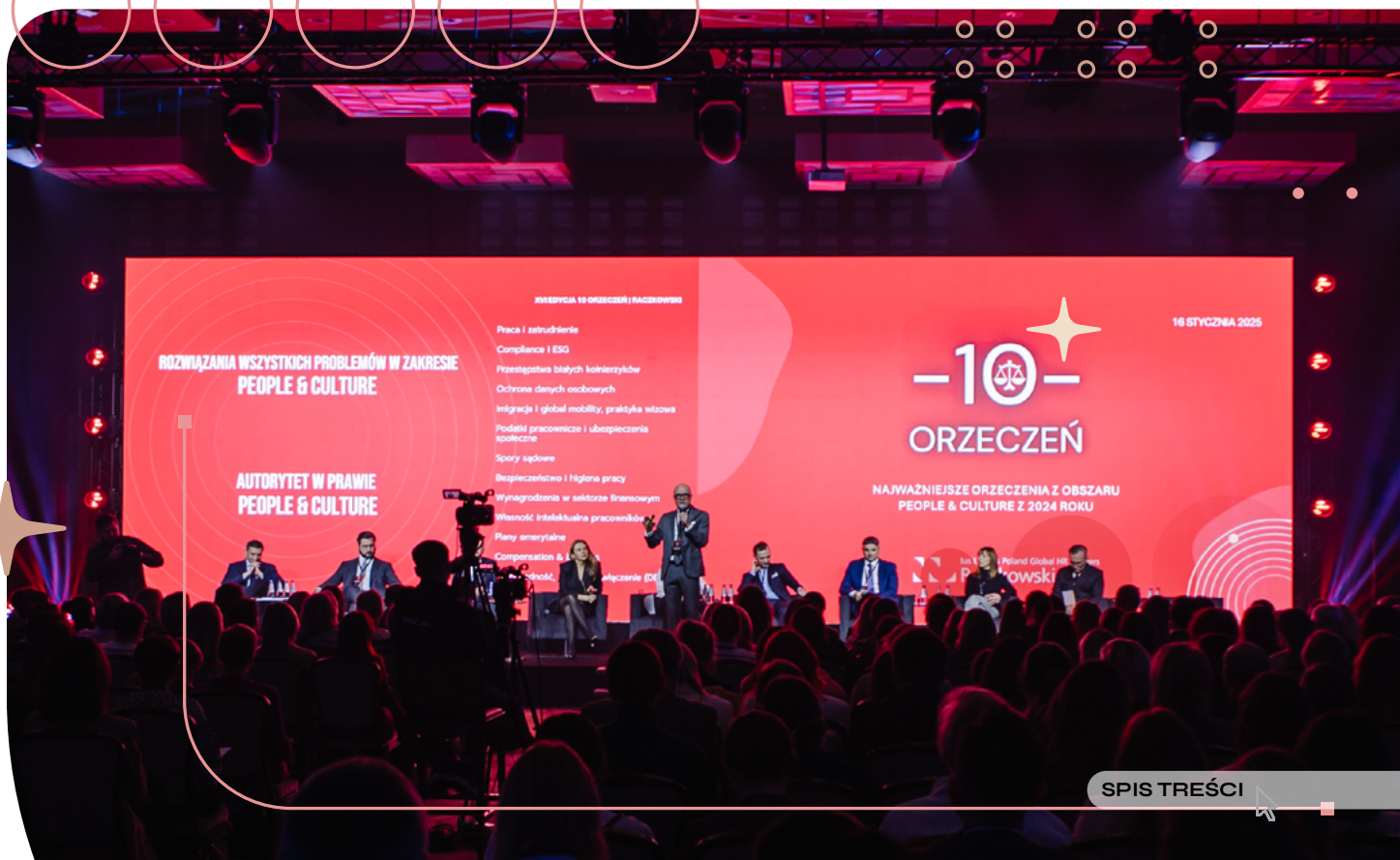
Łukasz Kuczkowski
radca prawny, partner zarządzający w kancelarii Raczkowski, leader projektu "HR bez papieru"

Zobacz video z konferencji

Konferencja 10 orzeczeń

Wybrane wyroki w obszarze People & Culture wydane w roku 2024

W styczniu odbyła się kolejna już edycja konferencji 10 orzeczeń kancelarii Raczkowski. Podczas spotkania partnerzy kancelarii Raczkowski wraz z prof. dr hab. Łukaszem Pisarczykiem omówili wybrane orzeczenia Sądu Najwyższego, Naczelnego Sądu Administracyjnego oraz Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej w obszarze People & Culture wydane w roku 2024. Podobnie jak w latach poprzednich, wyroki były analizowane pod kątem ich realnego wpływu na pracodawców i ich codzienne zobowiązania wobec pracowników czy organów. Kluczem są przy tym nie tyle tezy samych orzeczeń, co inne twierdzenia sądów zawarte w uzasadnieniach, szczególnie gdy powiąże



SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

się je z innymi orzeczeniami czy stanowiskami doktryny oraz bogatym doświadczeniem prawników kancelarii Raczkowski. Równie istotny jest sposób przekazywania tych informacji uczestnikom konferencji. Swobodny, przystępny język, odniesienie do praktycznych korzyści, dynamiczna interakcja między prelegentami oraz elementy humorystyczne sprawiają, że nawet skomplikowane orzeczenia sądów stają się zrozumiałe i łatwiejsze do zastosowania w praktyce.

Poniżej przedstawiamy skrócone podsumowanie wyroków omawianych na konferencji.

Praca w nadgodzinach wymaga zgody pracodawcy, choćby dorozumianej

Pracownik jest zobowiązany wykonywać pracę w godzinach nadliczbowych m.in. w przypadku wystąpienia szczególnych potrzeb pracodawcy. Decyzję w tym zakresie powinien podejmować pracodawca, warto jednak pamiętać, że co do zasady prawie każda praca jest podejmowana w jego interesie. Zlecenie pracy w nadgodzinach nie wymaga przy tym zachowania szczególnej formy, nie musi to być także wyraźne polecenie pracy w godzinach nadliczbowych. Takie zlecenie dodatkowej pracy może przybierać formę tzw. milczącej zgody na wykonywanie pracy poza standardowymi godzinami pracy pracownika. Wystarczy, że przełożony pracownika wie, że taka praca jest wykonywana poza godzinami pracy i akceptuje tę sytuację poprzez brak sprzeciwu. W wielu przypadkach o wykonywaniu takiej pracy może świadczyć korespondencja mailowa wysyłana poza godzinami pracy, która jest w sposób dorozumiany akceptowana przez przełożonego.

Milcząca zgoda na wykonywania takiej pracy oznacza akceptację pracy w nadgodzinach i konieczność jej rozliczenia. Najczęściej pracownicy występują z takimi żądaniami po rozwiązaniu umowy o pracę, kiedy to weryfikacja konieczności wykonywania dodatkowej pracy jest niemożliwa albo znacznie utrudniona. Powołują się przy tym na brak sprzeciwu przełożonego na wykonywanie takiej pracy i jego świadomość zaistnienia takich sytuacji.

Jak uchronić się przed takimi konsekwencjami w sytuacji, gdy w praktyce nie ma potrzeby wykonywania obowiązków poza godzinami pracy?

- Należy bezwzględnie reagować na przypadki pracy w nadgodzinach i informować pracownika o braku zgody na jej wykonywanie. Niestosowanie się do takich poleceń przez pracownika narusza porządek pracy i może być podstawą do pociągnięcia pracownika do odpowiedzialności dyscyplinarnej.
- W regulaminie pracy należy wskazać zasady wykonywania pracy w godzinach nadliczbowych ze szczególnym podkreśleniem konieczności uzyskania uprzedniego zlecenia wykonywania takiej pracy od przełożonego.
- Dodatkowo powinno się także uregulować zasady przebywania na terenie zakładu

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

pracy, aby uniknąć postanowień kreujących domniemanie wykonywania pracy w godzinach nadliczbowych z samego faktu przebywania na terenie zakładu pracy po standardowych godzinach pracy.

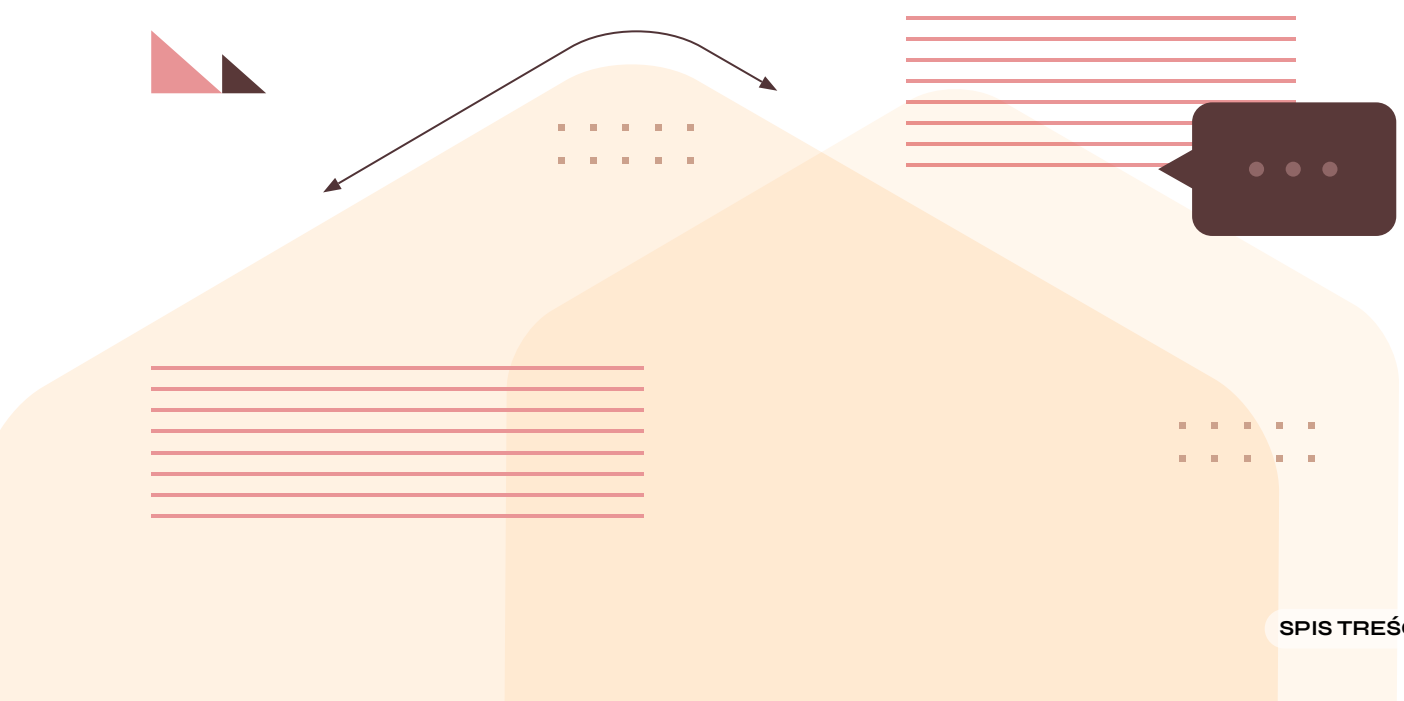
- Kluczowa jest również komunikacja z pracownikami i powtarzanie tych zasad co pewien czas.
- Szczególną uwagę należy zwrócić na osoby wykonujące pracę zdalną ze względu na ograniczone możliwości monitorowania ich czasu pracy.
- W przypadku korespondencji mailowej wysyłanej przez przełożonych poza godzinami pracy należy zawsze wskazywać na brak konieczności zajmowania się korespondencją poza godzinami pracy.
- Warto przeprowadzać też audyty czasu pracy na stanowiskach zagrożonych ryzykiem pracy w godzinach nadliczbowych w celu ustalenia, czy rzeczywiście taka potrzeba występuje.

Podjęcie powyższych działań pozwoli na znaczące ograniczenia ryzyka roszczeń o zapłatę wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych. Takie wnioski wynikają z postanowienia SN z 11 stycznia 2024 r. (III PSK 38/23).

Pracodawca może w dowolny sposób zaznajamiać pracowników z ich obowiązkami

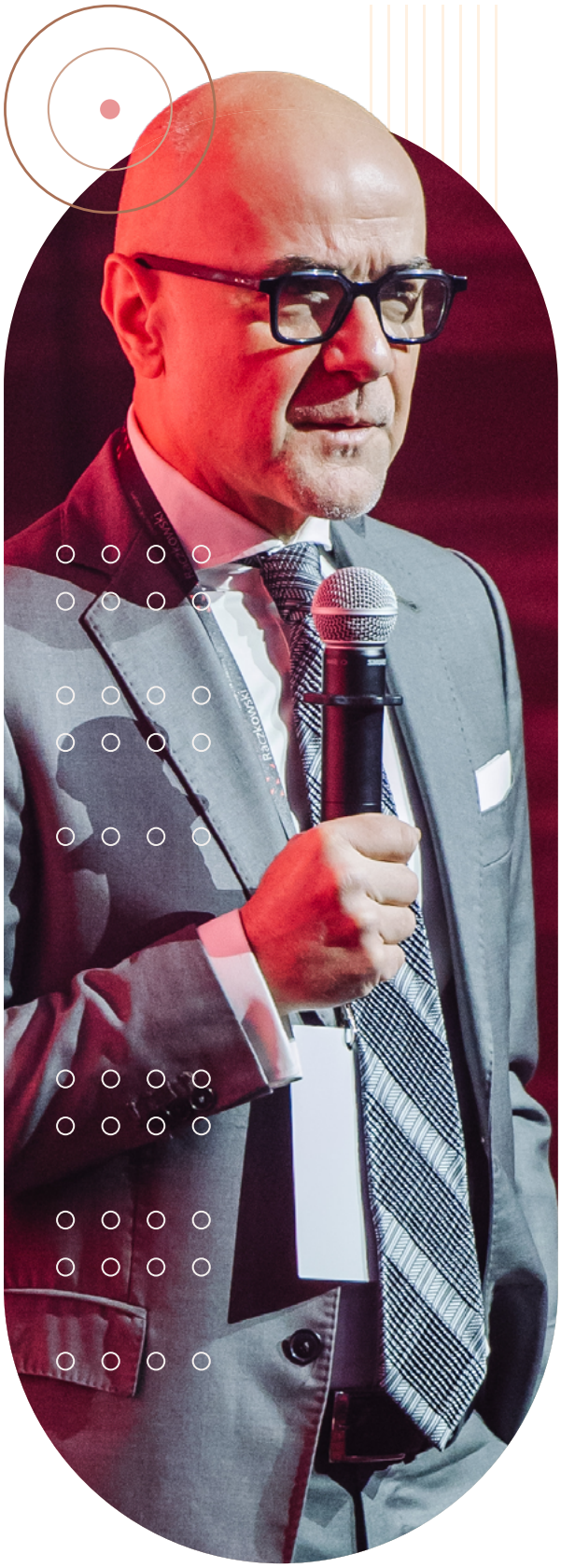
Jednym z podstawowych obowiązków pracodawcy jest zaznajamianie pracowników podejmujących pracę z zakresem ich obowiązków i sposobem wykonywania pracy. Jednocześnie przepisy nie zobowiązują pracodawcy do sporządzania pisemnych zakresów obowiązków. Takiego zakresu nie trzeba również wskazywać w umowie o pracę. Obowiązkiem pracodawcy jest jedynie wskazanie rodzaju wykonywanej pracy.

W omawianym orzeczeniu Sąd Najwyższy (III PSK 26/23) wskazał, że realizacja powyższego obowiązku może odbywać się w dowolny sposób. W szczególności pracownik może zostać zapoznany z zakresem swoich obowiązków ustnie albo elektronicznie, np. za pośrednictwem Intranetu. Jednocześnie niezamieszczenie w aktach osobowych pracownika dokumentu z opisem obowiązków lub brak potwierdzenia zapoznania się przez pracownika z zakresem obowiązków nie ma rozstrzygającego znaczenia dla zweryfikowania, czy pracodawca swój obowiązek zrealizował. Liczy się bowiem to, czy pracownik został rzeczywiście zaznajomiony z zakresem swoich obowiązków i sposobem ich wykonywania.



SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]



Pomimo braku przepisów narzucających formę realizacji tego obowiązku warto zadbać o potwierdzenie przekazania takich informacji. Może to być notatka wewnętrzna sporządzona po przekazaniu pracownikowi tych informacji albo elektroniczne potwierdzenie zapoznania się z opisem obowiązków, wykreowane w ramach Intranetu pracodawcy. Pozwoli to bezsprzecznie wykazać realizację tego obowiązku przez pracodawcę. Może to mieć znaczenie przy próbie wykazywania przez pracownika, że wykonywane przez niego czynności nie mieszczą się w uzgodnionym rodzaju pracy (co uzasadniałoby dodatkowe wynagrodzenie) albo przy odmowie wykonywania pracy przez pracownika (podnoszącego, że nie są to czynności objęte rodzajem pracy wskazanej w umowie o pracę).

Dodatkowo, w przypadku sporządzania zakresu obowiązków (np. jako KOSP), warto wskazać też zakres odpowiedzialności pracownika związany z wykonywaną przez niego pracą.

Nie trzeba usuwać służbowych adresów mailowych byłych pracowników

Po zakończeniu zatrudnienia pracodawca nie ma prawa przetwarzać danych osobowych pracownika w postaci adresu e-mail zawierającego jego imię i nazwisko do dalszych celów korespondencyjnych z wykorzystaniem tego adresu e-mail. Oznacza to, że pracodawca nie może nadal aktywnie korzystać w tego adresu np. prowadząc za jego pośrednictwem korespondencję niejako w „imieniu" byłego pracownika. Pracodawca ma natomiast prawo ustawić automatyczną odpowiedź informującą, że dany adres mailowy nie jest już aktualny wskazując aktualny kanał komunikacji. Jednocześnie pracodawca nie jest zobowiązany do usunięcia skrzynki pocztowej byłego pracownika – może ją zachować jako źródło archiwalne korespondencji mailowej tego pracownika (Wyrok Wojewódzkiego Sąd Administracyjny z 21 lutego 2024 r., II SA/WA 1007/23).

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Aby uniknąć ryzyka związanego z zarządzaniem skrzynkami byłych pracowników, sugerujemy podjąć następujące działania:

a. pracodawca powinien określić zasady postępowania z adresami mailowymi byłych pracowników;

b. należy też określić okresy retencji danych osobowych w celu zapewnienia ciągłości spraw służbowych;

c. warto też zweryfikować, czy służbowe adresy mailowe mogą być wykorzystywane przez pracowników również do celów prywatnych – rekomendujemy, aby takie adresy mogły być używane wyłącznie w sprawach służbowych. Pozwoli to łatwiej zarządzać skrzynkami pocztowymi, w tym skrzynkami byłych pracowników, i zminimalizuje ryzyko naruszenia prawa do prywatności w przypadku kontroli wiadomości mailowych na skrzynce (byłego) pracownika.

d. konieczne jest też przeszkolenie w zakresie zasad przetwarzania danych osobowych i korzystania z poczty elektronicznej zgodnie z RODO osób mających dostęp do skrzynek pocztowych innych pracowników oraz udzielenie stosownych upoważnień.

Zaniedbania pracodawcy w organizacji pracy a nienależyte wykonywanie obowiązków przez pracownika

Uprawnienie pracodawcy do rozwiązania umowy o pracę bez zachowania okresu wypowiedzenia w razie ciężkiego naruszenia podstawowych obowiązków pracowniczych odwzorowuje jedynie zachowanie pracownika, nie nawiązuje natomiast do roli pracodawcy w naruszeniu tych obowiązków.

Przy ocenie możliwości i zasadności rozwiązania umowy o pracę punktem odniesienia powinno być zatem wyłącznie zachowanie zwalnianego (zwolnionego) dyscyplinarnie pracownika.

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Ewentualne nieprawidłowości po stronie pracodawcy (np. w nadzorze czy w organizacji pracy) co do zasady nie wpływają na tę ocenę. W szczególności zachowanie przełożonego nie zwalnia pracownika z odpowiedzialności za własne ewidentnie bezprawne działania. Może być co najwyżej brane pod uwagę w przypadku nieumyślnego naruszenia obowiązków.

Sąd Najwyższy wskazał też, że pracodawca zawsze może przestać tolerować naruszenia i pociągnąć pracowników do odpowiedzialności. To, że pracodawca okresowo tolerował naruszenia, nie uniemożliwia ich sankcjonowania w późniejszym okresie. Co więcej, sankcjonowanie za te naruszenia nie musza być jednakowe. Można, a nawet warto zmieniać praktykę akceptowania naruszeń przez pracowników. Taka zmiana nie wymaga szczególnego uzasadnienia po stronie pracodawcy (II PSK 36/23).

Rozwiązanie umowy o pracę w postaci elektronicznej nie zawsze skuteczne?

W omawianym orzeczeniu (II PSKP 86/22) Sąd Najwyższy odniósł się do zasady pisemności oświadczeń pracodawcy o rozwiązywaniu umów o pracę. Zarówno wypowiedzenie umowy, jak i oświadczenie pracodawcy o rozwiązaniu umowy ze skutkiem natychmiastowym wymaga formy pisemnej. Co prawda niezachowanie tej formy nie niweczy skutku w postaci rozwiązania umowy o pracę, ale jest to równoczesne z naruszeniem przepisów o rozwiązywaniu umów o pracę i zasądzeniem odszkodowania. Forma pisemna jest również zachowana, gdy oświadczenie pracodawcy zostało złożone w postaci elektronicznej z kwalifikowanym podpisem elektronicznym.

Sąd Najwyższy wskazał przy tym, że stosowanie formy elektronicznej powinno być ograniczone jedynie do pracowników korzystających na co dzień ze służbowej poczty elektronicznej i to w czasie ich pracy. Nie ma zatem ryzyka, jeżeli pracodawca rozwiąże umowę składając oświadczenie elektronicznie na służbowego maila pracownika podczas spotkania w czasie pracy. W ocenie Sądu korzystanie z tej formy oświadczenia nie jest już jednak dopuszczalne wobec pracowników, którzy nie posługują się pocztą służbową na co dzień. Takie rozwiązanie umowy będzie nieskuteczne. Co więcej, tak samo należy traktować oświadczenie wysłane na prywatny adres mailowy pracownika. Nie ma on bowiem obowiązku czytania wiadomości pracodawcy wysłanych na taki adres.

Z tym orzeczeniem trudno się zgodzić, gdyż narusza ono w sposób istotny art. 61 Kodeksu cywilnego, zgodnie z którym oświadczenie jest złożone drugiej stronie, kiedy dojdzie do jego złożenia w sposób umożliwiający zapoznanie się z nim. Nie ma przy tym znaczenia, gdzie pracodawca wyśle oświadczenie, na adres służbowy czy adres prywatny, jeśli pracownik może się z takim oświadczeniem zapoznać. Pracownik nie ma też obowiązku odbierania przesyłki kurierskiej od pracodawcy w swoim mieszkaniu, a nikt obecnie nie podważa takiej formy doręczenia oświadczenia o rozwiązaniu umowy o pracę. Wystarczy, że pracownik miał możliwość zapoznania się z tak doręczonym oświadczeniem.

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Przy korzystaniu z elektronicznych oświadczeń o rozwiązywaniu umów o pracę warto zadbać o możliwość korzystania z prywatnych adresów mailowych pracowników do wymiany korespondencji dot. zatrudnienia; pracownik może podać taki adres w kwestionariuszu. Zawsze jednak warto zabezpieczać oświadczenia wysyłane na prywatny adres mailowy hasłem wysyłanym odrębnym kanałem komunikacji, np. sms-em na telefon pracownika. Pozwoli to uniknąć zarzutu naruszenia dóbr osobistych pracownika, w przypadku gdyby dostęp do korespondencji miała też osoba trzecia. Należy przy tym uważać na treść sms-a – nie może on informować o rozwiązaniu umowy o pracę, a jedynie o przesłaniu na adres prywatny oświadczenia dot. stosunku pracy. W ten sposób unikniemy zarzutu, że umowa o pracę została rozwiązana bez zachowania formy pisemnej.

Odprowadzanie składek przy zagranicznej pracy zdalnej

Sąd Najwyższy wskazał dwa rodzaje wykonywania pracy, które są kluczowe dla określenia obowiązku ubezpieczeniowego w Polsce. W ocenie Sądu sposób wykonywania pracy może mieć bowiem znaczenie dla (nie) powstania obowiązku ubezpieczeniowego w Polsce lub za granicą (I USKP 39/24).

Pracą zdalną objętą ubezpieczeniem społecznym w Polsce jest nieprzerwana praca wykonywana z zagranicy dla polskiej firmy poprzez cyfrowe połączenie z pracodawcą w Polsce i świadczenie jej w czasie rzeczywistym. Według Sądu trudno jest natomiast mówić o pracy zdanej w rozumieniu ubezpieczeń społecznych, gdy praca jest co prawda wykonywana za granicą, ale nie wymaga świadczenia w czasie rzeczywistym w drodze połączenia z polskim pracodawcą, np. pracownik wykonuje tłumaczenia, które następnie przesyła do polskiego pracodawcy w formie gotowego produktu (tłumaczenia) za pośrednictwem poczty elektronicznej. W takim przypadku pracownik może nie podlegać ubezpieczeniom społecznym w Polsce, co będzie kreowało obowiązek odprowadzania składek za granicą.

Jednak kwalifikacja pracy z zagranicy jako zdalnej to tylko jeden z warunków polegania polskiemu systemowi ubezpieczeń społecznych. Dlatego każdy przypadek takiej pracy wymaga szczegółowej analizy, szczególnie w przypadku, gdy praca jest wykonywana poza granicami UE.

Pracodawca może zastąpić dobrego pracownika pracownikiem, który potencjalnie może być lepszy

Pracodawca ma prawo dobierać pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych do swoich oczekiwań i stawianych celów ekonomicznych. W konsekwencji pracodawca może szukać osób, które w jego ocenie pozwolą lepiej osiągnąć te cele. Dlatego w ocenie Sądu Najwyższego pracodawca ma prawo zastąpić pracownika dobrego, który należycie wykonuje swoje obowiązki, ale który nie osiąga założonych celów ekonomicznych albo osiąga je w niższym stopniu niż zakładane i bez swojej winy, nowym pracownikiem, który hipotetycznie może te cele osiągnąć. Przyczyną wypowiedzenia może być zatem nieosiąganie oczekiwanych wyników przez pracownika (nawet jeśli nie było zawinione) oraz uzasadnione oczekiwanie, że inny pracownik będzie tę pracę wykonywał lepiej.

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Manager może nie odpowiadać karnie za negatywne decyzje dotyczące jego spółki, jeżeli uwzględniają one interes całej grupy kapitałowej

Członkowie zarządu oraz osoby zajmujące się sprawami majątkowymi podmiotów mogą popełniać przestępstwo niegospodarności. Może mieć to miejsce wtedy, gdy skutki materialne negatywnej decyzji są równe lub przekraczają 200 tys. PLN. Takie przestępstwo może wynikać nie tylko z jednej decyzji, ale również z pewnych ciągłych zdarzeń np. nieuzasadnionych wypłat wynagrodzenia przez jakiś czas. Niestety wskazana kwota nie jest w obecnych czasach wysoka i coraz więcej decyzji przekracza ten próg.

W aspekcie grup kapitałowych kwestię niegospodarności i odpowiedzialności karnej z tego tytułu należy rozpatrywać przy uwzględnieniu interesu całej grupy. W grupach kapitałowych podejmowanie decyzji ma bowiem charakter bardziej złożony. Co prawda każdy z podmiotów uczestniczących w grupie ma swój własny interes gospodarczy, ale podejmowane decyzje często uwzględniają przede wszystkim (a czasami wyłącznie) interes grupy albo jej części, a nie indywidualny interes podmiotu, w którym te decyzje są podejmowane, pomimo formalnego zobowiązania osób podejmujących decyzje do kierowania się interesem swojego podmiotu. Charakter grup kapitałowych może przełamywać tę regułę.

W swoim orzeczeniu Sąd Apelacyjny w Warszawie wskazuje, że istnieją sytuacje, w których działania powodujące stratę w jednym z podmiotów grupy kapitałowej nie mogą być traktowane jako przestępstwo niegospodarności ze względu na ich korzystność dla grupy. Grupę należy bowiem traktować jako jeden organizm gospodarczy i nie można rozpatrywać podejmowanych decyzji przez pryzmat niegospodarności, nie uwzględniając przy tym charakteru takiej grupy, jej interesu i wspólnego celu gospodarczego. Zdaniem sądu traktowanie poszczególnych spółek grupy kapitałowej jako całkowicie niezależnych kapitałowo, organizacyjnie oraz decyzyjnie jest bezzasadne, ponieważ ignoruje realia gospodarcze (Wyrok Sądu Apelacyjnego w Warszawie z 5 czerwca 2025 r., VIII AKa 104/23).

Używanie prywatnego samochodu do celów służbowych jest przychodem pracownika i podlega opodatkowaniu

W wyroku z 12 czerwca 2024 r. (II FSK 1203/21), Naczelny Sąd Administracyjny potwierdził, że ryczałt za używanie prywatnego samochodu w celach służbowych jest przychodem podlegającym opodatkowaniu, od którego pracodawca jest zobowiązany odprowadzać zaliczki na podatek dochodowy. Takie ryczałty nie są jednak podstawą do naliczania składek ZUS. Sąd podkreślił, że zwolnienia podatkowe dla kosztów używania prywatnych samochodów w ramach obowiązków służbowych wymagają odpowiedniej podstawy prawnej, obowiązującej określone grupy zawodowe, takie jak listonosze. Wobec braku takiej podstawy dla innych grup zwracane koszty należy traktować jako przychód pracownika, który podlega opodatkowaniu. Takie świadczenia należy traktować jako element wynagrodzenia pracownika i są zwracana dla korzyści pracownika, a nie pracodawcy.

Również zwroty dla pracowników za inne wydatki, na przykład niebędące podróżami służbowymi koszty podróży, zakup sprzętu czy materiałów, mogą być traktowane jako przychód podlegający opodatkowaniu, o ile nie przewiduje ich ustawowe zwolnienie z podatku dochodowego od osób fizycznych.

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

PCS | Littler

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

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

Mobbing po nowemu

Rewolucja czy kosmetyczne zmiany?

Mobbing, dyskryminacja czy molestowanie to zjawiska, które nie powinny występować w miejscu pracy. Jednocześnie jednym z kodeksowych i zarazem najważniejszych obowiązków pracodawcy jest przeciwdziałanie mobbingowi. Obowiązek ten, a także ogólne regulacje dotyczące mobbingu, ulegną jednak istotnym modyfikacjom. 20 stycznia br. Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej opublikowało projekt zmian przepisów dotyczących mobbingu. Co nadchodzące zmiany oznaczają dla pracodawców i jakie działania warto podjąć, aby już teraz być na nie przygotowanym?

Nowa definicja mobbingu

Nowe przepisy zmodyfikują przede wszystkim definicję mobbingu. Dotychczasowa definicja mobbingu, mająca ponad 21 lat, odejdzie w zapomnienie. Zgodnie z projektowanymi przepisami mobbingiem będą zachowania o elementach fizycznych, werbalnych lub pozawerbalnych, polegające na uporczywym nękaniu pracownika. Uporczywość ma z kolei polegać na tym, że zachowanie jest powtarzalne, nawracające lub stałe. Mobbing będzie mógł przyjmować różne formy, ale projekt wprowadza jednocześnie przykładowy katalog zachowań mogących stanowić jego przejaw, a są to:

- upokarzanie lub uwłaczanie;
- zastraszanie;
- zaniżanie oceny przydatności zawodowej pracownika;
- nieuzasadnioną krytykę, poniżanie lub ośmieszanie pracownika;
- utrudnianie funkcjonowania w środowisku pracy w zakresie możliwości osiągania efektów pracy, wykonywania zadań służbowych, wykorzystania posiadanych kompetencji, komunikacji ze współpracownikami, dostępu do koniecznych informacji;

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

- izolowanie pracownika lub wyeliminowanie go z zespołu.

W założeniu resortu zmiana Kodeksu pracy w zakresie mobbingu i innych niepożądanych zachowań ma na celu uporządkowanie definicji deliktów prawa pracy, a także poprawienie informacyjnej funkcji przepisów. Konsekwencją ma być zapewnienie ich lepszego rozumienia zarówno przez pracodawców, jak i pracowników. Jednak już teraz nowa definicja pozostawia szerokie pole do interpretacji, a także wzbudza wiele kontrowersji. Brakuje w niej przede wszystkim elementów konstrukcyjnych, które stanowiłyby jasne rozróżnienie, jakie zachowania mogą być kwalifikowane jako mobbing, a jakie nie. Dodatkowe wątpliwości przysparza fakt, że definicja mobbingu została bardzo zbliżona (niemalże zrównana) z definicją molestowania. W założeniu projektodawcy ma to zapewnić spójność pomiędzy poszczególnymi deliktami prawa pracy, ale w praktyce takie ujednolicenie może stworzyć wątpliwości praktyczne i interpretacyjne w zakresie różnicy między tymi zjawiskami – w szczególności, że dla obu tych form będą obowiązywać inne zasady odpowiedzialności czy chociażby ciężar dowodu.

Mobbing nieumyślny?

Dużą zmianą jest także wprowadzenie możliwości stosowania mobbingu nieumyślnie. Dotychczas mobbing był działaniem celowym, nakierowanym na wywołanie określonych negatywnych skutków u pracownika. Projekt zakłada, że możliwe będzie zakwalifikowanie jako mobbingu działania nieumyślnego, które chociażby potencjalnie mogłoby wywołać konkretny skutek, bez znaczenia, czy sprawca tego chciał (lub chociażby się na to godził) oraz czy ten skutek faktycznie nastąpił. Taka zmiana to zmierzanie w nieprawidłowym kierunku – w praktyce będzie oznaczała, że rzekomy sprawca może nawet nie mieć świadomości, że jego zachowanie zakwalifikowane zostanie jako mobbing, jednocześnie powodując odpowiedzialność pracodawcy.

Nowe zasady odpowiedzialności

Projekt zmian wprowadza także nowe zasady odpowiedzialności. Pracodawca będzie mógł uwolnić się od odpowiedzialności za mobbing, jeżeli wykaże, że wywiązał się z ciążących na nim obowiązków aktywnego i stałego przeciwdziałania mobbingowi – dotyczy to podejmowania zarówno

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

działań prewencyjnych, stosowania właściwych mechanizmów wyrywających mobbing, jak również właściwego reagowania na wszelkie niedopuszczalne zachowania. Podobne rozwiązanie obowiązuje już teraz. Jednak tutaj również nowe przepisy wprowadzają pewien wyjątek i nie w każdym przypadku możliwe będzie zwolnienie się od odpowiedzialności, nawet w przypadku zachowania najwyższych standardów i podejmowania odpowiednich środków. W proponowanych przepisach znajduje się zastrzeżenie, że nawet prawidłowe wykonywanie ustawowych obowiązków pracodawcy nie pozwoli mu na uniknięcie odpowiedzialności, jeżeli okaże się, że mobbing pochodzi od osoby zarządzającej pracownikiem lub jego przełożonego. Dlaczego w praktyce takie rozwiązanie może okazać się problematyczne? W teorii występują różne rodzaje mobbingu, to znaczy mobbing może istnieć w różnych konfiguracjach i zależnościach strukturalnych. Doktryna i praktyka prawa pracy wyróżnia mobbing horyzontalny (poziomy), który może występować pomiędzy współpracownikami tego samego szczebla, mobbing wertykalny (zstępujący), dotyczący relacji przełożony-podwładny oraz mobbing pionowy (wstępujący), który może zaistnieć ze strony podwładnego w stosunku do przełożonego. Praktyka i statystyki pokazują jednak, że mobbing częściej występuje w relacji przełożony-pracownik niż w relacjach pomiędzy współpracownikami. Dlatego też w większości przypadków pracodawca, nawet jeżeli będzie wywiązywał się ze swoich ustawowych obowiązków, to i tak nie uniknie odpowiedzialności. W naszej ocenie taka regulacja musi zostać oceniona krytycznie – zamiast tego prawodawca powinien zwiększyć odpowiedzialność bezpośredniego sprawcy mobbingu zamiast przerzucać ją na pracodawcę.

> W większości przypadków pracodawca, nawet jeżeli będzie wywiązywał się ze swoich ustawowych obowiązków, to i tak nie uniknie odpowiedzialności

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

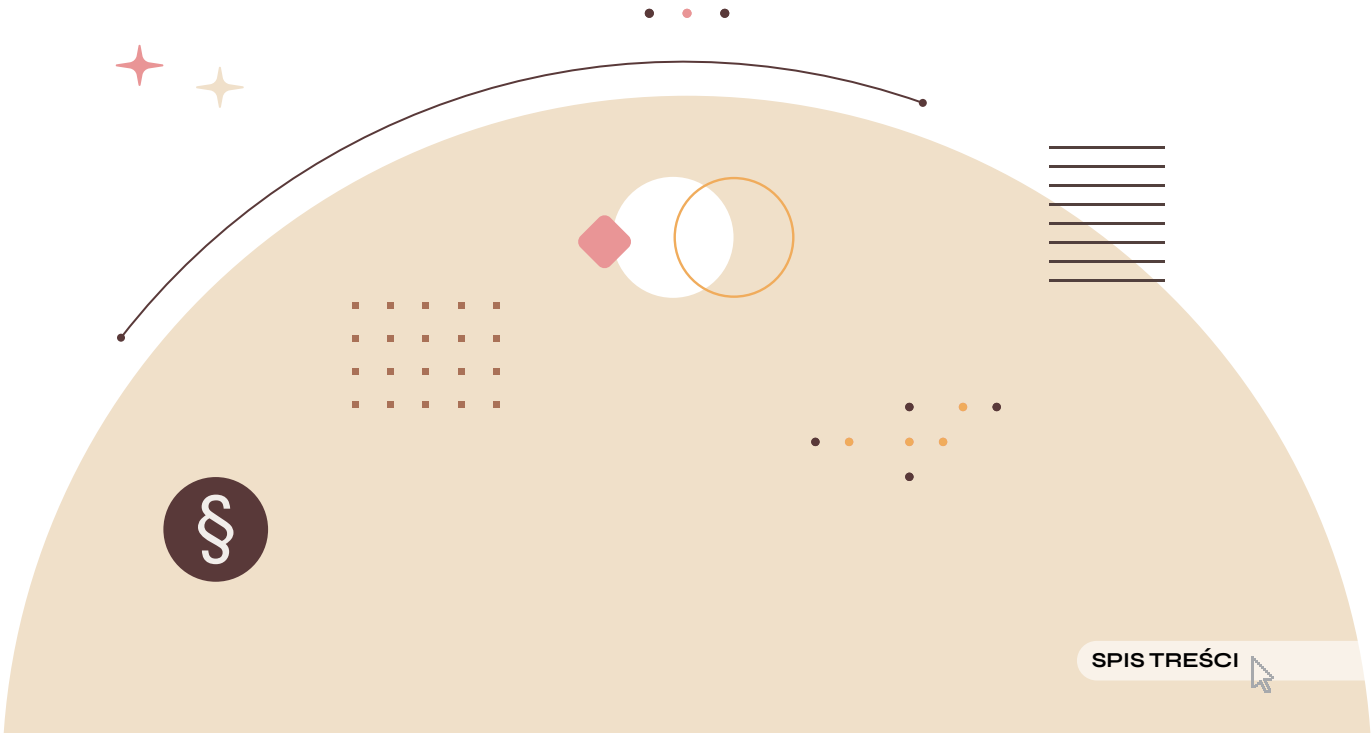
Nowy schemat oceny zachowań

Kolejną zmianą jest wprowadzenie schematu oceny zachowań, które miałyby stanowić mobbing. Na ocenę tę ma się składać nie tylko rodzaj obiektywnego oddziaływania na pracownika, ale także subiektywne odczucia lub reakcje pracownika, o ile one są racjonalne. Taki mechanizm jest jednak nieprawidłowy, ponieważ osobiste odczucia pracownika według jednych mogą być racjonalne, a według opinii innych nie, a tym bardziej już nie mogą być obiektywne. Racjonalność opiera się bowiem na logicznym rozumowaniu i obiektywnych kryteriach zamiast kierowania się emocjami czy impulsami – tym samym w naszej ocenie regulacja jest sprzeczna wewnętrznie. Wprowadzenie takich zasad oceny może przyczynić się do zbyt dużej dowolności przy ocenie konkretnych zachowań, a tym samym wielu bezpodstawnych zarzutów stosowania mobbingu. Jest to duża zmiana w porównaniu do obecnych regulacji, ponieważ dotychczas przy ocenie, czy doszło do mobbingu, znaczenie miał obiektywny wzorzec „rozsądnej ofiary".

> Według projektowanych przepisów krzywda pracownika o wyższych dochodach jest większa niż pracownika o niższych dochodach

Minimalna wysokość zadośćuczynienia

Istotna zmiana w przepisach o mobbingu dotyczy kwestii odszkodowania i zadośćuczynienia. Według proponowanych przepisów nie będzie już wskazanej minimalnej wysokości odszkodowania. Natomiast pracownik, który doznał mobbingu, będzie mógł dochodzić od pracodawcy zadośćuczynienia w wysokości nie niższej niż wynagrodzenie za sześć miesięcy. Jako uzasadnienie do tak ustanowionego dolnego progu projektodawca przywołuje m.in. wyrok Sądu Najwyższego (wyrok SN z 8 sierpnia 2017 r., I PK 206/16), stanowiący o potrzebie relatywizowana wysokości zadośćuczynienia do rozmiaru krzywdy. Trzeba jednak podkreślić, że w tym samym wyroku Sąd Najwyższy wskazuje, że czynnikami decydującymi o wysokości tej kwoty są między innymi: rozmiar doznanej krzywdy, wymagający oceny stopnia wywołanych cierpień psychicznych lub fizycznych, ich intensywność, czas trwania mobbingu czy nieodwracalność następstw doznanej krzywdy. Ustanowienie progu zadośćuczynienia na poziomie 6-krotności



SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

wynagrodzenia za pracę nie przyczyni się więc do zwiększenia adekwatności zasądzonej kwoty do rozmiaru krzywdy, a jedynie pozbawi sąd możliwości posiadania większej decyzyjności w określaniu odpowiedniej kwoty rekompensaty. Dodatkowo, co istotne, wysokość zadośćuczynienia jest uzależniona od wysokości wynagrodzenia przysługującego ofierze. To oznacza, że według projektowanych przepisów krzywda (czyli cierpienie) pracownika o wyższych dochodach jest większa (skoro zadośćuczynienie za nią jest wyższe) niż pracownika o niższych dochodach. Już na pierwszy rzut oka takie rozwiązanie jest nieprawidłowe, a dodatkowo może powodować zwiększenie działań antymobbingowych nakierowanych na pracowników o wyższych dochodach z poświęceniem mniejszej uwagi tym, którzy zarabiają najmniej. A zdecydowanie nie taki powinien być cel przepisów.

Dodatkowo, nawet jeżeli sąd w postępowaniu dotyczącym mobbingu stwierdzi, że do mobbingu nie doszło, każdorazowo ma obowiązek dokonania oceny, czy miało miejsce naruszenie godności lub innych dóbr osobistych pracownika. Pracodawca więc będzie musiał się bronić nie tylko przed ewentualnymi zarzutami dotyczącymi mobbingu, ale też przed dalej idącymi konsekwencjami. Znacząco zmienia to reguły procesowe, bowiem pracodawca, broniąc się przed w sprawie o mobbing, będzie musiał jednocześnie, alternatywnie, ale równolegle, bronić się przed ewentualnym uznaniem, że doszło do innych naruszeń, a co za tym idzie – odpowiedzialnością za takie działania.

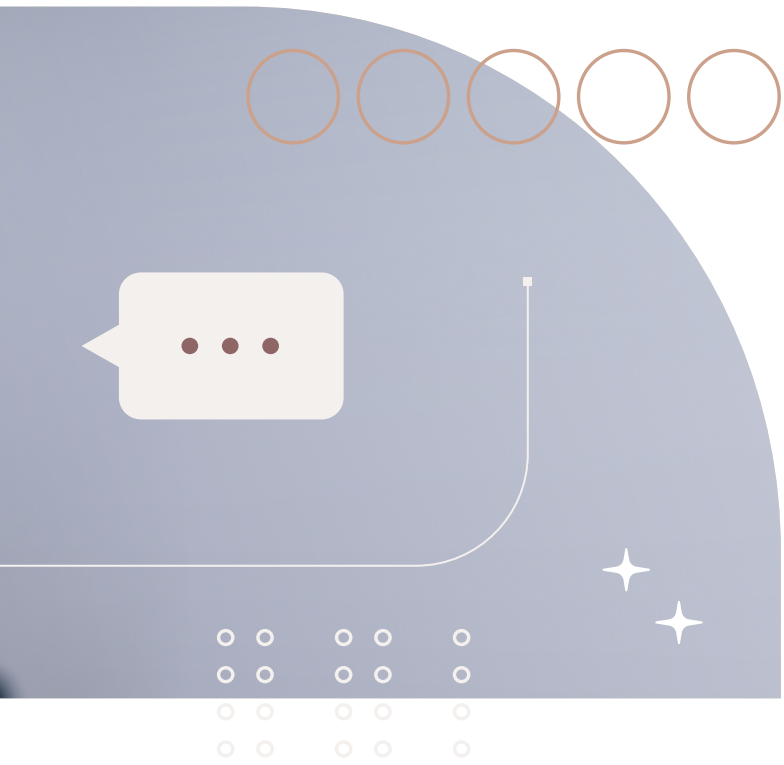
Jakie działania powinni podjąć pracodawcy?

Nowe przepisy wprowadzają obowiązek pracodawcy do aktywnego i stałego przeciwdziałania mobbingowi przez stosowanie działań prewencyjnych, wykrywanie oraz właściwe reagowanie, a także przez działania naprawcze i wsparcie osób dotkniętych mobbingiem. W praktyce oznacza to, że samo wprowadzenie procedury nie będzie wystarczającym wypełnieniem ustawowych obowiązków, a na pracodawcy spoczywać będzie także szereg innych zobowiązań. Projektodawca nie precyzuje jednocześnie, co oznacza „stałość”

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

przeciwdziałania, dlatego też w tym kontekście kluczowe będą dobre praktyki obowiązujące wewnętrznie w firmie i proaktywność ze strony pracodawcy. Celem przepisów jest, aby u pracodawców działał kompleksowy system przeciwdziałania mobbingowi i innym niedopuszczalnym praktykom. I ten kierunek zmian uznać należy jak najbardziej za pozytywny.

Przede wszystkim pierwszym krokiem jest audyt aktualnie obowiązujących procedur bądź też wprowadzenie procedury dotyczącej przeciwdziałania zjawiskom niedopuszczalnym w miejscu pracy i odpowiednich zmian do regulaminu pracy. Dotychczas takie procedury były rekomendowanym działaniem, stanowiącym formę wypełnienia obowiązku pracodawcy przeciwdziałania mobbingowi, ale na gruncie nowych przepisów obowiązek ten będzie bezwzględny, a co więcej, dotyczyć będzie wszystkich pracodawców, niezależnie od liczby zatrudnianych pracowników. Konieczne będzie również wprowadzenie właściwych, praktycznych i skutecznych zmian bezpośrednio do regulaminu pracy lub układu zbiorowego pracy



W 2023 r. Państwowa Inspekcja Pracy przeprowadziła 1 066 kontroli ukierunkowanych na zbadanie skarg, w których poruszono problem mobbingu

(a jeżeli u pracodawcy nie ma takich regulacji – do obwieszczenia). W tym celu konieczne będzie współdziałanie z organizacjami związkowymi lub przedstawicielami pracowników. Czas na wprowadzenie stosowanych uregulowań jest ograniczony, ponieważ są to tylko 3 miesiące od wejścia w życie przepisów.

Kolejnym krokiem jest stałe szkolenie i podnoszenie świadomości pracowników. Kluczowa w przypadku działań niepożądanych jest prewencja i profilaktyka, ponieważ w każdym przypadku lepsze jest zapobieganie niż leczenie. Doświadczenie pokazuje, że w wielu przypadkach zarówno pracodawcy, jak i pracownicy nie posiadają wiedzy, jakie zachowania należy kwalifikować jako mobbing, a jakie nie. W kontekście nadchodzących zmian, w tym uznania również działań nieumyślnych za mobbing, kluczowe będzie uświadomienie stron stosunku pracy na temat podstaw tego zjawiska.

Równie ważne będzie odpowiednie reagowanie za wszelkie tego typu zjawiska. Dotyczy to zarówno podejmowania działań wyjaśniających, jak również wyciągania właściwych konsekwencji w razie wykrycia mobbingu. Nie można również zapomnieć o zaplanowaniu działań naprawczych, czyli udzielenia odpowiedniego wsparcia ofierze mobbingu.

Utworzenie holistycznego systemu ma również ogromne znaczenie w kontekście zasad odpowiedzialności pracodawcy za mobbing, w szczególności w przypadku braku uwolnienia się od odpowiedzialności w przypadku mobbowania

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

przez przełożonych czy zarządzających. Podstawowym celem każdego pracodawcy powinno być, aby do mobbingu nie doszło. Jeśli, pomimo przedsięwziętych działań, do takich zachowań dojdzie, to nie można dopuścić, aby ofiara została sama, a sprawca pozostał bezkarny.

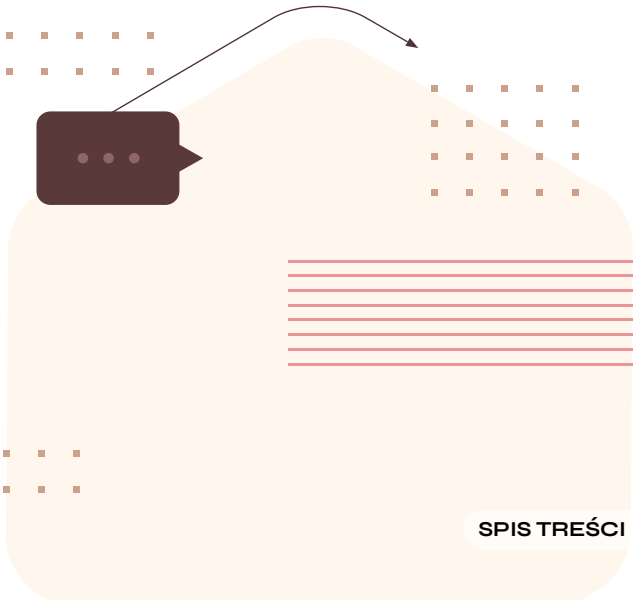
Mobbing w liczbach

W 2023 r. Państwowa Inspekcja Pracy przeprowadziła 1 066 kontroli ukierunkowanych na zbadanie skarg, w których poruszono problem mobbingu. W 2022 r. i 2021 r. liczba takich skarg była niemal dwukrotnie wyższa i wynosiła odpowiednio 3012 i 2796.[1] Najczęściej występującymi środkami mającymi na celu przeciwdziałanie mobbingowi były wewnętrzne polityki przeciwdziałania mobbingowi (56%) oraz procedury rozpatrywania skarg w razie zgłoszenia mobbingu (55% kontrolowanych pracodawców). Tylko u co piątego pracodawcy (23%) stwierdzono, że przeprowadzane były szkolenia dotyczące tematyki mobbingu, jednak inspekcja dodatkowo uwzględniła w raporcie, że szkolenia te najczęściej były przeznaczone tylko dla kadry zarządzającej, a nie dla wszystkich pracowników. U co piątego pracodawcy (21% kontrolowanych pracodawców) powołana została osoba ds. zapobiegania mobbingowi. Statystyki te pokazują, że u wielu pracodawców nadal brak procedur czy też innych odpowiednich środków zaradczych.

Sprawy o mobbing charakteryzuje w większości przypadków trudne dowodowo postępowanie, dlatego też niewiele powództw jest obecnie uwzględnianych. Ze statystyk postępowań sądowych wynika, że w 2022 r. z 551 spraw dotyczących mobbingu zakończone zostały 192 sprawy, jednak sąd uwzględnił w całości lub w części powództwo tylko w 17 z nich. Nowe przepisy dają jednak przypuszczenie, że spraw o mobbing może pojawiać się coraz więcej, a ponadto, wraz ich zmianą, może także wzrosnąć liczba uwzględnianych powództw. W szczególności, że od niedawna pracownicy zwolnieni są z opłaty od pozwu, bez względu na wysokość dochodzonej kwoty. Czas więc pokaże, czy po wejściu w życie nowych przepisów wzrośnie liczba spraw o odszkodowania i zadośćuczynienia opiewające na ogromne kwoty. Pracodawcy powinni więc jak najlepiej dbać o prawidłowe działanie wewnątrz organizacji i tak zorganizować cały system przeciwdziałania mobbingowi i innym niedopuszczalnym zjawiskom, aby uniknąć ryzyka postępowania sądowego.

Podsumowanie

Projekt obecnie znajduje się na etapie konsultacji i czas pokaże, jaki ostatecznie kształt przybiorą przepisy. Mając jednak na uwadze, że nowelizacja wejdzie w życie już po upływie 21 dni od dnia ogłoszenia, ważne jest już teraz podejmowanie przez pracodawców pierwszych kroków i stopniowe przygotowywanie się do nadchodzących zmian. Stworzenie odpowiednich procedur i właściwego oraz skutecznego systemu zapobiegania zachowaniom niepożądanym powinno obecnie stanowić priorytet, a także klucz do zapewnienia bezpiecznego i wolnego od nieprawidłowości środowiska pracy. Bez względu natomiast na ostateczny kształt przepisów, każdy pracodawca powinien podejmować wszelkie działania, aby stale zapobiegać wystąpieniu mobbingu. Tylko w ten sposób można sprawić, że to absolutnie niedopuszczalne zjawisko zostanie wyeliminowane. A zyskają na tym wszyscy – zarówno pracownicy, jak i pracodawca, który poprzez zbudowanie przyjaznego środowiska pracy zwiększy swoją konkurencyjność, nie tylko na rynku pracy.



[1] Sprawozdanie z działalności Państwowej Inspekcji Pracyza 2023 rok

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Benefit Systems

Jak wybierać benefity?

Na co zwracać uwagę, by system świadczeń zapewniał realne i kompleksowe wsparcie dla Twojej firmy?

Wyższa jakość pracy, poprawa wizerunku, spadek liczby absencji, pozyskiwanie i zatrzymywanie talentów - o tym, że benefity są dla organizacji realnym wsparciem, nie trzeba nikogo przekonywać. Kluczowe jednak jest dobranie tych, które faktycznie odpowiadają na potrzeby zespołów, działów HR i liderów. Niedawne Badanie Satysfakcji Użytkowników, zrealizowane przez Ipsos, pokazuje, że tak właśnie jest w przypadku produktów Benefit Systems.

MultiSport

Kultowa karta sportowa, która wypromuje aktywność fizyczną w Twoim zespole. Zapewnia dostęp do ponad **5500 obiektów sportowo-rekreacyjnych** i **ponad 45 aktywności**. Oferta stacjonarna uzupełniona jest o bazę kursów, treningów i porad online.

Efekt? Z karty zadowolonych jest aż 95% Użytkowników, a zdecydowana większość (87%) uznaje, że ten benefit wspiera ich dobrostan.

MyBenefit

Zapewni Twojemu działowi HR nowoczesne narzędzia usprawniające procesy w firmie a pracownikom najszerszą ofertę kafeteryjną w Polsce. Do Twojej dyspozycji pozostają takie rozwiązania jak wnioski pracownicze, e-podpis czy Total Reward Statement – a wszystko to w ramach jednej platformy.

Dzięki temu aż 95% Użytkowników docenia, że ich pracodawca zdecydował się na ten benefit.

Multi.Life

Pozwoli Twoim pracownikom zrealizować indywidualne cele zdrowotne i rozwojowe. W nowej odsłonie Multi.Life to innowacyjny asystent dobrostanu wykorzystujący technologię AI. Wspiera Użytkowników w realizacji celów, zapewniając im dostęp do diagnostyki, konsultacji z ekspertami, przydatnych narzędzi i aplikacji oraz bogatej bazy wiedzy.

Tę możliwość korzystania z wielu usług w jednym beneficie chwali sobie aż 92% Użytkowników.

Źródło danych: Badanie Satysfakcji Użytkowników Benefit Systems, Ipsos, 2024

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

WOJEWÓDKA I WSPÓLNICY
KANCELARIA PRAWA PRACY

dr Marcin Wojewódka
radca prawny w kancelarii
Wojewódka i Wspólnicy

Anna Fidecka
aplikantka radcowska
Wojewódka i Wspólnicy

O zakresie obowiązków pracowniczych

Coraz częściej można zaobserwować, że współczesne ogłoszenia o pracę zawierają szeroką listę wymagań, począwszy od odpowiedniego wykształcenia, szerokiego doświadczenia, znajomości kilku języków obcych, a skończywszy na posiadaniu umiejętności z zakresu technologii cyfrowych czy szerokiego wachlarza kompetencji miękkich. O ile takie wymagania na obecnym dynamicznym i rozwijającym się rynku pracy stają się powoli standardem, to problem pojawia się, gdy faktyczny zakres obowiązków na stanowisku pracy okazuje się być znacznie szerszy, niż wynikałoby to z pierwotnych założeń przedstawionych podczas rekrutacji czy przy samym zawarciu umowy o pracę.

Teoria a potrzeby rzeczywistości

Zdarza się, że już na etapie świadczenia pracy od pracowników wymaga się znacznej elastyczności oraz gotowości do wykonywania zadań czasami wykraczających poza pierwotnie określony zakres obowiązków. Pojawiają się również sytuacje, w których pracownicy odmawiają wykonywania danych obowiązków, tłumacząc, że nie pozostają one w zakresie ich stanowiska pracy. W rezultacie następuje potrzeba określenia granic obowiązków pracowniczych oraz dostosowania oczekiwań do faktycznych warunków pracy i potrzeb pracodawcy. Pojawia się zatem pytanie, jaki faktycznie jest zakres obowiązków danego pracownika oraz czy zlecenia pracodawcy wychodzące poza ich zakres mieszczą się w granicy dopuszczalnych działań wynikających z umowy o pracę, a także czy są zgodne z obowiązującymi przepisami.

Kluczowa rola ustaleń stron

Do określenia faktycznego zakresu obowiązków wynikających z umowy o pracę kluczowe są

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

zarówno dokonane pomiędzy stronami stosunku pracy ustalenia, jak też wskazane w umowie o pracę oznaczenie rodzaju pracy i ewentualnie zakresu czynności pracownika. Pracodawca powinien ukształtować warunki zatrudnienia w umowie o pracę w taki sposób, aby postanowienia umowne odzwierciedlały faktyczne ich wykonywanie w rzeczywistości. Stąd tak ważne jest odpowiednie poinformowanie o nich pracownika jeszcze przed nawiązaniem stosunku pracy. Wskazać należy, że zgodnie z dyspozycją art. 29 k.p. w umowie o pracę obligatoryjne jest wskazanie rodzaju pracy. Rodzaj pracy określony w umowie może być sformułowany w mniej lub bardziej szczegółowy sposób, poprzez wskazanie stanowiska, funkcji, charakteru pracy lub konkretnych czynności, które pracownik ma wykonywać. Ważne jest jednak, aby opis ten pozwalał na ustalenie obowiązków wynikających z danej roli.

Sposób postępowania

Doprecyzowanie tego zakresu może także nastąpić w sposób dorozumiany, w wyniku faktycznego podjęcia przez pracownika określonych obowiązków (patrz: wyrok Sądu Najwyższego z dnia 9 marca 2011 roku w sprawie II PK 225/10). Warte zauważenia jest również to, że Kodeks Pracy posługuje się określeniem „rodzaj pracy", a nie, tak jak się powszechnie stosuje, „stanowiskiem pracy". Choć pojęcie „stanowisko pracy" bywa używane zamiennie z „rodzajem pracy", to jednak określenie kodeksowe ma charakter bardziej ogólny, a stanowisko stanowi jedynie wyodrębnienie w ramach struktury danego pracodawcy. To właśnie na podstawie wskazanego rodzaju pracy można określić zakres obowiązków oraz przypisane do nich funkcje, stąd tak ważne jest jego odpowiednie wskazanie w umowie o pracę (patrz: postanowienie Sądu Najwyższego z dnia 17 listopada 2020 roku w sprawie, I PK 236/19).

Fakultatywny zakres

Wskazanie zakresu jest natomiast elementem fakultatywnym, może stanowić przykładowe wyliczenie obowiązków oraz czynności pracownika na danym stanowisku, dające wstępny ogląd na zadania, które będą znajdować się w zakresie obowiązków pracownika. Umowa o pracę może

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

> Umowa o pracę może być również uzupełniona dodatkowym dokumentem, który doprecyzuje, co konkretnie mieści się w rodzaju danej pracy

być również uzupełniona dodatkowym dokumentem, który doprecyzuje, co konkretnie mieści się w rodzaju danej pracy. Warto jednak podkreślić, że umowa o pracę i w niej wskazany rodzaj pracy oraz ewentualny opis stanowiska czy zakres czynności w istocie determinują zakres obowiązków pracownika na danym stanowisku, jednakże nigdy nie będą w stanie w pełni odwzorować rzeczywistego charakteru pracy.

Pracownik może się zabezpieczyć

Z perspektywy pracownika możliwe jest zabezpieczenie się przed potencjalnym nałożeniem na niego przez pracodawcę obowiązków niezwiązanych bezpośrednio z obejmowanym stanowiskiem. Powyższe możliwe jest w postaci wprowadzenia do treści umowy o pracę zamkniętego katalogu zadań, jakie będą wchodziły w zakres obowiązków pracownika. Takie postanowienie może jednak znacznie ograniczać możliwości zarówno pracodawcy, jak i pracownika. Jeśli bowiem w umowie o pracę bardzo szczegółowo wskaże się zakres zadań i obowiązków pracownika, a jednocześnie pojawi się projekt, w którym pracownik zechce uczestniczyć, choć wychodzi on poza ściśle określone w umowie o pracę ramy, pracodawca będzie mógł odmówić pracownikowi uczestnictwa w wykonywaniu innych zadań. Może to rzecz jasna działać także w drugą stronę. Dodatkowo należy mieć na uwadze, że wprowadzenie zamkniętego katalogu zakresu obowiązków w umowie o pracę skutkować będzie tym, że w przypadku chęci zmiany tego zakresu wymagane będzie również odpowiednie dostosowanie samej treści umowy o pracę. Może to znacznie utrudnić faktyczną współpracę pomiędzy pracodawcą a pracownikiem.

Specyfika stanowiska pracy

Innym ryzykiem jest również brak jakiegokolwiek określenia w umowie o pracę (przykładowego czy otwartego) zakresu obowiązków oraz charakteru stanowiska pracy. O ile na stanowisku takim jak przykładowo redaktor, kucharz, prawnik czy kierowca dosyć oczywistym jest, jakie zadania będą wchodziły w zakres podstawowych obowiązków, o tyle stanowiska z mniej lub bardziej

> Możliwe jest zabezpieczenie się pracownika przed potencjalnym nałożeniem przez pracodawcę obowiązków niezwiązanych bezpośrednio z obejmowanym stanowiskiem

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

W określaniu zakresu czynności pracownika należy również brać pod uwagę charakter danego stanowiska i rodzaju pracy. Czasami zawężenie obowiązków będzie sprzeczne z celem oraz interesami obydwu stron

niedookreśloną definicją powinny mieć raczej szerzej określony zakres obowiązków. Podkreślić jednak należy, że to faktyczny zakres obowiązków pracownika determinuje charakter pracy, a nie szczegółowo opisany w umowie o pracę zakres czynności. W określaniu zakresu czynności pracownika należy również brać pod uwagę charakter danego stanowiska i rodzaju pracy. Czasami zawężenie obowiązków będzie sprzeczne z celem oraz interesami obydwu stron.

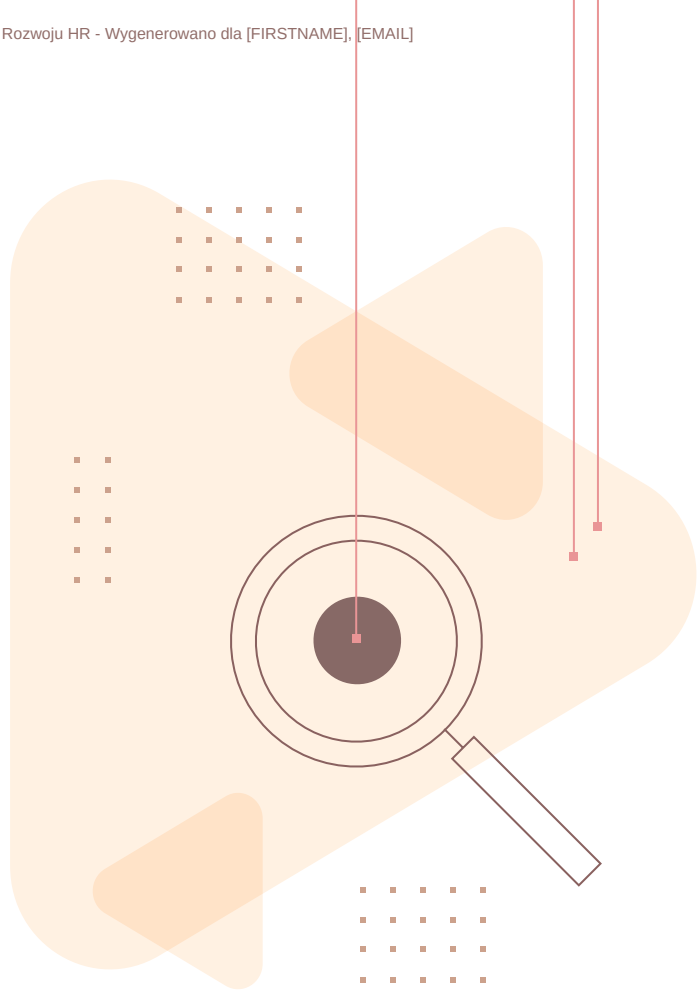
Stosowanie niedookreślonych sformułowań

Powszechną praktyką stało się również stosowanie w samej treści umowy o pracę bądź w załącznikach do umowy o pracę niejasnych sformułowań mających precyzować zakres obowiązków na danym stanowisku pracy. Sformułowania takie jak „współpraca z innymi działami", „zadania wynikające z potrzeb pracodawcy", „elastyczny zakres obowiązków" czy „dostosowanie do zmieniających się potrzeb firmy" mogą budzić czasami uzasadnione obawy u pracowników, którzy nie chcą podejmować zadań wykraczających poza ich podstawowe obowiązki lub przynależnych do innych stanowisk pracy. Warto jednak pamiętać, że takie sformułowania są standardowym elementem umów o pracę i nie należy ich postrzegać jako zagrożenia. Z reguły dotyczą one działań związanych z charakterem wykonywanej pracy, a pracodawca ma prawo do ich zlecania w ramach uzgodnionych warunków zatrudnienia.

Szanse pracodawcy oraz zabezpieczenie ryzyk

Oczywiście sformułowania ogólne i niedookreślone przyznają pracodawcy stosunkowo szerokie pole manewru. Jednakże jest to normalna praktyka, wynikająca z potrzeb organizacyjnych i elastyczności w zarządzaniu. Należy pamiętać, że to pracodawca jest podmiotem organizującym pracę i nadzorującym jej prawidłowe wykonanie. Sam zaś zakres współpracy między stronami zawsze może być zawężony poprzez właściwe postanowienia umowne precyzujące charakter takiej współpracy. Jednak w praktyce tworzenie katalogu

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]



zamkniętego nie będzie korzystne dla żadnej ze stron. Co za tym idzie, zasadne będzie wprowadzenie do treści umowy przykładowych zadań/czynności, jakie będą obejmowały pracownika na danym stanowisku pracy oraz wprowadzenie tych czynności w formie przykładowej z uwzględnieniem określeń takich jak „w szczególności" w celu uniknięcia wprowadzenia katalogu zamkniętego i tym samym znacznego zawężenia zakresu obowiązków pracownika. Ustalenie zakresu tych czynności będzie zatem korzystne dla obydwu stron, ponieważ pracownik jest wtedy świadomy, na czym polega świadczenie pracy na jego stanowisku oraz w większym stopniu wie, czego oczekuje od niego pracodawca. Natomiast pracodawca może w ten sposób uniknąć odmowy wykonania jakiegoś zadania przez pracownika oraz zarzutów o braku odpowiedniego poinformowania ze strony pracodawcy. Takie rozwiązanie powinno w należytym stopniu zabezpieczyć interesy obydwu stron.

Zasada i wyjątki od niej

Zakładając, że podstawą zatrudnienia jest umowa o pracę, jeżeli w zakresie obowiązków wskazane są konkretne obowiązki, oznacza to, że po pierwsze do ich wykonywania pracownik jest zobowiązany, a po drugie – za wykonywanie tych obowiązków otrzymuje ustalone z góry wynagrodzenie. Jest to podstawowe założenie stosunku pracy. Pracodawca może również polecić pracownikowi wykonanie konkretnej czynności, jednak zakres tych czynności ograniczony jest art. 100 § 1 k.p., który nakłada na pracownika obowiązek stosowania się do poleceń przełożonych, dotyczących pracy, jeżeli nie są one sprzeczne z przepisami prawa lub umową o pracę. Wynika z tego, że już przepisy Kodeksu Pracy chronią pracownika przed nieuzasadnionymi zleceniami, niezwiązanymi z rodzajem pracy. Wyjątkiem jest tutaj art. 42 § 4 k.p., na podstawie którego pracodawca może oddelegować pracownika do innej pracy niż określona w umowie o pracę, jednak należy pamiętać, że praca taka ma odpowiadać kwalifikacjom pracownika, a oddelegowanie możliwe jest na okres nieprzekraczający 3 miesięcy w roku. Zasadne jest zatem uznanie, że przepisy Kodeksu Pracy jednoznacznie chronią pracownika przed nieuzasadnionymi poleceniami ze strony pracodawcy, które są sprzeczne z umową o pracę lub nie odpowiadają kwalifikacjom pracownika. Oznacza to, że pracodawca nie może przykładowo zlecić pracownikowi na stanowisku biurowym zadania w postaci mycia okien na podstawie zawartej z takim pracownikiem umowy o pracę. Nie może również oddelegować go do takiej pracy na podstawie dyspozycji art. 42 § 4 k.p.

> Przepisy Kodeksu Pracy jednoznacznie chronią pracownika przed nieuzasadnionymi poleceniami ze strony pracodawcy, które są sprzeczne z umową o pracę lub nie odpowiadają kwalifikacjom pracownika

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Argumentacja konstestujących

Pojawiające się twierdzenia o wymaganiach wykonywania zadań, które nie są powiązane z zakresem obowiązków na danym stanowisku, mogą być uzasadnione jedynie w sytuacji, gdy pracodawca łamie przepisy prawa pracy, dając pracownikom zadania zupełnie niezwiązane ze stanowiskiem ich pracy. W takiej sytuacji działanie to jest niezgodne z przepisami prawa pracy, jednak tak samo bezzasadna będzie odmowa wykonania danej czynności przez pracownika, gdy czynność ta bezpośrednio nie jest wskazana w umowie o pracę lub załączniku do tej umowy, ale będzie pozostawała w związku z rodzajem tej pracy. Polecenie, które jest zgodne z rodzajem pracy określonej w umowie o pracę i powiązane z istotą stanowiska jest jak najbardziej uzasadnione i stanowi jedno z uprawnień pracodawcy wynikających z Kodeksu Pracy (patrz: wyrok Sądu Najwyższego z dnia 7 lutego 2007 roku w sprawie I PK 221/06).

Możliwość odmowy

Jeżeli pracodawca zleca zadania, które nie mieszczą się w zakresie obowiązków pracownika lub nie dotyczą bezpośrednio zajmowanego stanowiska, oczywiście pracownik może odmówić wykonania takiego zadania, natomiast nie zawsze taka odmowa będzie zgodna z prawem. Potwierdza to również stanowisko Sądu Najwyższego, który w wyroku z dnia 3 kwietnia 1997 roku, wskazał,

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

że bezzasadna odmowa wykonania polecenia dotyczącego pracy może uzasadniać rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia z winy pracownika bez potrzeby uprzedniego stosowania kar porządkowych (sprawa I PKN 40/97). Istnieje bowiem różnica pomiędzy zleceniem dodatkowych obowiązków, które mieszczą się w uzasadnionym interesie pracodawcy czy charakterze danego stanowiska, a narzuceniem zadań, które znacznie wykraczają poza zakres umowy o pracę. Przywołajmy przykład kelnera w restauracji, który zostaje poproszony o wykonywanie zadań kucharza, choć nie posiada takich kwalifikacji. O ile sporadyczna pomoc w kuchni może być uzasadniona potrzebami, o tyle regularne wykonywanie takiej pracy bez odpowiedniego przeszkolenia i zmiany warunków umowy mogłoby naruszać prawa pracownika. W takim przypadku kelner będzie mógł odmówić pracodawcy.

Obowiązek wykonania obowiązków

Jeśli dodatkowe obowiązki są związane z charakterem pracy i mieszczą się w ramach rodzajowego zakresu obowiązków określonego w umowie, pracownik ma obowiązek je wykonać. Natomiast jeśli pracodawca zleca zadania, które są całkowicie niezgodne z uzgodnionym stanowiskiem pracy lub wymagają kwalifikacji, których pracownik nie posiada, na przykład zlecenie redaktorowi naprawy popsutego laptopa służbowego, pracownik ma prawo odmówić, powołując się na brak odpowiednich kwalifikacji oraz brak powiązania zleconego zadania z zajmowanym stanowiskiem. Odmowa wykonania polecenia pracodawcy z powołaniem się na brak poinformowania pracownika na piśmie o zakresie jego obowiązków również będzie nieuzasadniona. Podczas gdy zaznajomienie pracowników z zakresem ich obowiązków oraz ze sposobem wykonywania pracy na wyznaczonych stanowiskach w istocie jest obowiązkiem pracodawcy na podstawie art. 94 pkt 1 k.p., to już pisemne ustalenie zakresu czynności nie jest obligatoryjne. Pracodawca może bowiem zaznajomić pracowników z ich obowiązkami również ustnie. W związku z tym brak pisemnego poinformowania nie zwolni pracownika od należytego wykonywania swoich obowiązków (wyrok Sądu Najwyższego z 7 stycznia 1998 roku, w sprawie o sygnaturze I PKN 457/97).

Jak więc widać z powyższego przeglądu stanu prawnego, niezwykle istotnym, i to dla obu stron stosunku pracy, jest odpowiednie określenie zakresu obowiązków pracownika przed lub w momencie podjęcia świadczenia pracy. Praktyka wykonywania umowy o pracę może być bowiem różna, a warto się zabezpieczać zawczasu.

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

HR detektyw

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

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Eduwersum

Agnieszka Wachowicz
Ekspertka prawa pracy i kalkulacji wynagrodzeń,
Trenerka Eduwersum® Collegium Rozwoju HR

Przywrócenie pracownika do pracy na podstawie wyroku sądu

Praktyczne wskazówki, kodeks pracy oraz pytania i odpowiedzi dotyczące procedury zatrudnienia po przywróceniu do pracy na drodze sądowej

Case study – pracownik przywrócony do pracy na mocy wyroku sądu. Jakie obowiązki ciążą na pracodawcy?

Firma rozwiązała umowę o pracę z jednym z pracowników. Powodem była utrata zaufania, niewłaściwe wywiązywanie się z obowiązków służbowych oraz niekoleżeńska postawa wobec współpracowników. Pracownik miał umowę na czas nieokreślony, stąd okres wypowiedzenia wynosił trzy miesiące. Po zakończeniu stosunku pracy otrzymał od pracodawcy świadectwo pracy. Po kilkunastu miesiącach pracownik, na mocy wyroku sądu, został przywrócony do pracy. Nie otrzymał od pracodawcy nowej umowy. Nie założono nowych akt osobowych. W kontekście przytoczonego case study pojawia się szereg pytań, między innymi czy stosunek pracy nie powinien zostać potwierdzony na piśmie?

Pracownik zgłasza gotowość do pracy. Czy pracodawca ma obowiązek ponownie zatrudnić pracownika i zawrzeć z nim umowę o pracę?

W przypadku, kiedy pracownik nie zgadza się z decyzją pracodawcy o rozwiązaniu z nim umowy o pracę lub uważa ją za nieprawidłową ma możliwość odwołania się do sądu. Jeżeli sąd przyzna rację pracownikowi, może zasądzić na jego rzecz odszkodowanie za niezgodne z prawem rozwiązanie umowy lub, na wniosek pracownika, orzec o przywróceniu go do pracy pod warunkiem, że uzna to za możliwe i celowe.

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

W ciągu 7 dni od uprawomocnienia wyroku sądu przywrócony do pracy pracownik powinien stawić się w miejscu pracy. Od tego dnia następuje przywrócenie pierwotnego stosunku pracy. To oznacza, że pracodawca ma obowiązek zapewnienia takiemu pracownikowi takich samych warunków pracy i płacy, jakie obowiązywały przed rozwiązaniem umowy, które okazało się bezpodstawne. Dotyczy to przede wszystkim rodzaju pracy, wynagrodzenia czy wymiaru czasu pracy, ale także innych przywilejów czy benefitów, z których wcześniej pracownik korzystał. Praktyczny wymiar takiej sytuacji sprowadza się stricte do zgłoszenia przez pracownika gotowości do pracy we wskazanym w przepisach terminie – strony nie mają tutaj obowiązku zawarcia nowej umowy o pracę. Jeśli pracownik powraca na swoje dotychczasowe stanowisko, a warunki pracy nie uległy zmianie, przepisy prawa nie nakładają na pracodawcę obowiązku ponownego szkolenia BHP czy też kierowania na badania okresowe (o ile poprzednie

W ciągu 7 dni od uprawomocnienia wyroku sądu przywrócony do pracy pracownik powinien stawić się w miejscu pracy. Od tego dnia następuje przywrócenie pierwotnego stosunku pracy. To oznacza, że pracodawca ma obowiązek zapewnienia takiemu pracownikowi takich samych warunków pracy i płacy, jakie obowiązywały przed rozwiązaniem umowy, które okazało się bezpodstawne.

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

zachowują ważność). Pracodawca nie jest również zobligowany do założenia nowych akt osobowych.

Warto wiedzieć, że pracownik, który nie zgłosi gotowości do pracy nie nabędzie prawa do wynagrodzenia za czas pozostawania bez pracy. Jeśli zgłosi ją po upływie 7-dniowego terminu, pracodawca nie będzie zobowiązany do przywrócenia go do pracy na wcześniejszych warunkach.

Obowiązek uzupełnienia treści świadectwa pracy pracownika przywróconego do pracy na mocy wyroku sądu

W razie sądowego przywrócenia pracownika do pracy z powodu niezgodnego z prawem wypowiedzenia lub rozwiązania umowy bez wypowiedzenia, pracodawca generalnie ma obowiązek uzupełnić treść świadectwa pracy o informację o tym orzeczeniu. Następuje to na wniosek pracownika, w ciągu 7 dni od przedłożenia pracodawcy wydanego uprzednio świadectwa pracy.

Świadectwo pracy a rozwiązanie umowy o pracę w trybie dyscyplinarnym

Jeżeli przywrócenie do pracy dotyczy pracownika zwolnionego z pracy w trybie dyscyplinarnym, wówczas pracodawca obligatoryjnie wydaje pracownikowi nowe świadectwo pracy. Musi to nastąpić w ciągu 7 dni od uprawomocnienia się orzeczenia sądu. Jak wynika z § 7 ust. 3 i 4 rozporządzenia Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej w sprawie świadectwa pracy (Dz. U. z 2018 r. poz. 1289), nowe świadectwo powinno zawierać informację o rozwiązaniu umowy o pracę za wypowiedzeniem dokonanym przez pracodawcę. W dniu wydania nowego świadectwa pracodawca usuwa z akt osobowych pracownika poprzednie świadectwo pracy i niszczy je.

Czy pracownikowi przywróconemu do pracy na mocy wyroku sądu przysługuje wynagrodzenie za czas pozostawania bez pracy?

Pracownikowi przywróconemu do pracy na mocy wyroku sądu przysługuje wynagrodzenie w wysokości określonej w art. 57 Kodeksu pracy.

> § 1. Pracownikowi, który podjął pracę w wyniku przywrócenia do pracy, przysługuje wynagrodzenie za czas pozostawania bez pracy, nie więcej jednak niż za 3 miesiące i nie mniej niż za 1 miesiąc.§ 2. Jeżeli umowę o pracę rozwiązano z pracownikiem, o którym mowa w art. 39 zakaz wypowiadania umowy o pracę pracownikowi w wieku przedemerytalnym, albo z pracownicą w okresie ciąży lub urlopu macierzyńskiego, wynagrodzenie przysługuje za cały czas pozostawania bez pracy; dotyczy to także przypadku, gdy rozwiązano umowę o pracę z pracownikiem – ojcem wychowującym dziecko lub pracownikiem – innym członkiem najbliższej rodziny, o którym mowa w art. 175(1) objaśnienie pojęć działu pkt 3, w okresie korzystania z urlopu macierzyńskiego, albo gdy rozwiązanie umowy o pracę podlega ograniczeniu z mocy przepisu szczególnego.

Art. 57 Kodeksu pracy

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Jeżeli do pracy przywrócony został pracownik, z którym rozwiązano umowę w okresie ochronnym to otrzyma on wynagrodzenie za cały okres pozostawania bez pracy. Dotyczy to osób w wieku przedemerytalnym, pracownic w ciąży oraz korzystających z urlopów macierzyńskich, a także podlegających ochronie na mocy innych przepisów szczególnych.

Jak obliczyć wynagrodzenie za czas pozostawania bez pracy przysługujące pracownikowi przywróconemu do pracy na mocy wyroku sądu?

Wynagrodzenie za czas pozostawania bez pracy, przysługujące pracownikowi przywróconemu do pracy, oblicza się na zasadach obowiązujących przy ustalaniu ekwiwalentu pieniężnego za urlop. Stanowi o tym § 1 rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 29.05.1996 r. w sprawie sposobu ustalania wynagrodzenia w okresie niewykonywania pracy oraz wynagrodzenia stanowiącego podstawę obliczania odszkodowań, odpraw, dodatków wyrównawczych do wynagrodzenia oraz innych należności przewidzianych w Kodeksie pracy:

Jeżeli do pracy przywrócony został pracownik, z którym rozwiązano umowę w okresie ochronnym to otrzyma on wynagrodzenie za cały okres pozostawania bez pracy. Dotyczy to osób w wieku przedemerytalnym, pracownic w ciąży oraz korzystających z urlopów macierzyńskich, a także podlegających ochronie na mocy innych przepisów szczególnych.

Przy ustalaniu wynagrodzenia:

1. za czas pozostawania bez pracy, przysługującego pracownikowi przywróconemu do pracy (art. 47 i 57 § 1 i 2 Kodeksu pracy);

2. za czas do rozwiązania umowy o pracę, jeżeli został zastosowany okres wypowiedzenia krótszy od wymaganego (art. 49 Kodeksu pracy);

3. za okres wypowiedzenia lub za okres równy okresowi wypowiedzenia, przysługującego pracownikowi odwołanemu ze stanowiska (art. 70 § 2 i art. 72 § 2 Kodeksu pracy) stosuje się zasady obowiązujące przy ustalaniu ekwiwalentu pieniężnego za urlop.

   § 1 rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 29.05.1996 r. w sprawie sposobu ustalania wynagrodzenia w okresie niewykonywania pracy oraz wynagrodzenia stanowiącego podstawę obliczania odszkodowań, odpraw, dodatków wyrównawczych do wynagrodzenia oraz innych należności przewidzianych w Kodeksie pracy

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Jakie składniki przyjąć do ustalenia podstawy wymiaru wynagrodzenia za czas pozostawiana bez pracy pracownika przywróconego do pracy?

Oznacza to, że do podstawy wymiaru wynagrodzenia za czas pozostawania bez pracy należy wyliczyć:

- składniki stałe w wysokości należnej pracownikowi w miesiącu rozwiązania umowy o pracę,
- zmienne składniki wynagrodzenia (z wyjątkami określonymi w rozporządzeniu) przysługujące za okresy nie dłuższe niż miesiąc, wypłacone w okresie trzech miesięcy kalendarzowych poprzedzających miesiąc ustania zatrudnienia; uwzględniane w podstawie wynagrodzenia w średniej wysokości z tego okresu,
- zmienne składniki wynagrodzenia (z wyjątkami określonymi w rozporządzeniu; np. regulaminowe premie kwartalne, półroczne czy roczne) przysługujące za okresy dłuższe niż miesiąc, w średniej wysokości z 12 miesięcy poprzedzających miesiąc, w którym rozwiązano umowę o pracę.

Przykład wyliczenia wynagrodzenia za czas pozostawania bez pracy wraz z kosztem pracodawcy

Posłużmy się przykładem. Pracownik otrzymuje wynagrodzenie miesięczne w wysokości 6600 zł brutto. Przysługują mu także zmienne miesięczne premie wynikowe oraz premia roczna. W kwietniu 202X doszło do rozwiązania umowy, a pracodawca jest zobowiązany wypłacić ekwiwalent za niewykorzystany urlop. W okresie od stycznia do marca pracownikowi wypłacono premie miesięczne w wysokości:

Styczeń 202X	1 675 zł
Luty 202X	2 569 zł
Marzec 202X	2 245 zł

W styczniu została także wypłacona premia roczna za poprzedni rok w wysokości 5698 zł. Na podstawę ekwiwalentu za niewykorzystany urlop złożą się:

Wynagrodzenie zasadnicze w wysokości przysługującej w kwietniu	6 600 zł
Średnia z premii miesięcznych	(1675 + 2569 + 2245) / 3 = 2 163 zł
1/12 kwoty premii rocznej	5698 / 12 = 474,83 zł
Łącznie podstawa ekwiwalentu	6600 + 2163 + 474,83 = 9 237,83 zł

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Tak obliczona kwota stanowi miesięczne wynagrodzenie brutto pracownika, które posłuży do obliczenia wynagrodzenia za czas pozostawania bez pracy.

Pracodawca będzie musiał także zapłacić od tego wynagrodzenia składki na ubezpieczenia społeczne finansowane przez płatnika. Przyjmijmy, że stopa procentowa składki na ubezpieczenie wypadkowe ustalona indywidualnie dla pracodawcy wynosi 0,67%. Składki pracodawcy wyniosą:

Emerytalna	9237,83 * 9,76% = 901,61 zł
Rentowa	9237,83 * 6,5% = 600,46 zł
Wypadkowa	9237,83 * 0,67% = 61,89 zł
FP + FS	9237,83 * 2,45% = 226,33 zł
FGŚP	9237,83 * 0,1% = 9,24 zł
Razem składki pracodawcy	**1 799,53 zł**

Za czas pozostawania bez pracy pracownikowi nie przysługują uprawnienia pracownicze. Okres ten jest wprawdzie zaliczany do czasu pracy, jednak pracownik nie nabywa za ten czas uprawnień urlopowych.

Pracodawca, który pomimo wyroku sądu i zgłoszenia przez pracownika gotowości podjęcia pracy w wymaganym terminie, nie przywróci pracownika do pracy, popełnia wykroczenie przeciwko prawom pracownika, zagrożone grzywną od 1000 do 30 000 zł. W skrajnych przypadkach nie zrealizowanie wyroku sądu może także zostać zakwalifikowane jako przestępstwo na podstawie art. 218 §2 kodeksu karnego, za które grozi kara grzywny, ograniczenia albo pozbawianie wolności do 1 roku.

> Osoba określona w § 1a (tj. wykonująca czynności w sprawach z zakresu prawa pracy i ubezpieczeń społecznych), odmawiająca ponownego przyjęcia do pracy, o której przywróceniu orzekł właściwy organ, (...) podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do roku.
>
> Art. 218 §2 k.k.

Za okres niedopuszczenia do pracy pracownik może się domagać wynagrodzenia za czas gotowości do pracy (tzw. wynagrodzenie przestojowe). Odbywa się to na mocy wyroku sądu, do którego powinno zostać zgłoszone roszczenie.

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Aleksandra Minkowicz– Flanek
Partner Kancelarii
Dentons Europe
Dąbrowski i Wspólnicy sp. k.

Tomasz Lasyk
Senior Associate Kancelarii
Dentons Europe
Dąbrowski i Wspólnicy sp. k.

Marzena Bogucka
HR Business Partner, Allegro

Agnieszka Stasiak
Członek Zarządu
Flexee, Adwokat

Marta Szewczyk-Wypychewicz
Dyrektor ds. Personalnych
Koronea

Karty lunchowe a ZUS

Jak zachować zgodność z przepisami?

Zapewnianie pracownikom kart lunchowych na zakup posiłków to popularny benefit, który przynosi korzyści zarówno pracownikom, jak i pracodawcom. W przypadku takiego świadczenia pracodawca może skorzystać ze zwolnienia ze składek ZUS, który jednak wymaga ścisłej kontroli wydatkowania środków z kart lunchowych.

Kiedy można skorzystać ze zwolnienia ze składek ZUS przy kartach lunchowych? Technologia w roli głównej

Choć stanowisko ZUS jest w tej kwestii dość restrykcyjne, to jednak aprobuje wykorzystanie narzędzi technologicznych w celu kontroli wydatków z karty lunchowej. Zgodnie z § 2 pkt. 11 Rozporządzenia w sprawie szczegółowych zasad ustalania podstawy wymiaru składek na ubezpieczenia społeczne skorzystanie ze zwolnienia uzależnione jest od spełnienia czterech wymogów:

- karty lunchowe muszą być finansowane ze środków pracodawcy;
- karty mogą być wykorzystane tylko w placówkach gastronomicznych lub handlowych;
- miesięczna kwota zasilenia, do której stosowane jest zwolnienie, nie przekracza 450 zł;
- karty uprawniają wyłącznie do nabycia posiłków.

Jak spełnić warunki rozporządzenia?

Trzy pierwsze warunki są relatywnie łatwe do spełnienia i nie budzą istotnych kontrowersji. Pierwszy z nich będzie spełniony, jeżeli karty są wprowadzane jako dodatkowy benefit – tzn. wartość zasilenia nie jest potrącana z wynagrodzenia pracownika.

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Spełnienie drugiego z warunków jest przeważnie zapewniane przez dostawcę (tj. podmiot obsługujący) benefitu. Podmioty oferujące obsługę benefitu w postaci kart lunchowych przeważnie ograniczają możliwość wykorzystania kart do placówek gastronomicznych i handlowych przy użyciu kodu MCC, czyli oznaczenia przypisanego do przedsiębiorstw działających w danej branży. Dzięki temu funkcjonalność karty jest zablokowana w placówkach, które nie spełniają powyższego warunku.

Jak upewnić się, że karty uprawniają wyłącznie do nabywania posiłków?

Najtrudniejszym do spełnienia wymogiem jest natomiast udowodnienie, że karty uprawniają wyłącznie do nabywania posiłków. Aspekt ten jest poruszany w szeregu interpretacji – warto zaznaczyć, że wnioskodawcy starający się o uzyskanie korzystnej interpretacji ZUS proponowali różne rozwiązania w tym zakresie.

W szczególności można wskazać na następujące mechanizmy, które były proponowane w celu realizacji tego warunku:

- regulamin programu benefitowego bądź umowa z pracownikiem wprost zakazywałyby pracownikom używania karty niezgodnie z przeznaczeniem – tj. wydatkowania do celów innych niż nabycie posiłków;
- brak możliwości wypłaty środków pieniężnych z karty;
- zobowiązanie pracowników do składania oświadczeń o wydatkowaniu środków z karty wyłącznie na zakup posiłków;
- prowadzenie losowych (wyrywkowych) kontroli przez pracodawcę – w formie okazyjnego wzywania pracowników do przedstawiania rachunków, które dokumentują wydawanie środków z karty.

Najtrudniejszym do spełnienia wymogiem jest natomiast udowodnienie, że karty uprawniają wyłącznie do nabywania posiłków

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Niestety, powyższe propozycje nie były ocenione przez ZUS jako wystarczające, by wydać korzystną interpretację indywidualną. Bazując na uzasadnieniach decyzji ZUS wydaje się, że kluczowe jest zapewnienie, że pracodawca uruchomi skuteczne mechanizmy kontroli wykorzystania kart, zapewniające, że nie będą one służyć do nabywania produktów i usług innych niż posiłki.

Oczywiście z punktu widzenia pracodawców i pracowników dotychczasowe stanowisko ZUS jest dość restrykcyjne – trudno w tradycyjny sposób kontrolować wszystkie paragony gromadzone codziennie przez pracowników. W przypadku dużych zakładów oznaczałoby to potrzebę archiwizacji znaczących ilości dokumentów, przyporządkowania ich do konkretnych pracowników, a nawet zatrudnienia dodatkowych osób, których zadaniem byłoby sprawdzanie paragonów, aby zapewnić, że pracownicy nabywali wyłącznie posiłki.

Czy restrykcyjne wymogi ZUS sprawiają, że pracodawcy i pracownicy nie mogą korzystać ze zwolnień?

Na pierwszy rzut oka może faktycznie wydawać się, że wymagania ZUS w praktyce uniemożliwiają korzystanie przez pracodawców i pracowników ze zwolnień, które formalnie przysługują zgodnie z rozporządzeniem składkowym. Stanowisko ZUS jest jednak ugruntowane i o ile nie ulegnie ono zmianie, istotne jest znalezienie konstruktywnego rozwiązania, które z jednej strony będzie możliwe do realizacji przez pracodawców, a z drugiej – będzie spełniać wymagania ZUS.

> Najtrudniejszym do spełnienia wymogiem jest natomiast udowodnienie, że karty uprawniają wyłącznie do nabywania posiłków

Głównym problemem pozostaje mechanizm kontroli wykorzystania kart. Zapewnienie skutecznej weryfikacji jest dość trudne, a czasami stosowane rozwiązania mają jedynie pozorny efekt. Możliwe jest jednak wprowadzenie metod zgodnych z wytycznymi – ZUS wydał interpretację, która potwierdza możliwość korzystania ze zwolnienia w przypadku mechanizmu kontroli z wykorzystaniem aplikacji.

Oczekiwania firm a rozwiązania do zarządzania benefitami

Z interpretacji ZUS wynika, że sposobem na spełnienie wymogów ZUS jest skorzystanie z technologii wspierającej obsługę benefitów. Jak wyglądają potrzeby firm na tym polu? O komentarz zapytaliśmy ekspertkę HR **Marzenę Bogucką** – HR Business Partner – Allegro oraz Dyrektorkę ds. Personalnych Koronea – **Martę Szewczyk-Wypychewicz**.

Marzena Bogucka
HR Business Partner –Allegro:

„Z zainteresowaniem obserwujemy najnowsze rozwiązania pojawiające się na rynku, które mogą stanowić atrakcyjne korzyści dla naszych pracowników i podnosić ich zaangażowanie. W obecnym, szybko zmieniającym się świecie biznesu, potrzebujemy elastycznych i skalowalnych rozwiązań zdolnych sprostać rosnącym wymaganiom. Warto podkreślić, że każde takie rozwiązanie należy starannie dopasować do potrzeb danej firmy. Niezwykle ważna jest dla nas również optymalizacja procesów wdrażania tych nowości, co zapewnia płynną i bezproblemową obsługę oferowanych benefitów.

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Dodatkowo priorytetem pozostaje łatwość integracji tych rozwiązań z różnymi systemami, a także zapewnienie bezpieczeństwa oraz zgodności z aktualnymi przepisami i procedurami. Dzięki temu mamy pewność, że nowe rozwiązania nie tylko spełnią nasze i pracowników oczekiwania, ale także przyniosą wymierne korzyści w postaci zwrotu z inwestycji."

Marta Szewczyk-Wypychewicz
Dyrektorka ds. Personalnych Koronea:

„W naszej firmie wprowadziliśmy benefit w postaci kart lunchowych i już teraz widzimy wymierne korzyści zarówno dla pracowników, jak i dla organizacji. Przede wszystkim jest to atrakcyjne rozwiązanie dla naszych pracowników, które wspiera ich codzienne potrzeby i pozytywnie wpływa na ich motywację oraz zaangażowanie.

Dzięki temu, że korzystamy z nowoczesnego systemu Flexee, mamy pewność, że całość odbywa się zgodnie z przepisami ZUS. System ten pozwala na automatyczną kontrolę wydatków poprzez aplikację, w której pracownicy przesyłają zdjęcia paragonów. Eliminuje to konieczność ręcznego sprawdzania dokumentów, co znacząco upraszcza administrację i odciąża dział HR.

Z perspektywy firmy dodatkowym atutem jest zwolnienie z części składek ZUS, co pozwala na optymalizację kosztów związanych z benefitami pracowniczymi.

To rozwiązanie jest korzystne finansowo i jednocześnie zgodne z regulacjami.

Dzięki integracji tego benefitu z naszymi systemami zapewniamy płynną i transparentną obsługę, a dodatkowe funkcje, takie jak rabaty czy cashbacki, jeszcze bardziej zwiększają jego atrakcyjność".

Technologia w obsłudze benefitów – sposób na spełnienie wymogów ZUS

Jeśli pracodawca lub podmiot obsługujący benefit dysponuje narzędziami technologicznymi, które pozwalają na systemowe gromadzenie i weryfikację paragonów, możliwe jest spełnienie wymogów ZUS. Jest to możliwe u dostawcy benefitu kart żywieniowych Flexee – dostawca stworzył proces obsługi kart we współpracy z kancelarią prawną Dentons, aby zapewnić pracodawcom pełne bezpieczeństwo w tym zakresie. Flexee korzysta z zaawansowanej technologii, która pozwala na wykonywanie przez pracowników z poziomu aplikacji zdjęć paragonów, które następnie gromadzone są przez Flexee i przechodzą te paragony systemową weryfikację, dzięki czemu pracodawcy mogą zgodnie z przepisami wprowadzić karty lunchowe do swoich organizacji i zarządzać nimi bez obaw o nieprawidłowości.

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Agnieszka Stasiak
Członek Zarządu Flexee, Adwokat:

„Narzędzie Flexee zostało stworzone z myślą o pełnej zgodności z przepisami i interpretacjami ZUS oraz maksymalnej wygodzie zarówno dla pracodawców, jak i pracowników. Pracownik wykonuje zdjęcie paragonu za pomocą aplikacji Flexee, a po wgraniu zdjęcia paragonu do aplikacji Flexee kontroluje, czy środki zostały wykorzystane zgodnie z przeznaczeniem.

Nasza technologia umożliwia automatyczne gromadzenie i weryfikację paragonów, eliminując konieczność ręcznego sprawdzania dokumentów przez Pracodawcę. Cały proces odbywa się w pełni automatycznie i jest kompleksowo obsługiwany przez Flexee. Dzięki temu firmy mogą bezpiecznie korzystać ze zwolnienia ze składek ZUS, a jednocześnie skutecznie zarządzać benefitami pracowniczymi w sposób nowoczesny, szybki i zgodny z przepisami ZUS oraz RODO, co potwierdza wydana przez oddział ZUS w Gdańsku z 3 grudnia 2024 r. (DI/100000/43/1101/2024) jedyna nieodmowna interpretacja ZUS dla kart lunchowych, która w pełni opisuje technologię stosowaną przez Flexee.

Ponadto dodaliśmy do naszej karty unikalny system rabatów i cashbacków. Potrafimy rozpoznać produkty kupowane przez pracownika naszą kartą, co pozwala precyzyjnie dzielić się zwrotami z zakupów, które pochodzą zarówno od sieci handlowych, jak i producentów żywności.

Jako Flexee przykładamy ogromną wagę do innowacyjnych rozwiązań technologicznych i ich pełnej zgodności z obowiązującymi przepisami, zapewniając naszym klientom bezpieczeństwo i komfort w zarządzaniu benefitami.”

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Okiem praktyka

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

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

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

dr Magdalena Zwolińska
Prawnik ds. Strategii HR,
Partner w HRLS,

Praktyczne aspekty podpisywania umów o zakazie konkurencji

Dopuszczalność zawierania umów o zakazie konkurencji w prawie pracy

Przepisy Ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (dalej jako „**KP**") w Rozdziale II a w art. 101^1 - 1014 dopuszczają możliwość zabezpieczenia interesów pracodawców w zakresie działalności konkurencyjnej pracowników.

Umowa o zakazie konkurencji to zobowiązanie pracownika do powstrzymania się od działalności konkurencyjnej oraz zobowiązanie pracodawcy do wypłaty odszkodowania, jeżeli umowa została zawarta również po okresie zatrudnienia.

> Treść zobowiązań stron umowy zakazu konkurencji należy określać według zasady ekwiwalentności między odszkodowawczym świadczeniem pracodawcy a świadczeniem pracownika polegającym na przestrzeganiu zakazu konkurencji, bez względu na inne konsekwencje majątkowe, jakie mogą z tego dla pracownika wynikać (I PK 215/03 - Wyrok Sądu Najwyższego, 23.01.2004 r.).

Art. 101^1 KP wskazuje, że zakaz powinien być określony w odrębnej umowie, aczkolwiek praktyka i orzecznictwo pokazują, że nie musi być to odrębny dokument.

> Umowa o zakazie konkurencji jest odrębną umową w tym znaczeniu, że stanowi odrębne zobowiązanie, a nie dlatego, że każdorazowo musi być sporządzona w odrębnym dokumencie. Odrębna umowa o zakazie konkurencji może być zawarta (zamieszczona) w dokumencie umowy o pracę [...]. W przypadku określonych wad redakcyjnych w umowach o zakazie konkurencji nie stwierdza się skutku nieważności, ale przyjmuje się, że w zakresie nieuregulowanym zastosowanie mają przepisy ustawy (II PK 234/05 - Wyrok Sądu Najwyższego, 09 marca 2006 r.).

Umowa o zakazie konkurencji – najważniejsze elementy umowy

Umowa o zakazie konkurencji zgodnie z dyspozycją art. 101^3 wymaga formy pisemnej pod rygorem nieważności. To oznacza, że brak tej formy

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduweb sum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

powoduje jej bezwzględną nieważność, tym samym nie wywołując skutków prawnych.

Umowa o zakazie konkurencji musi precyzyjnie definiować działalność konkurencyjną oraz formę działalności, która uważana będzie za konkurencyjną (działalność gospodarcza, umowa o pracę, umowy cywilnoprawne). Pracodawca nie może zakazać wszelkiej działalności pracownikowi – możliwe jest jedyne wprowadzenie zakazu konkurencyjnego do własnej działalności.

> *Zakres zakazu konkurencji nałożonego na pracownika powinien być określony konkretnie i możliwie precyzyjnie, przez odniesienie go do określonego zbioru produktów lub usług, nie zaś do jakiejkolwiek działalności „analogicznej" (II PK 266/13 – Wyrok Sądu Najwyższego, 16 lipca 2014 r.).*

Umowa o zakazie konkurencji może zostać zawarta równocześnie z umową o pracę bądź też w późniejszym terminie. Co ważne, pracodawca może również uzależnić zawarcie umowy o pracę od podpisania umowy o zakazie konkurencji. Często jest to praktykowane w sytuacjach, w których pracownik otrzymuje szeroki dostęp do danych stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa – jest to element, który ma na celu zabezpieczyć pracodawcę przed wyciekiem takich danych.

Umowa o zakazie konkurencji musi określać czas jej obowiązywania; może być zawarta na czas trwania stosunku pracy, ale także na czas określony po ustaniu stosunku pracy. Przepisy nie przewidują maksymalnego okresu, na jaki może zostać zawarta taka umowa po rozwiązaniu umowy

Pracodawca nie może zakazać wszelkiej działalności pracownikowi – możliwe jest jedyne wprowadzenie zakazu konkurencyjnego do własnej działalności

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

o pracę. Zastosowanie będą miały w tym przypadku przepisy Kodeksu Pracy oraz obowiązująca zasada zgodności z zasadami współżycia społecznego. Jeżeli zamiarem pracodawcy jest zawarcie umowy obejmującej również okres po ustaniu zatrudnienia, musi być to precyzyjnie określone.

Nie dochodzi do ustanowienia zakazu działalności konkurencyjnej po ustaniu stosunku pracy w razie pominięcia w umowie postanowienia określającego czas trwania tego zakazu (I PK 453/02 – Wyrok Sądu Najwyższego, 02 października 2003 r.).

Istotne jest, że umowę o zakazie konkurencji po ustaniu zatrudnienia można zawrzeć tylko z pracownikiem mającym dostęp do szczególnie istotnych informacji, których ujawnienie mogłoby wyrządzić szkodę pracodawcy, mowa tu w szczególności o tajemnicach przedsiębiorstwa.

Odszkodowanie dla pracownika a kary umowne

Umowa o zakazie konkurencji obowiązująca w trakcie zatrudnienia nie musi przewidywać odszkodowania za powstrzymanie się od działalności konkurencyjnej, co oznacza, że przyznanie odszkodowania w tym okresie będzie jedynie dobrą wolą pracodawcy.

Obligatoryjnie, zgodnie z dyspozycją art. 101^2 § 1-3, odszkodowanie przysługuje pracownikowi przez czas określony w umowie po rozwiązaniu stosunku pracy. Odszkodowanie to nie może być niższe niż 25% wynagrodzenia otrzymanego przez pracownika przed ustaniem stosunku pracy przez okres odpowiadający okresowi obowiązywania zakazu konkurencji. Odszkodowanie to może być wypłacane w miesięcznych ratach, jego wysokość może także być wyższa niż ta określona w przepisach KP.

> Umowa o zakazie konkurencji obowiązująca w trakcie zatrudnienia nie musi przewidywać odszkodowania za powstrzymanie się od działalności konkurencyjnej

> Wysokość odszkodowania należnego pracownikowi za powstrzymanie się od prowadzenia działalności konkurencyjnej w stosunku do byłego pracodawcy (art. 101^2 § 3 k.p.), jeżeli stosunek pracy trwał krócej niż umowny okres zakazu konkurencji po ustaniu zatrudnienia, powinna być odniesiona do okresu, przez jaki byłego pracownika ma obowiązywać zakaz konkurencji, a nie do okresu jego faktycznego zatrudnienia (I PK 161/07, Wyrok Sądu Najwyższego, 08 stycznia 2008 r.).

Zakaz konkurencji, kary umowne i szkoda u pracodawcy

Przepisy nie przewidują możliwości zastrzeżenia kar umownych w wypadku umów o zakazie konkurencji trwających w okresie zatrudnienia pracownika. W przypadku wyrządzenia szkody pracodawca może dochodzić od pracownika wyrównania tej szkody. Odszkodowanie w tym wypadku limitowane jest do trzykrotności wynagrodzenia za pracę i wyczerpuje możliwości pracodawcy względem złamania zakazu.

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Umowa o zakazie konkurencji obejmująca również okres po rozwiązaniu umowy o pracę może przewidywać karę umowną, którą pracownik będzie musiał zapłacić w przypadku naruszenia zakazu. Odszkodowanie po ustaniu zatrudnienia nie jest już limitowane trzykrotnością wynagrodzenia za pracę, do tej relacji bowiem zastosowanie będą mieć przepisy Kodeksu Cywilnego, które dają większe możliwości realizacji praw byłego pracodawcy w przypadku wystąpienia szkody. Przepisy te przewidują odpowiedzialność na zasadach umownych.

Rozwiązanie umowy o zakazie konkurencji

Rozwiązanie bądź odstąpienie od umowy o zakazie konkurencji jest prawnie dopuszczalne zarówno w przypadku umów zawieranych na czas trwania stosunku pracy, jak i na czas określony po rozwiązaniu stosunku pracy. Warunkiem jest uwzględnienie takiej możliwości w umowie. Oczywiście umowa taka może zostać rozwiązana również na zasadzie porozumienia stron. Dla skuteczności wypowiedzenia takiej umowy nie jest niezbędne podawanie przyczyny wypowiedzenia.

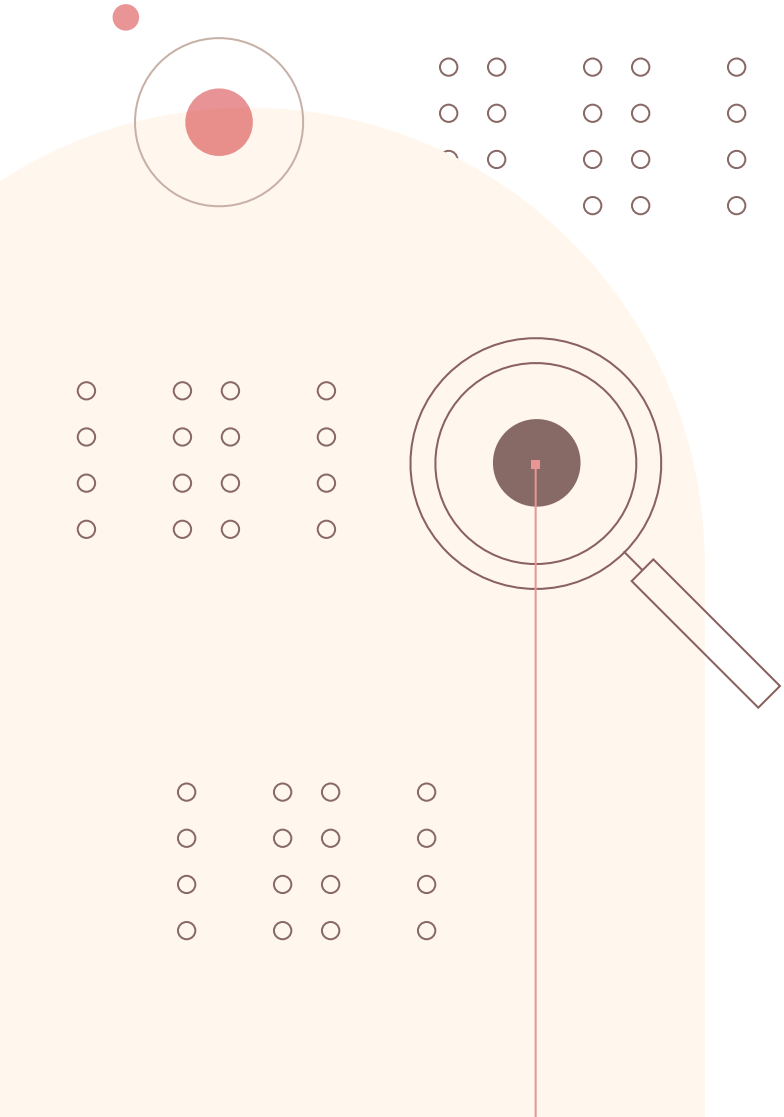
> Do skorzystania przez pracodawcę z wzajemnie uzgodnionego przez strony umowy uprawnienia do wypowiedzenia umowy przez pracodawcę nie jest wymagane, aby w umowie strony wskazały konkretne przyczyny wypowiedzenia terminowej umowy o zakazie konkurencji. To pracodawca, dokonując wypowiedzenia umowy o zakazie konkurencji, jest uprawniony do oceny, czy ustały już przyczyny uzasadniające ten zakaz i ocena ta nie podlega kontroli sądowej, gdyż zależy od subiektywnego uznania pracodawcy, dbającego o ochronę własnych interesów (I PK 86/14, Wyrok Sądu Najwyższego, 12 listopada 2014 r.).

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Kwestia obowiązywania umów o zakazie konkurencji po ustaniu stosunku pracy w przypadku przejścia zakładu pracy budziła wątpliwości interpretacyjne przez wiele lat

Istnieją również dwa przypadki, w których możliwe jest ustanie zakazu konkurencji. Pierwszy z nich to brak zapłaty odszkodowania przez byłego pracodawcę, drugi natomiast to ustanie przyczyn, które zakaz uzasadniają, np. zaprzestanie prowadzenia danego profilu działalności przez pracodawcę.



Przejście zakładu pracy a umowy o zakazie konkurencji po ustaniu stosunku pracy

Kwestia obowiązywania umów o zakazie konkurencji po ustaniu stosunku pracy w przypadku przejścia zakładu pracy budziła wątpliwości interpretacyjne przez wiele lat. Jedno ze stanowisk zakładało, że nowy pracodawca przejmuje wszelkie zobowiązania wynikające z takich umów, co oznaczało, że pracownicy byli związani ograniczeniami konkurencyjnymi wobec nowego podmiotu.

Jednak uchwała Sądu Najwyższego (III PZP 2/15) rozwiała wszelkie wątpliwości. W 2015 roku ugruntowany został pogląd, że przejmujący pracodawca nie jest związany takimi umowami i sam decyduje, czy chce zawrzeć taką umowę z pracownikiem.

> Artykuł 23^1 § 1 k.p. nie ma zastosowania do umowy o zakazie konkurencji po ustaniu stosunku pracy (art. 101^2 § 1 k.p.), zawartej z poprzednim pracodawcą (III PZP 2/15, Uchwała Sądu Najwyższego z 6 maja 2015 r.).

Brak umowy o zakazie konkurencji a obowiązki pracownika

Pracownika, mimo braku umowy, obowiązuje zasada lojalności wobec pracodawcy oraz dbania o dobro zakładu pracy. Są to jego podstawowe obowiązki, ujęte w katalogu art. 100 KP § 2 pkt. 4.

> Pracownik z mocy ustawy obowiązany jest do lojalnego postępowania względem swojego pracodawcy. Egzemplifikacją tej powinności są obowiązki określone w art. 100 § 2 pkt 4 k.p. Powinności te są ustanowieniem szczególnej zasady lojalności pracownika względem pracodawcy, z której przede wszystkim wynika obowiązek powstrzymania się pracownika od działań zmierzających do wyrządzenia pracodawcy szkody czy nawet ocenianych jako działania na niekorzyść pracodawcy (II PK 228/18, Wyrok Sądu Najwyższego, 23 stycznia 2020 r.).

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Konsekwencje nieprzestrzegania zakazu konkurencji przez pracownika

W przypadku umów zawartych na czas trwania stosunku pracy konsekwencją może być wypowiedzenie umowy o pracę bądź nawet zwolnienie dyscyplinarne (art. 52 KP), a także konsekwencje odszkodowawcze omówione powyżej w przypadku wystąpienia szkody.

W przypadku umów obejmujących również okres po ustaniu stosunku pracy w grę wchodzić będą konsekwencje przewidziane umową, tj. odpowiedzialność odszkodowawcza, oraz kary umowne, jeżeli w umowie zostały zastrzeżone.

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

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

Szefie, motywujesz czy demotywujesz?

Co naprawdę napędza ludzi do działania?

Czym jest motywacja i dlaczego jest tak ważna?

Pojęciem motywacji, czyli źródłami powstawania motywów zachowania ludzi, interesują się psycholodzy, ekonomiści, socjolodzy, ale też fizjolodzy czy etycy. Jest to pojęcie mające wiele różnych znaczeń i bywa różnie rozumiane. Źródłosłów terminu „motywacja" zawiera łaciński rzeczownik motus, oznaczający „ruch", „bieg" oraz czasownik moveo, który tłumaczy się jako „wprawianie w ruch", „zachęcanie kogoś do czegoś", „pobudzanie do czynu". Można zatem powiedzieć, że jest to pewien stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania. Na pewno nie jest on stały i nie utrzymuje się cały czas na stałym poziomie. Przeciwnie, bywa mocno zmienny i zależy od bardzo wielu różnych czynników (psychicznych i fizjologicznych), które go kształtują, a nawet mogą go całkowicie stłumić.

Motywacja wewnętrzna i zewnętrzna – co je różni?

Z punktu widzenia organizacji, a ściślej systemów zarządzania nią, na motywację należy spojrzeć z perspektywy wpływu na zachowania ludzi. Konieczna jest też wiedza o tym, co powoduje takie, a nie inne ich postępowanie. W tym przypadku mówimy raczej o motywowaniu, czyli takich praktykach i sposobach, które pozwalają organizacji określić cele bądź wyznaczyć kierunki działania, jakie będą realizowane przez jej pracowników. Motywacja w środowisku pracy ma zatem zróżnicowany charakter. W tym kontekście zwraca się uwagę na motywacje wewnętrzną i zewnętrzną, a także pozytywną i negatywną.

Z motywacją wewnętrzną mamy do czynienia, kiedy ludzie sami odczuwają chęć poszukiwania i wykonywania takich obowiązków i wyzwań, które zaspakajają ich potrzeby w tym zakresie, albo chociaż dają perspektywy na to, że ich cele mogą być osiągnięte. Zwykle w kontekście motywacji wewnętrznej mówimy o takich bodźcach jak: odpowiedzialność, interesujące wyzwania zawodowe, możliwość wykorzystania własnych predyspozycji i kompetencji oraz ich rozwijanie, a także wpływ na sposób działania, wykonywania stawianych przed nimi zadań i wyzwań. Motywacja wewnętrzna pobudza do działania, skłania do osiągania wartości i celów i jest uznawana za najbardziej pożądany i najsilniejszy rodzaj motywacji. Jeśli mamy do czynienia z sytuacją, w której działanie jest

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME] [EMAIL]

realizowane ze względu na określone bodźce płynące z zewnątrz, mówimy o motywacji zewnętrznej. Jej celem jest stworzenie zachęty do działania i wspomaganie motywacji wewnętrznej. W tym obszarze mamy do czynienia z takimi czynnikamii jak: nagrody, podwyżki, premie, awanse, pochwały (motywacja pozytywna), ale także kary, upomnienia, nagany, degradacje (motywacja negatywna).

Kluczowe teorie motywacji

Motywacja człowieka jest silnie zależna od kontekstu i sytuacji. Może być skierowana na dążenie do określonego celu, ale też np. na unikanie czegoś. Motywowanie pozytywne skupia się na korzyściach, które można osiągnąć, zaś negatywne operuje strachem i skłania do wystrzegania się przykrych konsekwencji. Ciekawą koncepcję motywacji zaproponowali Edward L. Deci i Richard Ryan. Ich teoria samodeterminacji (Self Determination Theory) zakłada, że ludzie są w większości ciekawymi świata, proaktywnymi i samozmotywowanymi osobami. Zatem uczą się, pogłębiają swoje umiejętności i rozwijają swoje talenty na tyle, na ile potrafią lub mają ku temu stworzone warunki. Rzecz jasna te naturalne chęci mogą być skutecznie niszczone, co powoduje skutki odwrotne – brak rozwoju, apatia, nieodpowiedzialność, zachowania aspołeczne. Deci i Ryan wyróżnili motywację wewnętrzną i zewnętrzną. Uznali, że trzy podstawowe potrzeby psychologiczne: autonomia (poczucie kontroli, wpływu na swoją pracę), rozwój (poczucie, że jest się po prostu dobrym w tym, co się robi) i relacje społeczne (poczucie przynależności i relacji z innymi) są uniwersalne i wrodzone. Profesor Deci postanowił zbadać, jak nagrody finansowe wpływają na motywację wewnętrzną do wykonywania zadań. W roku 1971 opublikował wyniki. Uczestnicy doświadczenia mieli za zadanie układanie kostek tangramów (zadania logiczne na figurach geometrycznych wywodzące się ze starożytnych Chin). Podzielono ich na dwie grupy. Grupa pierwsza początkowo pracowała bez nagród, ale potem zaczęła dostawać pieniądze za układanie tangramów. Grupa druga pracowała cały czas bez nagród finansowych. Po wycofaniu nagrody pracownicy z pierwszej grupy byli mniej zmotywowani niż na początku, pomimo że wcześniej układali tangramy chętnie, po otrzymaniu (i późniejszym odebraniu) nagród finansowych ich motywacja wewnętrzna drastycznie spadła. W drugiej grupie, która nigdy nie dostawała nagród, cały

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

> Okazało się, że motywacja wewnętrzna mocniej prognozuje długoterminowe zaangażowanie niż pieniądze

czas utrzymywał się stabilny poziom motywacji. Profesor doszedł do wniosku, że nagrody finansowe mogą „zniszczyć" motywację wewnętrzną. Jeśli ludzie zaczynają pracować wyłącznie dla pieniędzy, przestają czerpać przyjemność z samego działania.

Czy to naprawdę działa?

Znacznie późniejsze badania (z pierwszej dekady XXI w.) kanadyjskiej profesorki Marylène Gagné i jej współpracowników skupiały się wokół motywacji zewnętrznej i wpływie różnych form wynagradzania na zaangażowanie i motywację pracowników. Prowadzono je w różnych środowiskach pracy m.in. w firmach produkcyjnych, organizacjach usługowych, a także w organizacjach opartych na wiedzy. Zastosowano kwestionariusz mierzący skalę motywacji w pracy (Motivation at Work Scale, MAWS). Badanych pracowników podzielono na 3 grupy, które różniły się systemami wynagradzania. W pierwszej występowało wyłącznie stałe wynagrodzenie bez premii. W drugiej występowały premie uznaniowe (za wyniki) a w trzeciej grupie obowiązywał system prowizyjny – zarobki zależały od wyników. Poddano analizom poziom motywacji uczestników przed, w trakcie i po przyznawaniu nagród finansowych. Samo badanie trwało kilka miesięcy, co umożliwiło sprawdzenie długoterminowych efektów nagród finansowych. Okazało się, że w grupie drugiej i trzeciej poziom motywacji wzrastał zaraz po otrzymaniu nagrody, ale spadał po kilku tygodniach. Po upływie 3-4 miesięcy motywacja wracała do poziomu sprzed przyznania premii. W grupie trzeciej, tam, gdzie występował wyłącznie system prowizyjny, pracownicy byli bardziej zestresowani i odczuwali wyższy poziom wypalenia niż w pozostałych grupach. Okazało się, że motywacja wewnętrzna mocniej prognozuje długoterminowe zaangażowanie niż pieniądze. Pracownicy, którzy wykazywali wysoki poziom motywacji wewnętrznej mieli najwyższy poziom zaangażowania i lepsze wyniki w dłuższej perspektywie. Osoby, które były motywowane głównie przez pieniądze, szybko traciły entuzjazm do pracy. Badacze doszli do wniosku, że skupienie się na nagrodach zewnętrznych sprawiało, że badani przestawali czerpać satysfakcję z samego wykonywania zadań. Jeśli premie były przyznawane za konkretne osiągnięcia i połączone z pozytywnym feedbackiem, działały lepiej niż te, które były automatyczne. Ponadto ludzie, którzy dostali więcej autonomii, byli bardziej zmotywowani niż ci, którzy dostawali premie. Wyniki badania pokazały, że najbardziej efektywną kombinację stanowią: uczciwe wynagrodzenie + docenienie + autonomia. Badanie uważa się za potwierdzenie słuszności koncepcji Deci'ego i Ryana.

Teoria motywacji Vrooma

Oczywiście istnieją inne koncepcje motywacji. Wśród najbardziej popularnych wymienia się teorię oczekiwań sformułowaną przez V. Vrooma. Motywacja zależna jest od dwóch czynników: siły pragnienia oraz oczekiwanego prawdopodobieństwa zaspokojenia tego pragnienia. Według tego podejścia ludzie są motywowani do działania poprzez oczekiwania dotyczące przyszłych wyników. Stąd w praktyce zarządzania konieczne jest, by pracownicy mieli jasno określone cele, które są ambitne,

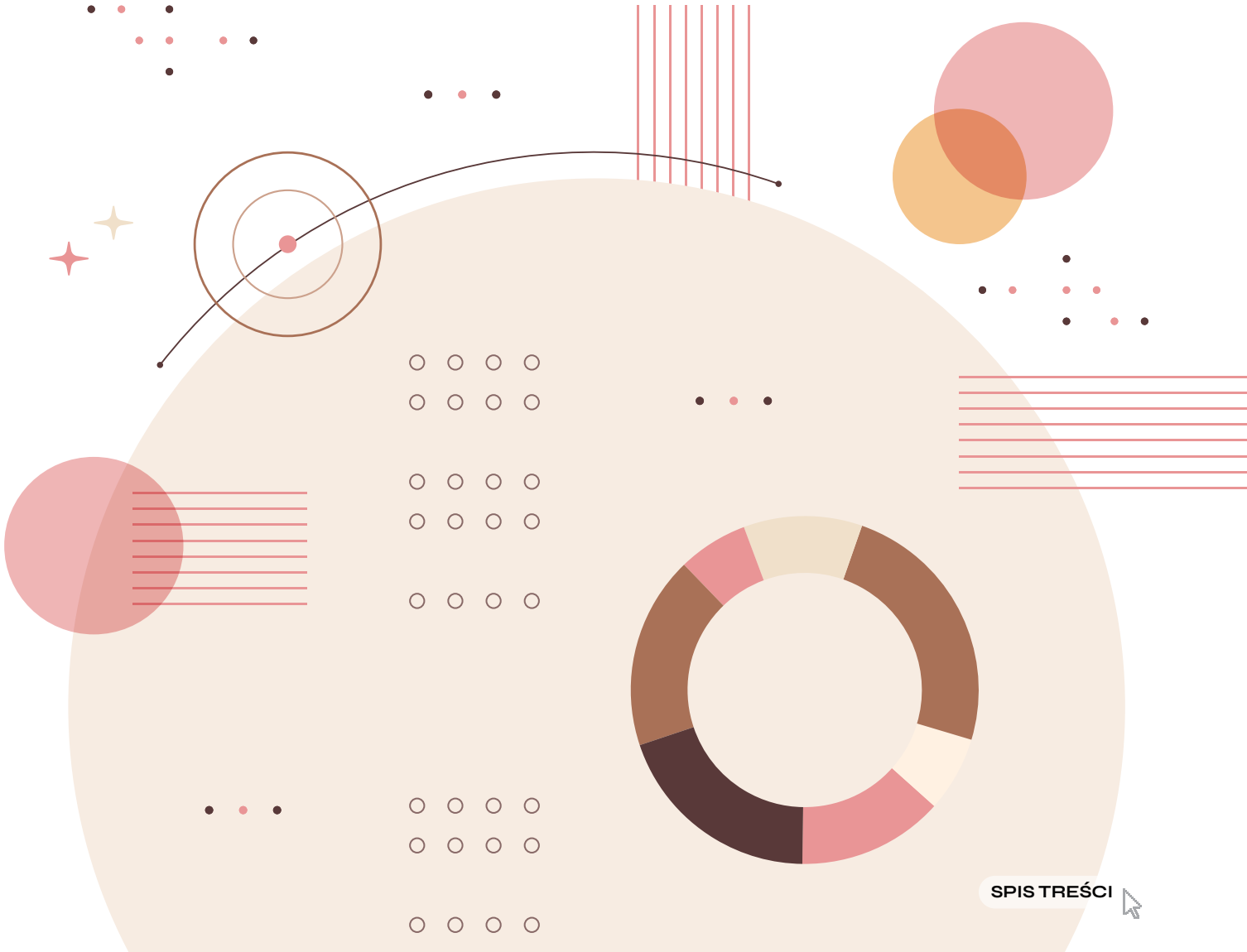
> Ustalanie celów w oparciu o teorię oczekiwań pozwala uchwycić pracownikom związek między wysiłkiem a osiągnięciem celu, co ma wpływ na ich motywacje

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

ale jednocześnie osiągalne (zasada SMART). Ustalanie celów w oparciu o teorię oczekiwań pozwala uchwycić pracownikom związek między wysiłkiem a osiągnięciem celu, co ma wpływ na ich motywacje. Ludzie rzeczywiście reagują na przewidywane nagrody, ale ich wpływ jest krótkotrwały. Praktycy zarządzania zarzucają teorii Vrooma pewne ograniczenia. Po pierwsze, brak uwzględnienia emocji i innych czynników psychologicznych na motywację. Drugi, ważniejszy zarzut to taki, że teoria oczekiwań zdaje się pomijać różnice indywidualne w oczekiwaniach i motywacji. Podlegają wpływowi emocji, mają różne wartości życiowe i preferencje, które nie są uwzględnione w tej teorii. Teoria ta jest dosyć szeroko stosowana w zarządzaniu siłami sprzedaży lub tam, gdzie cele są stałe i w miarę jasno można je określić. Trudność pojawia się wówczas, gdy zmiany celów są dynamiczne.

Teoria X/Y McGregora

Zupełnie inne podejście do motywacji zaprezentował w latach 60. XX w. Douglas McGregor, choć właściwie były to dwie równoważne koncepcje. Jedna mówi o tym, że pracownicy są leniwi i wymagają surowego nadzoru (teoria X). Zakłada się, że pracownicy są leniwi z natury i po prostu chcą unikać pracy, kiedy to tylko im się na to pozwoli. Dlatego konieczny jest ścisły nadzór, hierarchiczna struktura i kontrola na każdym poziomie. Druga (teoria Y) zakłada, że pracownicy są ambitni i mogą być samodzielni, brać odpowiedzialność za wykonywane zadania, być samodzielni, a nawet w pewnych ramach działać niezależnie. Ponadto zakłada się, że pracownicy potrafią czerpać satysfakcję z pracy, a także wykazują się kreatywnością, kiedy da im się pewną swobodę w działaniu.



SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

W teorii Y kierownictwo stara się usunąć przeszkody i bariery. W teorii X kontrola i instrukcje muszą być ścisłe i stałe. McGregor w swojej koncepcji nawiązywał do słynnej hierarchii potrzeb opracowanej przez Abrahama Maslowa. McGregor sam zauważył pewne ograniczenia w swojej dualnej koncepcji (sam będąc gorącym zwolennikiem podejścia typu Y) i rozpoczął prace nad syntezą w postaci ostatecznej teorii Z, która miała połączyć elementy X i Y. Niestety zmarł przed jej ostatecznym opracowaniem.

Czy dwuczynnikowa teoria motywacji Herzberga nadal jest przydatna?

Ciekawą i wciąż bardzo popularną koncepcję, zaproponował w końcu lat 50. XX w. Frederick Herzberg. Przeprowadził on własne badania, z których wyciągnął wnioski, że czynniki motywujące pracowników można podzielić na dwie grupy. Wyróżnił czynniki higieny (np. wynagrodzenie), które zapobiegają niezadowoleniu, oraz czynniki motywacyjne (uznanie, rozwój), które tak naprawdę napędzają zaangażowanie pracowników. Podobnie jak McGregor, odwoływał się w swojej koncepcji do hierarchii potrzeb zaproponowanej Maslowa. Według Herzberga, aby proces motywacji był skuteczny, najpierw należy zadbać o odpowiedni poziom czynników higieny pracowników (właściwa płaca i warunki pracy). Jest to niezbędne, by pokonać niezadowolenie pracowników. Czynniki motywacji natomiast mają za zadanie pobudzić ich zaangażowanie i wzmocnić zadowolenie. Herzberg był przekonany, że właściwa motywacja odbywa się czynnikami wyższego rzędu. Samo istnienie czynników podstawowych nie motywuje, ale ich brak działa demotywująco. W hierarchii potrzeb Maslowa czynniki, które Herzberg uznał za motywacyjne to czynniki zaspokajające potrzeby uznania i samorealizacji. Czynniki higieny wyróżnione przez Herzberga odpowiadają czynnikom potrzeb fizjologicznych, bezpieczeństwa i społecznych u Maslowa. Pod koniec XX w. i na początku XXI w. zaczęto uznawać teorię Herzberga za przestarzałą i nieadekwatną, jednak wykonana w 2007 roku przez Daniela Sachau meta-analiza potwierdziła jej aktualność i przydatność w wielu aspektach. Po przeanalizowaniu 50 badań dotyczących czynników motywacyjnych w miejscu pracy udało się potwierdzić jednoznacznie, że wynagrodzenie ma wpływ na zadowolenie z pracy, ale nie jest głównym czynnikiem motywacyjnym. Jednak największy wpływ na motywację miały uznanie, autonomia i rozwój – czyli dokładnie to, co twierdził Herzberg!

> Najpierw należy zadbać o odpowiedni poziom czynników higieny pracowników (właściwa płaca i warunki pracy). Czynniki motywacji natomiast mają za zadanie pobudzić ich zaangażowanie i wzmocnić zadowolenie

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Motywowanie w czasie kryzysu – czy to ma sens?

Wiele mówi się obecnie o gospodarczym spowolnieniu czy wręcz nadchodzącym kryzysie. Czasy zawirowania i niepewności wystawiają na ciężką próbę każdą strategię motywacyjną. Kiedy budżety są napięte, zarządy szukają oszczędności myśląc raczej o redukcjach zatrudnienia, a podwyżki czy awanse są mocno ograniczane. Firmy muszą szukać innych sposobów, by utrzymać zaangażowanie pracowników. Na szczęście badania pokazują, że motywacja nie opiera się wyłącznie na pieniądzach – choć oczywiście stabilność finansowa jest tu kluczowa. Przywoływana już tu badaczka Marylene Gagné prowadziła badania nad stylami zarządzania i ich wpływem na motywację pracowników. Opublikowane w 2014 r. wyniki pokazały, że liderzy wspierający autonomię pracowników (styl coachingu zamiast kontroli i mikrozarządzania) zwiększają motywację pracowników. Autorytarny styl zarządzania (duża kontrola przy braku autonomii) prowadził do spadku motywacji. Pracownicy zaczynali myśleć o opuszczeniu organizacji, pojawiły się wyższe wskaźniki rotacji. Można powiedzieć, że pieniądze to nie wszystko – premie działają tylko w krótkim okresie, ale z drugiej strony, jeśli praca jest nudna i nie daje poczucia sensu, ludzie szybko się wypalają.

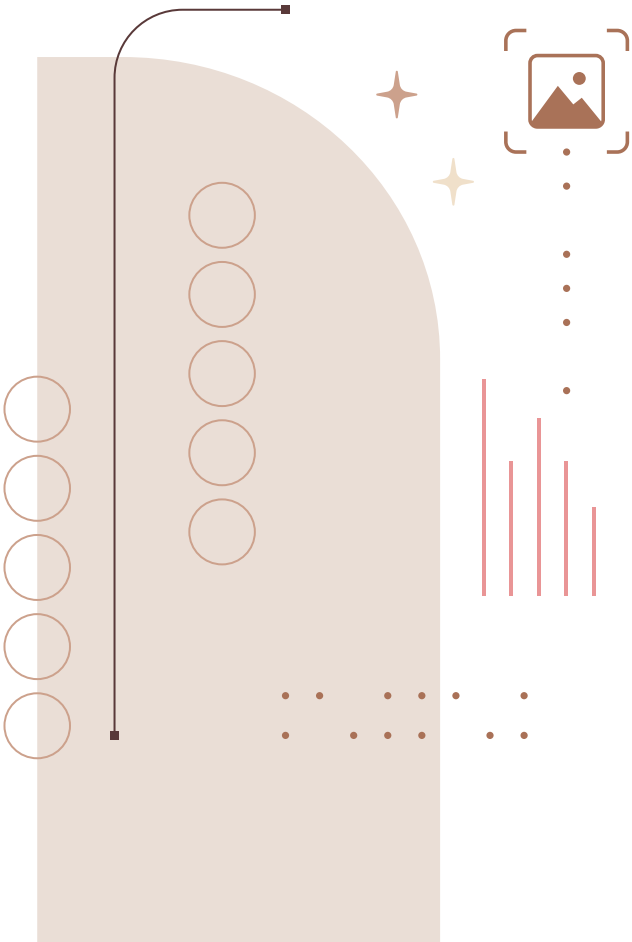
Autonomia, uznanie, rozwój – trzy filary długoterminowej motywacji

Pracownicy chcą autonomii – nawet w pracy produkcyjnej drobne możliwości decydowania o sposobie wykonania zadania wyraźnie poprawiają ich zaangażowanie. Autonomia nie musi oznaczać dowolności czy pełnej swobody. Często wystarczy zapewnienie możliwości wpływania na organizację pracy lub własne miejsce pracy. Pionierskie w tym zakresie okazały się badania amerykańskich badaczek Wrzesniewski i Dutton. Analizując pracę personelu pomocniczego w szpitalu (rutynowe, proste prace) autorki doszły do wniosku, że dokonywanie nawet małych i prostych zmian w pracy przez pracownika z jego własnej inicjatywy wpływa znacząco na zwiększenie poczucia sensu wykonywanej pracy. Możliwość dopasowania jej do indywidualnych zdolności i możliwości poprawia satysfakcję. Badaczki zauważyły też, że są to często bardzo proste działania, podejmowane w naturalny sposób. Określiły to mianem job craftingu.

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Jeśli pracownicy mogą minimalnie dostosować sposób pracy do swoich preferencji, zwiększa się ich motywacja i satysfakcja.

Rozwój kompetencji może oznaczać małe awanse, np. poziome lub szkolenia z obsługi nowych maszyn w firmie produkcyjnej. Tym co jest kluczowe i stanowi podstawę są relacje międzyludzkie. Istotne są one nawet tam, gdzie zadania są powtarzalne i rutynowe. Jeśli menedżerowie będą traktowali pracowników jak roboty, będą oni pracować jak roboty – bez zaangażowania. W odróżnieniu jednak od maszyn pracownicy mogą zdecydować się po prostu na opuszczenie organizacji, kiedy ich niezadowolenie osiągnie poziom krytyczny lub po prostu otrzymają lepszą, ciekawszą propozycję pracy. Jeśli jednak szefowie zdecydują się na inne podejście – nadanie autonomii, stworzenie przestrzeni na rozwój, a przede wszystkim zapewnienie dobrych relacji, nawet rutynowa praca może być motywująca. Wprowadzenie możliwości wyboru, np. rotacja stanowisk, elastyczne przerwy, możliwość zgłaszania pomysłów na usprawnienia, dostosowanie miejsca pracy (job crafting), poprawiają zaangażowanie.



Jak liderzy mogą wspierać (lub niszczyć) motywację pracowników?

I tu ostatnia, ale chyba najważniejsza kwestia związana z motywowaniem. Wpływ liderów, bezpośrednich przełożonych, na motywację jest ogromny. Kiedy szefowie wspierają rozwój i autonomię pracownika – motywacja wzrasta. W wypadku przeciwnym, kiedy szefowie tylko kontrolują i rozliczają – motywacja pracownika spada. Według badań Gallupa regularne i szczere uznanie od przełożonego może zwiększać zaangażowanie pracownika nawet o 30%. W innym badaniu przeprowadzonym przez Deloitte wykazano, że uznanie od przełożonego ma większy wpływ na motywację niż jednorazowe premie (szczególnie w trudnych czasach). Dlatego w wielkich międzynarodowych koncernach jak Amazon, czy Google liderzy są wręcz zachęcani do wysyłania personalizowanych podziękowań. Okazało się, że zwykły e-mail od szefa potrafił zwiększyć zaangażowanie zespołu nawet o 27%.

Nowoczesne podejście do zarządzania mówi, że dobry menedżer to nie ten, który tylko wydaje polecenia, ale ten, który pomaga pracownikom rosnąć i rozwijać się. Na przeciwnym biegunie sytuują się kierownicy – zabójcy motywacji. To ci szefowie stosują wciąż mikrozarządzanie jako regułę, nie wyjątek. Oczywiście istnieją uzasadnione przypadki, kiedy takie podejście jest skuteczne i wręcz wskazane. Gdy pracownik lub zespół nie wykonuje swoich obowiązków, menedżer powinien

W badaniu przeprowadzonym przez Deloitte wykazano, że uznanie od przełożonego ma większy wpływ na motywację niż jednorazowe premie

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

zintensyfikować poziom nadzoru, a przede wszystkim wyklarować sytuację, by pracownicy mieli jasność swoich ról i celów. Należy podkreślić, że jest to sytuacja wyjątkowa, a nie regularna, o czym jednak szefowie nie chcą pamiętać. W przeprowadzonym przez Google projekcie o nazwie Oxygen odkryto, że najlepsi menedżerowie to nie ci o największych kompetencjach technicznych (w firmie technologicznej!), ale ci, którzy dobrze się komunikują i wspierają rozwój pracowników. Przełożony jest dla pracownika głównym źródłem informacji o tym, co się dzieje w firmie, jakie są cele i priorytety. Według badań Deloitte pracownicy, którzy regularnie otrzymują konstruktywny feedback, są o 30% bardziej zmotywowani niż ci, którzy dostają go rzadko. Problem polega na tym, że wg badań tej samej firmy aż 65% pracowników jest przekonanych, że ich przełożeni nie potrafią udzielać skutecznej informacji zwrotnej. Warto w tym kontekście przywołać eksperymentalne prace Dana Ariely'ego (opisane w książce Paying More for Less). Wykazał on, że pracownicy, których praca była ignorowana lub deprecjonowana, tracili motywację nawet przy wysokim wynagrodzeniu. Tak więc kolejny raz potwierdza się teza, że pieniądze to nie wszystko.

Podsumowanie

Motywacja to kluczowy czynnik wpływający na ludzkie zachowanie i efektywność w pracy. Możemy ją podzielić na wewnętrzną, wynikającą z naturalnej chęci rozwoju i realizacji celów, oraz zewnętrzną, bazującą na nagrodach i karach. Badania pokazują, że chociaż czynniki finansowe mogą krótkoterminowo zwiększać zaangażowanie, to na dłuższą metę najważniejsze są autonomia, uznanie i możliwość rozwoju. Teorie motywacji, takie jak teoria samodeterminacji Deciego i Ryana, teoria oczekiwań Vrooma czy dwuczynnikowa koncepcja Herzberga, dostarczają wiele cennych wskazówek, jak skutecznie motywować ludzi. Kluczową rolę odgrywają także liderzy – ich styl zarządzania może znacząco podnieść lub całkowicie zniszczyć motywację pracowników. Ostatecznie, skuteczne motywowanie to nie tylko kwestia wynagrodzenia, ale także tworzenia środowiska pracy sprzyjającego zaangażowaniu i poczuciu sensu.

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Małgorzata Górska
Psycholożka, dyrektorka HR VeloBank,
trenerka Eduwersum®

Sztuka rozstań

Dużo debatujemy o tym, jak przyciągnąć do firmy osoby z potencjałem i jak je potem w organizacji utrzymać. Zasłona milczenia spada jednak na moment rozstania danej osoby z pracodawcą. Offboarding, bo tak nazywamy proces kończenia współpracy, ogranicza się głównie do opisania procedury informowania płac o ostatnim dniu pracy, IT o odcięciu dostępów do danych oraz administracji, która ma zadanie zabrać kartę wejściową do biura. Offboarding powinien jednak mieć znacznie szersze znaczenie i to nie tylko dla konkretnej osoby, ale całej kultury organizacyjnej.

Dużo zależy oczywiście od powodu rozstania. Inny klimat będzie towarzyszył pożegnaniu się z pracownikiem zwolnionym dyscyplinarnie za np. kradzież mienia pracodawcy, inny osobie zwolnionej za niewystarczające wyniki pracy, a jeszcze inny zwolnieniu z powodów niezależnych od pracownika (likwidacja stanowiska pracy) czy odejściu pod wpływem decyzji pracownika. W każdym jednak przypadku warto zadbać o szacunek, zespół i biznes.

Jakie aspekty należy wziąć pod uwagę planując proces offboardingu?

1. Obiektywne decyzje personalne

Decyzja o rozstaniu z pracownikiem powinna być przemyślana, poprzedzona informacją zwrotną i planem naprawczym. To nie miejsce na subiektywne antypatie, czy emocjonalne ruchy pod wpływem chwili. Fakty są zresztą niezbędne do przygotowania wiarygodnych powodów do wypowiedzenia umowy. Z drugiej strony zbyt długie przeciąganie decyzji w przypadku pracownika, który nie wywiązuje się ze swoich obowiązków od długiego czasu ma bardzo negatywny wpływ na zespół, który uczy się, że wyniki nie są istotne i często musi nadganiać za kolegę czy koleżankę.

2. Forma przekazania informacji o zakończeniu współpracy

Spotkanie odbywa się z osobą towarzyszącą (świadkiem), powinno być prowadzone przez bezpośredniego/bezpośrednią przełożonego/przełożoną idealnie w obecności przedstawiciela(ki) działu HR. Niezwykle ważne jest wcześniejsze przygotowanie do spotkania, upewnienie się, że dokumenty są poprawne, a wszystkie detale (np. wykorzystanie urlopu, ważność benefitów, sposób komunikacji) ustalone. Samo spotkanie powinno być konkretne i przeprowadzone w możliwie spokojny sposób. Nie jest to zdecydowanie miejsce na

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

emocjonalne dyskusje czy podważanie argumentów do zwolnienia. Warto, aby osoba, która traci pracę po oficjalnej części spotkania miała przestrzeń na rozmowę z zaufaną osobą (wentylacja emocji), możliwość opuszczenia miejsca pracy po rozmowie czy powrót taksówką na koszt firmy do domu. Jeżeli to pracownik wręcza nam wypowiedzenie, mimo że często jest to dla nas trudny moment, pamiętajmy o spokoju i dojrzałości. Ustalmy warunki odejścia i formę współpracy podczas okresu wypowiedzenia. Ja osobiście zachęcam także do poproszenia o informację zwrotną, która może być wartościowa dla nas jako liderów/liderek w kontekście poszukiwania nowej osoby na dane stanowisko.

> W niektórych przypadkach warto przemyśleć usługę outplacementu (wsparcia w odnalezieniu się na rynku pracy) czy też interwencję kryzysową

3. Standard warunków

Oczywiście warunki zależą w dużej mierze od indywidualnych przypadków, ale warto przemyśleć nasze podejście do wysokości ewentualnej odprawy, wykorzystania dni urlopowych, zatrzymania auta podczas okresu wypowiedzenia, zwalniania ze świadczenia pracy itp. W niektórych przypadkach warto przemyśleć usługę outplacementu (wsparcia w odnalezieniu się na rynku pracy) czy też interwencję kryzysową. Te dwie opcje polecam zwłaszcza w przypadku osób o bardzo długim stażu w firmie lub likwidacji stanowiska pracy.

4. Komunikat do zespołu/firmy/rynku

Komunikacja z zespołem jest kluczowym aspektem – warto zadbać o poufność decyzji, szacunek i przekaz do zespołu, dla którego często jest to duża zmiana. Na tym etapie przekazujemy także informację, kto przejmie obowiązki odchodzącego z firmy pracownika. Mocno rekomenduję wspólnie ustalić

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

> Taka informacja i tak się rozprzestrzeni, tyle że pocztą pantoflową, często obrastając w dodatkowe nieprawdziwe informacje

z odchodzącym pracownikiem sposób komunikacji, a także treść samego ogłoszenia. W wielu firmach informujemy jedynie o nowych pracownikach i awansach, pomijając milczeniem osoby, które odchodzą. W praktyce czasem pracownicy znikają bez śladu, pozostawiając przy tym nie tylko poczucie niesmaku w zespole, ale także wyrwę w procesach. Niektóre rozstania wymagają także komunikacji zewnętrznej – w tym przypadku upewnijmy się, że komunikacja wewnętrzna zostanie wysłana jako pierwsza. W przypadku stanowisk liderskich upewnijmy się, że pierwszeństwo ma komunikacja z zespołem.

5. Przekazanie zadań

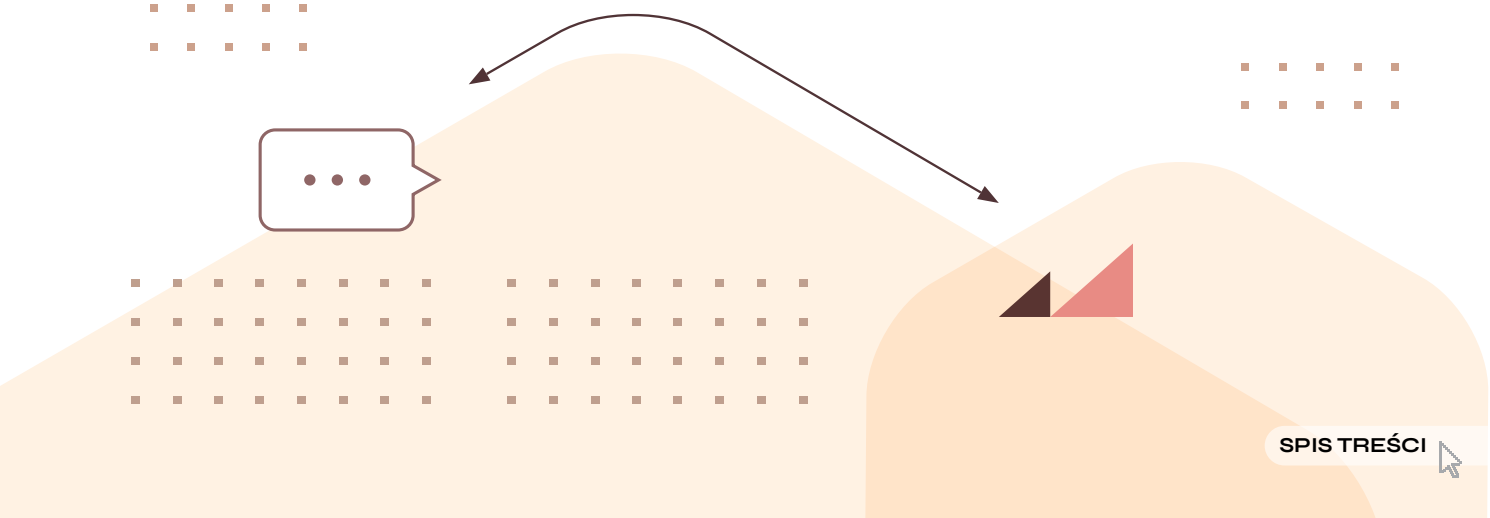
Zadbajmy o listę zadań i projektów wraz z ich statusami, wyznaczmy, kto przejmuje obowiązki i upewnijmy się, że jest przestrzeń na zapoznanie się z nimi. W tym miejscu mocno przydaje się zarządzanie procesowe, które klarownie pokazuje, w które czynnosc i decyzje są zaangażowane poszczególne stanowiska.

6. Wywiad exit interview

Jest to jeden z ważniejszych według mnie elementów polityki HR, gdyż jest kopalnią wiedzy o kulturze firmy, przywództwie, a nawet ewentualnych zachowaniach o charakterze niepożądanym. Wywiad zbieramy pod koniec okresu wypowiedzenia, pamiętając, że jest on w pełni dobrowolny. Osobiście jestem zwolenniczką spotkania lub rozmowy, gdyż możemy dopytać wtedy o szczegóły. Oczywiście, im większa skala przedsiębiorstwa, tym częściej proces jest zautomatyzowany, w tym jednak przypadku naprawdę warto zadbać o otrzymanie jakościowego feedbacku. Exit interview przeprowadzamy z osobami, które samodzielnie podejmują decyzję o rozstaniu z firmą. Rozmowy z osobami, z którymi rozstajemy się decyzją pracodawcy, są dyskusyjne. Ja osobiście ich nie rekomenduję jako stałego elementu działania. Warto pamiętać, że zebranie wywiadu jest tylko elementem procesu, kluczowe jest to, co pracodawca zrobi z otrzymanym feedbackiem. Kwartalne podsumowania na zarządach czy też zatrzymywanie informacji z wywiadów tylko do wiadomości zespołu HR nie przyczyni się do większej zmiany, na której może nam zależeć.

7. Tematy administracyjne

W tym obszarze warto mieć przede wszystkich jasną politykę przydzielania benefitów, narzędzi pracy, dostępów IT czy też klarowne zasady dotyczące m.in. udzielania pełnomocnictw, uprawnień, prawa do zaciągania zobowiązań itp. Ułatwi nam to ich anulowanie i rozliczenie pracownika z powierzonego mienia.



Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

8. Pożegnanie z zespołem

Jak pisałam powyżej niektóre firmy preferują brak komunikacji nt. osób, które opuszczają firmę, twierdząc, że to zdemotywuje zespół. W mojej opinii taka informacja i tak się rozprzestrzeni, tyle że pocztą pantoflową, często obrastając w dodatkowe nieprawdziwe informacje. Warto mieć ustalone jasne zasady pożegnania – czy pracownik może wysłać e-maila do wszystkich (może to być np. kłopotliwe przez wzgląd na ewentualną eskalację emocji), czy tylko np. do zespołu, a może za pośrednictwem wewnętrznego intranetu będzie mógł(a) pożegnać się i np. zaprosić kolegów na pożegnalne ciastko. Dobrą praktyką w przypadku odejść managerskich jest pozwolenie na pożegnanie się lidera/liderki z zespołem np. podczas służbowej kolacji (o ile zespół wyrazi oczywiście chęć).

9. Relacje z byłym pracownikiem

Alumni, czyli nasz były pracownik, to element naszej firmowej historii, często lubiany(a) kolega/koleżanka, wciąż być może ambasador(ka) firmy. Wszystko zależy od okoliczności, warto jednak dążyć do rozstawania się w zgodzie i dobrych relacjach. Zresztą coraz częstsze są powroty byłych pracowników w struktury firm, warto więc dbać o taką relację.

Jakich 6 grzechów głównych popełniamy, rozstając się z pracownikiem?

1. **obrażamy się na osobę**, która zdecydowała się odejść, co jest często dowodem na brak dojrzałości managerskiej i nie buduje dobrej kultury organizacyjnej
2. **zapominamy o wszelkich sukcesach byłego pracownika**, w zamian obwiniamy go/ją o wszelkie błędy, otwarcie komunikujemy brak kompetencji – w myśl, że nieobecni nie mogą się bronić uważam to za wyjątkowo niską piłkę

> W wielu firmach informujemy jedynie o nowych pracownikach i awansach, pomijając milczeniem osoby, które odchodzą

3. **decyzja o rozstaniu jest subiektywna**, niepoparta faktami, co może wskazywać na jej drugie dno i budzić uzasadniony lęk w zespole
4. **różne standardy** dla różnych osób, co, mimo indywidualnego aspektu każdej decyzji, budzi poczucie braku transparentności
5. **osoba znika bez śladu**, pokazując, że firma nie ma odwagi mówić o trudnych tematach
6. **brak zwrócenia uwagi na potrzeby zespołu**, dla którego zmiana wiąże się często z utratą poczucia bezpieczeństwa czy też zwiększonym nakładem pracy.

Pamiętajmy, że sposób, w który podchodzimy do rozstań ma wpływ nie tylko na jednostkę, ale na cały zespół, który uważnie obserwuje, jak firma zarządza procesem odejść. Pojawia się wtedy myśl, że dziś traktują tak mojego kolegę/koleżankę, a jutro mogą tak potraktować mnie.

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Monika Smulewicz
Ekspertka prawa pracy
Prezeska Zarządu HR na Szpilkach®
CEO Eduwersum® Collegium Rozwoju HR

Inkluzywność w biznesie

Jak HR i liderzy mogą tworzyć otwarte środowisko pracy?

Inkluzywność to nie tylko kwestia etyki, ale również kluczowy czynnik sukcesu biznesowego. Badania pokazują, że firmy o wysokim poziomie inkluzywności osiągają lepsze wyniki finansowe, są bardziej innowacyjne i mają bardziej zaangażowanych pracowników. Liderzy i HR odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu otwartego środowiska pracy, eliminowaniu uprzedzeń oraz tworzeniu przestrzeni, w której każdy pracownik – niezależnie od wieku, zdrowia czy stylu pracy – może czuć się doceniony. Wdrażanie inkluzywności wymaga systemowych działań, takich jak świadoma komunikacja, szkolenia, przeciwdziałanie mikroagresjom i dostosowanie warunków pracy do indywidualnych potrzeb.

Dlaczego inkluzywność jest ważna?

Pojęcie inkluzywności wywodzi się z ruchów na rzecz praw obywatelskich i edukacji. Do biznesu weszło w latach 90. XX w., głównie w USA. Termin „diversity & inclusion" (D&I) zaczął być używany w amerykańskich korporacjach w odpowiedzi na presję społeczną i prawne regulacje dotyczące równości. Firmy takie jak IBM i Ford były pionierami. Raport McKinsey z 2015 r. „Why Diversity Matters" jako pierwszy pokazał, że inkluzywność ma bezpośredni wpływ na wyniki finansowe firm. Od tego momentu inkluzja stała się strategicznym elementem HR i zarządzania. Dziś inkluzywność jest częścią strategii HR w wielu, nie tylko globalnych, organizacjach.

Inkluzywność to koncepcja, która zakłada, że wszystkie osoby w organizacji – niezależnie od wieku, płci, poziomu sprawności, orientacji, statusu

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Inkluzywność to koncepcja, która zakłada, że wszystkie osoby w organizacji – niezależnie od wieku, płci, poziomu sprawności, orientacji, statusu rodzinnego czy neurotypowości – mają równe szanse na uczestniczenie w jej życiu i rozwój zawodowy. W ujęciu biznesowym oznacza to tworzenie środowiska pracy, w którym każdy czuje się akceptowany i może w pełni wykorzystywać swój potencjał.

rodzinnego czy neurotypowości – mają równe szanse na uczestniczenie w jej życiu i rozwój zawodowy. W ujęciu biznesowym oznacza to tworzenie środowiska pracy, w którym każdy czuje się akceptowany i może w pełni wykorzystywać swój potencjał. Jak pokazały liczne badania działania te mają nie tylko wymiar etyczny, ale także ekonomiczny. W 2019 r. Boston Consulting Group wykazał, że firmy o wysokiej inkluzywności zgłaszają innowacyjność o prawie 20% wyższą w stosunku do reszty. Okazało się, że zespoły różnorodne pod względem wieku, doświadczenia i stylu myślenia generują więcej pomysłów. Ponadto, jak dowiódł w swoim badaniu z 2021 r. Deloitte, pracownicy w inkluzywnych firmach są nawet sześć razy bardziej zaangażowani i trzykrotnie bardziej lojalni niż w takich, które nie wdrażają równościowych praktyk.

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Inkluzywność w procesach HR

Systemowe włączenie inkluzywności w procesy HR pozwala unikać nieświadomych uprzedzeń np. przy rekrutacji, które prowadzą do faworyzowania kandydatów (absolwentów konkretnych uczelni lub kierunków, czy będących w określonym wieku). W firmach, gdzie inkluzywność jest elementem strategii HR, starsze i młodsze pokolenia lepiej współpracują, co poprawia transfer wiedzy i rozwój organizacji. W dzisiejszych organizacjach spotykają się aż cztery pokolenia pracowników. Od urodzonych jeszcze w połowie lat 60. XX w. Boomersów, przez przedstawicieli Pokolenia X (lata 1965-1980), którzy często piastują obecnie role menedżerskie, po Millennialsów zwanych Pokoleniem Y (1981–1996). To oni znacząco zmienili podejście do pracy stawiając na równowagę praca-życie, szybki rozwój i innowacje. Dołączyli do nich coraz liczniejsi przedstawiciele Pokolenia Z (urodzeni po 1997 r.). Cenią różnorodność, elastyczność, szukają sensu w tym co robią w pracy. Taki mix jest oczywistym wyzwaniem przede wszystkim dla liderów, ale też dla HR. Boomersi musieli opanować technologie i zwiększyć swoją elastyczność. W tej adaptacji skutecznie pomaga HR ze swoimi programami rozwoju, pogłębiania kompetencji, przekwalifikowania (upskilling i reskilling). Dzięki temu udaje się zapobiegać wykluczeniu, często bardzo wartościowych pracowników o ogromnym doświadczeniu. Innym problemem bywa też czasem poskromienie frustracji młodszych pokoleń wobec starszych koleżanek i kolegów, którzy wolniej adaptują się do zmian. O Zetkach mówi się, że urodziły się ze smartfonem, a z social mediów nauczyły się korzystać szybciej niż pisać. Współpraca między pokoleniami może być poważnie ograniczona, gdy brakuje platformy do wymiany wiedzy. Oprócz HR takie środowisko tworzą liderzy – szefowie zespołów.

Według Gallupa zespoły o wysokim poziomie inkluzywności mają o 35% niższą rotację pracowników, co obniża koszty rekrutacji i wdrożenia. Dlatego szefowie powinni być pierwszymi osobami w organizacji, które edukują swoich ludzi na temat inkluzywności, ale przede wszystkim wdrażają ją w praktyce.

Kluczowa rola liderów

Liderzy odgrywają kluczową rolę w edukacji pracowników na temat inkluzywności. Ich działania nie tylko wpływają na atmosferę w firmie, ale także przekładają się na wyniki biznesowe. Organizacje, które stawiają na świadome przywództwo, inkluzywną kulturę i konkretne polityki, osiągają lepsze wyniki, mają bardziej zaangażowanych pracowników i przyciągają najlepsze talenty. Badania wykazały, że inkluzywne środowisko pracy sprawia, że ludzie czują się doceniani i mają poczucie przynależności. Według Gallupa zespoły o wysokim poziomie inkluzywności mają o 35% niższą rotację pracowników, co obniża koszty rekrutacji i wdrożenia. Dlatego szefowie powinni być pierwszymi osobami w organizacji, które edukują swoich ludzi na temat inkluzywności, ale przede wszystkim wdrażają ją w praktyce.

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Jak wdrażać inkluzywność?

Po pierwsze, zacząć od siebie. Analiza własnych uprzedzeń (np. poprzez test typu unconscious bias – nieświadome uprzedzenia) pomogą unaocznić uprzedzenia lub stereotypy, które mamy np. w stosunku do pewnych grup ludzi, a których istnienia nie jesteśmy do końca świadomi. Tego rodzaju niechęć może być głęboko zakorzeniona, przez co wpływa na nasze emocjonalne i racjonalne reakcje w codziennych sytuacjach. Po drugie trzeba mieć świadomość, że komunikacja inkluzywna to nie tylko unikanie obraźliwych sformułowań, ale przede wszystkim sposób na budowanie atmosfery otwartości i szacunku w zespole. Pomagają tu regularne warsztaty i szkolenia z zakresu komunikacji inkluzywnej. Niektórzy liderzy mogą potrzebować bardziej indywidualnych programów w tym zakresie – np. mentoringu lub coachingu. Systemowo ważne jest tworzenie polityk inkluzywnych, ale także na poziomie samego zespołu. Można to zrobić przez konkretne działania. Na przykład dla młodych rodziców, studentów i osób starszych zaproponować elastyczne godziny pracy. Bezpieczeństwo w środowisku pracy oznacza także możliwość anonimowego zgłaszanie dyskryminacji. Liderzy muszą być wrażliwi na sytuacje, w których ktoś może czuć się niezauważany lub dyskryminowany. Nie chodzi tu o przesadną „polityczną poprawność", ale o aktywne przeciwdziałanie wykluczaniu. Lider musi mieć orientację, kto jest pomijany w dyskusjach i aktywnie temu przeciwdziałać, np. prosząc i zachęcając mniej aktywne osoby do wyrażenia opinii. Bardzo istotna jest także umiejętność dawania konstruktywnej informacji zwrotnej. Szczególnie trudne zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych, kiedy wymagane są działania korygujące, naprawiające i usuwające błędy. Wraz z emocjami pojawia się skłonność do krytyki ad personam. Lider musi tego unikać i skutecznie radzić sobie w takich okolicznościach.

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Bezpieczne środowisko i atmosfera, to także jasność w oczekiwaniach wobec pracowników. Kiedy cele są wyznaczone, a zakres odpowiedzialności klarowny, łatwiej oceniać dorobek pracownika w oparciu o konkretne, mierzalne kryteria. To jest niezwykle istotne przy awansach. Często w firmach powtarza się schemat, w którym do awansów wybiera się osoby najbardziej podobne do obecnych liderów (np. wiekiem, doświadczeniem, stylem pracy). Praktyką, która pomaga osiągnąć w tym obszarze większą przejrzystość jest stosowanie strukturalnych kryteriów oceny kompetencji i wprowadzenie określonej ścieżki awansów. Zamiast subiektywnej opinii menedżera, wybór odbywa się na podstawie zdefiniowanych kryteriów, które można ze sobą porównać i zważyć, co pomaga dobrać właściwych i kompetentnych ludzi.

Mikroagresje – niewidzialna bariera dla inkluzywności

Wielu liderów nie zdaje sobie sprawy, że sporym problemem mogą być mikroagresje. To nie tylko „wielkie afery", ale zwykłe, codzienne sytuacje, które sprawiają, że niektórzy pracownicy czują się pomijani. Przeprowadzone w 2022 r. badanie Harvard Business Review pokazało, że pracownicy doświadczający regularnych mikroagresji są trzy razy bardziej skłonni do odejścia z firmy w ciągu roku. Mikroagresje to codzienne, subtelne komentarze, gesty lub zachowania, które mogą być nieświadomie raniące lub wykluczające wobec określonych grup ludzi czy osób. Nie są to zwykle otwarte ataki, ale drobne sygnały sugerujące, że ktoś jest mniej wartościowy, „inny" lub nie pasuje do reszty zespołu. Wynikają z one z nieświadomych uprzedzeń, a nie złej woli. Jednak to ich

Mikroagresje to codzienne, subtelne komentarze, gesty lub zachowania, które mogą być nieświadomie raniące lub wykluczające wobec określonych grup ludzi czy osób. Pracownicy doświadczający regularnych mikroagresji są trzy razy bardziej skłonni do odejścia z firmy.

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

nagromadzenie prowadzi do spadku motywacji, stresu i poczucia wykluczenia wśród pracowników. Liderzy powinni aktywnie dostrzegać i eliminować sytuacje wykluczenia – np. przez monitoring dynamiki zespołów, angażowanie cichszych członków w rozmowy czy przeciwdziałanie stereotypom.

Inkluzywność a zdrowie – jak wspierać pracowników z chorobami przewlekłymi i otyłością?

W politykę inkluzywności wpisuje się także stosunek do pracowników borykających się z różnymi schorzeniami. Wiele firm w Polsce obawia się zatrudniać osoby z chorobami przewlekłymi (np. cukrzyca, choroby serca, depresja, choroby autoimmunologiczne), a także pracowników o wyższej masie ciała. W efekcie tacy pracownicy już „na wejściu" często spotykają się z wykluczeniem lub brakiem dostosowania warunków pracy do ich potrzeb. Według danych WHO z 2023 r. 30% dorosłych Polaków miało nadwagę lub otyłość, co może wpływać na ich mobilność i zdrowie. Aż 40% pracowników z chorobami przewlekłymi doświadcza dyskryminacji w miejscu pracy – np. ze względu na brak dostępu do ergonomicznych stanowisk czy elastycznych godzin pracy. Dla osób mierzących się z chorobami przewlekłymi poważną trudnością jest dostosowanie grafiku do wizyt lekarskich, które w tej grupie naturalnie są dosyć częste. Innym problemem może być fatfobia w środowisku pracy. Osoby o wyższej masie ciała są narażone na mikroagresje w postaci kpin, docinków, bazujących często na stereotypach, które kwestionują np. efektywność takich pracowników. Organizacje mogą skutecznie wspierać takich pracowników poprzez stosowanie elastycznych grafików i opcji pracy zdalnej np. dla osób z cukrzycą lub problemami kardiologicznymi, które wymagają regularnych wizyt u lekarza. Innym przykładem może być zadbanie o odpowiednią ergonomię stanowiska pracy – wygodne fotele, regulowane biurka, odpowiednie przestrzenie dla pracowników z ograniczoną mobilnością. Oprócz tego ważne jest budowanie świadomości i uwrażliwianie liderów jakie wyzwania zdrowotne mogą mieć pracownicy i promowanie kultury akceptacji poprzez eliminowanie żartów czy stereotypowych opinii na temat otyłości i zdrowia.

> Nadmierna koncentracja na różnorodności w procesach decyzyjnych może prowadzić do tzw. zatrudniania osób głównie ze względu na ich przynależność do grupy objętej polityką D&I, a nie ze względu na kompetencje.

A co może pójść nie tak?

Kłopot z inkluzywnością może się pojawić, jeśli wdrażana jest w sposób nieprzemyślany. Po pierwsze, liczne wdrożenia pokazują, że strategia inkluzywności może być skuteczna, gdy jest połączona z realnymi działaniami. Organizacje, często mają problem z przejściem od deklaracji do realnych działań (szkolenia, transparentne polityki wynagrodzeń, realne mechanizmy przeciwdziałania wykluczeniu). Bardzo często wdrożenie jest elementem

Projekt autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR. Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

employer brandingu. W takich przypadkach hasła o D&I są tylko pustymi sloganami, które nie mają wpływu na realne funkcjonowanie firmy. Opublikowany w roku 2022 raport McKinsey ujawnił, że 45% firm deklarowało wdrożenie takich strategii, ale tylko 23% wdrożyło konkretne programy i postawiło mierzalne cele w tym obszarze.

Po drugie, firmy, które mocno stawiają na inkluzywność, mogą nadmiernie stawiać na promowanie (zarówno w zatrudnianiu, jak i awansach) pracowników właśnie ze względu na różnorodność (np. wieku, płci, neurotypowości) niż rzeczywistych kompetencji. Może to prowadzić do sytuacji, w której mniej kompetentni kandydaci dostają stanowiska kosztem bardziej wykwalifikowanych osób. Badacze z Columbia University badając to zjawisko w 2021 roku doszli do wniosku, że nadmierna koncentracja na różnorodności w procesach decyzyjnych może prowadzić do tzw. zatrudniania osób głównie ze względu na ich przynależność do grupy objętej polityką D&I, a nie ze względu na kompetencje. Inne badanie z Harvard Business Review pokazało, że organizacje, które wdrażają politykę różnorodności bez połączenia jej z jasno określonymi kryteriami kompetencji, odnotowały spadek efektywności w procesach rekrutacji i awansów. Głównie dotyczy to niektórych, specyficznych grup zawodowych (np. mężczyzn, osób w średnim wieku, osób bez „widocznej różnorodności"). Te grupy mogą czuć się marginalizowane, kiedy firmy zaczynają preferować kandydatów należących do grup, które tradycyjnie były wykluczane.

Jak widać niektóre argumenty przeciwko inkluzywności mają swoje uzasadnienie. Dotyczy to zwłaszcza tych przypadków, kiedy strategia ta wdrażana jest w sposób nieprzemyślany.

Podsumowanie

Inkluzywność to strategia, nie moda. Liderzy nie mogą być pozostawieni sami sobie – potrzebują wsparcia HR w postaci polityk, szkoleń i narzędzi. Firmy, które traktują inkluzywność poważnie, osiągają lepsze wyniki finansowe, zwiększają zaangażowanie pracowników i przyciągają najlepsze talenty. Zarówno badania, jak i praktyka biznesowa pokazują, że inkluzywność działa wtedy, gdy jest połączona z realnymi działaniami, a nie tylko PR-owymi hasłami.

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

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.

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Małgorzata Górska
Psycholożka, dyrektorka HR VeloBank,
trenerka Eduwersum®

Procedura kryzysowa na wypadek śmierci pracownika

Czasy pandemii mocno wpłynęły na zarządzanie ludźmi. Nie tylko w obszarze coraz powszechniejszej pracy hybrydowej czy też zdalnej, szeroko omawianego tematu świata BANI, dobrostanu na agendach zarządów, ale także przygotowywania się na tematy trudne, takie jak np. śmierć pracownika lub członka jego rodziny czy też poważnej choroby i innych tragicznych wydarzeń.

Nie są to nigdy tematy ani miłe, ani przyjemne. Jednak w obliczu takiego przykrego wydarzenia emocje dotykają także nas, a wtedy trudno o zapewnienie realnego wsparcia, jakiego oczekuje się w takich momentach od pracodawcy i działu HR. Warto rozważyć więc stworzenie jasnej procedury postępowania w takich sytuacjach.

1. Zarządzanie informacjami

Informacja o sytuacji musi niezwłocznie trafić do działu HR, który upewnia się, że poinformowany(a) jest bezpośredni(a) przełożony(a). W zależności od powagi sytuacji (np. śmierć pracownika) warto także poinformować dyrektora(kę) danego działu, a czasem nawet zarząd lub cały top managament. Pozwala to na zapewnienie odpowiedniego wsparcia pracownikowi lub zespołowi. Pamiętajmy przy tym, że komunikacja wymaga ogromnej wrażliwości i, w zależności od sytuacji, zgody osoby, którą dotyka kryzys.

2. Wsparcie zespołu

Jeżeli zdarzenie dotyka pracownika w pracy lub w drodze do pracy, niezbędne jest poinformowanie służb BHP oraz zadbanie o zespół, który może wymagać czasem nawet wsparcia psychologicznego. Oferujemy je jednak wyłącznie wtedy, kiedy osoby zainteresowane wyrażą chęć skorzystania z takiej propozycji. Wsparcie powinno być niezależne, zewnętrzne, zapewnione w godzinach pracy i opłacone przez pracodawcę oraz przeprowadzone poza miejscem pracy, aby zapewnić komfort i dyskrecję. W zależności od sytuacji może to być wsparcie z zakresu interwencji kryzysowej, doradztwa psychologicznego, czy też psychotraumatologii.

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Nie polecam przy tym odsyłania w sposób niekontrolowany pracowników po wsparcie psychologiczne w ramach abonamentów z prywatnej opieki medycznej. Możemy oczywiście skorzystać z tego rozwiązania, ale upewnijmy się, że wizyty mogą odbyć się szybko.

3. Wsparcie rodziny

Jeżeli sytuacja dotyczy śmierci pracownika, skontaktujmy się z rodziną, nie tylko, aby przekazać kondolencje, ale także aby zapytać, czy możemy jakoś pomóc i w taktowny sposób przekazać informacje, w jaki sposób zostanie wypłacone wynagrodzenie, ekwiwalent za urlop czy inne świadczenia. Jeżeli osoba była objęta ubezpieczeniem na życie, warto wesprzeć rodzinę w kontakcie z firma ubezpieczeniową. Komunikacja wymaga jednak ogromnej empatii, wrażliwości i wyczucia. Dobrze, jeżeli prowadzona jest przez konkretną osobę, do której rodzina ma także bezpośredni kontakt. Pamiętajmy, że podczas procesu zatrudniania warto zachęcać pracowników do wypełniania i uzupełniania w razie zmian w kwestionariuszach osobowych danych kontaktowych do osoby, z którą należy się kontaktować w razie wypadku. Dajmy także przestrzeń rodzinie na zabranie rzeczy osobistych pracownika z miejsca pracy lub, rozważmy zamieszczenie nekrologu. Istotne jest rozważenie wsparcia, którego może udzielić pracodawca – może to być dodatkowe wynagrodzenie, zapomoga z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych czy też organizacja zbiórki, w którą mogą włączyć się pracownicy.

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

> Nie blokujmy ludzi, jeżeli chcą porozmawiać, powspominać, nie bójmy się rozmawiać o ich emocjach w tej trudnej sytuacji

4. Komunikacja

Jednym z kluczowych elementów jest komunikacja. Jeżeli zmarł(a) nasz(a) kolega/koleżanka, warto jest w spokojny sposób poinformować o tym pracowników, bardzo skrótowo przedstawiając wsparcie, jakie w tej sytuacji oferuje pracodawca. Istotna jest także przestrzeń dla pracowników na ich emocje. Tu kluczową rolę odgrywa dział HR i liderzy/liderki. Nie blokujmy ludzi, jeżeli chcą porozmawiać, powspominać, nie bójmy się rozmawiać o ich emocjach w tej trudnej sytuacji. Jeżeli sytuacja, w której znalazł się nasz pracownik, wzbudzi zainteresowanie mediów, upewnijmy się, że będzie z nimi rozmawiała wyłącznie osoba do tego uprawniona.

5. Ostatnie pożegnanie

Jeżeli rodzina wyrazi zgodę, przekażmy pracownikom informacje o pogrzebie i dajmy im przestrzeń na uczestnictwo w nim. Pamiętajmy o kwiatach od kolegów i koleżanek, rozważmy umieszczenie nekrologu.

6. Pracownik w żałobie/kryzysie

Jeżeli to nasz pracownik przechodzi przez żałobę po bliskiej osobie lub jest w trudnej sytuacji, dajmy mu/jej przestrzeń, czy to na zwolnienie lekarskie (z zapewnieniem, że jego/jej miejsce pracy będzie na taką osobę czekać), czy elastycznym podejściem do czasu pracy i odciążeniem w pierwszym okresie po powrocie w zadaniach wymagających dużej koncentracji.

Radzenie sobie w tak trudnych sytuacjach to ogromne wyzwanie dla firm, ale także solidny test dla wartości organizacji, bacznie obserwowany przez cały zespół. To także sprawdzian dla działów HR i kadry zarządzającej, czy i jak potrafią działać w sytuacjach trudnych, w których rządzą emocje, a kluczowe stają się empatia i wyczucie.

> Istotne jest rozważenie wsparcia, którego może udzielić pracodawca – może to być dodatkowe wynagrodzenie, zapomoga z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych czy też organizacja zbiórki, w którą mogą włączyć się pracownicy

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

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.

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

SAWICKI — WSPÓLNICY
IMMIGRATION | HR | EMPLOYMENT

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

Martyna Dobrowolska
paralegal
Kancelaria Sawicki i Wspólnicy

Nowi versus starzy

Czy różnice w płacach między pracownikami są zgodne z prawem?

Gdy jedni pracodawcy głowią się, jak zatrzymać pracownika w zespole, inni zastanawiają się, co zrobić, aby przyciągnąć młode talenty lub wysokiej klasy specjalistów. Standardowe benefity, takie jak dofinansowanie do prywatnej opieki zdrowotnej, zajęcia językowe czy przyjazna atmosfera, przestają już wystarczać. Kandydaci oczekują czegoś więcej – przede wszystkim konkurencyjnych wynagrodzeń. Działy HR stoją przed nie lada wyzwaniem: jak pogodzić rosnące oczekiwania płacowe nowych pracowników z koniecznością motywowania tych, którzy pracują w firmie od lat? Jak uniknąć konfliktu i zapewnić sprawiedliwe wynagrodzenia dla wszystkich? I przede wszystkim – czy oferowanie lepszych stawek nowym pracownikom kosztem wieloletnich zatrudnionych to dobra i zgodna z prawem strategia, czy może ryzykowny pomysł?

Jednakowa płaca za jednakową pracę – fikcja czy rzeczywistość?

Kodeks pracy zdaje się nie pozostawiać wątpliwości: "Pracownicy mają prawo do jednakowego wynagrodzenia za jednakową pracę lub za pracę o jednakowej wartości". Sprawa jest jednak bardziej złożona – w końcu jak rozumieć pojęcie "jednakowej pracy" lub, co gorsza, "pracy o jednakowej wartości", skoro ustawa nie definiuje tych pojęć?

Na pierwszy rzut oka odpowiedź wydaje się oczywista – jeśli stanowisko wymaga takich samych (nie podobnych, a identycznych) kwalifikacji, doświadczenia, wysiłku oraz odpowiedzialności, to będziemy mówili o pracy jednakowej, a logika podpowiada, że i wynagrodzenie powinno wtedy być takie same.

Z kolei mówiąc o jakości świadczonej pracy, należy wziąć pod uwagę nie tylko formalne wymagania związane ze stanowiskiem, ale także faktyczne zaangażowanie pracownika, jego efektywność oraz sposób wykonywania obowiązków. Dwie osoby zajmujące identyczne stanowiska mogą przecież wykazywać zupełnie różny poziom inicjatywy, samodzielności czy kreatywności, co realnie wpływa na jakość ich pracy.

Problemem pozostaje jednak sposób mierzenia oraz weryfikowania jakości pracy. Podczas gdy w niektórych zawodach efektywność można ocenić obiektywnie (chociażby poprzez wyniki sprzedażowe czy liczbę zrealizowanych projektów), to w wielu przypadkach ocena ta jest subiektywna i zależna od przełożonego, co może prowadzić do sytuacji, w której różnice w wynagrodzeniu wynikają nie z realnej wartości pracy, lecz z arbitralnych decyzji czy nawet uprzedzeń.

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

> Podczas gdy w niektórych zawodach efektywność można ocenić obiektywnie, to w wielu przypadkach ocena ta jest subiektywna i zależna od przełożonego.

Należy mieć na uwadze, że katalog przesłanek dyskryminacyjnych nie jest zamknięty i obejmuje wszelkie inne kryteria, które w sposób nieuzasadniony wpływają na sytuację zawodową pracownika, dlatego też wskazuje się, że zasada jednakowego wynagradzania pracowników jest rozwinięciem ogólnego zakazu dyskryminacji[1]. Każde kryterium różnicowania płac, które nie znajduje racjonalnego uzasadnienia w zakresie realizowanych obowiązków, może zostać uznane za przejaw dyskryminacji płacowej.

Gdy sprawa dotycząca nierównego wynagrodzenia trafia do sądu, to na pracowniku składającym pozew spoczywa obowiązek przedstawienia okoliczności, które uprawdopodobnią dwa kluczowe elementy: po pierwsze, pracownik musi wykazać, że jest wynagradzany mniej korzystnie niż inni pracownicy wykonujący identyczną lub porównywalną pracę, a po drugie, co jest znacznie trudniejsze, musi wskazać, że przyczyną tego zróżnicowania jest niedozwolona przesłanka, a nie obiektywne czynniki, takie jak kompetencje, doświadczenie czy zakres obowiązków[2].

Jeśli pracownik spełni te warunki, ciężar dowodu przechodzi na pracodawcę, który z kolei musi udowodnić, że albo różnicy w wynagrodzeniu nie ma, albo że istniejące różnice wynikają z obiektywnych przesłanek, a nie z naruszenia kodeksowych zasad. Kluczową rolę odgrywa tu wykazanie, że wyższe zarobki innych osób są uzasadnione np. większą odpowiedzialnością, wyższymi kwalifikacjami czy lepszymi wynikami pracy.

Co jednak w sytuacji, gdy mimo wyższych kwalifikacji niektórych pracowników efekt ich pracy jest identyczny jak tych, którzy takich dodatkowych atutów formalnie nie posiadają? W takiej sytuacji należałoby przyjąć, że zróżnicowanie wynagrodzenia traci swoje uzasadnienie.

[1] Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 29 listopada 2012 r. II PK 112/12.

[2] Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 3 czerwca 2014 r. III PK 126/13.

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Krótko mówiąc – nagradzanie realnych umiejętności i faktycznie lepszych wyników jest zasadne, ale płacenie więcej tylko za „papier", który nie jest przydatny przy danej pracy oraz przy braku różnic w efektywności to już niesprawiedliwość, która nie powinna mieć miejsca. W każdej jednak sprawie można próbować przedstawiać argumenty, które powodują, że takie pozornie nieistotne kwestie zyskują na znaczeniu.

Czy lojalność i wieloletnie zaangażowanie mogą być mniej warte niż „świeża krew"?

Granica między sprawiedliwą polityką płacową a naruszeniem zasady równego traktowania bywa cienka. Z jednej strony przyjmuje się, że nieznaczne różnice w wynagrodzeniu pracowników, będące wynikiem oceny jakości ich pracy przez przełożonego, nie powinny być, co do zasady, uważane za naruszające zasadę równego traktowania. Zarzut naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu można uznać za uzasadniony, dopiero gdy wynagrodzenie pracownika dostrzegalnie odbiega od wynagrodzenia innych osób wykonujących pracę jednakową lub pracę o jednakowej wartości[3]. Nie ma przy tym znaczenia, że np. formalnie wszystkie wynagrodzenia "mieszczą się w widełkach" (nawet tych uzgodnionych z organizacjami związkowymi).

[3] Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 8 maja 2024 r. II PSKP 2/24.

Wyobraź sobie, że któregoś dnia twój wieloletni pracownik zarzuca ci naruszenie zasady równego traktowania w zatrudnieniu, bo zauważył, że jego wynagrodzenie jest niższe niż wynagrodzenie nowych pracowników, którzy zostali zatrudnieni na tych samych stanowiskach i wykonywali identyczne obowiązki. Co prawda nowi pracownicy byli zatrudnieni w ramach przejęcia z innego zakładu i tym samym zachowali dotychczasowe, wyższe wynagrodzenia, ale czy to tak naprawdę cokolwiek zmienia? Jako pracodawca próbujesz bronić się, mówiąc, że sytuacja wynika z konieczności przyciągnięcia doświadczonej kadry i uniknięcia rotacji. Właśnie rozpoczął się nowy projekt: potrzebowałeś ludzi, żeby go ukończyć, tłumaczysz, że nie miałeś innego wyjścia.

Czy takie argumenty przekonają sąd? Niekoniecznie. Dysproporcja wynagrodzeń pracowników może być uzasadniona jedynie w momencie jej wystąpienia,

> Granica między sprawiedliwą polityką płacową a naruszeniem zasady równego traktowania bywa cienka.

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

> Każda nierówność płacowa powinna być sytuacją wyjątkową, a nie systemową.

na przykład w ramach przejęcia pracowników z innego zakładu czy zmian organizacyjnych. Nie może jednak trwać w nieskończoność i utrzymywać się bezterminowo, a tym bardziej stać się trwałą praktyką w firmie. Każda nierówność płacowa powinna być sytuacją wyjątkową, a nie systemową. Jeśli pracodawca dostrzegł, że w jego firmie doszło do nieuzasadnionych różnic w wynagrodzeniach, ma obowiązek natychmiast podjąć działania w celu ich wyrównania. Nie jest to kwestia dobrej woli, lecz przestrzegania zasady równego traktowania. Każda chwila zwłoki działa na niekorzyść pracodawcy, powodując, że będzie mu się trudniej bronić w sądzie[4].

Kluczowe jest jednak, by właściwie określić punkt odniesienia. Często zdarza się, że pracownicy próbują porównać swoje wynagrodzenie do pensji pracownika, który zajmował to samo stanowisko kilka lat temu. Pracownicy zdają się ignorować fakt, że czas płynie nieubłaganie, a realia rynkowe się zmieniają. Nie ma żadnego logicznego powodu, a tym bardziej potwierdzenia w przepisach prawa, by oczekiwać, że pracodawca będzie utrzymywał identyczny poziom wynagrodzenia tylko dlatego, że ktoś przed laty zarabiał taką, a nie inną stawkę na tym samym stanowisku[5]. Kluczowa jest wyłącznie równość wynagrodzeń w odniesieniu do aktualnie zatrudnionych pracowników wykonujących porównywalną pracę. Nie chodzi o to, by przez cały okres funkcjonowania firmy "utrzymywać" pensje na konkretnym poziomie, ale o to, by w danym momencie wszyscy pracownicy o podobnych kompetencjach i obowiązkach byli traktowani równo.

[4] Wyrok Sądu Okręgowego w Katowicach z dnia 26 stycznia 2023 r. XI Pa 207/22.
[5] Wyrok Sądu Apelacyjnego w Szczecinie z dnia 6 marca 2018 r. III APa 20/17.

Próby uzyskania wyższego wynagrodzenia na podstawie argumentu „bo kilka lat temu ktoś inny tyle dostawał" są zwyczajnie bezzasadne. Faktem jest, że płace podlegają negocjacjom, zależą od sytuacji finansowej firmy, inflacji, popytu na dane kompetencje, a nawet strategii biznesowej danego przedsiębiorstwa. To, że kiedyś było inaczej, nie oznacza, że dzisiaj musi być tak samo. Sprawiedliwość w wynagrodzeniach nie polega na trzymaniu się przeszłości, ale na zapewnieniu równego traktowania w teraźniejszości.

Jak zrównoważyć oczekiwania?

Aby uniknąć zarzutów związanych z faworyzowaniem płacowym nowo zatrudnionych pracowników, pracodawcy powinni przede wszystkim na bieżąco weryfikować wynagrodzenia pracowników, na przykład dokonując regularnych audytów wynagrodzeń, a w razie wykrycia nieuzasadnionych dysproporcji płacowych – natychmiast reagować. Warto też już

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

teraz dostosować się do nadchodzących zmian wynikających z tzw. dyrektywy płacowej, wprowadzając transparentne i sprawiedliwe zasady wynagradzania. Klarowne reguły to nie tylko sposób na uniknięcie konfliktów, ale także skuteczne narzędzie budowania zaufania i motywacji w zespole. Pamiętać należy, że zgodnie ze wskazówkami unijnego prawodawcy: "wartość pracy powinna być oceniana i porównywana na podstawie obiektywnych kryteriów, w tym wymogów w zakresie wykształcenia, kwalifikacji zawodowych i szkoleń, umiejętności, wysiłku, odpowiedzialności i warunków pracy, niezależnie od różnic w modelu organizacji pracy. Aby ułatwić, zwłaszcza mikroprzedsiębiorstwom oraz małym i średnim przedsiębiorstwom, stosowanie pojęcia pracy o takiej samej wartości, obiektywne kryteria, którymi należy się posługiwać, powinny obejmować cztery czynniki: umiejętności, wysiłek, odpowiedzialność i warunki pracy" . Jest to minimum, które należy brać pod uwagę przy różnicowaniu wynagrodzeń.

Klarowne reguły to nie tylko sposób na uniknięcie konfliktów, ale także skuteczne narzędzie budowania zaufania i motywacji w zespole.

Różnice w płacach między pracownikami są naturalnym elementem rynku pracy. Niezależnie od tego, czy różnice wynikają z polityki przejęć, indywidualnych negocjacji czy innych czynników – muszą one mieć obiektywne uzasadnienie. Działy HR odgrywają kluczową rolę w budowaniu sprawiedliwego i transparentnego systemu wynagrodzeń, który uwzględnia zarówno prawa pracowników, jak i potrzeby firmy.

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

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.

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

C&C Chakowski & Ciszek

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

Polityka a zatrudnianie cudzoziemców

Pewność w niepewności

Zatrudnianie cudzoziemców z prawnego punktu widzenia zdaje się być uregulowane – a czasami wręcz przeregulowane. Przepisy ustawy o promocji zatrudnienie i instytucjach rynku pracy, ustawy o cudzoziemcach, ustawy o wjeździe na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej czy ustawy o pobycie oraz wyjeździe z tego terytorium obywateli państw członkowskich Unii Europejskiej i członków ich rodzin to tylko niektóre z aktów prawnych o randze ustawowej, które regulują kwestie związane z zatrudnianiem cudzoziemców. To wszystko uzupełniają liczne akty wykonawcze, tworząc złożoną sieć powiązań norm, które nie powinny podlegać pokusie zmian wynikających z bieżących uwarunkowań politycznych. Ale czy na pewno tak jest?

Pewność w niepewności

Zatrudniając cudzoziemców można mieć pewność co do tego, że nic nie jest pewne. Prawo zmienia się często – głównie na poziomie rozporządzeń, ale i w głównych ustawach dotyczących zatrudniania cudzoziemców. Wyzwania ostatnich lat (COVID-19, sytuacja na granicy z Białorusią, wojna w Ukrainie) dodatkowo wymuszają reagowanie na zmieniającą się sytuację. Reakcje te częstokroć muszą być szybkie, z uwagi na nadzwyczajny charakter okoliczności. Wojna w Ukrainie wyeskalowała 24 lutego 2022 roku, a ustawa o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa weszła w życie już 12 marca.

Zmiany prawa (nawet, jeśli procedowane w nadzwyczajnie szybki sposób) są elementem zmian systemu zatrudniania cudzoziemców i nie powinny zaskakiwać. Śledzenie na bieżąco procesu legislacyjnego zdecydowanie pozwala lepiej przygotować się na zmiany, choć nie zawsze jest to proste. Utrudnienia w dostosowywaniu się do przepisów wynikają głównie ze skali zmian – im ich więcej, tym trudniej. Nierzadko również zdarza się, że zmiany dotyczące systemu związanego z zatrudnianiem cudzoziemców procedowane są w ramach procesów legislacyjnych pozornie tego obszaru niedotyczących. Wówczas przydają się zdolności niemalże detektywistyczne, aby wykryć je w toku

> Zatrudniając cudzoziemców można mieć pewność co do tego, że nic nie jest pewne

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

> Śledzenie na bieżąco procesu legislacyjnego pozwala zdecydowanie lepiej przygotować się na zmiany

prac parlamentarnych i się na nie przygotować. Warto przy tym mieć na uwadze, że niektóre zmiany związane ze stosowaniem prawa podyktowane czynnikami politycznymi niekoniecznie znajdują odzwierciedlenie w przepisach, co znacznie utrudnia dostosowanie się do nich.

Zmiana prawa bez zmiany prawa?

Stosowanie norm prawnych może się zmieniać w zależności od kontekstu. Choć może się to wydawać kontrowersyjne – bez zmiany treści przepisu można (a czasem nawet trzeba) w różny sposób je interpretować. Pozostawiając na boku rozważania natury teoretyczno- i filozoficzno-prawnej, warto zwrócić uwagę, jak bardzo (zwłaszcza w ostatnim czasie) system prawny zatrudniania cudzoziemców uwikłany był w kontekst polityczny.

Przykład 1 – tzw. afera wizowa. Wykryte na wielu płaszczyznach nieprawidłowości w procesach wydawania wiz do Polski bezspornie wpływały na możliwość zatrudniania cudzoziemców. Efektem były utrudnienia w możliwości relokacji osób do pracy z państw, których obywatele potrzebują wiz do pracy w Polsce. Ujawnienie tzw. afery wizowej wcale nie unormowało sytuacji – nadal często loterią jest, czy dana osoba otrzyma wizę, czy nie. Przepisy mające na celu wyeliminowanie nieprawidłowości w procesie wizowym są w fazie przygotowań. Zatem wszelkie zmiany w procedurach wydawania wiz wynikają obecnie z decyzji o charakterze politycznym.

Przykład 2 – wizy dla Kolumbijczyków. Pokłosiem tzw. afery wizowej było zwrócenie się pracodawców w stronę państw, których obywatele nie potrzebowali wiz do pracy w Polsce. Jednym z takich państw jest (była...) Kolumbia. Zatrudnianie obywateli tego państwa wzrastało stopniowo, zwłaszcza na początku roku 2024. Dnia 14 sierpnia 2024 r. na stronie internetowej ambasady w Kolumbii pojawił się komunikat: Z dniem 15 sierpnia 2024 r. od obywateli Kolumbii wjeżdżających na terytorium Polski w celu wykonywania pracy będą wymagane wizy. Komunikat ten nie jest źródłem prawa, ale wpłynął w sposób istotny na

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

> Im mniej przychylne nastroje społeczne wobec migrantów, tym trudniej wprowadzać przepisy ułatwiające ich zatrudnianie

możliwość relokacji pracowników z Kolumbii. Dodatkowo znane są przypadki, w których Straż Graniczna nakazywała opuszczenie Polski Kolumbijczykom, którzy przyjechali do Polski pracować bez wiz przed 15 sierpnia 2024 roku wskazując, że powinni oni (zgodnie z komunikatem!) takie wizy posiadać.

Przykład 3 – pakt migracyjny. Prawdopodobnie większość osób, które o nim słyszały, nigdy nie zapoznała się z jego treścią. Z politycznego przekazu wynika jednak, że Polska stosować go (w całości? w części?) nie zamierza. Czy kreowanie antymigracyjnych nastrojów pomaga w zatrudnianiu cudzoziemców? Nie. Czy jest efektem obserwowanej od dłuższego czasu populistycznej polityki? Tak. Czy możemy się spodziewać, że takie narzędzia nie będą stosowane? Nie, bowiem jest to trend ogólnoświatowy, który bezpośrednio wpływa na przepisy związane z zatrudnianiem cudzoziemców. Im mniej przychylne nastroje społeczne wobec migrantów, tym trudniej wprowadzać przepisy ułatwiające ich zatrudnianie.

Nie taki diabeł straszny

Obiektywne podejście do zmian prawa z zakresu systemu zatrudniania cudzoziemców oraz do zmian praktyki jego stosowania dowodzi, że część sytuacji dostosowywania działań do decyzji o charakterze politycznym należy uznać za korzystne. Przykładem może być usunięcie ułatwień dla obywateli Federacji Rosyjskiej w zakresie możliwości legalizacji pracy (usunięcie ich z grupy cudzoziemców, którzy mogą pracować w tzw. procedurze uproszczonej, czyli na podstawie oświadczenia o powierzeniu wykonywania pracy cudzoziemcowi) czy ułatwienia dla obywateli Białorusi, dotyczące możliwości legalizacji pobytu w Polsce (choćby poprzez czasowe umożliwienie niektórym grupom aktywnym zawodowo uzyskania wizy pobytowej w Polsce).

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Problematyczny w tego typu sytuacjach jest jedynie punkt odniesienia, który ma polityczne konotacje. Jaką mamy bowiem gwarancję, że „obiektywizm" zastosowany przez decydentów będzie rzeczywiście odpowiadał nastrojom społecznym oraz realizował potrzeby rynku pracy? Pracodawcy zatrudniający z powodzeniem i pozytywnymi doświadczeniami obywateli Federacji Rosyjskiej z opisanej powyżej zmiany się z pewnością nie ucieszyli. Oczywiście często dobro wspólne jest ważniejsze od partykularnych interesów, ale ich całkowite pomijanie może prowadzić do społecznych napięć i braku akceptacji dla podejmowanych decyzji.

Co dalej?

Jak zatem odnaleźć się w tej skomplikowanej sieci naczyń połączonych, uwikłanych w mniejszą bądź większą politykę? Po pierwsze – **mieć świadomość**, że kwestie związane z zatrudnianiem cudzoziemców są uwikłane w silny politycznie kontekst. Po drugie – **być na bieżąco** z procesem legislacyjnym i przekazem politycznym. Po trzecie - **dywersyfikować działania**. Dywersyfikacja polegać powinna przede wszystkim na geograficznych kierunkach relokacji osób do pracy. Minimalizuje to prawdopodobieństwo przestoju bądź opóźnień w przypadku zmiany układu sił politycznych. Należy mieć jednak na względzie, że w procesie zatrudniania cudzoziemców kluczem do sukcesu jest pewna powtarzalność, która pozwala zdobyć doświadczenie i lepiej zarządzać prowadzonymi działaniami. Zatem dywersyfikacja nie może być zbytnia, bowiem osiągnięty skutek będzie odwrotny od zamierzonego. Warto również pamiętać, że elastyczność i zdolność do szybkiego dostosowania się do zmieniających się warunków stanowią istotny atut w długofalowym planowaniu strategii zatrudniania cudzoziemców. **Kluczowe jest znalezienie równowagi między stabilnością a adaptacyjnością**, aby efektywnie zarządzać ryzykiem i jednocześnie nie tracić wypracowanych wcześniej schematów działania.

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

SAWICKI — WSPÓLNICY
IMMIGRATION | HR | EMPLOYMENT

Marcin Snarski
Starszy Prawnik Imigracyjny
Kancelaria Sawicki i Wspólnicy

Oleksandra Karpenko
Prawniczka Imigracyjna
Kancelaria Sawicki i Wspólnicy

Zatrudnienie cudzoziemca z decyzją negatywną w sprawie zezwolenia na pobyt

Zatrudnianie cudzoziemców to w dzisiejszych czasach coraz częstsza praktyka. Polskie firmy, poszukując wykwalifikowanych pracowników, chętnie sięgają po specjalistów z zagranicy. Wiąże się to jednak z koniecznością przeprowadzenia szeregu procedur administracyjnych, związanych między innymi z legalizacją pobytu i pracy cudzoziemca.

Jednym z najważniejszych etapów w trakcie zatrudnienia cudzoziemca jest uzyskanie przez pracownika zezwolenia na pobyt czasowy i pracę lub zezwolenia na pracę w zawodzie wymagającym wysokich kwalifikacji (tzw. Blue Card). Co jednak w sytuacji, gdy pracownik otrzyma decyzję odmowną z urzędu? Lub gdy chcemy zatrudnić pracownika, który już posiada decyzję negatywną? Jakie kroki może podjąć pracodawca? Jak wsparcie działu HR może pomóc cudzoziemcowi w tej trudnej sytuacji?

Przyczyny decyzji odmownych

Przede wszystkim należy wskazać, dlaczego wojewoda może odmówić wydania zezwolenia na pobyt. Przyczyny odmowy bywają różne, jednak najczęściej wynikają one po prostu z braku jednego czy dwóch wymaganych dokumentów. Złożenie kompletnego i bezbłędnego wniosku o zezwolenie na pobyt to nie lada wyzwanie, wymagające skrupulatności i znajomości procedur. Brakujące lub nieaktualne dokumenty, nieścisłości w danych – wszystko to może stać się podstawą do wydania decyzji negatywnej.

Często powyższy problem jest konsekwencją wcześniejszego braku reakcji pracownika na wezwanie od urzędu do uzupełnienia dokumentów. W przypadku stwierdzenia nieprawidłowości urząd wysyła do cudzoziemca wezwanie do dołączenia dokumentu do akt sprawy. Zdarza się, że

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

cudzoziemiec nie dołączy wymaganych dokumentów pomimo otrzymania takiego wezwania.

Może to wynikać z niewiedzy, niezrozumienia pism urzędowych napisanych po polsku, braku profesjonalnego pełnomocnika czy wreszcie nieregularnego sprawdzania skrzynki pocztowej, w której może czekać zawiadomienie o wezwaniu z urzędu. W takim przypadku urząd może wydać decyzję negatywną, nawet jeśli cudzoziemiec nie był świadomy istnienia wezwania. Dlatego tak ważne jest, aby cudzoziemcy starający się o legalizację pobytu w Polsce byli czujni i aktywnie monitorowali korespondencję z urzędu, albo posiadali profesjonalnego pełnomocnika, który w pełni zaopiekuje się ich sprawą.

Wojewoda odmawia także zezwolenia, jeżeli w trakcie postępowania okaże się, że cudzoziemiec stanowi zagrożenie dla bezpieczeństwa państwa lub porządku publicznego, podał nieprawdziwe informacje, dołączył sfałszowane dokumenty lub już przed złożeniem wniosku o zezwolenie przekroczył dozwolony czas pobytu.

Warto zaznaczyć, że przypadki odmowy zezwolenia z powodu podania nieprawdziwych informacji, choć występują, są stosunkowo rzadkie. Najczęściej dotyczą one sytuacji, gdy cudzoziemiec podaje nieprawdziwe informacje na temat swojej niekaralności.

Dość popularną przyczyną odmów zezwoleń na pobyt czasowy i pracę lub tzw. Blue Card są za to zmiany poziomu minimalnego wynagrodzenia wymaganego dla tych zezwoleń. Cudzoziemiec, którego pensja nie osiąga aktualnego minimalnego poziomu (lub który po prostu nie udowodnił tego urzędowi), również nie otrzyma zezwolenia. Dotyczy to także pracowników, którzy już wcześniej mieli zezwolenie na pobyt tego samego typu.

Dość popularną przyczyną odmów zezwoleń na pobyt czasowy i pracę lub tzw. Blue Card są za to zmiany poziomu minimalnego wynagrodzenia wymaganego dla tych zezwoleń

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Decyzja odmowna – i co dalej?

Otrzymanie decyzji odmownej to z pewnością stresująca sytuacja dla pracownika. Wywołuje wiele emocji, od niepewności i lęku o przyszłość po poczucie niesprawiedliwości i frustrację. W momencie otrzymania przez pracownika decyzji negatywnej nieoceniona okazuje się pomoc działu HR. Dla pracownika może być pomocne zapoznanie się pracowników działu HR z uzasadnieniem decyzji odmownej i wsparcie cudzoziemca w procesie odwoławczym, zarówno informacyjnie, jak i emocjonalnie. Mogą oni pomóc w zebraniu niezbędnych dokumentów czy znalezieniu prawnika specjalizującego się w sprawach legalizacji pobytu cudzoziemców.

Warto pamiętać, że decyzja odmowna wojewody to nie koniec drogi dla uzyskania zezwolenia na pobyt ani dla możliwości dalszego zatrudnienia. Cudzoziemiec nie ma obowiązku wyjeżdżać z Polski ani kończyć wykonywania pracy tylko w związku z otrzymaną decyzją odmowną, o ile odwołanie od niej zostanie złożone w terminie. Cudzoziemiec ma prawo do odwołania się od negatywnej decyzji w terminie 14 dni od jej doręczenia (np. odebrania z poczty po otrzymaniu wcześniej awizo).

> [...] decyzja odmowna wojewody to nie koniec drogi dla uzyskania zezwolenia na pobyt ani dla możliwości dalszego zatrudnienia

Terminowe złożenie odwołania otwiera ważną furtkę – daje cudzoziemcowi prawo do legalnego pobytu w Polsce na czas trwania postępowania

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

odwoławczego. Oznacza to, że w tym okresie cudzoziemiec może legalnie mieszkać na terytorium Polski, nawet jeśli np. jego wiza wygaśnie przed zakończeniem sprawy dotyczącej odwołania.

Odwołanie adresowane jest do Szefa Urzędu do Spraw Cudzoziemców, ale w pierwszej kolejności trzeba je złożyć do wojewody, który wydał decyzję odmowną. To wojewoda przekazuje odwołanie dalej, wraz z aktami sprawy.

Choć odwołanie nie wymaga szczegółowego uzasadnienia, w przypadku jego profesjonalnego przygotowania (wraz z dołączeniem brakujących wcześniej dokumentów) istnieje możliwość skorzystania przez urząd z tzw. autokontroli (samokontroli). Rozwiązanie to polega na wydaniu pozytywnej decyzji, bez przekazywania sprawy do drugiej instancji. Pozwala to zaoszczędzić czas na uzyskanie zezwolenia na pobyt bez tracenia kolejnych miesięcy na rozpatrzenie odwołania.

Uzupełnianie dokumentów na dalszym etapie sprawy

Decyzja w sprawie odwołania jest wydawana na podstawie aktualnego stanu faktycznego. Oznacza to, że również po złożeniu odwołania, w trakcie toczącego się postępowania odwoławczego, cudzoziemiec powinien dołączać aktualne dokumenty potwierdzające jego sytuację. Ocena możliwości uzyskania zezwolenia na pobyt przez drugą instancję nie polega – wbrew częstemu przekonaniu – wyłącznie na analizie sytuacji z momentu wydania negatywnej decyzji czy z momentu złożenia odwołania.

Potrzeba aktualizacji dokumentów może również zaistnieć, jeśli cudzoziemiec pozostaje u tego samego pracodawcy, zwłaszcza w przypadku zmiany warunków zatrudnienia. Dlatego ważne jest, aby cudzoziemiec na bieżąco monitorował swoją sytuację i w razie potrzeby zwracał się do działu HR o pomoc w przygotowaniu niezbędnych dokumentów (jak choćby dokumentów potwierdzających ubezpieczenie w ZUS).

Możliwość dalszego wykonywania pracy przez cudzoziemca

Nieco oddzielną kwestią od doprowadzenia do uzyskania zezwolenia na pobyt w wyniku odwołania jest możliwość wykonywania pracy w trakcie oczekiwania na jego rozpatrzenie. Dla potwierdzenia możliwości kontynuowania pracy przez cudzoziemca w pierwszej kolejności należy sprawdzić, jaki dokument umożliwiający pobyt w Polsce posiada pracownik (np. wiza, zezwolenie na pobyt czasowy określonego typu) oraz jaki dokument umożliwiał wcześniej wykonywanie pracy (czy było to zezwolenie na pracę, czy np. status studenta studiów stacjonarnych).

W większości przypadków cudzoziemiec może kontynuować pracę w trakcie oczekiwania na zakończenie rozpatrywania odwołania od negatywnej decyzji na zezwolenie na pobyt, niezależnie od tego, ile ono potrwa. Przepisy polskiego prawa

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

> W większości przypadków cudzoziemiec może kontynuować pracę w trakcie oczekiwania na zakończenie rozpatrywania odwołania od negatywnej decyzji

imigracyjnego są jednak szczegółowe, czasem nieintuicyjne i występują w tym zakresie pewne luki. Częstym przykładem jest choćby zatrudnienie w tzw. procedurze oświadczeniowej (przez dokument uzyskany z Urzędu Pracy) osoby, która następnie ubiega się o Blue Card. W takim przypadku należy monitorować ważność oświadczenia w trakcie oczekiwania na zakończenie sprawy odwoławczej, inaczej może powstać ryzyko nielegalnego zatrudnienia cudzoziemca.

Kandydat do pracy z decyzją odmowną a możliwość zatrudnienia

Co jednak w przypadku kandydata do pracy, który już wcześniej otrzymał negatywną decyzję? Nie jest to automatyczną przeszkodą dla zatrudnienia takiej osoby – cudzoziemiec ma prawo zmienić pracodawcę w trakcie postępowania. Nowy pracodawca musi jednak zbadać możliwość zatrudnienia cudzoziemca pod kątem wymaganych dokumentów (czy np. dla kandydata potrzebne jest uzyskanie zezwolenia na pracę, czy może jest zwolniony z jego posiadania);

W przypadku cudzoziemca, który posiada decyzję negatywną w sprawie zezwolenia na pobyt, ale deklaruje, że złożył odwołanie, konieczne jest podjęcie dodatkowych kroków w celu weryfikacji jego sytuacji. Przede wszystkim dział HR powinien zapoznać się z decyzją negatywną, obejrzeć kopertę, w której została dostarczona (dla potwierdzenia terminu odwoławczego), oraz uzyskać dowód złożenia odwołania. Cudzoziemiec, którego sprawa odwołania toczy się już kilka miesięcy, może już dysponować (choć nie zawsze) dalszymi pismami z Urzędu do Spraw Cudzoziemców.

Cudzoziemiec, który zmienia pracodawcę w trakcie trwania sprawy odwoławczej, powinien także zaktualizować ją, przesyłając dokumenty o nowym zatrudnieniu. W przypadku ubiegania się o zezwolenie na pobyt czasowy i pracę bądź Blue Card w szczególności konieczny będzie podpisany przez pracodawcę tzw. załącznik 1, potwierdzający intencję zatrudnienia cudzoziemca i warunki jego zatrudnienia.

O czym warto pamiętać?

Zatrudnienie cudzoziemca, który nie posiada prawa do pobytu w Polsce (np. nie złożył w terminie odwołania, a jego wiza już wygasła), może narazić pracodawcę na kary finansowe lub utrudnienia w zatrudnianiu cudzoziemców w przyszłości. W związku z tym ważne jest, aby dział HR dokładnie weryfikował sytuację prawną cudzoziemca – nie tylko przed podjęciem decyzji o jego zatrudnieniu, ale także w trakcie postępowania o udzielenie zezwolenia na pobyt czasowy.

Pamiętajmy, że decyzja odmowna nie jest zwykle końcem możliwości zatrudnienia cudzoziemca, a wsparcie ze strony pracodawcy może okazać się kluczowe dla pracownika. Zapewnienie odpowiedniego wsparcia w formalnościach (w tym w przypadku decyzji odmownych) może być elementem employer brandingu i służyć przyciąganiu do firmy wartościowych specjalistów z rynku.

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Profesjonalnie o dobrostanie

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

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Monika Pawłowska
Psycholożka, Learning & Development Expert, Coach, Mentor,
Konsultant HR, Doradca Kariery, Trener Biznesu, Mediator

STOP agresywnej komunikacji

Klucz do budowania zdrowych relacji

Komunikacja to jedna z najważniejszych umiejętności, nie tylko w kontekście zarządzania ludźmi. Ma ogromy wpływ na budowanie jakościowych relacji, rozwiązywanie trudnych sytuacji czy też przekazywanie i przyjmowanie informacji zwrotnej. To fundament naszych codziennych interakcji, zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym. To źródło sukcesów zaangażowanych i skutecznych zespołów, ale także umiejętność, która ciągle zaprasza nas do jej doskonalenia.

Czy doświadczyłaś/łeś sytuacji, w której twój głos, Twoja opinia była ignorowana, a Twoje potrzeby lekceważone? Krzyku, głosu nieznoszącego sprzeciwu lub obniżającego Twoje poczucie godności w relacji z drugą osobą? Czy byłaś/łeś świadkiem oceny, wartościowania i umniejszania drugiej osobie w zamian za rzeczową informację zwrotną? A może czułeś/aś się zmanipulowany/a lub zmuszony/a do zrobienia czegoś, czego nie chciałeś/aś? Jeśli tak, to prawdopodobnie zetknąłeś/aś się z manipulującą lub agresywną komunikacją i być może doświadczyłaś/łeś też, czym jest bierna postawa w komunikacji.

Manipulacja i agresja w komunikacji są niebezpieczne i niszczą dobre relacje. Mogą być źródłem napięć, nieporozumień, konfliktów lub braku poczucia sprawstwa czy utraty zaufania. Jakie cechy charakteryzują taki sposób porozumiewania się i jak go unikać? Odpowiedzi na te pytania znajdują się w zasadach asertywności, które pomagają wyjść z pułapki agresji, jednocześnie dbając o swoje potrzeby i szanując innych.

Czym jest agresja w komunikacji?

Agresja w komunikacji to sposób wyrażania swoich potrzeb, opinii i uczuć w sposób, który narusza prawa i godność drugiej osoby. Osoby komunikujące się w sposób agresywny często dominują w rozmowie, wywierają presję, nie znoszą sprzeciwu. W rozmowie lekceważą potrzeby rozmówcy, nie liczą się z jego/jej emocjami. Agresja w komunikacji objawia się zatem nie tylko w podniesionym

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Agresja w komunikacji objawia się nie tylko w podniesionym tonie głosu, ale także w sposobie, w jaki formułowane są wypowiedzi

tonie głosu, ale także w sposobie, w jaki formułowane są wypowiedzi. Takie podejście prowadzi do braku empatii i szacunku, może powodować narastanie konfliktów, a przez to burzyć relacje.

Manipulacja – cichy wróg komunikacji

Niebezpiecznym stylem komunikacyjnym jest również manipulacja, która ma na celu osiągnięcie korzyści kosztem innych, bez względu na ich potrzeby. Manipulacja w komunikacji przejawia się często grą na emocjach. Osoby korzystające z tej formy wywierania wpływu często używają technik, których celem jest wymuszenie określonych reakcji swojego rozmówcy. Sztuczki te zastępują prawdziwą i szczerą rozmowę, odzierają z szacunku nie tylko wobec rozmówcy, ale w ostatecznym rozrachunku również wobec osoby je stosującej. Manipulacja może być o wiele trudniejsza do wykrycia niż doświadczanie komunikacji agresywnej,

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

niemniej jednak, tak samo jak agresja, prowadzi do zachwiania poczuciem bezpieczeństwa w danym środowisku.

Bierność w komunikacji – druga strona medalu

Czy zauważyłaś/eś, że w kontakcie z osobami, które komunikują się w sposób agresywny lub manipulujący, wycofujesz się z dyskusji i wolisz nie zabierać głosu? W takiej sytuacji stawiasz potrzeby innych na pierwszym miejscu, rezygnując z prezentowania swojego stanowiska. Ignorowanie własnych potrzeb, wycofywanie się z rozmowy, unikanie dyskusji na trudne tematy, czy też rezygnacja z konfrontacji mogą powodować brak równowagi w budowaniu wartościowych relacji. Nadmierne unikanie konfrontacji również nie jest najlepszym wyborem, jakkolwiek kuszące by nie było.

Asertywność oznacza wyrażanie swoich potrzeb, opinii i uczuć w sposób otwarty i szczery, z jednoczesnym poszanowaniem opinii i potrzeb rozmówców.

Sztuka asertywnej komunikacji – dobra odpowiedź na agresję, manipulację i bierność w komunikacji

Asertywna komunikacja to sposób porozumiewania się, w którym wyrażamy nasze potrzeby i uczucia, szanując tym samym prawa i potrzeby drugiej osoby. Osoba asertywna potrafi wyrażać swoje zdanie, stawiać granice i odmawiać, nie uciekając się jednak do agresji czy manipulacji.

Asertywność oznacza wyrażanie swoich potrzeb, opinii i uczuć w sposób otwarty i szczery, z jednoczesnym poszanowaniem opinii i potrzeb rozmówców. Stosując asertywne komunikaty potrafimy wyrazić swoje zdanie bez narzucania go innym, zostawiając im tym samym przestrzeń na zabranie głosu. Komunikując się w ten sposób potrafimy z uważnością na potrzeby innych i nawet w najtrudniejszej dla nas kwestii postawić jasne granice oczy a także odmówić bez uciekania się do manipulacji czy agresji. Stosując komunikat „JA", bierzemy tym samym odpowiedzialność za swoje uczucia i opinie, nie obarczając jednocześnie winą innych. Zwracając uwagę nie tylko na to, CO, ale przede wszystkim JAK mówimy, budujemy relacje oparte o szacunek i otwartość na drugą osobę. Aktywne słuchanie, czyli dawanie przestrzeni innym do wyrażania swoich myśli i uczuć otwiera nam możliwość budowania autentycznych więzi i zrozumienia. Asertywność pomaga nam znaleźć przestrzeń dla dialogu i poszukiwania rozwiązań.

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Agresywna komunikacja, manipulacja i komunikacja bierna są destrukcyjne dla nas i naszych rozmówców. Warto zatem budować swoje kompetencje w zakresie komunikacji, która pozwala wyrażać siebie w sposób szanujący prawa i potrzeby innych. Może nam to pomóc w budowaniu zdrowych i satysfakcjonujących relacji.

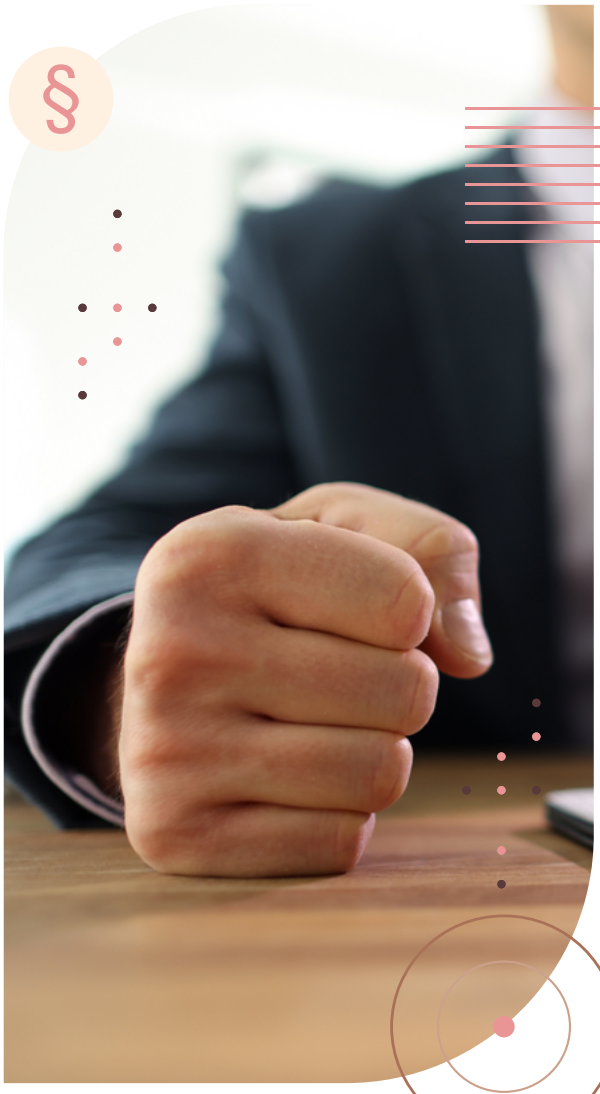
Pamiętaj, że masz prawo do wyrażania swoich potrzeb i opinii, a także do bycia szanowanym/ą przez innych. Co ważne, takie same prawa ma Twój rozmówca.

Jak budować taką komunikację?

- zrozum swoje potrzeby: zadaj sobie pytanie: „Co czuję? Co jest dla mnie ważne?";
- używaj komunikatów „JA": „Czuję się ....., gdy...";
- koncentruj się na faktach, konkretnych zachowaniach, danej sytuacji;
- stawiaj granice;
- słuchaj aktywnie – buduj dialog, daj drugiej stronie przestrzeń na wypowiedź, zadawaj pytania doprecyzowujące, jeśli coś jest dla Ciebie niejasne;
- pamiętaj o empatii i szacunku dla siebie i drugiego człowieka.

Bądź czujna/y, gdy rozmawiając z innymi doświadczasz:

- krzyku, podniesionego głosu;
- rozkazów;
- gróźb;
- obrażania, poniżania;
- Ignorowania.



Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Agnieszka Giermek-Ziółkowska
Dyrektor Operacyjny & Executive HR Business Partner, Ekspert ds. procesów HR,
Prelegentka na konferencjach HR, Coaching Top Managerów,
Prowadząca podcast "Focus na rozwój"

Empatyczny lider

Jak zadbać o współpracowników i siebie samego

O byciu liderem powstała niezliczona ilość publikacji. Od wielu lat zastanawiamy się, co tak naprawdę buduje prawdziwe i dobre przywództwo. Nieraz spotykamy się też z nagłówkami w gazetach, które krzyczą o prawdziwym kryzysie przywództwa w dzisiejszym, jakże skomplikowanym świecie. Jak to jest być prawdziwym liderem? Co takiego powinien posiadać w sobie dobry szef czy szefowa, aby z sukcesem prowadzić zespół i realizować cele biznesowe?

Liderzy teraz i dziś

Początkowo bycie dobrym przywódcą łączono z takimi cechami jak wysoka inteligencja, charyzma i stanowczość. Dyskutowano o tym, czy cechy liderskie wynikają z cech osobowości, czy może bycia dobrym liderem można się nauczyć. Obecnie pojawia się coraz więcej opinii, że stajemy się liderem nieustannie podnosząc swoje kompetencje i wypracowując takie narzędzia jak skuteczny i dobry feedback, umiejętność delegowania zadań czy choćby łatwość w nadawaniu zadaniom odpowiednich priorytetów.

Wraz z pojawieniem się książki D. Golemana o inteligencji emocjonalnej coraz częściej rozmawiamy o tym, jakie umiejętności i kompetencje wydają się być szczególnie ważne dla lidera. Ostatnie lata mocno nadwerężyły liderów, Pojawiły się pytania, jak zachować trzeźwy osąd sytuacji i nie okazywać lęku, gdy z dnia na dzień mierzymy się z takimi wyzwaniami jak wojna na Ukrainie czy pandemia COVID-19? To właśnie niepewność dzisiejszych czasów i ich skomplikowany charakter najbardziej wpłynęły na to, kogo dziś szukamy w roli liderów. Nie chcemy już więcej podążać za osobami, które nie są autentyczne, spójne i których zachowania można określić jako toksyczne lub wręcz mobbingujące. Dziś wymagamy więcej, nie tylko od siebie samych. Wymagamy więcej, ponieważ uświadomiliśmy sobie, czego lider absolutnie nie powinien robić i jak nie powinien się zachowywać.

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Na liderach ciąży więc coraz większa presja, wynikająca choćby ze świadomości, że w wielu przypadkach wciąż jednym z głównych powodów zmiany pracy jest niewłaściwa, niesprzyjająca rozwojowi relacja z liderem

Czy odchodzimy od szefa?

Na liderach ciąży więc coraz większa presja, wynikająca choćby ze świadomości, że w wielu przypadkach wciąż jednym z głównych powodów zmiany pracy jest niewłaściwa, niesprzyjająca rozwojowi relacja z liderem. Przy globalnych zawirowaniach na rynku pracy utrata pracownika z powodu kiepskiej jakości przywództwa staje się kolejnym ważnym problemem do rozwiązania. Żadna organizacja nie może sobie pozwolić na utratę pracowników tylko dlatego, że lider nie spełnia wymagań niezbędnych na tym stanowisku. Coraz częściej działy HR prowadzą szczegółową analizę powodów rotacji pracowników, nierzadko zdarza

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

> Bycie dobrym liderem nie ogranicza się wyłącznie do okazywania zrozumienia innym

się także, że gdy jeden z liderów swoim zachowaniem zmusza pracowników do poszukiwania pracy gdzie indziej, do akcji wkracza także zarząd.

Dziś więc niewątpliwie potrzebujemy przywódców, który odznaczają się wysoką inteligencją emocjonalną i którzy budują swój zespół w oparciu o autentyczność, odwagę i spójność. Bycia liderem nie da się zamknąć w godzinach pracy. Nasze przywództwo sprowadza się do tego, jakimi ludźmi jesteśmy; jak podchodzimy do życiowych wyzwań i czy potrafimy odnaleźć się w codziennym, pełnym zmienności świecie. W zmaganiach z niepewnością niewątpliwie pomoże nam wysoko rozwinięta inteligencja emocjonalna. Jednym z jej składników jest empatia, a więc umiejętność współodczuwania i zrozumienia drugiej strony – jej problemów i oczekiwań.

Nowa jakość przywództwa

Empatia wydaje się być odpowiedzią na dzisiejszy kryzys przywództwa. Lider nie jest już bowiem enigmatycznym szefem z ostatniego piętra wysokiego biurowca, ale coraz częściej utrzymuje relacje ze wszystkimi pracownikami organizacji. Rzeczywistość się zmienia, a na rynku pracy pojawiają się nowe pokolenia, które łamią dotychczasowe schematy. Młodzi ludzie nie mają żadnych obaw ani wątpliwości, czy prezesa firmy wypada pytać o przejrzystość zarobków, złe zarządzanie zespołem lub powtarzalność i monotonię obowiązków.

Empatyczny lider potrafi zatem zrozumieć sposób patrzenia na świat i miejsce pracy swoich współpracowników. Rozumie wyzwania, jakie niesie ze sobą zarządzanie poszczególnymi działami organizacji oraz zauważa troski i codzienne bolączki pracowników. Bycie dobrym liderem nie ogranicza się wyłącznie do okazywania zrozumienia innym.

Empatyczny lider to ktoś, kto z jednej strony potrafi zrozumieć nastroje w organizacji oraz odpowiednio na nie reagować, ale także ktoś, kto potrafi zachęcać do wysiłku i stawiać odpowiednie granice. Empatia pomaga budować lojalny zespół i zadbać o rozwój pracowników w organizacji, ale warto jednocześnie umieć udzielać feedbacku oraz asertywnie stawiać granice, gdy jeden z naszych współpracowników, mimo okazanego zrozumienia, dalej nie realizuje swoich celów i zadań.

W poszukiwaniu zagubionego lidera

Empatia nie oznacza słabości lidera. Tak naprawdę jest wyrazem odwagi i głębokiej dojrzałości, bo empatyczny lider rozumie uczucia innych i...sam je okazuje. Bynajmniej nie mam tu na myśli okazywania agresji czy też oznak zdenerwowania, ale swobodną komunikację o tym, co nam dzisiaj

> Dziś przyznanie się do niewiedzy, niepewności lub lęku o przyszłość organizacji nie stanowi faux pas

doskwiera, ponieważ bycie liderem nie oznacza, że powinniśmy wstydzić się swoich emocji. Emocje pozwalają nam lepiej zrozumieć nasze ambicje, cele i wyzwania. Jeśli jako liderzy potrafimy nazwać swoje emocje, nasze przywództwo staje się pełniejsze, bo mamy dostęp do wszystkich swoich zasobów. Dziś przyznanie się do niewiedzy, niepewności lub lęku o przyszłość organizacji nie

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

stanowi faux pas. Ważne, aby zachować spójność. Nie oczekujemy już od liderów heroicznej postawy, oczekujemy jedynie i aż normalności, a więc chcemy zobaczyć lidera w każdej sytuacji – także w takiej, która jest trudna i emocjonalna.

Bycie liderem na ogół oznacza amplitudę różnych emocji – od chwil radości i szczęścia, gdy osiągamy biznesowe cele, po chwile lęku, strachu o to, czy planowane działania przyniosą odpowiedni skutek. Do tego dochodzi ogromna odpowiedzialność, którą dzień w dzień dźwiga na swoich barkach każdy szef i szefowa. Stąd tak ważna jest samoświadomość, która pozwoli nam lepiej rozumieć siebie oraz swoich współpracowników. Dzięki tej wiedzy łatwiej będzie nam kierować zespołem, rozumieć jego obawy i nastroje, a także odpowiednio motywować naszych współpracowników.

Zrozumienie siebie to klucz do sukcesu

Jeśli tylko chcemy, możemy stać się bardziej empatycznymi liderami. Aby zasłużyć na takie miano, warto pracować nad swoimi umiejętnościami interpersonalnymi – tu warto zacząć przede wszystkim od głębokiego zrozumienia siebie. Warto poszerzać wiedzę o sobie samym, o swojej osobowości i naturalnych predyspozycji, a finalnie i o tym, jak konkretne działania i reakcje lidera wpływają na zespół.

W zdiagnozowanie naturalnych predyspozycji lidera może pomóc chociażby Test Gallupa. Świadomość naturalnych talentów pozwala liderowi zachować uważność na te elementy pracy, które wymagają poprawy. Kolejnym narzędziem może

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

być test osobowości DISC, który określa charakter osobowości oraz nasz najbardziej naturalny styl zachowań. Mając tą wiedzę, będzie nam z pewnością łatwiej rozumieć dynamikę naszych relacji ze współpracownikami, ale też z innymi ludźmi. Gdy lider wie, jaki jest jego najbardziej naturalny styl osobowości, wie także, jakie są jego ograniczenia i potrafi w związku z tym odpowiednio uważnie kierować współpracą lub rozmową. Oznacza to, że na przykład liderzy, którzy odznaczają się wysoko analitycznym stylem osobowości zaczynają zauważać, że ich drobiazgowość, rzetelność i dokładność może być wyzwaniem dla pracowników, których mocną stroną jest gotowość do szybkiego podejmowania działania i wręcz niecierpliwość we wdrażaniu nowych projektów. Jeśli szefowa lub szef ma świadomość tego, co jest jego naturalnym talentem, ale i pewnym ograniczeniem, potrafi uważnie uczestniczyć w rozmowach ze współpracownikami i być autentycznie ciekawym tego, co druga strona ma do zaoferowania.

Jak holistycznie wspierać swój zespół?

Empatyczny lider rozumie nie tylko wyzwania dzisiejszego biznesowego świata, ale jest też świadomy, że życia nie da się całkowicie podzielić na osobiste i profesjonalne. Pracownik, którego dziecko jest aktualnie w szpitalu, może nie być całkowicie skoncentrowany na pracy i należy to zrozumieć, a wręcz ułatwić wykonywanie pracy w taki sposób, aby możliwie zintegrować oba obszary. To oczywiście wymaga odpowiedzialności drugiej strony, która doceni stawienie czoła takiej sytuacji i będzie chciała wypełnić wszystkie zawodowe zobowiązania. Empatyczny lider zrozumie w takim wypadku trudną sytuację rodzinną i będzie szukał rozwiązania, które zaspokoi potrzeby obu stron, dając przestrzeń na zbudowanie otwartości i zaufania, a w konsekwencji – silnego, stabilnego zespołu. Nie należy jednak zapominać, że empatyczny lider potrafi też sprawiedliwie ocenić, kiedy za swoje zachowanie pracownik powinien otrzymać żółtą i czerwoną kartę.

W rozwoju empatii pomóc może nie tylko świadomość sposobów komunikacji pracowników w zespole czy naturalnych talentów, ale też szkolenia lub grupy mastermind, w których szefowie mogą opowiedzieć o swoich rozterkach i wątpliwościach. Wiemy już, że wsparcie coachingowe lub mentoringowe jest niezwykle potrzebne w codziennej pracy szefa. Mówimy, że odpowiedni lider pomaga rozwijać zespół i realizować cele organizacji, zapominamy jednak o jego potrzebach. Prawdą natomiast jest, że również szef zasługuje na profesjonalne wsparcie. Odpowiednia współpraca z coachem lub mentorem może pomóc w codziennych obowiązkach oraz dbałości o rozwój całej organizacji.

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Warto zadbać także o te elementy codziennej pracy, które uwrażliwiają nas na wyzwania naszej organizacji, ale także pokazują dostępność dla współpracowników: regularne spotkania ze współpracownikami, wspólne omawianie bieżących wyzwań i trudnych momentów oraz poszukiwanie obszarów, które wymagają poprawy lub gdzie ta poprawa już nastąpiła. Wszędzie tam, gdzie to możliwe, liderzy mogą towarzyszyć pracownikom w ich codziennej pracy, obserwując i dostarczając im na bieżąco wsparcia. Bardzo dobrą praktyką jest przejęcie na jakiś czas (np. na jeden dzień) obowiązków naszych współpracowników, aby przekonać się, z czym na co dzień mierzą się nasi koledzy z pracy. Pozwala to zweryfikować działania, które warto pomóc usprawnić.

W wielu organizacjach szefowie decydują się pozostawiać otwarte drzwi swojego pokoju albo wręcz pracować na open space, co pozwala być na bieżąco ze swoim zespołem i ułatwia im zrozumienie codziennych problemów.

Innym sposobem na wzmocnienie roli lidera w zespole są wszelkiego rodzaju nieformalne spotkania, w czasie których szefowie mogą poznać swoich współpracowników od bardziej prywatnej strony.

Bycie empatycznym liderem wymaga przede wszystkim odwagi i świadomości.

Nie jest to wbrew pozorom proste zadanie, ale bez wątpienia jest to kierunek, który może być odpowiedzią na aktualną, skomplikowaną rzeczywistość. Empatyczna postawa pozwala dostrzegać w pracowniku przede wszystkim człowieka, ze wszystkiego jego wadami, zaletami, wyzwaniami i problemami, a także odpowiednio go wspierać. Takie podejście może jedynie procentować i przysłużyć się w budowaniu lepszych zespołów w naszych organizacjach.

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Benefity jutra?

Są tu już dziś

Niezwykle skomplikowana sytuacja rynkowa stanowi obecnie poważne wyzwanie dla firm, które chcą trzymać rękę na pulsie. Czy rozwiązaniem może okazać się wyprzedzenie trendów? A jeśli tak, to jak tego dokonać?

Rzeczywistość zmiany

„VUCA", „BANI", „polikryzys" – jakkolwiek nazwiemy obecną rzeczywistość – zawsze będzie chodziło o niepewność, nieustanne zmiany i konieczność elastyczności w praktycznie każdym aspekcie funkcjonowania firmy. Oznacza to, że także na kwestię benefitów musimy dziś spojrzeć w nieco inny sposób.

Oczywiście nie odkrywamy niczego nowego, wskazując, że benefity są – i zawsze będą – skorelowane z aktualną sytuacją na rynku. Pracodawca, który chce budować pozytywny employer branding, przyciągać talenty i tworzyć dobrą atmosferę w firmie, musi cały czas trzymać rękę na pulsie. To truizm, ale w dynamicznie zmieniającej się sytuacji coraz trudniej nadążyć za potrzebami zarówno gospodarki, jak i samych pracowników. Dlatego warto zrobić dwa kroki w przód i nie skupiać się na obecnym stanie rzeczy, lecz postawić na benefity zorientowane na przyszłość.

Wyzwania jutra

Z czym przyjdzie nam się mierzyć w najbliższej przyszłości? Choćby ze wzrostem liczby pracowników w wieku 50+. W 2023 roku przeciętna długość życia mężczyzn w Polsce wyniosła 74,7 lat, a kobiet – 82 lata[1]. W porównaniu do 1990 roku żyjemy dłużej o odpowiednio – 8,5 i 6 lat. Ta tendencja się utrwala, a jednocześnie młode pokolenia nie dorównują liczebnością Generacji X czy nawet Milenialsom. Oznacza to, że warto skupić się na longevity – życiu nie tylko długim, ale także jakościowym. Rozwiązaniem jest profilaktyka i podejmowanie działań tu i teraz. Tym samym benefity z obszaru zdrowia, rozumianego nie jako jednorazowa wizyta u internisty, ale kompleksowe podejście do stylu życia, będą krokiem we właściwą stronę.

[1] Raport „Trwanie życia w 2023 r.", Główny Urząd Statystyczny, Departament Badań Demograficznych

https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5470/2/18/1/trwanie_zycia_w_2023_roku.pdf

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Kolejnym wyzwaniem – odczuwalnym już dziś – jest potrzeba ciągłego rozwoju. Oznacza to, że kluczową kompetencją będzie umiejętność uczenia się. Paradoksalnie, jeśli przyjmiemy, że jedyną stałą jest zmiana, zyskamy stabilny fundament do budowania oferty benefitów. Muszą one zapewniać możliwość pozyskiwania wiedzy w różnorodnych obszarach. Sygnalizują to już zresztą sami pracownicy. Jak wynika z danych Randstad, aż 41% Polaków nie przyjęłoby pracy, gdyby nie zapewniała im ona możliwości rozwoju zawodowego[2].

I wreszcie plastyczność, czyli kwestia, która w zdecydowanym stopniu wpłynie na przyszłość benefitów. Zespoły jutra będą musiały być zróżnicowane, by zapewnić firmie maksymalną elastyczność. Przekłada się to także na świadczenia dla zespołu, bo żadna firma nie będzie w stanie dopasowywać oferty benefitów indywidualnie, do potrzeb poszczególnych pracowników. To benefit sam z siebie, powinien być skonstruowany tak, by użytkownik dopasował go bez problemu do swoich potrzeb.

> Młode pokolenia nie dorównują liczebnością Generacji X czy nawet Milenialsom. Oznacza to, że warto skupić się na longevity – życiu nie tylko długim, ale także jakościowym.

[2] Raport Randstad „workmonitor 2025: nowy standard miejsca pracy"

https://info.randstad.pl/hubfs/Randstad%20Workmonitor%202025%20-%20PL.pdf?hsLang=pl-pl

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Jak wynika z danych Randstad, aż 41% Polaków nie przyjęłoby pracy, gdyby nie zapewniała im ona możliwości rozwoju zawodowego

Nowe podejście do benefitów

Znalezienie rozwiązania będącego odpowiedzią na wszystkie te wyzwania stało się możliwe dzięki połączeniu wieloletnich doświadczeń i nowych technologii. Mowa o nowej odsłonie Asystenta Dobrostanu MultiLife. Jego idea opiera się na realizacji indywidualnych celów i potrzeb użytkownika. To im podporządkowana jest finalna postać tego benefitu.

Żeby to zobrazować, wyobraźmy sobie dwoje pracowników tej samej firmy. Katarzyna, 36-letnia księgowa, żyje od dłuższego czasu w stresie i ma poczucie, że dopada ją wypalenie zawodowe. Chciałaby zrozumieć swoje emocje, odzyskać spokój i czerpać ponownie satysfakcję z pracy.

Zupełnie inne potrzeby ma 27-letni Dawid, który niedawno dołączył do zespołu marketingu. On z kolei czuje, że musi podszkolić się w językach obcych, by mieć szansę na awans. Chce też nauczyć się inwestować, by poprawić swoją sytuację finansową.

Jak widać, jeden benefit o sztywnych ramach, już przy zaledwie dwóch różnych pracownikach, może nie wystarczyć. Chyba że jest to MultiLife, który zapewnia dostęp do niezwykle różnorodnych narzędzi, usług, eksperckiej wiedzy i innych zasobów. W przypadku Katarzyny algorytm zaproponował konsultacje z trenerem rozwojowym i psychologiem – dostępne w pakiecie MultiLife. Kolejne elementy obejmowały trening jogi, subskrybcję programu trenerskiego „Stres i odporność psychiczna", a także konkretne zalecenia związane z aktywnością na łonie natury. Wszystko, włącznie z muzyką i e-bookami na codzienne spacery, Katarzyna ma pod ręką w ramach benefitu MultiLife.

A co z Dawidem? Asystent Dobrostanu podpowiedział mu subskrypcję programu „Inteligencja finansowa", konsultacje z trenerem rozwojowym i lektorem językowym, kurs wybranego języka na platformie Berlitz i dostęp do e-booków w Legimi. I znów – wszystkie zaproponowane narzędzia dostępne są w pakiecie MultiLife.

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Stawiając na MultiLife, firma wybiera jeden wszechstronny benefit, inteligentnie adaptujący się do dziesiątek różnych celów związanych z szeroko pojmowanym zdrowiem i rozwojem. MultiLife oferuje m.in. dostęp do diagnostyki i konsultacji ze specjalistami, którzy wskażą, jaki obszar życia wymaga wsparcia. Użytkownik ma do dyspozycji także narzędzia, które nie są bezpośrednio związane z jego głównym celem. Na przykład osoba celująca w rozwój zawodowy może korzystać również z narzędzia AI obliczającego kaloryczność posiłków na podstawie zdjęcia. Taka osoba może także na bieżąco weryfikować swoje postępy i zmieniać cele – zawsze jednak pozostaje pod opieką asystenta AI.

Lepsze jutro dla firm

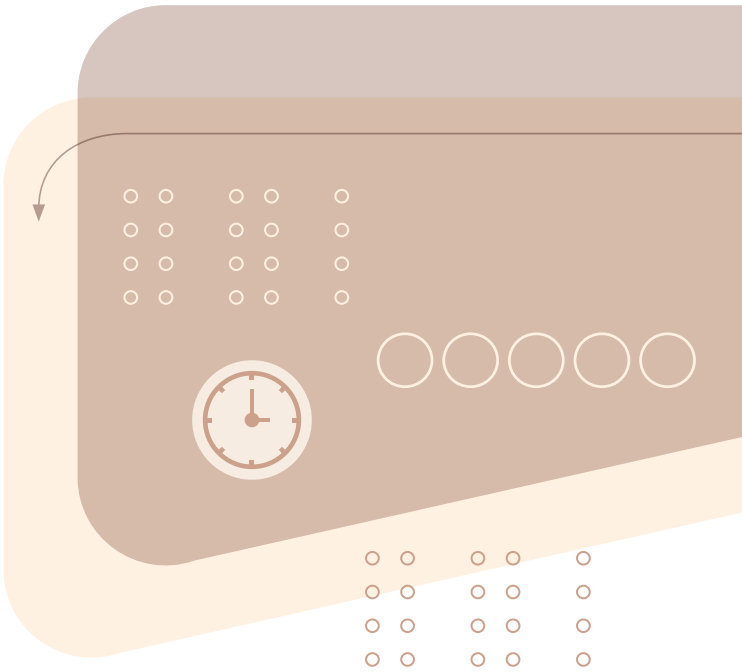
Kompleksowość MultiLife oznacza, że jeden benefit staje się całym systemem zarządzania zdrowiem i rozwojem pracowników. W ręce HR trafia zatem narzędzie, które wszechstronnie odpowiada na wyzwania związane z dobrostanem, i to w szerokiej, długoterminowej perspektywie.

Co jeszcze otrzymujemy, wybierając nową odsłonę MultiLife?

- Możliwość kompleksowego zadbania o profilaktykę zdrowotną zespołu (od diagnostyki, przez konsultacje ze specjalistami, po regularne monitorowanie parametrów zdrowotnych). W rezultacie firma może ograniczyć liczbę absencji chorobowych.

- Wygodny dostęp do wiedzy dla zespołów hybrydowych – szkolenia i konsultacje dostępne są online. Użytkownicy mogą także korzystać z kursów i ścieżek rozwojowych dostępnych w MultiLife, które można skorelować z polityką szkoleniową firmy.

- Oszczędność czasu i pieniędzy, dzięki zmianie wielu benefitów na jeden, wspierający kluczowe obszary życia pracowników – zdrowie psychiczne i fizyczne oraz rozwój osobisty i zawodowy.



- Wsparcie dla cenionych i potrzebnych kompetencji pracowników, przy jednoczesnym wspieraniu ich rozwoju osobistego, poczucia celu i pasji.

Co ważne, narzędzia analityczne, a także kursy, szkolenia i inne zasoby wiedzy dostępne w MultiLife wspierają nie tylko pracowników, ale także zespoły HR. Przykładem jest choćby tegoroczny cykl poradników wideo, przygotowany we współpracy z Uniwersytetem SWPS i prowadzony przez jego wykładowców. Był on jedną z inicjatyw stworzonych właśnie z myślą o HR i liderach.

MultiLife zapewnia także możliwość monitorowania poziomu dobrostanu pracowników i jego zmian w czasie, dzięki czemu pracodawca może sprawnie i szybko reagować na potrzeby zespołu.

Trudno zatem wyobrazić sobie lepsze rozwiązanie na czasy nieustannej zmiany niż MultiLife.

Serdecznie zapraszamy do zapoznania się z ofertą Multi.Life na stronie https://multi.life oraz na profilu https://linkedin.com/showcase/multi-life-pl.

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Magdalena Król
Mentorka, coach,
People & Culture Managerka w 4kraft

Perfekcjonizm. Felieton o sile, która jest kobietą

Prawdziwa historia

„Od kiedy pamiętam zawsze dawałam radę. Już jako mała dziewczynka przygryzałam wargi i powtarzałam w głowie jak mantrę: „Ja sama, ja sama". Może dlatego, że moja mama miała już wystarczająco życiowych turbulencji, a jej szorstkie od pracy ręce dźwigały największe ciężary, a serce najcięższe problemy. Nie chciałam przysparzać jej dodatkowych kłopotów... i dotrzymywałam słowa sobie oraz matce. Zorganizowana i dzielna. Wielokrotnie słyszałam od dorosłych, że można na mnie liczyć. Największą nagrodą za moją siłę, było ujrzenie w oczach mamy wytchnienia i ulgi, że może na mnie liczyć i że nie zawodzę.

Jako nastolatka nosiłam krótkie włosy i wygodne spodnie, przecież musiałam być gotowa na wypadek, gdyby trzeba znów stanąć na wysokości zadania. Spodnie noszę do dziś, a do krótkich włosów wracałam w życiu wielokrotnie. Strzygłam je, ilekroć los stawiał przede mną mission impossible - dla mnie nie było innej opcji niż przekuć ją na possible.

Kiedy zapytasz o mnie osoby z mojego otoczenia, usłyszysz: uśmiechnięta, pełna energii, wygadana. Kobieta silna, na którą naprawdę można liczyć. Już od samego mówienia o tym, czuję ciężar, który właśnie siada na mojej klatce piersiowej i nie daje mi swobodnie oddychać. Wiesz jakie słowa kiedyś doprowadziły mnie niemalże do bezdechu i ścisnęły żołądek w pięść?

- Ty nie dasz rady? Kto jak kto, ale Ty jesteś tytanową babką.

A skoro jestem tak twarda to oczywiste, że zniosę więcej, mogę bardziej, zrobię lepiej, załatwię sprawniej, wybaczę szybciej, itd. To wie już cały świat, więc i ja powinnam sobie z tego zdawać sprawę. Magda, jakie to obciążające... ta moja marka osobista, ale przecież muszę być silna."

To fragment wypowiedzi mojej Mentee, opublikowany za Jej zgodą.

Ile znasz takich historii kobiet, które w codziennym życiu, tym prywatnym i zawodowym wyróżniają się siłą, która bywa ich przekleństwem? Ile razy zdarzyło Ci się w pracy oddelegować stresujące zadanie „kobiecie silnej", gdyż miałaś_eś pewność, że nie odmówi i nie zawiedzie tak, jak mogłaby odmówić i zawieść inna osoba będąc na jej miejscu? Masz świadomość, że w kombinezonie tytanowej babki nierzadko jest kobieta niepewna i krucha,

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

której przed każdym wystąpieniem pocą się ręce, a stres ściska gardło? Kobieta, która co rano staje przed lustrem i z determinacją przekonuje siebie, że dziś znów da radę i pokona słabości. Ta, która stawia komfort innych nad własnym. Kobieta, której siła nie pozwala na „nie dam rady" i daje radę. Dziewczyna, którą wspomniany kombinezon uwiera, ciśnie i maltretuje, a ona jedyne na co czeka, to żeby go wreszcie zdjąć w samotności i zalać się łzami... w aucie na parkingu, w ulubioną poduszkę czy ramię przyjaciółki.

> W kombinezonie tytanowej babki nierzadko jest kobieta niepewna i krucha, która co rano staje przed lustrem i z determinacją przekonuje siebie, że dziś znów da radę i pokona słabości. Kobieta, której siła nie pozwala na „nie dam rady" i daje radę.

Siła jest kobietą i owszem, ale słabość też nią jest – zróbmy jej trochę miejsca w tym „idealnym" świecie.

A Ty, ile dajesz sobie i innym przestrzeni na słabość? Podejrzewam, że niewiele, ponieważ niestety większość z nas podaje perfekcjonizm jako atut i wartość. Oj jak, często słyszę na rozmowach rekrutacyjnych, jak z dumą Kandydaci czy Kandydatki mówią – jestem perfekcjonistą/ perfekcjonistką. Też tak miałam...

Od dziecka starałam się zaspokoić oczekiwania pozostałych wbrew własnym potrzebom. Dorastałam w przekonaniu, że inni wymagają ode mnie określonej postawy i tylko jej reprezentowanie doprowadzi mnie do zdobycia pełnej akceptacji.

Tak kiełkował we mnie perfekcjonizm, który wyciskał na mojej osobie presję wykonywania wszystkiego w wygórowanych standardach. Silna potrzeba dążenia do doskonałości i absolutne niedopuszczanie do siebie słabości w trudnych sytuacjach. Nieustanne podnoszenie poprzeczki i dążenie do ideału, który właściwie trudno było zdefiniować, bo, przecież ideałów nie ma i nikt nie jest doskonały. Ja, pomimo tego dążyłam do perfekcji we wszystkim co robiłam.

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Gdy prasowałam, nie poprzestawałam na spodniach i koszulach. Z zacięciem traktowałam wszystko co zostało wyprane - nawet skarpetki. Kiedy sprzątałam, to robiłam to tak dokładnie, że znajomi żartowali, że u mnie można jeść z podłogi. Gdy przygotowywałam prezentację nie wychodziłam z biura, dopóki nie była „idealna". Frustrowałam się, że jest niewystarczająco dobra, a wraz z nią i ja. Siedziałam po godzinach poprawiając literówki, grafiki, animacje.

Perfekcyjna pani domu, perfekcyjny pracownik, perfekcyjna matka, żona, przyjaciółka i sąsiadka. Zawsze punktualna, w wyprasowanej sukience o idealnej figurze i doskonałej fryzurze. Uśmiechnięta, gotowa przez 24 godziny na dobę do pomocy, porządkowania świata własnego i innych. Bezustannie z głową wypełnioną natrętnymi sloganami:

- Nikt nie zrobi tego tak dobrze jak ja!
- To ma być zrobione właśnie tak – nie inaczej!
- Lepiej nie zrobić, niż zrobić niedoskonale!

Jako perfekcjonista nienagannie dbałam o swoją fasadę, a ta czyniła ze mnie osobę zdystansowaną do wszystkiego i wszystkich. Zawsze nadmiernie kontrolująca, a zarazem opanowana. Chłodem wiało ode mnie na kilometr, a kij w tyłku pionizował mnie w każdej sytuacji.

Nie potrafiłam się bawić, aby nie wypaść na śmieszną.

- Nie brałam udziału w konkurencjach, w których nie miałam pewności, że będę najlepsza, aby nie być przegraną.
- Nie przyznawałam się, że nie wiem, czy nie potrafię, aby nie wyjść na niekompetentną.
- Nie ujawniałam, że nie mam sił, aby nie zostać uznaną za słabą.

> Perfekcjonizm zabija powoli - wprost proporcjonalnie do czasu poświęconego na myślenie, jak wszystko zrobić „idealnie".

Bałam się złych wyborów, błędów, niewykonania zadania perfekcyjnie – dlatego zawsze sprawdzałam tysiąc dostępnych wariantów, aby wybrać i zrobić jak najlepiej, bo przecież każde potknięcie było dla mnie niepowodzeniem. Towarzyszył mi nieustający strach przed porażką, który trzymał mnie za gardło. Czasem trzymał tak mocno, że tuż po wyjściu z pracy zalewałam się łzami w zaparkowanym samochodzie albo nie mogłam zasnąć do piątej nad ranem. Innym razem nie dawał mi spokoju podczas niedzielnego rodzinnego obiadu, seansu w kinie czy na fotelu u fryzjera.

Byłam przekonana, że jedynym sposobem, aby go wyciszyć jest inwestowanie jeszcze większej ilości energii w bycie perfekcyjną. Nie dawałam sobie odpocząć ani na chwilę. Mój organizm apelował o przerwę, błagał o regenerację, a ja chora, podpierając się nosem o ścianę, a momentami nawet o podłogę nie odpuszczałam pracy, aż w końcu miarka się przebrała. Wylądowałam w szpitalu na oddziale ratunkowym z poważnymi problemami serca.

Mówi się, że „perfekcjonizm zabija powoli - wprost proporcjonalnie do czasu poświęconego na myślenie, jak wszystko zrobić idealnie". Prawie i mnie pokonał. Na szczęście w porę dostrzegłam jego toksyczną stronę. Zaczęłam z nim pracować poprzez sesje coachingowe, cykliczne spotkania z moją mentorką, reiki i medytacje.

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Podjęłam głęboką pracę nad sobą i dziś:

- przekonania, które odbierały mi radość życia zmieniłam na te, które pozwalają mi oddychać pełną piersią;
- stawiam sobie realistyczne, jasno zdefiniowane cele;
- nie czekam ze szczęściem, aż zrobię wszystko co trzeba i idealnie - czerpię radość z tego co robię w danym momencie;
- celebruję najmniejsze osiągnięcia;
- uznaję, że błędy to rzecz ludzka i dopóki żyję będę je popełniać;
- traktuję siebie i innych łagodnie;
- jeśli coś mi nie wychodzi lub robię to nieudolnie – mam do tego dystans i umiem się z tego śmiać;
- doceniam proste chwile i jestem za nie wdzięczna;
- myślę o tym co mogę zrobić - a nie o tym co „muszę” lub „powinnam”;
- Jestem uważna – doceniam smak wypitej rano kawy, promienie słońca wpadające przez okno, czy brak korków w drodze do pracy;
- potrafię odpoczywać bez wyrzutów sumienia.

Nie porzuciłam ideałów i czasami nadal się nimi kieruję, ale wiem, że nie warto się od nich uzależniać. Dziś, dla mnie, doskonałe kryje się w niedoskonałości, bo to właśnie ona najlepiej uczy nas akceptacji, otwartości, dystansu i pokory.

Życzę Ci, abyś to Ty zarządzał_a wirem a nie wir Tobą. Bądź dla siebie łagodna_y.

Doskonałe kryje się w niedoskonałości, bo to właśnie ona najlepiej uczy nas akceptacji, otwartości, dystansu i pokory.

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

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 orzeczniczy
Prawo pracy w orzeczeniach

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

Wstęp

W ramach niniejszego wydania Magazynu HR na Szpilkach przyglądamy się kluczowym orzeczeniom Sądu Najwyższego oraz sądów powszechnych, które zapadły na kanwie przepisów dotyczących wynagrodzeń. Szczególną uwagę poświęcamy zagadnieniom związanym z dyskryminacją płacową, zależnością między wadliwym i zawinionym wykonywaniem obowiązków a wynagrodzeniem, naruszeniem klauzuli poufności wynagrodzeń, zasadą godziwości wynagrodzenia, kwestiami dotyczącymi podróży służbowych poza czasem pracy oraz ujawnianiem wysokości wynagrodzenia bez zgody pracownika. Głęboko wierzymy, że lektura zaprezentowanych poniżej judykatów pomoże Państwu lepiej zrozumieć praktyczne aspekty obowiązujących przepisów dotyczących wynagrodzenia oraz umożliwi skuteczne zabezpieczenie interesów zarówno racodawców, jak i pracowników..

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Korzystanie z uprawnień związanych z macierzyństwem wyklucza przyznanie niższego wynagrodzenia

Wyrok Sądu Najwyższego
z dnia 8 stycznia 2008 r.,
II PK 116/07, Legalis nr 121439

„Korzystanie z uprawnień przyznanych przepisami prawa w związku z urodzeniem i wychowaniem dziecka nie może być uznane za obiektywną przyczynę ustalenia niższego wynagrodzenia w porównaniu do innych pracowników (art. 11[2] i art. 18[3b] § 1 KP)".

Brak podstawy do rozwiązania umowy o pracę w przypadku naruszenia klauzuli poufności wynagrodzenia

Wyrok Sądu Najwyższego
z dnia 26 maja 2011 r.,
II PK 304/10, Legalis nr 373107

„Przekazanie przez pracownika innym pracownikom danych objętych tzw. klauzulą poufności wynagrodzeń w celu przeciwdziałania nierównemu traktowaniu i przejawom dyskryminacji płacowej nie może stanowić podstawy rozwiązania z nim umowy o pracę w trybie art. 52 KP".

Ujawnienie wysokości wynagrodzenia (bez zgody pracownika) może naruszać dobra osobiste

Uchwała Sądu Najwyższego
z dnia 16 lipca 1993 r.,
I PZP 28/93, Legalis nr 28174

„Ujawnienie przez pracodawcę bez zgody pracownika wysokości jego wynagrodzenia za pracę może stanowić naruszenie dobra osobistego w rozumieniu art. 23 i 24 Kodeksu cywilnego".

Wynagrodzenie w nadmiernie wygórowanej wysokości

Wyrok Sądu Apelacyjnego w Łodzi
z dnia 5 kwietnia 2017 r.,
III AUa 576/16, Legalis nr 1611728

„Wynagrodzenie w wysokości nadmiernie wygórowanej, zupełnie oderwane od realiów ekonomicznych, nieadekwatne do zakresu obowiązków, posiadanych kwalifikacji oraz możliwości finansowych pracodawcy, powinno zostać ocenione jako niegodziwe, niebędące odzwierciedleniem rzetelnej, uczciwej i sprawiedliwej zapłaty za pracę".

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Zobowiązanie pracownika do złożenia zaświadczenia o zarobkach uzyskiwanych u innego pracodawcy nie stanowi naruszenia dóbr osobistych

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

◆ ■ ◆

„Pracodawca nie narusza dóbr osobistych pracownika (art. 23, art. 51 ust. 1 i 2 Konstytucji), zobowiązując go zgodnie z postanowieniami regulaminu przyznawania zapomóg z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych do złożenia zaświadczenia o zarobkach uzyskiwanych u drugiego pracodawcy".

Wpływ wieku, stażu pracy i doświadczenia zawodowego na ukształtowanie wynagrodzenia za pracę na tle zasady niedyskryminacji

Wyrok Sądu Najwyższego
z dnia 5 lutego 2019 r.,
III PK 12/18, Legalis nr 1872465

◆ ■ ◆

„Znaczenie wieku, stażu pracy, doświadczenia zawodowego nie musi być jednakowe w aspekcie prawa pracownika do wynagrodzenia za pracę bez dyskryminacji albo zachowania równego traktowania, w szczególności gdy znaczenie ma też dbałość pracownika o dyscyplinę i porządek pracy".

Istota godziwości (sprawiedliwości) wynagrodzenia za pracę

Wyrok Sądu Apelacyjnego
w Warszawie z dnia 30 marca 2022 r.,
III AUa 361/19, Legalis nr 2713722

◆ ■ ◆

„Istotą godziwości (sprawiedliwości) wynagrodzenia jest ekwiwalentność wynagrodzenia i pracy. Chodzi przy tym nie o ekwiwalentność polegającą na pełnej równowartości wynagrodzenia i pracy. Wynagrodzenie godziwe to wynagrodzenie ekwiwalentne do ilości i jakości świadczonej pracy, rodzaju pracy oraz niezbędnych do jej wykonania kwalifikacji, skali odpowiedzialności i obciążeń psychicznych, fizycznych i intelektualnych związanych z jej świadczeniem. Określając godziwe wynagrodzenie, trzeba uwzględnić takie czynniki jak: siatka wynagrodzeń obowiązująca w zakładzie pracy, średni poziom wynagrodzeń za taki sam lub podobny charakter świadczonej pracy w danej branży, wykształcenie, zakres obowiązków, odpowiedzialność materialna, dyspozycyjność".

Wpływ wadliwego (i zawinionego) wykonania obowiązków pracowniczych na wypłatę wynagrodzenia

Wyrok Sądu Najwyższego
z dnia 6 kwietnia 2016 r.,
II PK 54/15, Legalis nr 1460787

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

„Artykuł 82 § 1 KP dopuszcza odmowę zapłaty lub zmniejszenie wynagrodzenia jedynie za wadliwe wykonanie z winy pracownika produktów lub usług, a nie za jakiekolwiek wadliwe lub niezgodne z przepisami prawa bądź umową o pracę wykonywanie obowiązków przez pracownika (np. złożenie nieprawdziwego oświadczenia o podstawowym miejscu pracy)".

§

Istota dyskryminacji w zakresie wynagrodzenia

Wyrok Sądu Najwyższego
z dnia 7 kwietnia 2011 r.,
I PK 232/10, Legalis nr 432297

◆ ■ ◆

„O dyskryminacji w wynagradzaniu możemy mówić dopiero wówczas, gdy wynagrodzenie pracownika dostrzegalnie odbiega od wynagrodzenia innych pracowników wykonujących pracę jednakową lub o jednakowej wartości".

§

Konsekwencje braku posiadania pisemnej zgody pracownika na wykonywanie dodatkowych obowiązków bez podwyżki

Wyrok Sądu Najwyższego
z dnia 11 lutego 2010 r.,
I PK 185/09, Legalis nr 236742

◆ ■ ◆

„Pracodawca, który nie ma pisemnej zgody pracownika na wykonywanie dodatkowych obowiązków bez podwyżki, może zostać zmuszony przez sąd do wypłaty dodatkowego wynagrodzenia".

§

Podróż służbowa poza czasem pracy a dodatkowe wynagrodzenie

Wyrok Sądu Najwyższego
z dnia 27 października 1981 r.,
I PR 85/81, Legalis nr 22817

◆ ■ ◆

„Odbywanie podróży służbowej poza „czasem pracy" nie rodzi obowiązku wypłacenia pracownikowi dodatkowego wynagrodzenia - jeżeli przepis szczególny tego nie przewiduje".

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Biblioteka Kadrowego

Książka „Wszystko co musisz wiedzieć o podróżach służbowych”

Omówienie problematyki podróży służbowych pracowników. W publikacji znajdziesz odpowiedź na najczęściej pojawiające się pytania i wątpliwości dotyczące: krajowej i zagranicznej podróży służbowej, rozliczania podróży służbowych, czasu pracy a podróży służbowej,tego jakie świadczenia przysługują pracownikowi z tytułu podróży służbowej?

Wiele przykładów oraz orzeczeń sądowych, które w prosty i przyjemny sposób obrazują najbardziej skomplikowane przypadki.

Opracowanie: *Monika Smulewicz, Witold Winarczyk*
ISBN 978-83-66131-74-3 Cena: **79,00 PLN**

Książka “Zatrudnianie cudzoziemców w Polsce” wydanie 2024

Praktyczne i kompleksowe omówienie problematyki zatrudniania cudzoziemców. W książce znajdziesz nie tylko informacje dotyczące legalizacji wjazdu, pobytu i pracy, ale również sposoby zatrudniania w obszarze outsourcingu, a także kluczowe dla analizy efektywności zatrudnienia kwestie podatkowe.

Redakcja: *dr Izabela Florczak, Prof. UW dr hab. Krzysztof Walczak, Michał Nocuń, dr Maciej Chakowski, r.pr. Przemysław Ciszek, dp Wojciech Garczyński, adw. Piotr Raczak*, Liczba stron: **198**
ISBN 978-83-66131-70-5 Cena: **97,00 PLN**

Książka „Wszystko co musisz wiedzieć o okumentacji pracowniczej i ewidencji czasu pracy”

Tajniki przechowywania i prowadzenia dokumentacji pracowniczej. Znajdziesz tu wiele praktycznych wzorów dokumentów, które ułatwią Ci pracę. Dzięki tej publikacji będziesz w stanie samodzielnie przejść przez cały proces związany z zatrudnieniem pracownika, zmianą warunków zatrudnienia, rozwiązaniem stosunku pracy, wręczeniem wypowiedzenia, wystawieniem świadectwa pracy. Poznasz uprawnienia pracowników związane z podnoszeniem kwalifikacji zawodowych, a także uprawnienia rodziców wychowujących dzieci.

Autorki: *Monika Smulewicz, Donata Herman*, Liczba stron: **262**
ISBN 978-83-66131-57-6 Cena: **97,00 PLN**

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

ZESKANUJ KOD
I KUP KSIĄŻKI

Książka „Wszystko co musisz wiedzieć o świadczeniach z tytułu choroby i macierzyństwa”

Ta książka służy poprawnemu ustalaniu, naliczaniu i udzielaniu uprawnień z tytułu choroby i macierzyństwa przysługujących pracownikom zatrudnionym w ramach stosunku pracy. Znajdziesz tu odpowiedź na najczęściej pojawiające się pytania i wątpliwości: jakie składniki wynagrodzenia wchodzą w podstawę wymiaru zasiłku, oraz kiedy ponownie przeliczamy podstawę wymiaru zasiłku.

Omawiamy kompleksowo zasady ustalania podstawy wymiaru wynagrodzenia oraz zasiłku chorobowego, a także wszelkie kwestie związane ze świadczeniami z tytułu choroby i macierzyństwa, świadczenia rehabilitacyjnego i zasiłku opiekuńczego.

Autorki: *Monika Smulewicz, Agnieszka Wachowicz* Liczba stron: **168**
ISBN 978-83-66131-59-0 Cena: **89,00 PLN**

Książka „Wszystko co musisz wiedzieć o czasie pracy”

Tajniki planowania i rozliczania czasu pracy w praktyce. Omawiam systemy i rozkłady czasu pracy, kalkulację wynagrodzenia za pracę w nadgodzinach oraz dyżur i przestój. W publikacji znajdziesz odpowiedź na najczęściej pojawiające się pytania i wątpliwości: jaki obliczyć wymiar czasu pracy dla pracowników zatrudnionych w różnych wymiarach czasu pracy, jak dokonać prawidłowej klasyfikacji nadgodzin, czy można odmówić wykonywania pracy w nadgodzinach. Dzięki tej książce planowanie i rozliczanie czasu pracy stanie się o wiele łatwiejsze!

Autorka: Monika Smulewicz Liczba stron: **186**
ISBN 978-83-66131-56-9 Cena: **89,00 PLN**

Książka „Wszystko co musisz wiedzieć o urlopach i zwolnieniach od pracy”

Ta książka służy poprawnemu udzieleniu i rozliczaniu urlopów i zwolnień od pracy przysługujących pracownikom zatrudnionym w ramach stosunku pracy - m. in. urlopów wypoczynkowych, bezpłatnych, wszelkich zwolnień od pracy związanych z rodzicielstwem oraz dodatkowych zwolnień od pracy, takich jak urlop szkoleniowy, opieka nad dziećmi i członkami rodziny, siła wyższa itp. W książce znajdziesz również informację o uprawnieniach urlopowych młodocianych oraz osób z niepełnoprawnościami!

Autorka: *Monika Smulewicz* Liczba stron: **166**
ISBN 978-83-66131-61-3 Cena: **89,00 PLN**

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Kalendarium

Kursy i webinary

Eduwersum

KURS
enova365 w teorii i praktyce, Certyfikowany kurs obsługi programu

Termin: 27.03.2025
Czas trwania: 2 tygodnie
Prowadzący: Judyta Mazur
Forma: Online

SZKOLENIE
Polubowne metody rozwiązywania sporów wynikających ze stosunku pracy

Termin: 03.04.2025
Czas trwania: 4 h
Prowadzący: Patrycja Rejnowicz-Janowska
Forma: Online

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

AKADEMIA
Akademia Mistrzostwa Płacowego

Termin: 17.04.2025
Czas trwania: 4 mies. / pakiet kursów
Prowadzący: Agnieszka Wachowicz, Marzena Jasińska, Judyta Mazur
Forma: Online

AKADEMIA
Akademia Zatrudniania Cudzoziemców

Termin: 07.04.2025
Czas trwania: 3 mies.
Prowadzący: Przemysław Ciszek, Izabela Florczak, Grzegorz Ziomkowski, Piotr Raczak, Michał Nocuń
Forma: Online

KURS
PŁATNIK w teorii i praktyce, Certyfikowany kurs obsługi programu

Termin: 10.04.2025
Czas trwania: 2 tyg.
Prowadzący: Judyta Mazur
Forma: Online

SZKOLENIE
e-Doręczenia – wdrożenie i obsługa narzędzia

Termin: 15.04.2025
Czas trwania: 5 h
Prowadzący: Kamil Wątorski
Forma: Online

AKADEMIA
Akademia Profesjonalisty HR

Termin: 17.04.2025
Czas trwania: 9 mies. / pakiet kursów
Prowadzący: Monika Smulewicz, Małgorzata Górska, Agnieszka Wachowicz, Joanna Cur, Marzena Jasińska, Iwona Wołkiewicz, Izabela Florczak, Katarzyna Łodygowska
Forma: Online

AKADEMIA
Akademia Mistrzostwa Kadrowo-Płacowego

Termin: 17.04.2025
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: 17.04.2025
Czas trwania: 3 mies.
Prowadzący: Monika Smulewicz, Joanna Cur, Katarzyna Łodygowska, Iwona Wołkiewicz, Izabela Florczak
Forma: Online

SZKOLENIE
Równość i przejrzystość wynagrodzeń: Praktyczny przewodnik po nowej Dyrektywie UE

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Termin: 29.04.2025
Czas trwania: 6 h
Prowadzący:
dr hab. Krzysztof Walczak, prof. UW
Forma: Online

KURS

Książka przychodów i rozchodów, Certyfikowany kurs online dla księgowych

Termin: 28.04.2025
Czas trwania: 6 tyg.
Forma: Online

KURS

Dokumentacja Pracownicza Certyfikowany kurs i książka

Termin: 05.05.2025
Czas trwania: 31 dni
Prowadzący:
Donata Hermann
Forma: Online

AKADEMIA

Akademia Master Certyfikowany kurs kierownika działu kadr i płac

Termin: 21.05.2025
Czas trwania: 6 mies.
Prowadzący:
Monika Smulewicz,
r. pr, Anna Telec,
r. pr. Joanna Cur,
dr hab. Krzysztof Walczak prof. UW,
dr Paweł Łuczak,
Agnieszka Wachowicz,
Marzena Jasińska
Forma: Online

AKADEMIA

Akademia Prawa Pracy dla Wymagających

Termin: 24.09.2025
Czas trwania: 3 mies.
Prowadzący:
prof. dr hab. Krzysztof Walczak,
r. pr. Anna Telec,
r. pr. Joanna Cur
Forma: Online

AKADEMIA

Akademia Inspektora Ochrony Danych

Termin: Wkrótce więcej informacji
Czas trwania: 4 mies.
Prowadzący:
Przemysław Zegarek
Forma: Online

AKADEMIA

Akademia People & Culture Manager

Termin: 27.03.2025
Czas trwania: 6 mies.
Prowadzący:
Monika Smulewicz,
Monika Pawłowska,
Wiktoria Kuc
Forma: Online

AKADEMIA

Akademia People Business Partner

Termin: 27.03.2025
Czas trwania: 6 mies.
Prowadzący:
Monika Smulewicz,
Monika Pawłowska,
Wiktoria Kuc
Forma: Online

AKADEMIA

Akademia Kalkulacji Wynagrodzeń dla Wymagających

Termin: 21.05.2025
Czas trwania: 3 mies.
Prowadzący:
Monika Smulewicz,
Agnieszka Wachowicz,
Marzena Jasińska,
dr Paweł Łuczak
Forma: Online

KURS

Zarządzanie zespołem kadrowo-płacowym, Warsztaty stacjonarne

Termin: 06.06.2025
Czas trwania: 2 dni
Prowadzący:
Monika Smulewicz,
Monika Pawłowska
Forma: Stacjonarnie

SZKOLENIE

Rozliczenia krajowych i zagranicznych podróży służbowych: Przewodnik praktyczny

Termin: 12.06.2025
Czas trwania: 5 h
Prowadzący:
Mirosława Zugaj
Forma: Online

SZKOLENIE

Rozliczanie wynagrodzeń zarządów, rad nadzorczych, menedżerów

Termin: 22.05.2025
Czas trwania: 6 h
Prowadzący:
Mirosława Zugaj
Forma: Online

SZKOLENIE

Cyfryzacja procesu obiegu dokumentów

Termin: 15.05.2025
Czas trwania: 8 h
Prowadzący:
Kamil Wątorski
Forma: Online

AKADEMIA

Akademia HR Certyfikowany kurs specjalisty ds. zarządzania zasobami ludzkimi

Termin: 01.10.2025
Czas trwania: 6 mies.
Prowadzący:
Małgorzata Górska
Forma: Online

SPIS TREŚCI

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Eduwersum

Collegium
Rozwoju
HR

Organ prowadzący:

HRnaSzpilkach

Start: 17.04.2025

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

ISO 9001:2015

www.eduwersum.pl

Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

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:

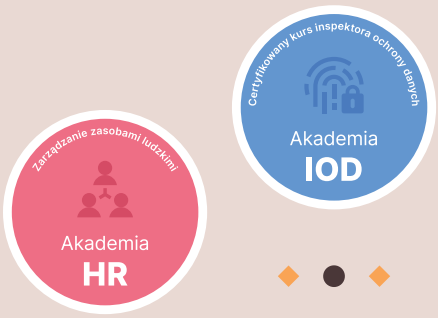
www.eplanner.pl

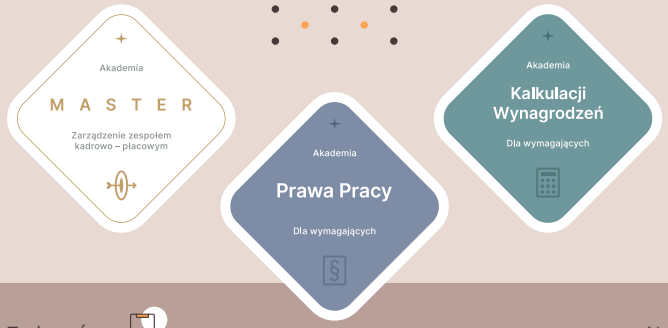
Prawa autorskie HR na Szpilkach & Eduwersum Collegium Rozwoju HR - Wygenerowano dla [FIRSTNAME], [EMAIL]

Eduwersum
Collegium Rozwoju HR

Organ prowadzący:
HRnaSzpilkach

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!

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

Rozwijając się w Akademii otrzymujesz:

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

Sprawdź nas na:

Polska Izba Firm Szkoleniowych

REJESTR SZKÓŁ I PLACÓWEK OŚWIATOWYCH

ISO 9001:2015

+48 508 252 000
biuro@hrnaszpilkach.pl

hrnaszpilkach.pl

HRnaSzpilkach
NIP: 742-115-72-92
ul. Tadeusza Czackiego 15/17,
00-043 Warszawa