

HR na Szpilkach

magazyn

numer 3(18)

lipiec-wrzesień 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.

Praktyki zawodowe

Negocjacje płacowe

Przeszłość karna pracowników

Wartościowanie stanowisk pracy

Epidemia cyberprzemocy

Silvers

ukryty potencjał

Firmowy „dress code”

Celebrowanie w HR

Samotność lidera





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

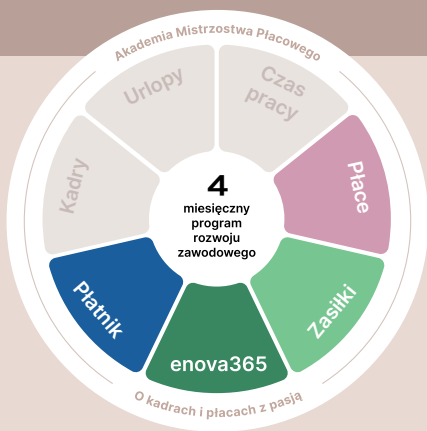
+48 508 252 000

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

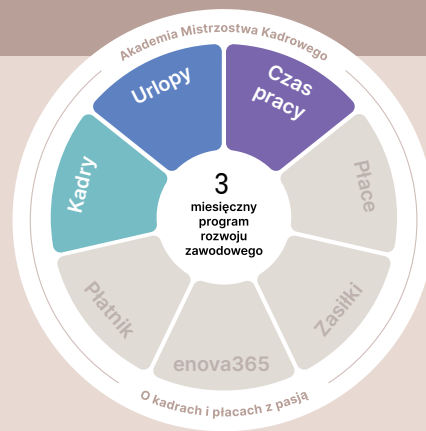
Codzienne zadania, współpraca i pomoc w wirtualnej klasie

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



Magazyn HR na szpilkach
Numer 3(18)/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.

riposta

WYDAWCA
HR NA SZPILKACH
Monika Smulewicz

HRnaSzpilkach

ul. Tadeusza Czackiego 15/17,
00-043 Warszawa
 biuro@hrnaszpilkach.pl
 HRnaszpilkach.pl

ISSN 2956-6444

OBSŁUGA PRAWNA
Grupa Legalia Kancelaria w
Prawnicza Szczepanik Sp.k.



PARTNER WYDANIA

Empliset

Wydane w Warszawie: lipiec 2025 r.
Druk: Chroma

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

Równość i transparentność wynagrodzeń... a może sprawiedliwość?

Wdrożenie unijnej dyrektywy 2023/970 stawia przed organizacjami szereg wyzwań operacyjnych i zarządczych. Od oprogramowania, które usprawni gromadzenie i przetwarzanie danych w sposób umożliwiający wypełnienie obowiązków sprawozdawczych, przez zarządzanie komunikacją wewnętrzną i potencjalnymi reakcjami pracowników na zwiększoną przejrzystość płac, aż po szkolenia kadry menedżerskiej, która będzie musiała zmierzyć się z potencjalnym niezadowoleniem pracowników, jeśli ujawnione zostaną nieuzasadnione dysproporcje.

Dla małych firm, gdzie struktura płac jest mniej sformalizowana, prawo pracowników do informacji o średnich wynagrodzeniach współpracowników, w połączeniu ze zniesieniem klauzul poufności, może prowadzić do faktycznego ujawnienia indywidualnych zarobków, co budzi obawy. Przygotowanie do sprawiedliwych wynagrodzeń to nie tylko rola działów kadr, płac i HR. To proces, który integruje kompetencje prawne, zarządcze, strategiczne i komunikacyjne. HR jest liderem tej zmiany.

W niniejszym wydaniu Magazynu, w gronie ekspertów, poruszamy wiele, praktycznych aspektów sprawiedliwych płac - wartościowanie stanowisk pracy, raportowanie poziomu luki płacowej, czy technologie niezbędne w rzetelnej merytorycznie i efektywnej analizie wynagrodzeń.

Grono wybitnych menedżerów HR, prawników prawa pracy, trenerów Eduwersum® i konsultantów HRM omawia wątki niezwykle istotne dla organizacji przygotowujących się na wyzwania przyszłości. Wśród tematów tego numeru: organizacja praktyk zawodowych i firmowych kursów języka angielskiego, ukryty potencjał Silversów, epidemia cyberprzemocy w pracy, nieuczciwa konkurencja czy też przeszłość karna pracowników.

W Cyklu Orzecznictwym podsumowujemy niebanalne, ale bardzo życiowe wyzwania w obszarze ochrony kobiet w ciąży i uprawnień związanych z rodzicielstwem.

Polecamy tematy idealne na wakacyjny czas relaksu, takie jak "dress code" w miejscu pracy, wypłata świadczeń urlopowych, dbanie o siebie w świecie BANI oraz celebrowanie w miejscu pracy.

**Z życzeniami odpoczynku i troski o siebie
 oraz swój dobrostan**

Monika Smulewicz



Prawo pracy

Ochrona mam po powrocie do pracy z urlopu związanego z rodzicielstwem, a rozwiązanie umowy o pracę
*dr Magdalena Zwolińska,
 Milena Markiewicz-Jurzyńska* 6

Zakazy konkurencji
*Marta Kopeć,
 Zuzanna Dzierżanowska* 14

Cykl orzecznicy

Prawo pracy w orzeczeniach. Przegląd najciekawszych wyroków i ich znaczenie dla kadr, płac i HR
*Patrycja Rejnowicz-Janowska,
 Milena Markiewicz-Jurzyńska* 20

HR Detektyw

Kiedy pracodawca może sprawdzić przeszłość karną pracowników?
*Łukasz Jarecki,
 Emilia Martynowicz-Mamajek* 26

Polityka firm dotycząca wyglądu pracowników
*Paulina Sochań,
 Martyna Dobrowolska* 34

Wartościowanie stanowisk
Łukasz Kuczkowski 38

Okiem praktyka

Samotność na szczycie
Małgorzata Górka 44

Silversi. Ukryty potencjał, który da przewagę każdej organizacji!
Agnieszka Giermek-Ziółkowska 48

Praktyczna nauka zawodu
*Jakub Bartoszewicz,
 Kornelia Trąbińska* 54

Zmieniaj "skórki" w Portalu HR jak sukienki - personalizacja, AI i paperless w nowoczesnym HR
Iwona Gołaś 64

Narzędziownik HRowca

Jak dbać o siebie w BANI?
Małgorzata Górka 68

Dlaczego firmowe kursy angielskiego są mało efektywne?
Ewa Karpińska 72

Wynagrodzenia i ubezpieczenia

Negocjacje płacowe w ramach współpracy z partnerami społecznymi
dr Magdalena Zwolińska 78

Przejrzystość wynagrodzeń
Benefit Systems, MyBenefit 84

Dofinansowanie wypoczynku pracowników
Agnieszka Wachowicz 88

Dyrektywa UE 2023/970: transparentność wynagrodzeń i równa płaca
Monika Smulewicz 92

Cudzoziemcy

Kluczowa rola statusu pobytowego w zatrudnianiu cudzoziemców
*Liudmyła Bartkiv,
 Magdalena Cieślukowska* 102

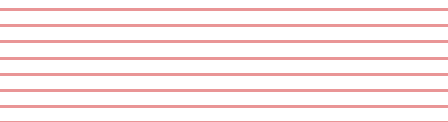
Profesjonalnie o dobrostanie

Celebrowanie w HR
Wojciech Chromik 110

Hejt zza ekranu
*Klaudia Majkutewicz-Jędrzejak,
 Paweł Sych* 118

Kalendarium

Kursy i webinary. 126





Prawo pracy



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





dr Magdalena Zwolińska
Partner w HRLS
Zwolińska & Zwoliński



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



Ochrona mam po powrocie do pracy z urlopu związanego z rodzicielstwem, a rozwiązanie umowy o pracę

Praktyczne aspekty

Art. 177 Kodeksu pracy wskazuje na podstawowy zakres ochrony w związku z macierzyństwem precyzując, że m.in. w okresie ciąży, urlopu macierzyńskiego, urlopu rodzicielskiego, urlopu ojcowskiego pracodawca nie może wypowiedzieć lub rozwiązać bez wypowiedzenia stosunku pracy z pracownikiem korzystającym z tych uprawnień. Co więcej, pracodawca nie może w stosunku do tej osoby prowadzić przygotowań do wypowiedzenia lub rozwiązania bez wypowiedzenia umowy o pracę.

Podstawowy zakres ochrony pracownika przed rozwiązaniem stosunku pracy

Od powyższej zasady przewidziano dwa wyjątki, w których pracodawca może rozwiązać umowę o pracę z pracownikiem korzystającym z jednego z ww. wskazanych urlopów:

1. gdy przyczyną rozwiązania umowy o pracę jest wina pracownika, a organizacja związkowa reprezentująca tego pracownika (o ile jest on jej członkiem lub która podjęła się obrony na prośbę pracownika) wyraziła zgodę na rozwiązanie tej umowy;



2. sytuacje dotyczące ogłoszenia upadłości lub likwidacji zakładu pracy, gdzie pracodawca jest obowiązany uzgodnić termin rozwiązania umowy o pracę z reprezentującą pracownicę lub pracownika zakładową organizacją związkową (jeśli istnieje). Jeżeli zapewnienie w tym okresie innego zatrudnienia jest niemożliwe, pracownicy lub pracownikowi przysługują świadczenia określone w odrębnych przepisach, czyli np. zasiłek macierzyński, zasiłek chorobowy w czasie ciąży. Okres pobierania tych świadczeń wlicza się do okresu zatrudnienia, od którego zależą uprawnienia pracownicze.

Co ciekawe, ochrona przed rozwiązaniem stosunku pracy dotyczy również sytuacji, w których pracownica zaszła w ciążę w okresie wypowiedzenia bądź gdy o tym, że jest w ciąży podczas wręczenia wypowiedzenia jeszcze nie wiedziała. W takim wypadku pracodawca ma obowiązek cofnąć oświadczenie o wypowiedzeniu umowy o pracę. Podkreślenia wymaga, że skuteczność cofnięcia ww. oświadczenia jest uzależniona od zgody pracownicy. Zgoda może być wyrażona w sposób

dorozumiany, ale nie można pracownicy odmówić prawa sprzeciwu wobec cofnięcia przez pracodawcę oświadczenia o wypowiedzeniu umowy o pracę.

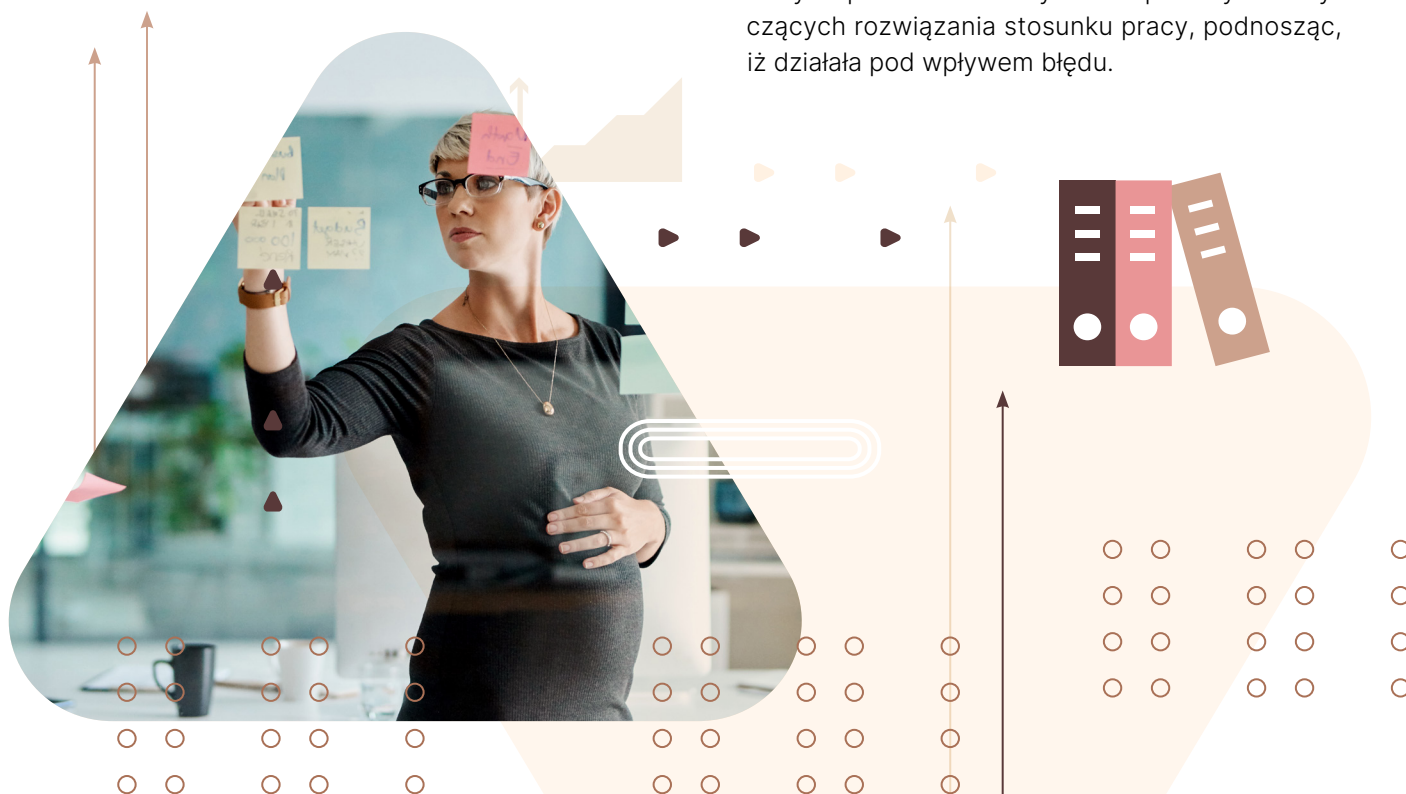
Ochrona przed rozwiązaniem stosunku pracy dotyczy również sytuacji, w których pracownica zaszła w ciążę w okresie wypowiedzenia bądź gdy o tym, że jest w ciąży podczas wręczenia wypowiedzenia jeszcze nie wiedziała. W takim wypadku pracodawca ma obowiązek cofnąć oświadczenie o wypowiedzeniu umowy o pracę.

Zgodnie z art. 177 § 1 K.p. pracodawca nie może wypowiedzieć ani rozwiązać umowy o pracę w okresie ciąży. Zakaz rozwiązania przez pracodawcę umowy o pracę w okresie ciąży pracownicy dotyczy wypowiedzenia (w tym również wypowiedzenia zmieniającego) oraz rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia z przyczyn niezawinionych przez pracownicę, zarówno wówczas, gdy oświadczenie to zostało złożone jej w okresie przed zajściem w ciążę, a pracownica zaszła w ciążę w czasie biegu wypowiedzenia, jak i wówczas, gdy oświadczenie zostało złożone w okresie, gdy była już ona w ciąży, lecz o tym jeszcze nie wiedziała.

Jeżeli po złożeniu przez pracodawcę jednego z oświadczeń (o wypowiedzeniu umowy o pracę albo rozwiązaniu umowy bez wypowiedzenia z przyczyn niezawinionych przez pracownika) pracownica dostarczy pracodawcy zaświadczenie lekarskie (art. 185 § 1 K.p.), że w chwili jego składania była już w ciąży, pracodawca ma obowiązek cofnąć to oświadczenie. To samo dotyczy sytuacji, gdy pracownica zaszła w ciążę w czasie biegnącego już okresu wypowiedzenia, czyli

gdy okres wypowiedzenia miałby się zakończyć w czasie, gdy pracownica jest już w ciąży. W razie niespełnienia przez pracodawcę tego obowiązku (cofnięcia oświadczenia o rozwiązaniu umowy) pracownicy przysługują na ogólnych zasadach roszczenia związane z rozwiązaniem umowy o pracę z naruszeniem przepisów prawa pracy (Postanowienie Sądu Najwyższego z dnia 7 grudnia 2022 r., sygn. akt. III PZ 9/22).

Zastanawiająca może być sytuacja, w której to pracownica w okresie ciąży składa oświadczenie woli o rozwiązaniu umowy o pracę bądź podpisuje porozumienie o zmianie warunków pracy czy płacy, czy też porozumienie o rozwiązaniu umowy o pracę. Rozwiązanie to jest prawnie dopuszczalne i nie jest ograniczone negatywnymi konsekwencjami wobec pracodawcy, o ile pracownica była świadoma, że jest w ciąży. Warto jednak zauważyć, że jeśli taka pracownica nie miała w momencie składania przez nią oświadczenia o wypowiedzeniu umowy o pracę lub oświadczenia w zakresie rozwiązania umowy na mocy porozumienia stron świadomości co do swojego stanu ciąży albo odnośnie do uprawnień związanych z tym stanem, może się skutecznie uchylić od skutków dokonanych przez siebie czynności prawnych dotyczących rozwiązania stosunku pracy, podnosząc, iż działała pod wpływem błędu.



Ani z art. 177 § 1 K.p., ani z żadnego innego przepisu kodeksu pracy nie wynika zakaz rozwiązania umowy o pracę w okresie ciąży przez samą pracownicę lub w drodze porozumienia stron, jednak jest to dopuszczalne pod warunkiem, że pracownica świadomie rezygnuje ze swoich uprawnień, o czym można mówić wtedy, gdy wie ona, że jest w ciąży w momencie składania oświadczenia woli o wypowiedzeniu umowy o pracę lub wyrażającego zgodę na rozwiązanie umowy za porozumieniem stron. Dlatego pracownica, która złożyła pracodawcy ofertę rozwiązania umowy o pracę na mocy porozumienia stron, nie wiedząc, że jest w ciąży (błąd polegający na mylnym wyobrażeniu o istniejącym stanie rzeczy), może się uchylić od skutków tego oświadczenia niezależnie od tego, czy błąd został wywołany przez pracodawcę, czy wiedział on o błędzie lub mógł go z łatwością zauważyć. W takim wypadku odpowiednio (art. 300 K.p.) zastosowany art. 84 § 1 k.c., uwzględniający powołaną wyżej zasadę prawa pracy usprawiedliwia "złagodzenie" warunków uchylenia się kobiety w ciąży od skutków oświadczenia woli zmierzającego do zakończenia stosunku pracy, złożonego pod wpływem błędu polegającego na niewiedzy o ciąży (Wyrok Sądu Apelacyjnego w Warszawie z dnia 14 września 2021 r., sygn. akt. III APa 51/19).

Z ochrony pracy kobiet w ciąży (art. 177 K.p.) wynika zakaz wypowiedzania przez pracodawcę umowy o pracę albo warunków pracy i płacy w okresie ciąży. Z zasady tej nie wynika zakaz rozwiązywania umowy o pracę za porozumieniem stron albo zmiany warunków pracy i płacy w drodze takiego porozumienia (Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 7 października 2020 r., sygn. akt. II PK78/19, OSNP 2021/6/63).

Pracownica, która nie wiedząc, że jest w ciąży, złożyła oświadczenie woli zmierzające do rozwiązania umowy o pracę może się uchylić od skutków tego oświadczenia niezależnie od tego, czy błąd został wywołany przez pracodawcę, czy wiedział on o błędzie lub mógł go z łatwością zauważyć (Wyrok SN z 19.03.2002 r., I PKN 156/01, OSNP 2004, nr 5, poz. 78.).

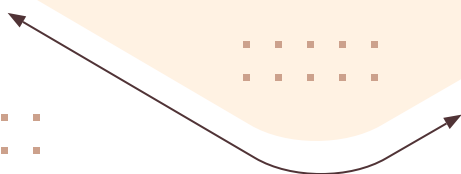
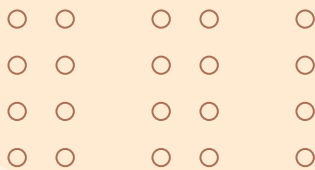
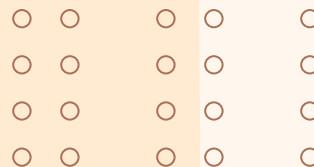


Powyższa możliwość odwołania przez pracownicę w ciąży jej oświadczenia o rozwiązaniu umowy o pracę stwarza jednak niepewność, w jakim okresie po rozwiązaniu umowy może ona skutecznie domagać się przywrócenia do pracy. Powinno to nastąpić w terminie przewidzianym do zgłoszenia gotowości do podjęcia pracy po przywróceniu do pracy, tj. 7 dni, licząc od chwili wykrycia błędu.

Oświadczenie pracownicy o uchyleniu się od skutków oświadczenia woli zmierzającego do rozwiązania umowy o pracę złożonego pod wpływem błędu, powinno być złożone pracodawcy w terminie przewidzianym do zgłoszenia gotowości podjęcia pracy po przywróceniu do niej, licząc od chwili wykrycia błędu (Wyrok SN z 19.03.2002 r., I PKN 156/01, OSNP 2004, nr 5, poz. 78.).

Co więcej, zakaz rozwiązania umowy o pracę obowiązuje także w sytuacji, gdy pracownica zaszła w ciążę w okresie wypowiedzenia umowy o pracę, a po okresie wypowiedzenia przerwała ciążę.

Zakaz rozwiązywania umów o pracę obowiązuje również w sytuacji, gdy pracownica zaszła w ciążę w okresie wypowiedzenia, a po okresie wypowiedzenia przerwała ciążę. Kwestia natomiast powiadomienia zakładu pracy o ciąży już po rozwiązaniu



Zatrudnienie po powrocie z urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego albo ojcowskiego

umowy o pracę może mieć tylko znaczenie przy rozpoznawaniu roszczenia wnioskodawczyni o wynagrodzenie za czas, w którym nie pracowała, nie zawiadomiwszy zakładu pracy o ciąży (Postanowienie SN z 13.09.1979 r., I PRN 84/79, OSNC 1980, nr 3, poz. 58.).

Wypowiedzenie umowy o pracę w okresach ochronnych wskazanych powyżej nie skutkuje nieważnością czy bezskutecznością tej czynności prawnej - jest jedynie niezgodne z prawem, co oznacza, że pracownica może żądać przywrócenia do pracy bądź skorzystać z możliwości odwołania się do sądu pracy występując z roszczeniem przywrócenia do pracy oraz wypłaty wynagrodzenia za czas pozostawania bez pracy.

Wyrażony w art. 177 § 1 K.p. zakaz wypowiedzenia (i rozwiązania) przez pracodawcę umowy o pracę z pracownicą w okresie ciąży i urlopu macierzyńskiego nie oznacza, że wypowiedzenie nie wywołuje skutku prawnego w postaci rozwiązania umowy o pracę. Jest to wypowiedzenie niezgodne z prawem, a skutki tego określone są w art. 45 § 1 K.p. (Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 10 sierpnia 2010 r., sygn. akt. I PK 17/10, LEX nr 630182).

Art. 186⁴ K. p. wprowadza zasadę, według której pracownik po zakończeniu urlopu macierzyńskiego, urlopu na warunkach urlopu macierzyńskiego, uzupełniającego urlopu macierzyńskiego, urlopu rodzicielskiego, urlopu ojcowskiego oraz urlopu wychowawczego powraca do pracy na dotychczasowym stanowisku, a jeżeli nie jest to możliwe - na stanowisku równorzędnym z zajmowanym przed rozpoczęciem urlopu na warunkach nie mniej korzystnych od tych, które obowiązywałyby, gdyby pracownik nie korzystał z urlopu.

Zgodnie z treścią art. 186⁴ K.p. pracownikowi po powrocie z urlopu wychowawczego, przysługuje wynagrodzenie nie niższe od wynagrodzenia przysługującego mu w dniu podjęcia pracy na stanowisku zajmowanym przed urlopem. Jeżeli w trakcie korzystania przez pracownika z urlopu doszło do zmian płacowych dotyczących tego stanowiska, to zmiany te obejmują także jego wynagrodzenie, gdyż podstawą określenia wysokości wynagrodzenia nie jest wynagrodzenie pobierane przez pracownika przed urlopami związanymi z macierzyństwem lub rodzicielstwem, lecz wynagrodzenie przysługujące aktualnie na stanowisku, z którego pracownik odszedł na urlop. W przeciwnym razie dochodzi do nierównego traktowania w zatrudnieniu w związku z korzystaniem z urlopów macierzyńskich lub wychowawczych wskutek nielegalnego ustalenia po powrocie do pracy niższego wynagrodzenia zasadniczego w porównaniu do pracowników zatrudnionych na takich samych



stanowiskach, co stanowi oczywistą dyskryminację ze względu na rodzicielstwo (Postanowienie Sądu Najwyższego z dnia 18 sierpnia 2021 r., sygn. akt. II PSK 78/21, LEX nr 3398350).

Warunki pracy powracającego po urlopie pracownika powinny być nie mniej korzystne niż te, które by go obowiązywały, gdyby nie korzystał przez ten czas z urlopu. Dotyczy to również wynagrodzenia za pracę. Jeśli pozostali pracownicy wykonujący pracę na tym samym stanowisku otrzymali w tym czasie podwyżki, wysokość wynagrodzenia powracającego pracownika powinna zostać wyrównana. Jeśli w trakcie urlopu, z którego pracownik korzystał, wprowadzono nowe zasady wynagradzania, np. w postaci premii, dodatków, również powinny go objąć.

Stabilność zatrudnienia po powrocie z urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego albo ojcowskiego

Zasadniczo Kodeks pracy nie zapewnia pracownikowi ochrony przed wypowiedzeniem umowy o pracę po powrocie z urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego czy ojcowskiego, choć co do zasady, przysługuje mu prawo powrotu do pracy na stanowisko zajmowane przed takim urlopem. Jeśli powrót na stanowisko zajmowane przed urlopem nie będzie możliwy, należy zatrudnić pracownika na stanowisku równorzędnym z zajmowanym przed rozpoczęciem urlopu na warunkach nie mniej korzystnych od tych, które obowiązywałyby, gdyby pracownik nie korzystał z urlopu. Jako stanowisko



Jako stanowisko „równorzędne” należy rozumieć takie stanowisko, na którym wykonywana jest praca tego samego rodzaju, które gwarantuje wynagrodzenie na dotychczasowym poziomie i zapewnia dotychczasową pozycję zawodową oraz możliwości awansowe nie mniejsze od posiadanych poprzednio.

„równorzędne” należy rozumieć takie stanowisko, na którym wykonywana jest praca tego samego rodzaju, które gwarantuje wynagrodzenie na dotychczasowym poziomie i zapewnia dotychczasową pozycję zawodową oraz możliwości awansowe nie mniejsze od posiadanych poprzednio. Brak możliwości dopuszczenia do pracy pracownika po urlopie na stanowisku równorzędnym z zajmowanym przed urlopem uzasadnia wypowiedzenie umowy o pracę. Przyczyny rozwiązania takiej umowy nie może natomiast stanowić sytuacja życiowa pracownika, a właściwie jej zmiana związana z wychowywaniem dziecka.

Dwunastomiesięczna ochrona przed rozwiązaniem stosunku pracy

Swoistym zabezpieczeniem istniejącym po stronie pracownika przed rozwiązaniem z nim stosunku pracy może być obniżenie jego wymiaru czasu pracy lub udzielenie pracownikowi urlopu wychowawczego, opisane w art. 186⁸ K.p. Przepis ten wskazuje, że Pracodawca nie może wypowiedzieć ani rozwiązać umowy o pracę w okresie od dnia złożenia przez pracownika uprawnionego do urlopu wychowawczego wniosku:

1. o udzielenie urlopu wychowawczego - do dnia zakończenia tego urlopu;
2. o obniżenie wymiaru czasu pracy - do dnia powrotu do nieobniżonego wymiaru czasu pracy, nie dłużej jednak niż przez łączny okres 12 miesięcy (uwaga wyjątek: upadłość, likwidacja zakładu pracy bądź wina pracownika).

Zakaz wypowiedzenia albo rozwiązania umowy o pracę zaczyna obowiązywać na 21 dni przed rozpoczęciem korzystania z urlopu wychowawczego albo obniżonego wymiaru czasu pracy. Jeżeli wniosek w ww. zakresie został złożony wcześniej – ochrona zaczyna obowiązywać od 21 dnia przed rozpoczęciem korzystania z urlopu lub obniżonego wymiaru czasu pracy. Przykładowo więc, w przypadku złożenia przez pracownika wniosku o obniżenie wymiaru czasu pracy z dużym wyprzedzeniem, np. na 4 miesiące przed wnioskowaną





datą rozpoczęcia pracy w obniżonym wymiarze czasu pracy, ochrona szczególna stosunku pracy rozpocznie obowiązywanie na 21 dni przed terminem określonym we wniosku. W przypadku zaś złożenia wniosku, po dokonaniu czynności prawnej zmierzającej do rozwiązania umowy o pracę – ochrona nie obowiązuje, a umowa rozwiązuje się w terminie wynikającym z tej czynności. Pracodawca będzie musiał jednak wskazać przyczynę wypowiedzenia umowy. W razie ewentualnego sporu, będzie on musiał również wykazać, że faktyczna przyczyna wypowiedzenia nie jest powiązana z zamiarem pracownika skorzystania z przysługujących mu uprawnień rodzicielskich.

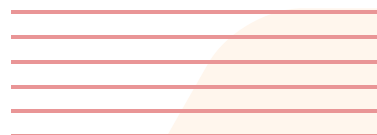
Nie ma natomiast przeszkód, by rozwiązać umowę o pracę w drodze porozumienia stron z pracownikiem korzystającym ze szczególnej ochrony stosunku pracy. Szczególna ochrona dotyczy bowiem wypadków, gdy rozwiązanie stosunku pracy ma nastąpić wyłącznie z inicjatywy pracodawcy.

Ochrona w praktyce – krótkie podsumowanie

W praktyce istnieją 3 instytucje pozwalające na skuteczną ochronę mam po powrocie do pracy:

1. obniżenie wymiaru czasu pracy,
2. udzielenie urlopu wychowawczego,
3. łączenie urlopu rodzicielskiego z pracą na umowie o pracę u swojego pracodawcy, przy czym istnieje możliwość połączenia korzystania z urlopu rodzicielskiego z wykonywaniem pracy u pracodawcy udzielającego tego urlopu w wymiarze nie wyższym niż 1/2 pełnego wymiaru czasu pracy. W takim przypadku urlopu rodzicielskiego udziela się na pozostałą część wymiaru czasu pracy. Ochrona trwa w takim wypadku przez czas urlopu rodzicielskiego.

Zakaz wypowiedzenia albo rozwiązania umowy o pracę zaczyna obowiązywać na 21 dni przed rozpoczęciem korzystania z urlopu wychowawczego albo obniżonego wymiaru czasu pracy.





KOPEC&ZABOROWSKI
ADWOKACI I RADCOWIE PRAWNI



Marta Kopec

Radca prawny, partner
zarządzający w kancelarii
Kopec & Zaborowski



Zuzanna Dzierzanowska

Prawnik w kancelarii
Kopec & Zaborowski

Zakazy konkurencji

Jak je konstruować, aby realnie chroniły interesy firmy?

W realiach gospodarki rynkowej, opartej na wiedzy, innowacjach i zasobach ludzkich, przedsiębiorcy narażeni są na rzeczywiste zagrożenie utraty swojej pozycji konkurencyjnej z powodu dużej rotacji pracowników oraz zmieniających się relacji z partnerami biznesowymi¹. Pracownicy często zmieniają pracodawców, przechodząc do firm konkurencyjnych i zabierając ze sobą cenne informacje, kontakty czy know-how². To zjawisko może prowadzić do poważnych strat ekonomicznych oraz destabilizacji pozycji firmy na rynku.

Odejście do konkurencji – czy da się zapobiec stratom?

Rozwiązaniem tych problemów są klauzule konkurencyjne, będące instrumentem ochrony interesów przedsiębiorcy w zmiennym i wymagającym środowisku biznesowym. Pracodawcy często zawierają umowy o zakazie konkurencji przy okazji zawierania umów o pracę, a także przy awansach na stanowiska kluczowe lub menadżerskie. Niestety, wiele klauzul konkurencyjnych czy umów o zakazie konkurencji jest rozwiązywanych przy

okazji rozstania z pracownikiem, a to niesie za sobą pewne ryzyka.

Do klauzul konkurencyjnych należy podchodzić z pewną rozważą. W każdym przypadku należy rozważyć i policzyć opłacalność pozostawienia zakazu konkurencji w mocy. Są bowiem takie kategorie pracowników, którzy mają dostęp do klientów i szczególnie istotnych informacji o firmie m.in. jej cennikach, strategiach sprzedażowych itp. W takiej sytuacji należy sobie odpowiedzieć na pytanie: czy jeśli ten pracownik odejdzie do konkurencji z informacjami, które posiada oraz z wyrobioną marką

¹ <https://kruczek.pl/zakaz-konkurencji/> (dostęp: 23.05.2025 r.).

² <https://www.money.pl/firma/wiadomosci/tajemnica-firmy-jak-chronic-know-how-przed-konkurencja-6274950960597121a.html> (dostęp: 23.05.2025 r.).



osobistą wśród klientów, czy firma nie straci więcej niż kwoty odszkodowania z wypłaconego zakazu konkurencji. Z drugiej jednak strony są stanowiska i osoby, które nie niosą zagrożeń po odejściu z firmy, toteż nie ma potrzeby biznesowej generowania kosztów w postaci opłacania odszkodowania.

Wymogi formalne klauzuli konkurencyjnej

Klauzula konkurencyjna, choć często sprowadzana do kilku zdań w umowie, ma istotne znaczenie prawne i biznesowe - jej prawidłowe skonstruowanie decyduje o skuteczności zabezpieczenia interesów przedsiębiorcy. Niedookreślone, zbyt szerokie lub nieproporcjonalne zapisy mogą prowadzić do jej nieważności lub trudności w egzekwowaniu zakazu konkurencji. Co więcej, dobrze sformułowana klauzula musi równoważyć interesy obu stron - chronić przedsiębiorcę, ale jednocześnie nie naruszać nadmiernie praw osoby objętej zakazem. Dlatego tak ważne jest, by jej treść była przemyślana, precyzyjna i zgodna z obowiązującymi przepisami prawa.

³ <https://www.rp.pl/orzecznictwo/art15907961-zakaz-konkurencji-musi-byc-konkretny> (dostęp: 23.05.2025 r.).

Zgodnie z art. 101² Kodeksu pracy, w umowie o zakazie konkurencji po ustaniu stosunku pracy, określa się okres obowiązywania zakazu konkurencji oraz wysokość odszkodowania, które pracodawca zobowiązuje się wypłacić. Odszkodowanie nie może być niższe od 25% wynagrodzenia otrzymanego przez pracownika przed ustaniem stosunku pracy przez okres odpowiadający okresowi obowiązywania zakazu konkurencji. Przykładowo, jeżeli zakaz konkurencji ma obowiązywać przez 12 miesięcy, odszkodowanie nie może być niższe od 25% wynagrodzenia, które pracownik uzyskał w ostatnich 12 miesiącach pracy.

Dobrze sformułowana klauzula musi równoważyć interesy obu stron - chronić przedsiębiorcę, ale jednocześnie nie naruszać nadmiernie praw osoby objętej zakazem.

Z jednej strony zbyt szerokie sformułowania (np. „wszelka działalność pokrewna”) mogą być uznane za nieprecyzyjne. Z drugiej zaś strony – zbyt szczegółowa definicja może nie zabezpieczać interesów pracodawcy w odpowiedni sposób.

Umowa, która przewiduje nieodpłatny zakaz konkurencji nie będzie obarczona sankcją nieważności, ponieważ zastosowanie znajdzie art. 101² § 3 KP, który gwarantuje minimalne odszkodowanie⁴. Ustalenie odszkodowania w niższej wysokości wywoła taki sam skutek. Odszkodowanie jest nadto o tyle istotne, że w przypadku niewywiązania się pracodawcy z obowiązku jego wypłaty - klauzula przestaje obowiązywać. Poza odszkodowaniem, wymagana jest również forma pisemna, niezależnie od tego czy klauzula będzie osobną umową czy też postanowieniem zawartym w umowie o pracę.

Jak prawidłowo zdefiniować działalność konkurencyjną?

W praktyce skuteczność takiej klauzuli zależy jednak nie tylko od spełnienia ww. warunków formalnych, ale również od właściwego zdefiniowania działalności konkurencyjnej. Kodeks pracy nie określa, jakie aktywności obejmuje zakaz konkurencji, dlatego tak istotne jest ich odpowiednie sprecyzowanie. Wartość odpowiedniego sformułowania klauzuli podkreślał również Sąd Najwyższy, który przyjął, że: „precyzyjne określenie zakresu zakazu konkurencji ustanawianego w klauzuli konkurencyjnej jest szczególnie ważne, gdyż po ustaniu stosunku pracy były pracownik nie



jest objęty obowiązkiem dbałości o dobro zakładu pracy, dookreślającym niekiedy zakres pracowniczych obowiązków. W razie ogólnikowego określenia zakresu zakazu konkurencji może powstać wątpliwość, czy były pracownik związany jest zakazem konkurencji tylko w tej dziedzinie działalności pracodawcy, w której posiada szczególnie ważne informacje, czy też zobowiązany jest do powstrzymania się od konkurencji we wszelkich sferach aktywności byłego pracodawcy”⁵. Tak przedstawioną zasadę Sąd Najwyższy rozwinął w innym orzeczeniu, uwzględniając sytuację osób wchodzących w skład organu osoby prawnej. Sąd Najwyższy wskazał, że dla takich osób: „zakaz konkurencji może być określony ogólnie, gdyż jego szczegółowe wskazanie groziłoby niebezpieczeństwem pominięcia istotnych informacji, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę”⁶. Jest to jednak wyjątek, zatem co do zasady zakres musi być konkretny.

⁴ Wyrok SN z 17.12.2001 r., I PKN 742/00, OSNP 2003, nr 24, poz. 588.

⁵ Postanowienie SN z 10.05.2018 r., II PK 319/17, LEX nr 2488641.

⁶ Wyrok SN z 19.05.2004 r., I PK 534/03, OSNP 2005, nr 5, poz. 63.

Z jednej strony zbyt szerokie sformułowania (np. „wszelka działalność pokrewna”) mogą być uznane za nieprecyzyjne. Z drugiej zaś strony – zbyt szczegółowa definicja może nie zabezpieczać interesów pracodawcy w odpowiedni sposób. Praktycznym ułatwieniem będzie określenie branży, którą pracodawca uznaje za konkurencyjną. Innym rozwiązaniem może być wskazanie kodów PKD działalności, które są zbieżne z faktycznie wykonywaną działalnością pracodawcy. Można również wymienić konkretne podmioty, które firma uznaje za swoją konkurencję, jednak taka konstrukcja zakazu może nie być skuteczna w przyszłości. Przykładowo, jeżeli umowa została zawarta na dłuższy okres (np. na 2 lata) to w toku jej trwania na rynku może pojawić się nowy podmiot, zagrażający interesom pracodawcy, którego strony nie uwzględniły. Należy również pamiętać o określeniu obszaru geograficznego, w którym zakaz konkurencji obowiązuje.

Nieoczywiste klauzule umowne

Jedną z nieoczywistych klauzul umownych jest zobowiązanie pracownika do informowania pracodawcy o podjęciu jakiegokolwiek działania lub zatrudnienia w związku z zakazem konkurencji. Sąd Najwyższy rozważył taki przypadek i wskazał, że takie zobowiązanie jest nieważne w całości lub w części zgodnie z art. 58 § 1 lub 3 k.c.⁷

Innym interesującym przypadkiem jest zamieszczenie w umowie o zakazie konkurencji zakazu podejmowania pracy na rzecz klientów byłego pracodawcy, w szczególności, jeśli nie są to podmioty konkurencyjne. Nie budzi wątpliwości, że zakaz świadczenia pracy (bądź usług) na rzecz klientów pracodawcy, obowiązujący pracownika w czasie trwania stosunku pracy, wynika z jego obowiązku troski o dobro zakładu pracy. Działania sprzeczne

⁷ Wyrok SN z 6.12.2018 r., II PK 224/17, OSNP 2019, nr 8, poz. 95.



z tym zakazem uzasadniałyby wręczenie pracownikowi wypowiedzenia, a nawet zwolnienie w trybie dyscyplinarnym.

Sytuacja będzie wyglądać inaczej, gdy dojdzie do zakończenia stosunku pracy, bowiem ten obowiązek przestanie istnieć. Sąd Najwyższy przyjął, że ograniczenie swobody podejmowania przez pracownika pracy na rzecz podmiotów nieprowadzących działalności konkurencyjnej w stosunku do dotychczasowego pracodawcy, lecz wykonujących działania dla podmiotu konkurencyjnego w stosunku do pracodawcy wykracza poza dopuszczalny zakres zakazu konkurencji⁸. Należy więc przyjąć, że praca na rzecz niekonkurencyjnego podmiotu nie będzie podlegała pod reżim zakazu konkurencji i nie będzie wiązać się z obowiązkiem wypłaty odszkodowania.

Warto jednak pamiętać, że pojęcie działalności konkurencyjnej może być rozumiane szerzej, niż tylko jako bezpośrednie działanie na rzecz podmiotu prowadzącego podobną działalność gospodarczą. Zgodnie z tym poglądem, klauzula konkurencyjna mogłaby obejmować również zatrudnienie u podmiotów formalnie niekonkurencyjnych - takich jak fundacje czy stowarzyszenia - jeśli ich działalność uboczna zagraża interesom byłego pracodawcy⁹. Również podjęcie pracy u klienta pracodawcy może zostać uznane za naruszenie zakazu konkurencji, szczególnie gdy skutkuje to ograniczeniem współpracy z dotychczasowym pracodawcą lub prowadzi do konfliktu interesów¹⁰. Nie jest to jednak pogląd dominujący, ponieważ większość stanowisk wskazuje na konieczność zawężenia zakazu do działalności faktycznie konkurencyjnej.

Należy mieć na uwadze, że zastrzeżenie w umowie o pracę zakazu pracy czy współpracy z klientami pracodawcy, po ustaniu stosunku pracy, przez

⁸ Wyrok SN z 9.07.2014 r., I PK 325/13, OSNP 2015, nr 12, poz. 162.

⁹ W. Ostaszewski, M. Raczkowski [w:] M. Gersdorf, K. Rączka, A. Zwolińska, W. Ostaszewski, M. Raczkowski, Kodeks pracy. Komentarz, wyd. IV, Warszawa 2024, art. 101(1), art. 101(2), art. 101(3).

¹⁰ Ibidem.

Klauzula konkurencyjna mogłaby obejmować również zatrudnienie u podmiotów formalnie niekonkurencyjnych - takich jak fundacje czy stowarzyszenia - jeśli ich działalność uboczna zagraża interesom byłego pracodawcy.

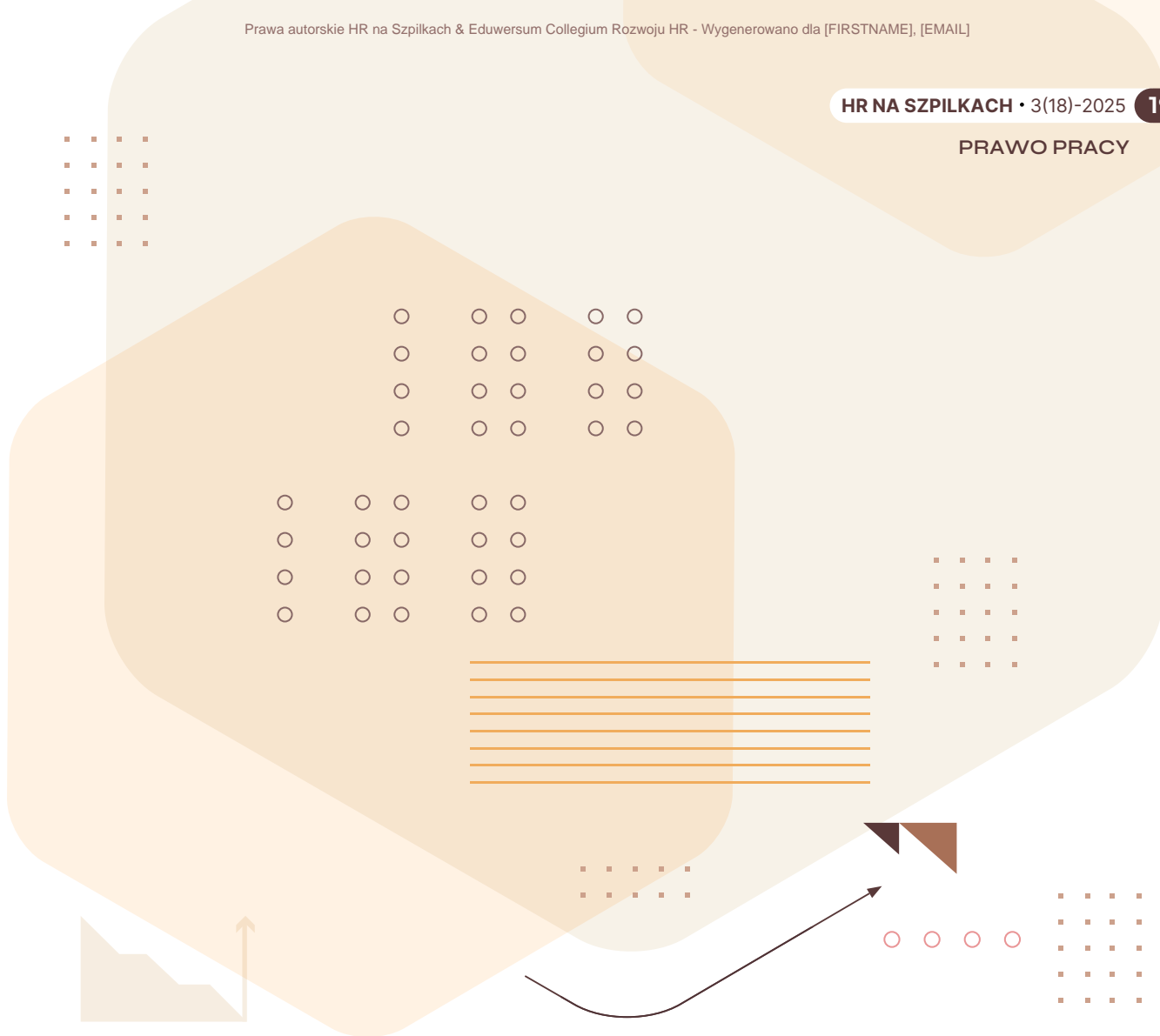
oznaczony w umowie okres, może zostać uznane za zastrzeżenie zakazu konkurencji. W takiej sytuacji pracownik może domagać się zapłaty odszkodowania za powstrzymanie się od zakazu konkurencji. Wynika to z faktu, że zastrzeżenie takiej klauzuli może zostać uznane za swoiste ograniczenie dla pracownika w wyborze pracy.

Nieuczciwa konkurencja a zakaz konkurencji

Obowiązek przestrzegania przez byłego pracownika przepisów ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji nie jest tożsamy z zakazem konkurencji po ustaniu stosunku pracy, o którym mowa w art. 101² § 1 Kodeksu pracy. Zakaz ten wynika wyłącznie z pisemnej umowy zawartej między pracodawcą a pracownikiem. Oznacza to, że odpowiedzialność za naruszenie zakazu konkurencji opiera się na podstawie umowy i dotyczy tylko tych osób, które dobrowolnie podjęły takie zobowiązanie¹¹.

Z kolei odpowiedzialność za popełnienie czynu nieuczciwej konkurencji wynika bezpośrednio z ustawy i nie wymaga zawierania żadnych dodatkowych umów. Przepis ten ma zastosowanie do każdej osoby objętej zakresem podmiotowym ustawy, w tym również do byłych pracowników,

¹¹ Wyrok SN z 8.08.2007 r., II PK 45/07, OSNP 2008, nr 19-20, poz. 283.



niezależnie od ich woli. W praktyce oznacza to, że nawet jeśli pracownik nie podpisał umowy o zakazie konkurencji, nadal może ponosić odpowiedzialność za działania sprzeczne z zasadami uczciwej konkurencji¹².

Tym samym obowiązek przestrzegania przepisów o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji nie rodzi automatycznie obowiązku zapłaty odszkodowania z tytułu zakazu konkurencji, zwłaszcza gdy były pracownik zobowiązał się do niepodejmowania pracy na rzecz kontrahentów pracodawcy, którzy nie prowadzą działalności konkurencyjnej i nie są objęci zakazem konkurencji. Odszkodowanie dotyczy bowiem przypadku, kiedy pracownik zobowiązał się do niepodejmowania działalności konkurencyjnej, dlatego tak istotne jest odpowiednie określenie, co będzie stanowiło taką działalność.

¹² Ibidem.

Odpowiedzialność za popełnienie czynu nieuczciwej konkurencji wynika bezpośrednio z ustawy i nie wymaga zawierania żadnych dodatkowych umów.

Podsumowanie

Zakaz konkurencji to skuteczne narzędzie ochrony firmy, ale tylko wtedy, gdy jest dobrze przemyślany. Przedsiębiorcy powinni więc dokładnie określić jego zakres i pamiętać, że jego skuteczność zależy nie tylko od umowy, ale też od wypłacania odpowiedniego odszkodowania. Dobrze skonstruowana klauzula to klucz do bezpiecznej i stabilnej pozycji na rynku.

 Eduwersum



in

**r. pr. Patrycja
Rejnowicz-Janowska**

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



in

**r. pr. Milena
Markiewicz-Jurzyńska**

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

Cykl orzecznicy

Prawo pracy w orzeczeniach

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

Wstęp

Dynamicznie zmieniające się realia rynku pracy oraz rosnąca świadomość pracowników sprawiają, że prawidłowa wykładnia przepisów Kodeksu pracy staje się coraz większym wyzwaniem – zwłaszcza w obszarze ochrony kobiet w ciąży oraz uprawnień związanych z rodzicielstwem. W odpowiedzi na te wyzwania przedstawiamy Państwu kolejny Cykl orzecznicy poświęcony aktualnym i istotnym rozstrzygnięciom sądów powszechnych i Sądu Najwyższego. Omawiamy w nim m.in. zakres ochrony pracownic w ciąży, konsekwencje podjęcia pracy zarobkowej podczas urlopu macierzyńskiego, a także zasady równego traktowania pracowników powracających z urlopów macierzyńskich i wychowawczych.

Serdecznie zapraszamy do lektury – niech ten Cykl będzie dla Państwa praktycznym narzędziem w codziennej pracy i skutecznym wsparciem w podejmowaniu zgodnych z prawem decyzji.

§

Zgoda ciężarnej nie uchyla zakazu zatrudniania jej w porze nocnej

Wyrok Sądu Apelacyjnego w Łodzi z dnia 16 lutego 2018 r., III AUa 123/17, Legalis nr Legalis nr 1775599



„Prawo pracy w art. 178 KP przewiduje bezwzględny zakaz zatrudniania kobiet w ciąży w porze nocnej. Zakazu tego nie uchyla zgoda zainteresowanej pracownicy na świadczenie pracy w porze nocnej. Przyjmuje się, że praca w nocy nie jest zgodna z biologicznym rytmem funkcjonowania organizmu ludzkiego i może powodować niekorzystne następstwa dla zdrowia kobiety w ciąży”.

§

Konsekwencje zajścia w ciążę w okresie wypowiedzenia

Postanowienie Sądu Najwyższego z dnia 22 sierpnia 2013 r., II PK 83/13, Legalis nr 830667



„Ochroną przewidzianą w art. 177 § 1 KP objęte są również kobiety, które w momencie otrzymania oświadczenia woli o wypowiedzeniu bądź rozwiązaniu umowy o pracę nie były jeszcze w ciąży i zašły w nią później, tj. w okresie wypowiedzenia”.

§

Reguły wyznaczania upływu trzeciego miesiąca ciąży

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 15 stycznia 2019 r., II PK 252/17, Legalis nr 1861139



„Termin upływu trzeciego miesiąca ciąży oblicza się w równej miary miesiącach księżycowych (28 dni). Oznacza to, że dla aktywowania ochrony przewidzianej w art. 177 § 3 KP konieczne jest ustalenie, że w dniu, w którym umowa o pracę na czas określony miała ulec rozwiązaniu, upłynęło już co najmniej 85 dni (3 miesiące księżycowe 1 dzień) od dnia poczęcia. Ochrona z art. 177 § 3 KP przysługuje bowiem dopiero po upływie trzeciego miesiąca ciąży, a nie w okresie do zakończenia trzeciego miesiąca ciąży”.

§

Różnicowanie wysokości wynagrodzeń pracowników powracających z urlopu wychowawczego jako przejaw niedopuszczanej dyskryminacji ze względu na rodzicielstwo

Postanowienie Sądu Najwyższego z dnia 28 marca 2019 r., I PK 83/18, Legalis nr 1894875



„Zgodnie z treścią art. 1864 KP pracownikowi po powrocie z urlopu wychowawczego przysługuje wynagrodzenie nie niższe od wynagrodzenia przysługującego mu w dniu podjęcia pracy na stanowisku zajmowanym przed urlopem. Jeżeli w trakcie korzystania przez pracownika z urlopu doszło do zmian płacowych dotyczących tego stanowiska, to zmiany te obejmują także jego wynagrodzenie, gdyż podstawą określenia wysokości wynagrodzenia nie jest wynagrodzenie



pobierane przez pracownika przed urlopami związanymi z macierzyństwem lub rodzicielstwem, lecz wynagrodzenie przysługujące aktualnie na stanowisku, z którego pracownik odszedł na urlop. W przeciwnym razie dochodzi do nierównego traktowania w zatrudnieniu w związku z korzystaniem z urlopów macierzyńskich lub wychowawczych wskutek nielegalnego ustalenia po powrocie do pracy niższego wynagrodzenia zasadniczego w porównaniu do pracowników zatrudnionych na takich samych stanowiskach, co stanowi oczywistą dyskryminację ze względu na rodzicielstwo (art. 183a § 1 w zw. z art. 183b § 1 pkt 2). Dlatego też wszelkie regulacje płacowe, które dopuszczają możliwość różnicowania wynagrodzeń pracowników zatrudnionych na takim samym stanowisku i z takim samym zakresem obowiązków po powrocie do pracy po okresie macierzyństwa nie zasługują na jakąkolwiek jurysdykcyjną tolerancję”.

§

Podjęcie pracy zarobkowej w czasie urlopu macierzyńskiego nie jest równoznaczne z rezygnacją z tego urlopu

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 21 października 2020 r., I UK 120/19, Legalis nr 2500914



„Urlop macierzyński jest obowiązkowym urlopem ustawowym i tylko ściśle określona sytuacja (przesłanka) powoduje jego skrócenie. Artykuł 180 § 5 KP oznacza tylko tyle, że w określonym czasie pracownica może zrezygnować z pozostałej części urlopu. Przepis ten nie zajmuje się sytuacją, w której matka podejmuje pracę zarobkową przed upływem 14 tygodni urlopu macierzyńskiego. Podjęcie przez nią takiej pracy w tym okresie i w ogóle w czasie podstawowego urlopu macierzyńskiego, a tym bardziej w okresie kolejnych urlopów (art. 29

ust. 7 ustawy o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa - t.j. Dz.U. z 2014 r. poz. 159 ze zm.) nie jest równoznaczne z rezygnacją z pozostałej części urlopu macierzyńskiego. Rezygnacja jest zdarzeniem prawnym, wynikającym z woli i działania matki, ściśle określonym i uwarunkowanym. Spełnia się tylko przy zaistnieniu przesłanek opisanych w przepisie. Znaczenie ma przede wszystkim wola samej ubezpieczonej o rezygnacji ze szczególnego urlopu. Czym innym jest sytuacja faktyczna, w której matka podejmuje pracę zarobkową i wcale nie rezygnuje z urlopu macierzyńskiego. Podjęcie pracy nie pozwala też na ustalenie faktyczne (art. 231 KPC) o rezygnacji przez pracownicę z pozostałej części urlopu”.

§

Brak legitymowania się przez matkę statusem pracownicy albo innym tytułem ubezpieczenia z tytułu choroby lub macierzyństwa nie oznacza, że pracownik - ojciec nie nabędzie prawa do części urlopu macierzyńskiego oraz rodzicielskiego

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 18 października 2023 r., I PSKP 24/22, Legalis nr 2997508



„Odmowa udzielenia pracownikowi urlopu macierzyńskiego, a następnie rodzicielskiego z tego tylko powodu, że z literalnej wykładni art. 180 § 5 KP wynika, że warunkiem udzielenia urlopu macierzyńskiego dla ojca jest legitymowanie się przez matkę statusem pracownicy albo innym tytułem ubezpieczenia z tytułu choroby lub macierzyństwa, stanowi przejaw niedozwolonej dyskryminacji ojca-pracownika ze względu na płeć”.



§

Rozwiązanie umowy o pracę w czasie ciąży nie powoduje nieważności czy bezskuteczności wypowiedzenia – jest niezgodne z prawem

Wyrok Sądu Najwyższego
z dnia 7 sierpnia 2019 r.,
I PK 99/18, LEX nr 3363976



„Przepis art. 177 § 1 k.p. reguluje w sposób całościowy uprawnienia pracownic w ciąży związane z ochroną trwałości stosunku pracy na wypadek wypowiedzenia lub rozwiązania stosunku pracy przez pracodawcę, co znamienne, ustawodawca nie zdecydował się na zastosowanie sankcji nieważności lub bezskuteczności czynności prawnych pracodawcy prowadzących do rozwiązania stosunku pracy z pracownicą w ciąży, a jedynie przewidział, że czynności takie są niezgodne z prawem, co uzasadnia ewentualne odwołanie od nich, a zatem wymaga podjęcia działań przez pracownicę w tym zakresie”.

§

Obowiązek wycofania oświadczenia o wypowiedzeniu umowy o pracę

Wyrok Sądu Najwyższego
z dnia 30 maja 2017 r.,
I PK 174/16, OSNP 2018/6/74



„Pracodawca ma obowiązek niezwłocznego cofnięcia oświadczenia o wypowiedzeniu umowy o pracę, gdy dowie się, że w czasie biegu wypowiedzenia pracownica zaszła w ciążę, co zostało potwierdzone odpowiednim zaświadczeniem lekarskim (art. 177 § 1 w związku z art. 185 § 1 k.p.). W przypadku uchybienia temu obowiązkowi, niejednoznaczne oświadczenie pracodawcy w przedmiocie

cofnięcia wypowiedzenia może uzasadniać przywrócenie terminu do wniesienia odwołania od wypowiedzenia umowy o pracę”.

§

Ochrona zatrudnienia kobiety w ciąży, nawet jeśli w chwili rozwiązania umowy nie wiedziała o ciąży

Postanowienie Sądu Najwyższego
z dnia 7 grudnia 2022 r.,
III PZ 9/22, LEX nr 3562703



„Zgodnie z art. 177 § 1 k.p., pracodawca nie może wypowiedzieć ani rozwiązać umowy o pracę w okresie ciąży. Zakaz rozwiązania przez pracodawcę umowy o pracę w okresie ciąży pracownicy dotyczy wypowiedzenia (w tym również wypowiedzenia zmieniającego) oraz rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia z przyczyn niezawinionych przez pracownicę, zarówno wówczas, gdy oświadczenie to zostało złożone jej w okresie przed zajściem w ciążę, a pracownica zaszła w ciążę w czasie biegu wypowiedzenia, jak i wówczas, gdy oświadczenie zostało złożone w okresie, gdy była już ona w ciąży, lecz o tym jeszcze nie wiedziała”.

§

Dopuszczalność uchylenia się od skutków oświadczenia woli przez ciężarną pracownicę

Wyrok Sądu Najwyższego
z dnia 7 października 2020 r.,
II PK 78/19, OSNP 2021/6/63



„Pracownica, która w drodze porozumienia stron zgodziła się na pogorszenie warunków pracy lub płacy, nie wiedząc, że jest w ciąży, może się uchylić od skutków oświadczenia woli (art. 84 § 1 k.c.)”.



Eduwersum Collegium Rozwoju HR dla biznesu

Optimalizacja procesów

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

Doświadczeni eksperci

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

Opracowanie i wdrożenie modelu kompetencyjnego organizacji

Style Myślenia – FRIS®
Narzędzie rozwoju indywidualnego i zespołowego

Opracowywanie programów motywacyjnych

Szkolenia online i stacjonarne

Badanie potencjału menedżerskiego z wykorzystaniem modelu kompetencji i metodologii Development Centre

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

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

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

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

Budowanie i restrukturyzacja działów kadrowo-płacowych



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

Monika Smulewicz
Monika Pawłowska
Wojciech Chromik





HR detektyw



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





Łukasz Jarecki
Associate w kancelarii
Grant Thornton Legal Maślanko



Emilia Martynowicz-Mamajek
Junior Associate w kancelarii
Grant Thornton Legal Maślanko

Kiedy pracodawca może sprawdzić przeszłość karną pracowników?

Weryfikacja niekaralności kandydatów do pracy lub obecnych pracowników to temat budzący kontrowersje i liczne wątpliwości. Z jednej strony pracodawcy chcą chronić swoje interesy oraz zapewnić bezpieczeństwo w miejscu pracy. Z drugiej – dane o karalności są szczególnie chronione przepisami prawa, a ich przetwarzanie obwarowane jest wieloma warunkami. W związku z tym, kiedy i na jakiej podstawie pracodawca może legalnie sprawdzić przeszłość karną kandydata do pracy i pracownika?

Zakres danych osobowych wskazany w Kodeksie pracy

Na gruncie Kodeksu pracy pracodawca może przetwarzać tylko te dane osobowe kandydata do pracy i pracownika, które są niezbędne do realizacji procesu rekrutacyjnego i zatrudnienia. Zgodnie z art. 22(1) Kodeksu pracy pracodawca może żądać od kandydata podania danych takich jak: imię (imiona) i nazwisko, data urodzenia, dane kontaktowe, wykształcenie, kwalifikacje zawodowe, przebieg dotychczasowego zatrudnienia. Od pracownika dodatkowo może wymagać m.in.: adresu zamieszkania, numeru PESEL, czy też

danych niezbędnych do zrealizowania uprawnienia lub spełnienia obowiązku wynikającego z przepisu prawa.

Kodeks pracy nie zalicza informacji o niekaralności do danych, których pracodawca może żądać od kandydata lub pracownika w standardowym procesie rekrutacji czy zatrudnienia. Oznacza to, że tego typu dane mogą być zbierane tylko wtedy, gdy wynika to wprost z przepisów szczególnych – na przykład ustawy regulującej dany zawód lub stanowisko. Bez takiej podstawy prawnej pracodawca nie ma prawa ich wymagać.



Informacje o karalności na gruncie RODO

Informacje dotyczące wyroków skazujących oraz czynów zabronionych lub powiązanych środków bezpieczeństwa są traktowane jako dane szczególnie chronione zgodnie z art. 10 RODO. Przetwarzanie takich danych jest co do zasady zabronione, chyba że:

- zezwala na to prawo Unii lub prawo krajowe,
- odbywa się pod nadzorem władz publicznych.
- Pracodawca nie ma zatem prawa sprawdzać karalności pracownika lub kandydata:
- „na wszelki wypadek” lub „dla bezpieczeństwa”, jeśli nie ma podstawy prawnej,

- z własnej inicjatywy poprzez np. żądanie zaświadczenia z Krajowego Rejestru Karnego (KRK), jeśli ustawa tego nie przewiduje,
- poprzez pytania na rozmowie kwalifikacyjnej dotyczące wyroków czy postępowań karnych.

Informacje dotyczące wyroków skazujących oraz czynów zabronionych lub powiązanych środków bezpieczeństwa są traktowane jako dane szczególnie chronione zgodnie z art. 10 RODO.



Takie działanie może naruszać przepisy RODO oraz Kodeksu pracy i naraża pracodawcę na odpowiedzialność cywilną lub administracyjną - w tym nałożenie kary pieniężnej ze strony Prezesa UODO. Jeśli przetwarzanie informacji o niekaralności jest uzasadnione i legalne, pracodawca musi:

- wypełnić obowiązek informacyjny wobec osoby, której dane dotyczą (art. 13 RODO),
- zapewnić odpowiednie środki techniczne i organizacyjne w celu ochrony danych (art. 32 RODO),
- ograniczyć dostęp do danych tylko dla osób uprawnionych,
- przechowywać dane przez okres nie dłuższy niż niezbędny do celu ich przetwarzania,
- uwzględnić przetwarzanie danych o karalności w rejestrze czynności przetwarzania.

Prawo do uzyskania informacji z KRK

Pracodawca, który chciałby pozyskać informacje o niekaralności kandydata do pracy lub pracownika, powinien w pierwszej kolejności zapoznać się z przepisami ustawy o Krajowym Rejestrze Karnym. Zgodnie ze wspomnianą ustawą prawo do uzyskania informacji o osobach, których dane osobowe zgromadzone zostały w rejestrze, przysługuje m.in. pracodawcom w zakresie niezbędnym dla zatrudnienia pracownika, co do którego z przepisów ustawy wynika wymóg niekaralności, korzystania z pełni praw publicznych, a także ustalenia uprawnień do zajmowania określonego stanowiska, wykonywania określonego zawodu lub prowadzenia określonej działalności gospodarczej. Innymi słowy: pracodawca nie może swobodnie występować do KRK ani wymagać zaświadczenia bez podstawy ustawowej. Warto również zaznaczyć, że nawet informacja o braku wpisu danej osoby w Krajowym Rejestrze Karnym stanowi dane osobowe,

o których mowa w art. 10 RODO. Oznacza to, że każde zaświadczenie – niezależnie od tego, czy potwierdza skazanie, czy brak karalności – zawiera dane dotyczące wyroków skazujących oraz czynów zabronionych w rozumieniu przepisów RODO.

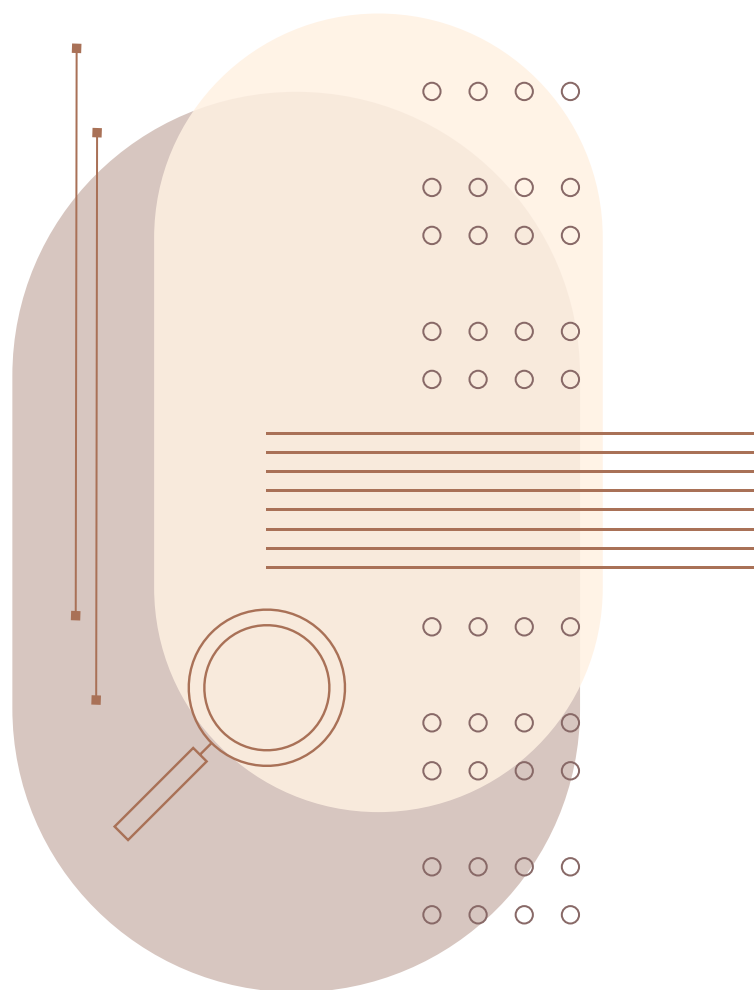
Często zdarza się, że polskie podmioty współpracujące ze spółkami zagranicznymi, na przykład tworzące dla nich oprogramowanie lub świadczące wykwalifikowane usługi, są umownie zobowiązane do zapewnienia niekaralności osób zaangażowanych w dany projekt. W takich przypadkach pracodawcy często zakładają, że mogą oprzeć się na umowie z klientem czy swoim uzasadnionym interesie. Jednak takie podejście nie jest zgodne z obowiązującymi przepisami.

Oprócz KRK w prawie polskim przewidziany został inny rejestr dotyczący wyroków i czynów zabronionych – Rejestr Sprawców Przepięstw na Tle Seksualnym prowadzony przez Ministra Sprawiedliwości na podstawie przepisów ustawy o przeciwdziałaniu zagrożeniom przestępczością na tle seksualnym.

Weryfikacja karalności pracownika w przepisach szczególnych

W polskim prawie istnieją określone kategorie zawodów, dla których ustawodawca przewidział obowiązek weryfikacji karalności pracowników – z uwagi na szczególny charakter wykonywanych przez nich zadań oraz związany z nimi poziom zaufania społecznego. Do zawodów objętych takimi regulacjami należą m.in.:

- Nauczyciele – Karta Nauczyciela wskazuje, że osoba zatrudniona w tym zawodzie nie może być prawomocnie skazana za umyślne przestępstwo lub przestępstwo skarbowe.
- Pracownicy samorządowi – ustawa o pracownikach samorządowych stanowi, że pracownik zatrudniany na podstawie wyboru lub powołania nie może być prawomocnie skazany za umyślne przestępstwo ścigane z oskarżenia publicznego lub umyślne przestępstwo skarbowe.
- Pracownicy kantorów – zgodnie z prawem dewizowym pracownikami kantorów mogą być jedynie osoby, które nie zostały prawomocnie skazane za przestępstwo skarbowe lub przestępstwo popełnione w celu osiągnięcia korzyści majątkowej bądź osobistej.
- Członkowie zarządów, rad nadzorczych, komisji rewizyjnych i prokurenci – w myśl Kodeksu spółek handlowych osoby te nie mogą być osobami prawomocnie skazanymi za przestępstwa związane m.in.: z naruszeniem obowiązków w spółkach handlowych, fałszowaniem dokumentów, przekupstwem, nadużyciami władzy, przestępstwami gospodarczymi oraz przeciwko wiarygodności dokumentów.



Warto zwrócić uwagę, że przepisy nie nakazują wprost przeprowadzenia weryfikacji karalności poprzez pobranie zaświadczenia z Krajowego Rejestru Karnego. Często jedynie wskazują, że dana osoba nie powinna być skazana prawomocnym wyrokiem – najczęściej za przestępstwo umyślne lub skarbowe. Co istotne, ustawodawca zwykle odnosi się tylko do określonych kategorii przestępstw, a nie do całej historii karalności. W praktyce oznacza to, że jeśli pracownik składa wniosek o wydanie zaświadczenia o niekaralności, to powinien go odpowiednio zawęzić, aby obejmował wyłącznie przestępstwa wskazane w przepisach dotyczących jego stanowiska. Dzięki temu uniknie ujawnienia informacji o innych, nieistotnych z punktu widzenia ustawy wyrokach np. za przestępstwa nieumyślne, które nie mają wpływu na możliwość zatrudnienia.

Warto również dodać, że istnieją grupy zawodowe, w których zaświadczenie o niekaralności jest niezbędne nie tyle na etapie zatrudnienia, co już na etapie uzyskiwania kwalifikacji zawodowych. Przykładem mogą być detektywi czy kwalifikowani pracownicy ochrony fizycznej, gdzie dokument ten jest wymagany do uzyskania licencji detektywa lub wpisu na listę kwalifikowanych pracowników ochrony. W takich przypadkach to pracodawca, ale instytucja odpowiedzialna za nadanie uprawnień dokonuje weryfikacji karalności. Pracodawca w takich przypadkach nie ma podstaw prawnych do samodzielnego żądania zaświadczenia.

Jeśli prawo danego kraju nie przewiduje wydawania informacji o niekaralności, pracownik składa oświadczenie pod rygorem odpowiedzialności karnej, że nie został skazany.

Weryfikacja karalności pracowników mających kontakt z dziećmi

W kontekście weryfikacji karalności pracowników szczególne znaczenie zyskała tzw. Ustawa Kamilka, która znacząco zaostrzyła zasady zatrudniania osób mających kontakt z małoletnimi w ramach nowelizacji przepisów ustawy o przeciwdziałaniu zagrożeniom przestępczością na tle seksualnym i ochronie małoletnich. Do niedawna, a dokładnie do 15 lutego 2024 roku, pracodawcy dopuszczający pracowników do pracy z dziećmi musieli jedynie zweryfikować, czy występują w Rejestrze Sprawców Przestępstw na Tle Seksualnym. Aktualnie osoby pracujące z małoletnimi muszą również przedłożyć zaświadczenie o niekaralności z Krajowego Rejestru Karnego. Co istotne, obowiązek ten dotyczy nie tylko nauczycieli,



lekarzy, pielęgniarek, psychologów czy trenerów, ale także wszystkich innych osób, które w jakikolwiek sposób mają kontakt z dziećmi – nawet jeśli nie są to pracownicy etatowi. Mówimy tu m.in. o opiekunach małoletnich praktykantów, osobach prowadzących zajęcia dodatkowe i warsztaty dla małoletnich czy pracownikach obsługi wydzierżeń rodzinnych.

Zgodnie z ustawą weryfikacja pracowników mających kontakt z małoletnimi powinna przebiegać w trzech etapach. Pierwszy etap to obowiązkowe sprawdzenie osoby w Rejestrze Sprawców Przestępstw na Tle Seksualnym. Weryfikacja powinna obejmować zarówno rejestr publiczny, jak i ograniczony, do którego pracodawca może uzyskać dostęp po założeniu konta. Drugi etap to uzyskanie od pracownika informacji z Krajowego Rejestru Karnego (KRK). Zaświadczenie to musi dotyczyć wybranych kategorii przestępstw, takich jak przestępstwa przeciwko życiu i zdrowiu, wolności seksualnej i obyczajności, handlu ludźmi, znęcaniu się czy czynów zabronionych wskazanych w ustawie o przeciwdziałaniu narkomanii. Trzeci etap weryfikacji dotyczy osób, które w ciągu ostatnich 20 lat mieszkaly poza granicami Polski lub posiadają obywatelstwo innego państwa. W takich przypadkach pracownik powinien dodatkowo dostarczyć zaświadczenie o niekaralności z państwa, w którym

zamieszkiwał lub z którego posiada obywatelstwo. Jeśli prawo danego kraju nie przewiduje wydawania informacji o niekaralności, pracownik składa oświadczenie pod rygorem odpowiedzialności karnej, że nie został skazany. Warto mieć na uwadze, że każda osoba poddawana weryfikacji powinna złożyć pracodawcy pisemne oświadczenie o wszystkich krajach, w których zamieszkiwała w ciągu ostatnich 20 lat. Na podstawie tego oświadczenia pracodawca ocenia, z jakich państw należy pozyskać informacje z rejestrów karnych.



Potwierdzenie przeprowadzenia weryfikacji w postaci zaświadczenia o niekaralności, informacji z Rejestru Sprawców Przestępstw na Tle Seksualnym oraz dodatkowych oświadczeń pracowników powinno być przechowywane w aktach osobowych pracownika.

Jeśli brak jest odpowiedniego przepisu, który nakazuje pracodawcy weryfikację karalności przed zatrudnieniem, pracodawca nie ma prawa jej przeprowadzać - nawet jeśli pracownik wyraził na to dobrowolną zgodę.

Co ciekawe, przepisy nie precyzują, z jaką datą powinno być wystawione zaświadczenie o niekaralności. W praktyce oznacza to, że pracodawca nie może odmówić przyjęcia zaświadczenia ze względu na datę jego wydania. Jednocześnie należy pamiętać, że dokumenty te nie mogą być gromadzone „na zapas” i mogą być pozyskiwane wyłącznie wtedy, gdy zachodzą okoliczności, w ramach których pracownik spełnia warunki do przeprowadzenia weryfikacji. Potwierdzenie przeprowadzenia weryfikacji w postaci zaświadczenia

o niekaralności, informacji z Rejestru Sprawców Przepęstw na Tle Seksualnym oraz dodatkowych oświadczeń pracowników powinno być przechowywane w aktach osobowych pracownika.

Zgoda pracownika a przepis prawa

Zawody, w których przepisy prawa wymagają przedstawienia zaświadczenia o niekaralności, wciąż należą do mniejszości. Czy zatem pracodawca dysponuje innymi narzędziami umożliwiającymi weryfikację karalności pracownika, szczególności czy może uzyskać od niego zgodę na przetwarzanie danych osobowych dotyczących karalności?

Wspomniany wcześniej art. 10 RODO jednoznacznie wyklucza taką możliwość, wskazując, że dane osobowe dotyczące wyroków skazujących mogą być przetwarzane wyłącznie wtedy, gdy zezwala na to przepis prawa. Oznacza to, że jeśli brak jest odpowiedniego przepisu, który nakazuje pracodawcy weryfikację karalności przed zatrudnieniem, pracodawca nie ma prawa jej przeprowadzać - nawet jeśli pracownik wyraził na to dobrowolną zgodę.

Kara za niezgodne z prawem przetwarzanie informacji o karalności

Sytuacja, w której pracodawca pomimo braku podstawy prawnej pozyskuje takie informacje, może

Zgodnie z ustawą o Krajowym Rejestrze Karnym za nieuprawnione pozyskanie zaświadczenia o niekaralności pracodawca może narazić się na karę grzywny, ograniczenia wolności lub jej pozbawienia do 2 lat.

zostać uznana za przetwarzanie danych bez odpowiedniej podstawy prawnej. Prezes UODO może dowiedzieć się o takim działaniu na skutek skargi pracownika lub w wyniku kontroli sektorowej, a następnie wszcząć postępowanie, które może zakończyć się nałożeniem kary wynoszącej do 20 milionów euro lub 4% rocznego obrotu, przy czym zastosowanie ma kwota wyższa. Dodatkowo, zgodnie z ustawą o Krajowym Rejestrze Karnym, za nieuprawnione pozyskanie zaświadczenia o niekaralności pracodawca może narazić się na karę grzywny, ograniczenia wolności lub jej pozbawienia do 2 lat.

Podsumowanie

Weryfikacja karalności pracowników to obszar wymagający szczególnej ostrożności. Pracodawca

powinien mieć na uwadze zarówno obowiązujące przepisy prawa, jak i wrażliwy charakter przetwarzanych danych. Ponadto pracodawca powinien wiedzieć, kiedy ma obowiązek żądać zaświadczenia o niekaralności, a kiedy takie działanie byłoby naruszeniem prawa. W całym procesie nie wolno jednak zapominać o kwestiach związanych z ochroną danych osobowych. Weryfikowany pracownik powinien zostać powiadomiony o zasadach przetwarzania jego danych osobowych w związku z weryfikacją, a samo przetwarzanie danych powinno być ujęte w dokumentacji RODO m.in. w rejestrze czynności przetwarzania i analizie ryzyka. Z uwagi na szczególny charakter danych, pracodawcy przy ich przechowywaniu powinni zastosować dodatkowe środki bezpieczeństwa, które zabezpieczą informacje przed nieautoryzowanym dostępem, ujawnieniem lub utratą.



SAWICKI
— WSPÓLNICY
IMMIGRATION | HR | EMPLOYMENT



Paulina Sochań
Radca prawny w kancelarii
Sawicki i Wspólnicy



Martyna Dobrowolska
Paralegal w kancelarii
Sawicki i Wspólnicy



Polityka firm dotycząca wyglądu pracowników

Granice narzucania standardów estetycznych przez pracodawcę

W erze coraz większej świadomości na temat równości i różnorodności, temat dress code'u staje się nie tylko kwestią wizerunku firmy, ale także elementem gorącej dyskusji o granicach wolności osobistej w miejscu pracy. Mimo to, w biurach korporacyjnych, bankach, hotelach, a nawet recepcjach wielu firm, nadal można spotkać się z zaskakująco szczegółowymi wytycznymi dotyczącymi wyglądu pracowników.

Nie chodzi już tylko o elegancki strój czy stonowane kolory, gdyż regulacje potrafią sięgać dalej: do kwestii makijażu, koloru paznokci, uczesania, a nawet wysokości obcasów. Kobietom najczęściej „zaleca się” pełny makijaż i estetyczne paznokcie, mężczyznom odradza się długie włosy czy też kolczyki. Wszystko rzecz jasna w imię „profesjonalnego wizerunku firmy”. Nic dziwnego, że często pada pytanie, gdzie przebiega granica między uzasadnioną dbałością o estetykę a naruszeniem praw pracownika? Czy pracodawca ma prawo decydować o tym, jak pracownik wygląda? I przede wszystkim - czy wymaganie makijażu to jeszcze

dress code, czy już przejaw dyskryminacji ze względu na płeć?

Regulamin pracy to nie pole do fantazji

Zgodnie z artykułem 104¹ Kodeksu pracy regulamin pracy, określając prawa i obowiązki pracodawcy i pracowników związane z porządkiem w zakładzie pracy, powinien ustalać wyposażenie pracowników w odzież i obuwie robocze. Natomiast artykuł 237⁸ § 1 stanowi, że pracodawca ustala rodzaje środków ochrony indywidualnej oraz odzieży



i obuwia roboczego, których stosowanie na określonych stanowiskach jest niezbędne. Pracodawca ma obowiązek dostarczyć pracownikowi odzież i obuwie robocze, jeżeli odzież własna pracownika może ulec zniszczeniu lub znacznemu zabrudzeniu bądź ze względu na wymogi technologiczne, sanitarne lub bezpieczeństwa i higieny pracy. Kodeks pracy odnosi się więc do kwestii odzieży w aspekcie bezpieczeństwa i higieny pracy, a także ochrony pracownika przed działaniem niebezpiecznych czynników. Dotyczy to np. kasków u pracowników budowlanych czy uniformów dla pracowników magazynowych i pracowników gastronomii. Co jednak z określaniem przez pracodawcę zasad dotyczących ubioru, które nie dotyczą ochrony pracownika?

Pracodawca jako podmiot organizujący pracę może regulować kwestie ubioru pracownika w miejscu pracy, jednak wymogi dress code'u powinny wynikać z rodzaju wykonywanej pracy i zajmowanego stanowiska. Takie regulacje muszą pozostawać zgodne z prawem, uwzględniać zasady równego traktowania, a także szanować dobra osobiste pracownika takie jak: zdrowie, godność, swoboda sumienia oraz swoboda ekspresji pracownika.

Pracodawca jako podmiot organizujący pracę może regulować kwestie ubioru pracownika w miejscu pracy, jednak wymogi dress code'u powinny wynikać z rodzaju wykonywanej pracy i zajmowanego stanowiska.

Kiedy dress code przekracza granice rozsądku i prawa?

W Kodeksie pracy na próżno szukać sformułowania „dress code”. Jednak nie oznacza to, że kwestia wyglądu w miejscu pracy jest całkowicie poza zakresem prawa - wręcz przeciwnie - choć nie nazwane wprost, kwestie wyglądu są wpisane w inne przepisy i nie sposób je ignorować. Kluczowym przepisem, który często staje się podstawą do

narzucania przez pracodawcę określonych standardów estetycznych, jest artykuł 100 §1 Kodeksu pracy, który mówi o podstawowych obowiązkach pracownika. Zgodnie z nim pracownik jest obowiązany wykonywać pracę sumiennie i starannie oraz stosować się do poleceń przełożonych, które dotyczą pracy, jeżeli nie są one sprzeczne z przepisami prawa lub umową o pracę. W praktyce oznacza to, że jeśli pracodawca życzy sobie, by pracownik wyglądał „profesjonalnie”, ma do tego prawo, o ile jego wymagania nie są sprzeczne z przepisami prawa i zdrowym rozsądkiem. Drugą istotną podstawą jest art. 22 Kodeksu pracy, który stanowi, że przez nawiązanie stosunku pracy pracownik zobowiązuje się do świadczenia pracy pod kierownictwem pracodawcy. Podporządkowanie, a więc także możliwość wydawania poleceń, np. dotyczących ubioru, jest cechą wyróżniającą stosunek pracy w stosunku do innych form zatrudnienia. Ta „władza” nie jest jednak bezwarunkowa, gdyż artykuł 11¹ Kodeksy pracy wprowadza zasadę poszanowania godności i dóbr osobistych pracownika. I tutaj zaczyna się prawdziwy problem - w jaki sposób pracodawca ma wyznaczyć granice między uzasadnionymi oczekiwaniami profesjonalnego wyglądu a naruszeniem godności pracownika?

0 krok do dyskryminacji

W wielu profesjach obowiązuje określony strój, który podkreśla rangę zawodu i nawiązuje do jego tradycji, jak na przykład obowiązek noszenia togi

◆ ◆ ◆
 Nie sposób nie zgodzić się z twierdzeniem, że wygląd pracownika wpływa na postrzeganie firmy - zwłaszcza w zawodach związanych z obsługą klienta. Jednak samo powoływanie się na “wizerunek firmy” nie może być pretekstem do wprowadzania absurdalnych zasad

w sędzie lub munduru na służbie. W takiej sytuacji wymagania co do stroju regulowane są przez odrębne przepisy. Często jednak dress code związany jest z wizerunkiem i marketingiem pracodawcy. Ujednolicony wizerunek przedsiębiorstwa pozwala zidentyfikować markę na rynku, stanowi reklamę i tym samym zwiększa dochody. Nie sposób nie zgodzić się z twierdzeniem, że wygląd pracownika wpływa na postrzeganie firmy - zwłaszcza w zawodach związanych z obsługą klienta. Jednak samo powoływanie się na “wizerunek firmy” nie może być pretekstem do wprowadzania absurdalnych zasad.

Art. 18^{3a} §3 Kodeksu pracy mówi o tzw. dyskryminacji pośredniej, czyli sytuacji, gdy na skutek zastosowania pozornie neutralnego przepisu, kryterium lub działania, dochodzi do niekorzystnego traktowania osoby lub grupy osób ze względu np. na płeć, wiek, orientację seksualną, wyznanie czy nawet (choć nie ma o tym wprost napisane w Kodeksie pracy) wygląd zewnętrzny, co potwierdził wyrok Sądu Najwyższego, zgodnie z którym różnicowanie pracowników w zakresie wyznaczania im obowiązków z powodu wyglądu jest sprzeczne z zasadą równego traktowania w zatrudnieniu¹.

¹ Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 4 października 2007 r. I PK 24/07.

Wizerunek na wokandzie, czyli co wolno pracodawcy?

Pojawia się pytanie, czy pracodawca może zwolnić pracownika ze względu na niestosowanie się do przyjętego dress code'u? Zgodnie ze stanowiskiem Sądu Najwyższego, uzasadnioną przyczyną rozwiązania z pracownikiem umowy o pracę bez wypowiedzenia z winy pracownika może być zwinione działanie pracownika powodujące samo zagrożenie interesów pracodawcy. Interesu pracodawcy nie można przy tym sprowadzać wyłącznie do szkód majątkowych oraz interesu materialnego. Pojęcie to obejmuje także elementy niematerialne, jak dyscyplina pracy czy poszanowanie przez pracowników majątku i dobrego imienia pracodawcy².

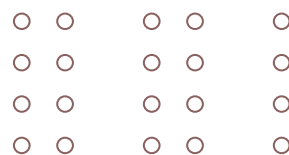
W wyroku z 25 lutego 2025 roku Sąd Najwyższy³ zajął się głośną sprawą dotyczącą kontrowersyjnego dress code'u w kasynie. W centrum sporu znalazły się zasady dotyczące ubioru i prezencji zewnętrznej, które zdaniem powódki w sposób nieproporcjonalny obciążały kobiety. Obowiązek makijażu, malowania paznokci, noszenia spódnic i obuwia na wysokim obcasie został uznany za naruszenie zasady równego traktowania. Wymagania dotyczące określonego stroju lub makijażu powinny być proporcjonalne i wynikać z uzasadnionych potrzeb stanowiska. Podkreślono, że sąd pracy w procesie weryfikacji polecenia bądź regulaminu, określającego wymagania co do stroju pracownika, powinien uwzględnić zarówno prawa pracodawcy do kreowania wizerunku firmy jak i prawa pracownika do poszanowania jego swobody ekspresji i prywatności.

Recepta na rozsądny dress code

Pracodawca, ustalając zasady dotyczące dress code'u powinien wykazać się elastycznością oraz mieć na uwadze, że niektóre wymagania mogą

Wymagania dotyczące określonego stroju lub makijażu powinny być proporcjonalne i wynikać z uzasadnionych potrzeb stanowiska.

mieć przełożenie także na prywatne życie pracownika. Co istotne, oczekiwania klientów nie powinny stanowić wyłącznej przesłanki do przyjęcia określonego dress code'u. Wymóg powinien być obiektywnie podyktowany rodzajem działalności zawodowej, a nie obejmować względy natury subiektywnej takie jak chęć spełnienia przez pracodawcę konkretnych życzeń klienta⁴. Uregulowanie przez pracodawcę dress code'u powinno mieć odzwierciedlenie w stanowisku i rodzaju wykonywanej przez pracownika pracy oraz uwzględniać zasady równego traktowania i dobra osobiste pracownika.



² Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 27 marca 2019 r., II PK 321/17

³ Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 25 lutego 2025 r. III PSKP 21/24.

⁴ Wyrok Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej w sprawie C-188/15 z dnia 14 marca 2017 r.



Łukasz Kuczowski

Radca prawny, partner zarządzający
w Kancelarii Raczkowski



Wartościowanie stanowisk

Czyli kluczowe narzędzie we wdrożeniu Dyrektywy o transparentności wynagrodzeń

Niecały rok pozostał Polsce na wdrożenie przepisów Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r. w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości za pośrednictwem mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń oraz mechanizmów egzekwowania („Dyrektywa”). Rok wydaje się długim okresem, ale poprawne wdrożenie tych przepisów wymaga podjęcia przez pracodawców szeregu różnych działań. Część z tych działań zajmuje czas i środki. Im szybciej zatem Sejm uchwali ustawę wdrażającą Dyrektywę, tym więcej pracodawcy dostaną czasu na odpowiednie przygotowanie swoich organizacji.

Jednym z kluczowych narzędzi w zapewnieniu większej transparentności wynagrodzeń jest wartościowanie stanowisk pracy. Jest to systematyczny proces porównywania i oceny stanowisk pracy w organizacji, którego celem jest ustalenie ich relatywnej wartości dla firmy. W praktyce służy to głównie do tworzenia sprawiedliwego i przejrzystego systemu wynagrodzeń oraz zarządzania zasobami ludzkimi. Zgodnie z art. 18(3c) Kodeksu pracy, pracownicy mają prawo do jednakowego wynagrodzenia nie tylko, gdy wykonują jednakową

pracę, ale również wtedy, gdy ich praca ma jednakową wartość. W związku z tym, nie wystarczy stwierdzić, że pracownicy nie wykonują jednakowej pracy. To zobowiązuje pracodawcę do przeprowadzenia dalszej oceny - czy nie jest to praca o jednakowej wartości. Dopiero negatywna ocena pozwala pracodawcy na dowolne kształtowanie wynagrodzeń, gdyż stanowiska te nie będą mogły być porównywalne. Oczywiście nadal istotną kwestią jest to, jak rozkładają się wynagrodzenia na danym stanowisku pod względem np. płci czy innych czynników, takich jak wiek, staż czy doświadczenie. Stosunkowo rzadko bowiem zdarza się, że na danym stanowisku nie ma tzw. widełek płacowych i wszyscy zarabiają to samo wynagrodzenie.

Kryteria oceny pracy o jednakowej wartości

Praca o jednakowej wartości to taka, która wymaga od pracowników:

- a. porównywalnych kwalifikacji zawodowych potwierdzonych przepisami lub doświadczeniem i praktyką,



- b. porównywalnej odpowiedzialności i wysiłku, co przekłada się również na ocenę warunków jej wykonywania.

Zgodnie z Dyrektywą, kryteriami oceny pracy o jednakowej wartości są umiejętności, wysiłek, zakres odpowiedzialności i warunki pracy, oraz - w stosownych przypadkach - wszelkie inne czynniki, które mają znaczenie w danym miejscu pracy lub na danym stanowisku.

Zgodnie z Dyrektywą, kryteriami oceny pracy o jednakowej wartości są umiejętności, wysiłek, zakres odpowiedzialności i warunki pracy, oraz - w stosownych przypadkach - wszelkie inne czynniki, które mają znaczenie w danym miejscu pracy lub na danym stanowisku. W konsekwencji wartościowanie stanowisk pracy pozwala, w oparciu o obiektywne kryteria, porównywać różne stanowiska pracy. Nawet jeśli obowiązki pracownika są różne, to praca na tych różnych stanowiskach może mieć równą wartość dla organizacji, a to zobowiązuje pracodawcę do stosowania zasady jednakowego wynagrodzenia. Oczywiście różnicowanie wynagrodzenia nadal jest możliwe, o ile istnieją obiektywne, zgodne z prawem przesłanki. Warto podkreślić, że wartościowanie stanowisk pracy opiera się na obiektywnych kryteriach, ale prowadzi do subiektywnego oszacowania wartości danego stanowiska w konkretnym kontekście organizacyjnym. Można odwoływać się również do benchmarków rynkowych, co wprowadza

Warto podkreślić, że wartościowanie stanowisk pracy opiera się na obiektywnych kryteriach, ale prowadzi do subiektywnego oszacowania wartości danego stanowiska w konkretnym kontekście organizacyjnym.

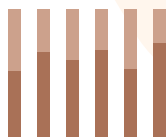
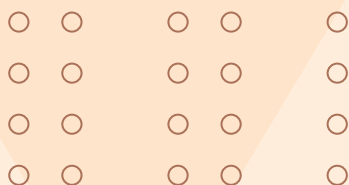
dodatkowy wymiar „obiektywizacji” wynagrodzeń. Ale warto pamiętać, że takie odwołanie służy innym celom m.in. utrzymaniu konkurencyjności wynagrodzeń, ograniczeniu odpływu talentów, planowaniu budżetu.

Jak wartościować stanowiska pracy? Praktyczny przykład

Na pierwszy rzut oka prace o różnym charakterze (np. praca biurowa vs praca fizyczna, dzienna vs zmianowa, bezpieczna vs ryzykowna) wydają się nieporównywalne. Wartościowanie nie polega jednak na ocenie „podobieństwa prac”, tylko ich wartości dla pracodawcy – w sposób zrównoważony i wielowymiarowy. Dla przykładu porównajmy dla stanowiska pracy: specjalista ds. kadr i płac i technika utrzymania ruchu w zakładzie produkcyjnym.

	Specjalista ds. kadr i płac	Technik utrzymania ruchu
Zakres obowiązków	prowadzenie dokumentacji kadrowej, naliczanie wynagrodzeń, rozliczenia z ZUS i US, obsługa PPK, wsparcie audytów	bieżąca konserwacja i naprawa maszyn, diagnozowanie awarii, przeglądy techniczne, współpraca z działem produkcji
Wymagania	wykształcenie wyższe, 3 lata doświadczenia, znajomość prawa pracy i przepisów podatkowych, umiejętność obsługi programów kadrowo-płacowych	wykształcenie techniczne, 3 lata doświadczenia, uprawnienia SEP, umiejętność czytania dokumentacji technicznej
Odpowiedzialność	za poprawność wypłat, terminowość przekazów do ZUS i urzędów, obsługę danych osobowych	za ciągłość produkcji, bezpieczeństwo urządzeń, minimalizowanie przestoju
Wysiłek	praca biurowa, stres związany z terminami i odpowiedzialnością za zgodność prawną	praca zmianowa, hałas, kontakt z maszynami, ryzyko urazów





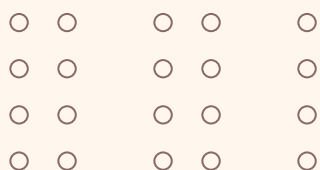
Jak będzie się przedstawiał przykładowy proces wartościowania (w dużym uproszczeniu)?

Kryterium	Specjalista ds. kadr i płac	Technik utrzymania ruchu	Ocena
Kwalifikacje formalne	wyższe, znajomość prawa	techniczne, SEP	porównywalne
Doświadczenie	3-5 lat	3-5 lat	porównywalne
Odpowiedzialność	błędne wynagrodzenie = spory	błąd = przestój, wypadek	zróżnicowane, ale oba krytyczne
Warunki pracy	komfortowe, stres	fizyczne, zmienne środowisko	trudniejsze u technika
Obciążenie psychiczne	wysokie (zgodność z prawem)	średnie	różnie obciążające
Wysiłek fizyczny	niski	wysoki	rekompensowane innymi czynnikami

Z powyższej oceny wynika, że praca technika jest niewątpliwie trudniejsza fizycznie i odbywa się w gorszych warunkach. Praca kadrowa jest natomiast bardziej wymagająca pod względem stresu, odpowiedzialności prawnej i wymaga większej precyzji. W konsekwencji, mimo że obowiązki są odmienne, wartość obu stanowisk pracy dla pracodawcy może być podobna, a więc powinny być z grubsza równo wynagradzane (a w zasadzie jednakowo), chyba że zachodzą obiektywne, zgodnie z prawem przesłanki, pozwalające różnicować wysokość wynagrodzenia.

Proces wartościowania stanowisk pracy może być bardzo czasochłonny, szczególnie u tych pracodawców, którzy mają rozbudowaną strukturę organizacyjną i wiele stanowisk. Kluczem do przeprowadzenia tego procesu są aktualne opisy stanowisk pracy, które pozwalają, według wybranych kryteriów, porównywać poszczególne stanowiska pracy i nadawać im określonej wartości (co przekłada się na widełki wynagrodzeń). W organizacjach o płaskiej strukturze i niewielkiej liczbie stanowisk ten proces może być prostszy i szybszy. Co więcej u wielu takich pracodawców nie trzeba formalnie przeprowadzać procesu wartościowania, gdyż zależności pomiędzy stanowiskami są o wiele prostsze i na pierwszy rzut oka nie pozwalają na uznanie tej pracy za pracę o takiej samej wartości.

HR DETEKTYW



Prawo pracownika do informacji o poziomie wynagrodzeń w organizacji

Należy pamiętać, że Dyrektywa przyznaje każdemu pracownikowi prawo do występowania do pracodawcy z wnioskiem o informacje dotyczące jego/jej indywidualnego poziomu wynagrodzenia oraz średnich poziomów wynagrodzenia, w podziale na płeć, w odniesieniu do kategorii pracowników wykonujących taką samą pracę jak on/ona lub pracę o takiej samej wartości jak jego/jej praca (art. 7.1 Dyrektywy). Ten obowiązek dotyczy wszystkich pracodawców bez względu na poziom zatrudnienia. Aby móc takie informacje przekazać, pracodawca musi w pierwszej kolejności ustalić do kogo pracownika – wnioskodawcę należy porównać. Czy w organizacji są pracownicy wykonujący takie same prace, a jeśli ich nie ma – czy są pracownicy wykonujący prace o podobnej wartości? Od tych ustaleń będzie uzależniona treść

Dyrektywa zakłada przy tym, że państwa członkowskie, a więc i Polska, udostępnią pracodawcom i stronie społecznej analityczne narzędzia lub metody służące wspieraniu i zapewnianiu wskazówek w ramach procesu oceny i porównywania wartości pracy.

informacji udzielonej pracownikowi. A to z kolei może wpłynąć na jego poczucie (nie)sprawiedliwości co do wynagrodzenia i kierowanie roszczeń odszkodowawczych do pracodawcy. Oczywiście to, wynikające z Dyrektywy, porównanie dotyczące płci ma zapewnić, że kobiety i mężczyźni zarabiają co do zasady tyle samo, a płeć nie jest czynnikiem dyskryminującym. Na płaszczyźnie polskiego prawa porównywać się można również bez odwoływania do płci.

Nowe narzędzia analityczne dla pracodawców

Jak wynika z powyższego uprawnienia, wiele organizacji nie będzie mogło zrealizować prawa pracownika do informacji, nie przeprowadzając wcześniej wartościowania stanowisk pracy. Warto takie działania podjąć już teraz, gdyż pozwoli to na sprawniejsze wdrożenie przepisów w organizacji. Dyrektywa zakłada przy tym, że państwa członkowskie, a więc i Polska, udostępnią pracodawcom i stronie społecznej analityczne narzędzia lub metody służące wspieraniu i zapewnianiu wskazówek w ramach procesu oceny i porównywania wartości pracy. Ma to ułatwić sporządzenie i stosowanie neutralnych pod względem płci systemów oceny i zaszeregowania stanowisk pracy, które wykluczają wszelką dyskryminację płacową ze względu na płeć. Korzystanie z takich narzędzi może istotnie uprościć proces wartościowania stanowisk pracy. Co więcej, także liczenie luki płacowej musi odbywać się w odniesieniu do takiej samej pracy i pracy o takiej samej wartości. Również w tym przypadku, kluczowa może być ocena stanowisk pracy. Jako że obowiązek liczenia luki płacowej obejmuje dużych pracodawców (powyżej 100 pracowników), w wielu przypadkach wielkość struktury organizacyjnej i jej wewnętrzne zależności będą wymagały przeprowadzenia procesu wartościowania stanowisk pracy. W przypadku dużych pracodawców, rozpoczęcie tego procesu możliwie najwcześniej będzie istotnym elementem, wpływającym na wdrożenie rozwiązań Dyrektywy do organizacji, bez ryzyka odpowiedzialności karnej i finansowej.

::: Okiem praktyka :::

.....



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





Małgorzata Górka

Psycholożka, Psychotraumatolożka
Dyrektorka HR VeloBank,
Trenerka Eduwersum® Collegium Rozwoju HR

Samotność na szczycie

Samotność lidera (ang. *loneliness of leadership*)

- pojęcie opisujące emocjonalny i psychologiczny stan, którego doświadcza wiele osób pełniących funkcje przywódcze. Odnosi się do uczucia izolacji, które może wynikać z pełnionej odpowiedzialności, konieczności podejmowania trudnych decyzji i potrzeby dystansu między liderem(ką) a jego/jej zespołem.

Lider(ka) ma być zawsze w pełnej gotowości, wspierając i biznes i ludzi. Często jednak zapominamy, że za stanowiskiem kryje się człowiek mierzący się z presją, odpowiedzialnością, swoimi lękami i często ogromną samotnością.

Samotność lidera(ki) postrzegana jest jako „obligatoryjny podatek” od pracy na stanowisku zarządzającym. Od lidera(ki) oczekujemy kompetencji, siły, determinacji, charyzmy, zdolności do podejmowania trudnych decyzji bez zbędnej zwłoki. Wymagamy profesjonalizmu, wiedzy, a jednocześnie empatii i odpowiedniego motywowania zespołu, a także dobrej energii budującej atmosferę pracy. Lider(ka) ma być zawsze w pełnej gotowości,

wspierając i biznes i ludzi. Często jednak zapominamy, że za stanowiskiem kryje się człowiek mierzący się z presją, odpowiedzialnością, swoimi lękami i często ogromną samotnością.

Temat samotności lidera(ki) jest niezwykle istotny zarówno z perspektywy psychologii przywództwa, jak i codziennej organizacji pracy oraz rozwoju osobistego. Jednocześnie coraz częściej (na szczęście!) jest poruszany w przestrzeniach biznesowych, podczas rozmów rozwojowych, czy w publikacjach - jako istotne obciążenie powiązane z pełnieniem odpowiedzialnych funkcji.

Centrum uwagi, margines relacji

Nasi liderzy(ki) biznesowi(e) podlegają stałej obserwacji i ocenie, czy to przez podwładnych, przełożonych, akcjonariuszy, prasę, konkurencję. Mierzą się także z własną potrzebą wysokiej samooceny - taka ciągła ocena 360 stopni. Oczekuje się od nich spokoju, rozwagi i sprawności przy podejmowaniu trudnych, często bardzo niepopularnych decyzji, czasem działania wbrew swojej naturze, potrzebom, czy emocjom. Wymaga to odporności psychicznej, strategicznego myślenia, stałej oceny ryzyka, zachowania dyskrecji i balansowania pomiędzy potrzebami biznesu i ludzi, pomiędzy różnymi grupami interesów. Potrzeba do tego dużego obiektywizmu i trzeźwej oceny sytuacji. Finalnie wielu(e) liderów(ek) zaczyna funkcjonować w pewnej bańce – otoczeni(e) przez wyselekcjonowanych ludzi, odizolowani od reszty zespołu. Warto w tym miejscu przypomnieć metaforę góry lodowej, której

wystający ponad wodę szczyt jest tym, co widzi tzw. góra, a ogrom prawdziwej rzeczywistości biznesowej jest ukryty pod powierzchnią. Dostęp do obszaru pod wodą mają pracownicy wykonujący zadania, często z najniższego szczebla. Bo kto lepiej będzie znał potrzeby klientów sklepów niż ich pracownicy, każdego dnia rozmawiający z osobami odwiedzającymi placówki handlowe.

Liderzy(ki) mają wokół siebie na co dzień mnóstwo ludzi - zespoły, współpracowników, doradców, konsultantów, kontrahentów itp. Kiedy dochodzi do podjęcia finalnej decyzji, pozostają jednak często sami(e). Lęk o swój autorytet, czy potrzeba poufności sprawiają, że nie mają z kim szczerze porozmawiać o swoich wątpliwościach, słabościach czy obawach.

Samotność lidera(ki) nie jest czystą samotnością fizyczną. Czasem mówi się, że największą samotność odczuwamy w grupie. Liderzy(ki) mają wokół siebie na co dzień mnóstwo ludzi - zespoły, współpracowników, doradców, konsultantów, kontrahentów itp. Kiedy dochodzi do podjęcia finalnej decyzji, pozostają jednak często sami(e). Lęk o swój autorytet, czy potrzeba poufności sprawiają, że nie mają z kim szczerze porozmawiać o swoich wątpliwościach, słabościach czy obawach. Czasem uczestniczą w projektach, które wymagają od nich całkowitej poufności.

Ich relacje w pracy są z założenia asymetryczne – zespół wymaga i oczekuje pewności, a nie niepewności, decyzji a nie wahań, wiedzy a nie pytań.

Nawet najbliżsi współpracownicy mogą nie chcieć lub nie móc usłyszeć, że lider(ka) czegoś nie wie, czegoś się boi lub nie jest pewien/pewna, czy obawia się konsekwencji. Od swoich szefów/szefowych oczekujemy spokoju i dobrych decyzji, tego że będą nas wspierać, a nie oczekiwać wsparcia.

Decyzje podejmowane w izolacji

Moment podejmowania trudnych decyzji to często czas, w którym w pełnej okazałości objawia się samotność lidera(ki). Ostateczna odpowiedzialność spoczywa przecież zawsze na nim/niej. Nawet jeśli zasięgną(ęła) wcześniej opinii, skorzystał(a) z konsultacji, otrzymał(a) analizy to jego/jej podpis finalizuje decyzję. Finalnie on(a) będzie tłumaczył(a) się przed zarządem, radą nadzorczą, klientem, czy opinią publiczną. On(a) poniesie konsekwencje decyzji. Część liderów(ek) ma czasem obawę przed korzystaniem z pomocy innych, aby nie zostać odebrany(m) jako słaby(a) lub niezdecydowany(a). Wielu liderów(ek) może dążyć do bycia nieskazitelną osobą, która nie ma przestrzeni na popełnienie błędu i musi znać odpowiedź na każde pytanie. Taka postawa prowadzi do jeszcze większej izolacji i lęku przed okazaniem słabości. Efektem jest coraz większa samotność. Dodatkowo lider(ka) jest otoczony(a) osobami reprezentującymi różne grupy interesów. Wyzwaniem jest także podejmowanie wyważonych, obiektywnych decyzji mimo przeróżnych nacisków.

Dodatkowa presja autentyczności

Współczesne trendy zarządzania promują ideę autentyczności. Oczekuje się, że dobry(a) przywódca/przywódczyni to osoba, która nie boi się mówić o swoich emocjach i pokazuje ludzką twarz. Im wyższe stanowisko, tym trudniej czasem o praktykowanie takiej autentyczności. Lider(ka), który(a) otwarcie mówi o wątpliwościach, może zostać uznany(a) za niekompetentnego(a). Otwartość bywa błędnie interpretowana jako brak przygotowania lub wizji i zaproszenie do budowania zbyt poufnych, interesownych relacji. Napięcie wywołane przez oczekiwanie bycia silnym(a)

Lider(ka), który(a) otwarcie mówi o wątpliwościach, może zostać uznany(a) za niekompetentnego(a). Otwartość bywa błędnie interpretowana jako brak przygotowania lub wizji i zaproszenie do budowania zbyt poufanych, interesownych relacji.

i autentycznym(a), a jednocześnie bezstronnym(a) może prowadzić do frustracji i potęgować poczucie osamotnienia.

Jak radzić sobie z samotnością na szczycie?

Ważne jest rozróżnienie między samotnością wspierającą – wynikającą z potrzeby refleksji, koncentracji, zachowania obiektywizmu, a samotnością destrukcyjną powiązaną często z własnymi obawami i lękami. Ta druga może prowadzić do wypalenia, frustracji i osłabienia zdolności przywódczych.

O co warto zadbać?

1. Zbudować sieć wsparcia poza strukturą organizacyjną.

Możemy skorzystać z usług mentora(ki), coacha(ki), innego lidera(ki), którzy(re) rozumieją nas i nasze wyzwania, czy obawy.

2. Tworzyć przestrzeń do dialogu wewnątrz organizacji

poprzez kulturę feedbacku, autentyczne rozmowy i wspólne podejmowanie decyzji. Warto zapewnić sobie kontakt z pracownikami niższych szczebli, regularnie badać potrzeby zespołu, co pozwoli

wychodzić poza „bańkę” informacyjną, w której tkwią często osoby zarządzające.

3. Dbać o równowagę życiową i swoje pasje

Regeneracja i odpoczynek są niezbędne dla efektywności i szczęścia. Przyjaciele i rodzina pozwolą nam wyjść z roli odpowiedzialnego(j) za wszystko i wszystkich.

4. Delegować

zadania i odpowiedzialności, co finalnie buduje przestrzeń dla rozwoju innym osobom, a lidera(kę) odciąża od odpowiedzialności za wszystko.

5. Prosić o pomoc

Świadomie dbać o swoje zdrowie psychiczne, sięgać po profesjonalne wsparcie, gdy czujemy, że pomoc jest nam potrzebna. Nie ignorować sygnałów z ciała.

Samotność lidera(ki) jest zjawiskiem realnym i powszechnie występującym. Warto mieć jego świadomość, aby ograniczać jego negatywny wpływ wywołujący niezdrową presję, odcinający nas od wsparcia, autentyczności, czy relacji opartych na zaufaniu. Dlatego tak ważne jest, by osoby na stanowiskach przywódczych świadomie dbały o otoczenie i relacje, które mogą ich/ję wspierać w tej wymagającej roli.



Start: 06.11.2025



**Akademia
Strategia i kultura**



Certyfikowany kurs

**Akademia
HRBP 2.0**



Certyfikowany kurs

**Akademia
People Management**



Certyfikowany kurs

**Akademia
People
Business Partner**

★
4-miesięczny
program rozwoju
zawodowego

**Akademia
HR Excellence**

Prawo, Compliance, Restrukturyzacja



Certyfikowany kurs

**Akademia
Rekrutacji
i Employer Brandingu**



Certyfikowany kurs

**Akademia
Digital HR**

Kariera, Analityka, Przyszłość



Certyfikowany kurs

Akademia People Business Partner

Zostań ekspertem HR!
Praktyczne szkolenie online
z certyfikatem MEiN

- 📄 Zaświadczenie wystawione na podstawie Rozporządzenia Ministra Edukacji i Nauki z dnia 6 października 2023 r. w sprawie kształcenia ustawicznego w formach pozaszkolnych
- 📄 Materiały merytoryczne PDF, video i MP3 dostępne i aktualizowane przez rok od zakończenia Akademii
- 📄 137 godzin dydaktycznych
- 📄 Wykłady, online na żywo
- 📄 Dostęp do opracowanych wzorów dokumentów przydatnych w pracy specjalisty
- 📄 Dedykowany Opiekun Kursu



Kierownik działu zarządzania
zasobami ludzkimi
kod zawodu 121203

Jakość potwierdzona
certyfikatem ISO 9001:2015



www.eduwersum.pl



**Agnieszka
Giermek-Ziółkowska**

Dyrektor Operacyjny
& Executive HR Business Partner
Prokurent w EBS S.A.



Silvers

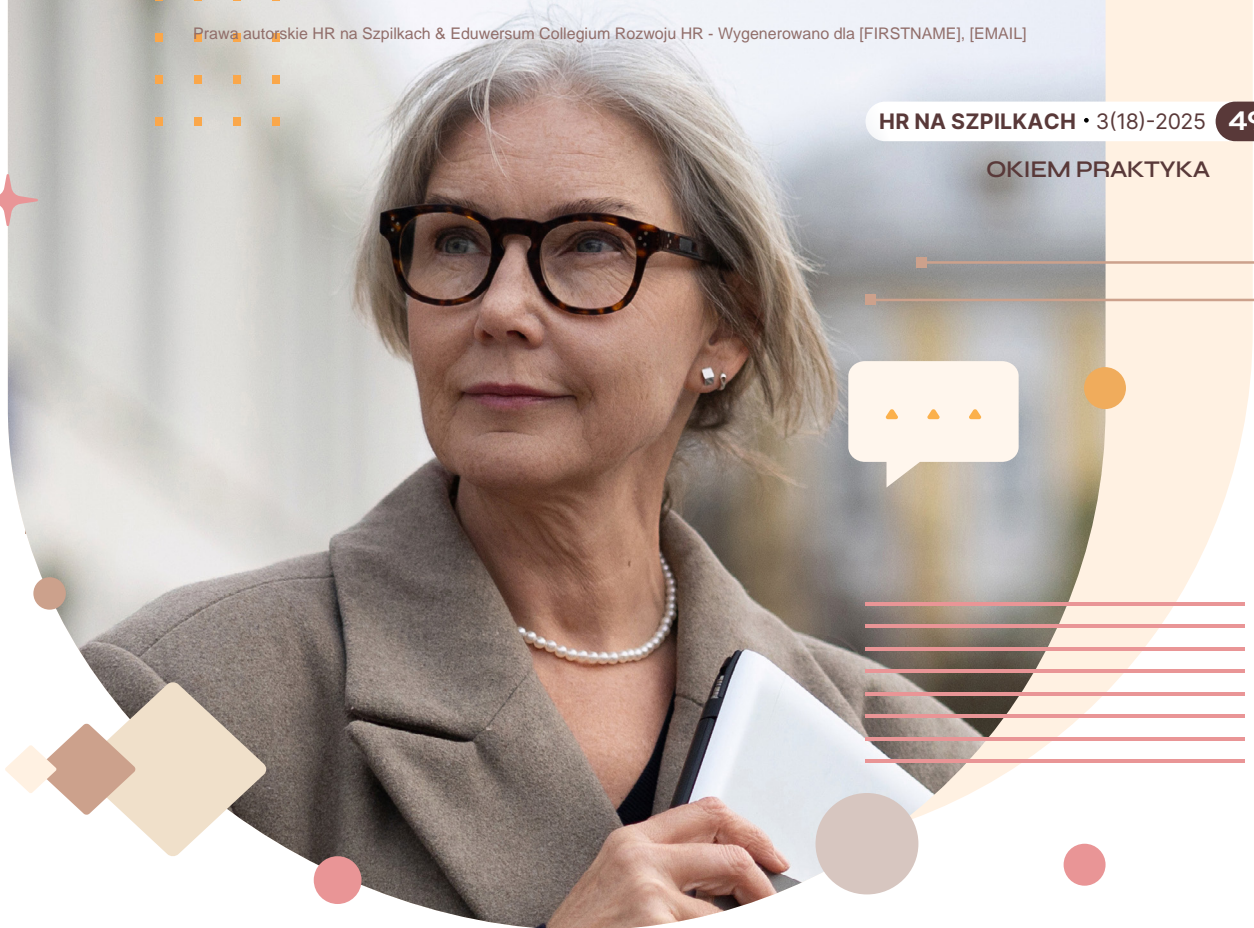
Ukryty potencjał, który da przewagę każdej organizacji!

Wiele się mówi o tym, że na rynku wciąż brakuje pracowników. Bezrobocie w Polsce oscyluje według danych na poziomie 5,4% i teoretycznie nikt w Polsce nie powinien mieć problemów ze znalezieniem pracy. Jest jednak pewna grupa społeczna, która zdaje się być niewidzialna dla rekruterów i szefów. To Silvers, których pomijają nie tylko pracodawcy, ale w zasadzie każdy sektor gospodarki. W mediach nieustannie dominuje kult młodości, a oferta skierowana wyłącznie do seniorów jest faktem rzadko spotykanym. To nie tylko nierozsądny, ale i niebezpieczny trend. Szacuje się, że w Polsce jest około 9 milionów Silversów według danych podawanych przez GUS i liczba ta stale będzie rosła. Podobny trend obserwujemy w Europie.

Kim właściwie są Silvers?

Tak naprawdę pierwszą trudność związaną z definicją tego kim określamy mianem Silversów napotkamy właśnie wtedy, kiedy chcemy poznać dane dotyczące tego, jak dużą grupę społeczną stanowią. Przytaczane wcześniej dane dotyczą osób w wieku powyżej 55 roku życia. Część źródeł mianem Silversów określa już osoby od pięćdziesiątego roku życia. Jeśli w ten sposób spojrzmy

na tę grupę społeczną, to stanowi ona w Polsce 40% populacji, czyli 14 milionów ludzi. Według prognoz w 2040 roku grupa ta będzie stanowić połowę populacji w naszym kraju. Dane demograficzne jasno pokazują, że mamy na rynku pracy ogromną grupę społeczną, której potrzeby nie są zauważalne. Co więcej, dane związane z zatrudnieniem pokazują, że Silversy wciąż są pomijani w procesach rekrutacyjnych. Dlaczego się tak dzieje? Co takiego powoduje, że tak wiele osób powyżej



50 roku życia ma problemy ze znalezieniem pracy w Polsce? Dlaczego pracodawcy nie wykorzystują potencjału tej grupy? Co takiego sprawia, że jest ona pomijana również w innych aspektach życia społecznego? Co stoi tak naprawdę za kultem młodości i przekonaniem, że tylko młodzi pracownicy są gwarancją sukcesu firmy?

Zacznijmy jednak od początku. Aby dobrze zrozumieć skalę tego zjawiska warto jest odpowiedzieć sobie na pytanie, kto jest zaliczany do grupy Silversów. W zależności od tego jakie źródło przytoczymy, sama definicja nie jest jednoznaczna. W niektórych źródłach przeczytamy, że osoby

po 50 roku życia należą do tej grupy społecznej. W jeszcze innych, Silversów utożsamia się z seniorami, którzy według wielu publikacji mają 60 lat i więcej. Już sam fakt, że trudno o jednoznaczną definicję powoduje, że jednocześnie trudno jest zmierzyć tą grupę społeczną, poznać jej potrzeby, motywacje i zainteresowania. Silversów można również zakwalifikować do grupy społecznej aktywnej zawodowo, która zgodnie z obowiązującymi przepisami nabyła prawa związane z przejściem na emeryturę odpowiednio od 60 i 65 roku życia. W wielu przypadkach osoby te nie są zainteresowane wcześniejszym przechodzeniem na emeryturę, ponieważ wciąż posiadają dużo sił, zarówno fizycznych jak i psychicznych, by pozostawać aktywnymi na rynku pracy.

Dlaczego Silversom trudniej znaleźć zatrudnienie?

Sytuacja Silversów na rynku pracy nie jest natomiast tak jednoznaczna, jak ich gotowość do pozostawania aktywnymi na tym rynku. Zdecydowanie zauważa się, że wśród kandydatów powyżej 45. roku życia okres pozostawania bez pracy znacznie się wydłuża niż w przypadku innych kandydatów. Często Silwersi podkreślają, że w procesach rekrutacyjnych czują się niezauwa-

Część źródeł mianem Silversów określa już osoby od pięćdziesiątego roku życia. Jeśli w ten sposób spójrzmy na tą grupę społeczną, to stanowi ona w Polsce 40% populacji, czyli 14 milionów ludzi

żani. Badania przeprowadzone na zlecenie portalu Pracuj.pl pokazały, że aż 59% respondentów w tej grupie wiekowej zdecydowanie ma problemy ze znalezieniem pracy odpowiadającej ich kwalifikacjom i kompetencjom. Badania prowadzone przez Polski Instytut Ekonomiczny pokazały, że Silwersi pozostają bezrobotni średnio o pół roku dłużej niż ich młodsi koledzy. Kandydaci i kandydatki mający ok. 30 lat i więcej otrzymują dwukrotnie więcej zaproszeń na spotkania rekrutacyjne niż osoby po 50. roku życia. Badania prowadzone przez Polski Instytut Ekonomiczny pokazują również, że aż 9 na 10 Silwersów nie otrzymuje żadnej odpowiedzi na przesłane dokumenty aplikacyjne. Przytoczone powyżej wyniki badań niezbitnie pokazują, że Silwersi mają realny problem ze znalezieniem pracy w Polsce, pomimo utrzymującego się bardzo niskiego bezrobocia. Z czego wynika taka sytuacja?

W wielu przypadkach mamy do czynienia ze stereotypami dotyczącymi tego, jakimi pracownikami mogą być osoby dojrzałe. Często niesłusznie uważa się, że są to osoby, które będą częściej chorować niż pozostałe grupy pracownicze oraz że osoby w tym wieku nie nadążą za rozwojem i zmianami w nowoczesnych organizacjach. Co więcej, często realnym problemem jest fakt, że osoby dojrzałe mają określone oczekiwania finansowe, wynikające z ich doświadczenia i nabytych kompetencji, które z kolei nie zawsze mogą wpisywać się w politykę płacową organizacji.

Często realnym problemem jest fakt, że osoby dojrzałe mają określone oczekiwania finansowe, wynikające z ich doświadczenia i nabytych kompetencji, które z kolei nie zawsze mogą wpisywać się w politykę płacową organizacji

Im szybciej dostrzeżemy potencjał Silwersów oraz ich potrzeby, tym szybciej możemy osiągnąć przewagę nie tylko jako pracodawca, ale również jako organizacja

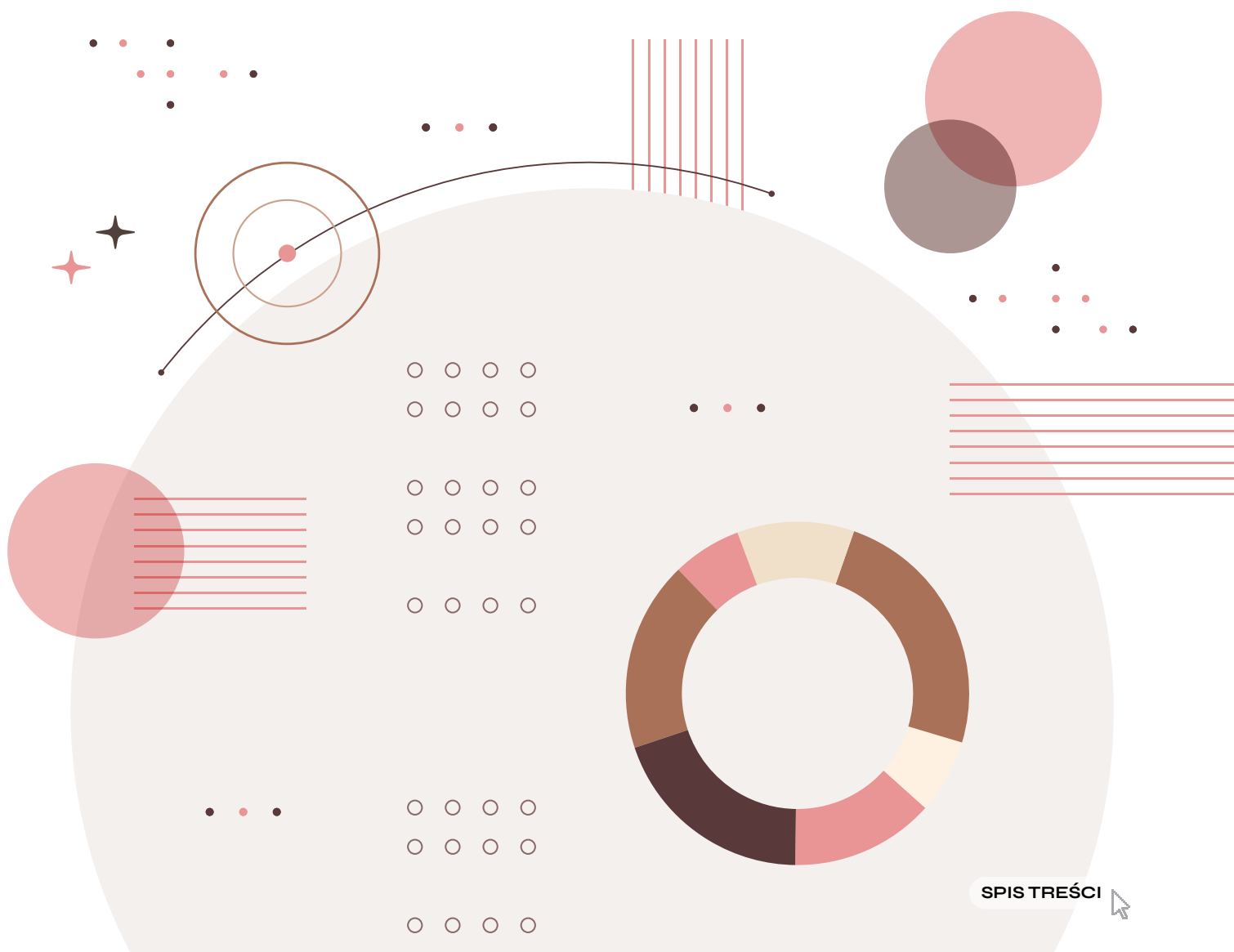
Innym z powodów, dlaczego tak wielu Silwersów przepada w procesach rekrutacyjnych jest to, że w wielu organizacjach procesy rekrutacyjne przygotowane są tylko pod kątem młodszych kandydatów. Tworząc procesy rekrutacyjne i procesy onboardingowe bardzo często skupiamy się wyłącznie na potrzebach młodszych pokoleń. Taka sytuacja dotyczy wszystkich gałęzi gospodarki. Wprowadzając kolejne nowoczesne rozwiązania wykluczamy z nich pokolenia dojrzałych Polaków. Wychodzimy z założenia, że każde proponowane przez nas rozwiązanie będzie odpowiednie również dla dojrzałej części społeczeństwa. Jednocześnie pomijamy fakt, że już wkrótce Silwersi będą stanowić połowę naszego społeczeństwa. Im szybciej dostrzeżemy ich potencjał oraz ich potrzeby, tym szybciej możemy osiągnąć przewagę nie tylko jako pracodawca, ale również jako organizacja. Tym bardziej że Silwersi chcą pozostać aktywnymi pracownikami nawet po nabyciu praw emerytalnych. Aż 4 na 10 osób deklaruje pozostanie na dotychczasowym stanowisku pracy a 39% chciałoby pozostać w swojej organizacji w mniejszym wymiarze godzin. Biorąc pod uwagę aktualną sytuację na rynku pracy, jako pracodawcy powinniśmy jak najszybciej przystosować naszą organizację do nadchodzącego silver tsunami.

Rynek pracy otwarty na Silwersów – czas na krok ze strony pracodawców

Aby organizacja była przychylna dojrzałym kandydatom i kandydatkom należy w pierwszej kolejności przyrzeć się procesom rekrutacyjnym

i onboardingowym. Nie chodzi tu tylko o treść ogłoszeń, ale także o to, kto przeprowadza procesy rekrutacyjne i czy w ramach tych procesów na pewno nie dochodzi do dyskryminacji ze względu na wiek. Warto jest zacząć na bieżąco analizować jacy kandydaci są brani pod uwagę w ostatnich etapach procesów rekrutacyjnych. Jeśli zauważymy, że grupa Silversów w ogóle do finału tych procesów nie dociera, warto jest zadać sobie pytanie, dlaczego. Być może na jakimś etapie procesów rekrutacyjnych dochodzi do dyskryminacji. Nierzadko powodem takiej sytuacji jest fakt, że rekruter lub Hiring Manager mają ugruntowane przekonania dotyczące tego, jakimi pracownikami są osoby dojrzałe. Warto, aby działy HR, przygotowując szkolenia dotyczące procesów rekrutacyjnych, uwzględniły w nich potrzebę rozmowy o potrzebach, motywacjach i umiejętnościach dojrzałych kandydatów. Bardzo ważne jest to, aby

organizacja w sposób świadomy i planowy budowała procesy komunikacyjne tak, aby docierały one do wszystkich pracowników organizacji. Wdrażając różnego rodzaju zmiany i nowoczesne rozwiązania w obrębie naszych organizacji powinniśmy zwrócić szczególną uwagę na dojrzałych pracownikach. Często projektując tego typu kampanie, skupiamy się tylko na potrzebie nowych pracowników, którzy nierzadko reprezentują pokolenie Zetek lub młodsze. Ostatnie lata upłynęły nam pod kątem wielu analiz dotyczących tego, jak bardzo zmienia się nowe pokolenie pracowników. Pojawiło się mnóstwo publikacji na temat tego, jak komunikować się z najmłodszym pokoleniem zatrudnionych. W nadmiarze tego typu artykułów brakuje tekstów mówiących o tym, jak jako organizacja powinniśmy wspierać najbardziej dojrzałych pracowników.



Dopiero od niedawna pojawiają się publikacje mówiące chociażby o menopauzie, która jest problemem dotyczącym właśnie grupę dojrzałych pracowników. W dalszym ciągu problem ten nie jest podejmowany przez wielu pracodawców i bywa tematem wstydlivym. Dużo łatwiej jest nam prowadzić w organizacjach dyskusje o równowadze pomiędzy życiem prywatnym a życiem zawodowym. W naszych organizacjach dominują również programy wspierające młodych rodziców, zachęcające ojców do aktywnego włączenia się

w rodzicielstwo, a brakuje programów skierowanych do dojrzałych pracowników. Choć daleka jestem od tego, by zarzucać komuś świadome dyskryminowanie dojrzałej grupy pracowniczej, to musimy zastanowić się nad tym, czy aby na pewno nasze programy trafiają do wszystkich zatrudnionych tworzących naszą organizację. Czasami pierwszym krokiem do zmiany jest rozmowa z dojrzałymi pracownikami w czasie ocen rocznych. Warto jest zachęcić wówczas szefów do rozmowy o tym, co wspiera Silversów w naszych organizacjach, a co powoduje, że czują się niezauważeni, pomijani i odrzuceni.

Pojawiło się mnóstwo publikacji na temat tego, jak komunikować się z najmłodszym pokoleniem zatrudnionych. W nadmiarze tego typu artykułów brakuje tekstów mówiących o tym, jak jako organizacja powinniśmy wspierać najbardziej dojrzałych pracowników.

Jakie korzyści przynosi współpraca z dojrzałymi pracownikami?

Demografia wydaje się nieubłagana. Im szybciej dojrzejemy do tego, by zatrudniać Silversów oraz korzystać z ich nieograniczonego potencjału, tym szybciej wprowadzimy nasze organizacje na drogę wzrostu. Silvers posiadają duże doświadczenie zawodowe oraz odpowiednie kompetencje. Świetnie sprawdzają się w roli mentorów oraz szefów. Ich doświadczenie życiowe powoduje, że wielu sytuacjach potrafią zachować niezbędny dystans



i podjąć najlepszą możliwą decyzję. Silwersi chcą również przekazywać swą wiedzę nowym pokoleniom. Bardzo często znajdują się na takim etapie życia, że mogą ponownie skupić się na intensywnym życiu zawodowym. Warto jest dostrzegać ich w organizacji i umiejętnie zarządzać ich kwalifikacjami.

Aby Silwersi czuli się nas dobrze musimy pamiętać o tym, aby proponować im procesy rozwojowe, a także zachęcać ich do reprezentowania naszej organizacji na zewnątrz. Pamiętajmy o tym, że jeśli w naszych organizacjach zabraknie Silwersów zabraknie również tego wyjątkowego dojrzałego sposobu patrzenia na świat. Jeśli wkrótce połowę naszego pokolenia będą stanowili Silwersi, to już naprawdę najwyższy czas poprawić ich sytuację na rynku pracy oraz dopasować organizację do tego wyjątkowego pokolenia.

Każdy pokolenia ma swoje wyjątkowe kompetencje, umiejętności oraz doświadczenia. Tylko miks tych doświadczeń, pochodzących z różnych pokoleń, może dać nam przewagę. Różnorodność pozwoli odpowiedzieć dziś na nadchodzące wyzwania i lepiej się do nich przygotować. Sytuacja demograficzna wydaje się sprzyjać dojrzałym

pokoleniom. Niech to nie będzie wyłączny powód, dla którego zdecydujemy się zatrudniać Silwersów. Im szybciej stworzymy dla nich przyjazne miejsce pracy, tym szybciej zobaczymy efekty w postaci przewagi konkurencyjnej. Być może najbardziej zyskają ci, którzy efektywnie będą potrafili przyciągnąć do siebie dojrzałych kandydatów. O nich, jak widać w przytoczonych badaniach, nie walczą dziś pracodawcy. Te organizacje, które będą potrafiły zmienić ten trend, zyskają nie tylko przewagę, ale również bardzo lojalnych i kompetentnych pracowników. Może warto, zamiast podążać za obecnym dziś trendem zatrudniania młodych pracowników, pójść pod prąd i zaprosić do organizacji tych po pięćdziesiątym i sześćdziesiątym roku życia?

Im szybciej dojrzejemy do tego, by zatrudniać Silwersów oraz korzystać z ich nieograniczonego potencjału, tym szybciej wprowadzimy nasze organizacje na drogę wzrostu



BARTOSZEWICZ

| prawnik
pracodawców**Jakub Bartoszewicz**Radca prawny, założyciel
kancelarii Bartoszewicz.
Prawnik Pracodawców**Kornelia Trąbińska**Aplikantka radcowska,
prawnik w kancelarii Bartoszewicz.
Prawnik Pracodawców

Praktyczna nauka zawodu

Korzyści czy dodatkowe obowiązki?

Odbywanie praktyk w zakładzie pracy niesie za sobą korzyści zarówno dla uczniów, jak i dla pracodawców. Uczniowie mają szansę wykorzystać wiedzę zdobytą podczas nauki w szkole, a także zbierają pierwsze cenne doświadczenie zawodowe. Pracodawcy z kolei przyjmując uczniów na praktyki szkolą potencjalne przyszłe kadry, posiadające najbardziej aktualną wiedzę z zakresu danego zawodu i znające zakład od środka. Dodatkowo nawiązują relacje oraz budują wizerunek podmiotu otwartego na dzielenie się wiedzą. Prawidłowa organizacja praktycznej nauki zawodu wymaga jednak oparcia się na zasadach wynikających z obowiązujących przepisów prawa. Konieczne jest zatem, aby pracodawcy, którzy chcą partycypować w procesie kształcenia zwrócili uwagę, jakie obowiązki przyjmują na siebie zawierając umowy ze szkołami.

Praktyczna nauka zawodu, zajęcia praktyczne, praktyka zawodowa

Praktyczna nauka zawodu to część tzw. dualnego systemu kształcenia, w którym kształcenie teoretyczne odbywające się w szkole jest połączone z kształceniem praktycznym, odbywanym u pracodawcy. Przy czym praktyczna nauka zawodu to nie tylko praktyki zawodowe. Może ona bowiem być realizowana w dwóch formach: jako praktyki

zawodowe lub zajęcia praktyczne. Rozróżnienie tych pojęć jest bardzo istotne, gdyż różnią się one od siebie, w tym w zakresie obowiązków jakie wynikają z nich dla pracodawców, którzy partycypują w procesie kształcenia. Dotyczy to przede wszystkim kwalifikacji osób, których pracodawcy mogą skierować do pracy z uczniami, o czym będzie jeszcze mowa. Zajęcia praktyczne pozwalają na opanowanie umiejętności zawodowych niezbędnych do podjęcia pracy w danym zawodzie. Mogą



się one odbywać zarówno w szkole, np. w warsztatach czy pracowniach szkolnych, jak i u pracodawców. Z kolei praktyki zawodowe uczniowie odbywają jedynie u pracodawców. Niezależenie od formy praktycznej nauki zawodu, odbywanie jej u pracodawcy ma na celu zastosowanie i pogłębienie wiedzy oraz umiejętności zawodowych w rzeczywistych warunkach pracy.

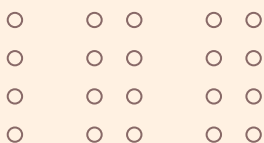
Wiedzę oraz kompetencje jakie zdobywają uczniowie podczas praktycznej nauki zawodu oraz wymiar praktycznej nauki zawodu określa program nauczania danego zawodu, który stanowi załącznik do umowy o praktyczną naukę zawodu zawieranej z pracodawcą. Program nauczania zawodu przygotowuje nauczyciel lub zespół nauczycieli. Następnie jest on dopuszczony do użytku przez dyrektora szkoły, po zasięgnięciu opinii rady pedagogicznej. Uczniowie mogą odbywać praktyki zawodowe w czasie całego roku szkolnego, nie ma ograniczenia związanego z niemożnością odbywania praktyk zawodowych w okresie wakacji czy ferii zimowych. Zajęcia praktyczne odbywane u pracodawców mogą być organizowane w czasie ferii letnich, jeśli jest to uzasadnione specyfiką danego zawodu. Organizując jednak praktyczną naukę zawodu w czasie ferii szkoła musi uwzględnić skrócenie czasu zajęć dydaktyczno-wychowawczych.

Umowa jako podstawa współpracy pracodawcy ze szkołą

Zorganizowanie którejkolwiek z form praktycznej nauki zawodu będzie wymagało zawarcia przez strony stosownej umowy. Spotykane w praktyce tzw. umowy o współpracy są niewystarczające. Określają one bowiem zazwyczaj jedynie ogólne warunki współpracy pomiędzy pracodawcą

Spotykane w praktyce tzw. umowy o współpracy są niewystarczające. Określają one bowiem zazwyczaj jedynie ogólne warunki współpracy pomiędzy pracodawcą a szkołą. Organizacja praktycznej nauki zawodu wymaga zawarcia umowy, której treść jest szczegółowo regulowana przepisami prawa.

OKIEM PRAKTYKA



a szkołą. Organizacja praktycznej nauki zawodu wymaga zawarcia umowy, której treść jest szczegółowo regulowana przepisami prawa. Jednym z najczęściej popełnianych błędów przy zawieraniu tego typu umów jest nieprawidłowe oznaczenie stron. Wynika to z tego, że sam ustawodawca wykazuje się niekonsekwencją i w ustawie z dnia 14 grudnia 2016 r. - Prawo oświatowe używa pojęcia umów pomiędzy szkołą a podmiotem przyjmującym uczniów na praktyki. W Rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej z dnia 22 lutego 2019 r. w sprawie praktycznej nauki zawodu, jest natomiast wskazane, że umowa ta jest zawarta między dyrektorem szkoły oraz pracodawcą. Dyrektor szkoły nie może być stroną umowy, gdyż działa on jako przedstawiciel szkoły posiadający kompetencje do kierowania jej działalnością i reprezentowania na zewnątrz. Sama szkoła nie posiada jednak osobowości prawnej, więc nie jest w stanie być stroną umów cywilnoprawnych. W takich wypadkach stroną będzie zatem organ prowadzący (np. gmina). Dyrektor musi zatem posiadać stosowne pełnomocnictwo do zawarcia umowy udzielone właśnie przez organ prowadzący. Stroną takiej umowy nie jest także nigdy uczeń.

Treść umowy o praktyczną naukę zawodu wynika z § 7 Rozporządzenia. Przepis ten określa szereg postanowień, które strony powinny w umowie zawrzeć. Z punktu widzenia pracodawcy najważniejsze będzie określenie formy praktycznej nauki zawodu, która będzie u niego odbywana. Warunkuje to obowiązki, które przyjmuje na siebie pracodawca związane z prowadzeniem zajęć praktycznych lub praktyk zawodowych. Niektóre z nich będą bowiem nieadekwatne do danej formy praktycznej nauki zawodu.

Obowiązkowe ubezpieczenie

Ustawodawca kładzie duży nacisk na aspekt bezpieczeństwa. Dlatego też na szkołę został nałożony obowiązek zapewnienia uczniom ubezpieczenia od następstw nieszczęśliwych wypadków. Pracodawca powinien zwrócić uwagę, czy szkoła nie przerzuca obowiązków wynikających z przepisów prawa na uczniów, gdyż w praktyce często się to zdarza. Szkoła jednak na ten cel otrzymuje subwencję oświatową. Jest to o tyle istotne dla pracodawców, że tego typu ubezpieczenie ma na celu pokrycie ewentualnych kosztów związanych z wypadkiem z udziałem praktykanta, do którego może dojść w trakcie odbywania praktycznej nauki zawodu. Podobnie jak w przypadku wypadków przy pracy z udziałem pracowników, pracodawca może bowiem w niektórych sytuacjach ponosić bezpośrednią odpowiedzialność wobec praktykanta. Wypadek ucznia odbywającego praktyczną naukę zawodu u pracodawcy uważany jest przy tym za wypadek w szczególnych okolicznościach. Pracodawca ma obowiązek w razie jego wystąpienia sporządzić dokumentację powypadkową. Nie ma natomiast przepisów regulujących jak taka dokumentacja powinna wyglądać. Najlepiej oprzeć się na wzorach dokumentów stosowanych przy wypadkach pracowników, odpowiednio dostosowanych.

Zachowanie poufności

W umowie strony mogą zawrzeć obowiązki i prawa stron niewynikające z przepisów prawa. Biorąc pod

Podobnie jak w przypadku wypadków przy pracy z udziałem pracowników, pracodawca może w niektórych sytuacjach ponosić bezpośrednią odpowiedzialność wobec praktykanta.

uwagę specyfikę danego zawodu można zawrzeć z uczniami lub ich rodzicami umowę o zachowaniu poufności. Taką umowę należałoby zawrzeć po zawarciu umowy o praktyczną naukę zawodu i przekazaniu przez szkołę listy uczniów kierowanych na praktyczną naukę zawodu. O ochronę własności intelektualnej zakładu warto zadbać szczególnie wtedy, gdy uczeń podczas praktycznej nauki zawodu ma uzyskać dostęp do tajemnic przedsiębiorstwa, np. stosowanych innowacyjnych rozwiązań.

Inne postanowienia umowy

W umowie o praktyczną naukę zawodu można również szczegółowo opisać zasady prowadzenia dziennika praktyk lub uzyskiwania podpisów. To może być także uregulowane w regulaminie praktycznej nauki zawodu opracowanym przez szkołę. Najczęściej takie regulaminy są udostępniane na stronie internetowej szkoły. Warto także rozważyć dołączenie oświadczenia szkoły o posiadaniu przez uczniów aktualnych badań lekarskich potwierdzających brak przeciwwskazań do wykonywania pracy w danym zawodzie. Uczeń przed przyjęciem do szkoły ponadpodstawowej, który podczas praktycznej nauki zawodu będzie narażony na działanie czynników szkodliwych, uciążliwych lub niebezpiecznych dla zdrowia, powinien zostać skierowany na badania lekarskie przez placówkę dydaktyczną. W wydanym zaświadczeniu

lekarskim, lekarz może stwierdzić istnienie przeciwwskazań do odbywania praktycznej nauki zawodu. Dodatkowo określenie, który z podmiotów dokona weryfikacji niekaralności wyznaczonych opiekunów praktyk lub instruktorów praktycznej nauki zawodu, oraz jak będzie przebiegała procedura ich akceptacji, pozwoli na usprawnienie organizacji praktycznej nauki zawodu.

Instruktorzy i opiekunowie

W zależności od formy praktycznej nauki zawodu pracodawca wyznacza: w przypadku zajęć praktycznych – instruktora praktycznej nauki zawodu, a w przypadku praktyk zawodowych – opiekuna praktyk zawodowych. Jest to szczególnie istotne ze względu na warunki konieczne do spełnienia przez instruktorów praktycznej nauki zawodu. Muszą oni posiadać wykształcenie pedagogiczne w jednej z form określonych w rozporządzeniu, kwalifikacje zawodowe oraz odpowiedni staż pracy w zawodzie. Dlatego tak istotne jest zwrócenie uwagi przez pracodawcę na organizację, której z form praktycznej nauki zawodu się umawia. Odmiennie sytuacja wygląda w przypadku opiekunów praktyk zawodowych. Nie muszą oni bowiem posiadać żadnych szczególnych kwalifikacji. Warto jednak, aby opiekunami praktyk zawodowych byli pracownicy, którzy rzetelnie wywiążą się ze swoich obowiązków i będą potrafili przekazać wiedzę uczniom.



Weryfikacja niekaralności

Osoba prowadząca praktyczną naukę zawodu, a zatem zarówno instruktor praktycznej nauki zawodu, jak i opiekun praktyk zawodowych, musi złożyć oświadczenie potwierdzające niekaralność. Zgodnie z art. 120 Prawa oświatowego osoba prowadząca praktyczną naukę zawodu nie może być karana za umyślne przestępstwo przeciwko życiu i zdrowiu, przestępstwo przeciwko wolności seksualnej i obyczajności, przestępstwo przeciwko rodzinie i opiece (z wyjątkiem przestępstwa niealimentacji) oraz przestępstwo określone w ustawie o przeciwdziałaniu narkomanii. Wobec takiej osoby nie może być także orzeczony zakaz prowadzenia działalności związanej z wychowywaniem, leczeniem, edukacją małoletnich lub opieką nad nimi lub zakaz przebywania w określonych środowiskach lub miejscach, kontaktowania się z określonymi osobami, zbliżania się do określonych osób lub opuszczania określonego miejsca pobytu bez zgody sądu.

Osoba prowadząca praktyczną naukę zawodu, a zatem zarówno instruktor praktycznej nauki zawodu, jak i opiekun praktyk zawodowych, musi złożyć oświadczenie potwierdzające niekaralność.

Wyznaczenie pracownika na opiekuna praktyk zawodowych jest niewątpliwie dopuszczeniem do działalności związanej z edukacją małoletnich. Od 2016 r. w ustawie z dnia 13 maja 2016 r. o przeciwdziałaniu zagrożeniom przestępczością na tle seksualnym i ochronie małoletnich funkcjonuje przepis o obowiązku uzyskania informacji z Rejestru z dostępem ograniczonym. Przepis ten był wielokrotnie

nowelizowany, ostatnio w 2024 r. Aktualnie obowiązek ten obejmuje nie tylko weryfikację niekaralności pracownika w Rejestrze z dostępem ograniczonym, ale także w Rejestrze osób, w stosunku do których Państwowa Komisja do spraw przeciwdziałania wykorzystaniu seksualnemu małoletnich poniżej lat 15 wydała takie postanowienie. Ponadto, pracodawca lub inny organizator zobowiązują taką osobę do przedłożenia informacji z Krajowego Rejestru Karnego. Ustawa określa także procedurę w przypadku cudzoziemców.

W aktualnym stanie prawnym pracownika weryfikuje się przed nawiązaniem stosunku pracy lub przed dopuszczeniem do określonej działalności związanej z małoletnimi. Nie ma jednak żadnych przepisów określających konieczność powtórnej weryfikacji. Wydaje się, że zatem, że kwestię częstotliwości takiej weryfikacji ustawodawca pozostawił do uregulowania w przepisach wewnętrznych. Brak „terminu ważności” uzyskanych danych z Rejestrów oraz przedstawianego przez pracownika zaświadczenia o niekaralności jest nieracjonalna. Nie ma bowiem żadnej gwarancji, że kwestia niekaralności pracownika się nie zmieni. Choć kwestia aktualizacji pozyskiwanych danych wydaje się być nadmiernym formalizmem, szczególnie dla pracodawcy, to należy pamiętać, że kluczową sprawą jest zapewnienie bezpieczeństwa małoletnim.

Oświadczenie składane zgodnie z art. 120 Prawa oświatowego oraz informacje pobierane przez pracodawcę i dostarczane przez pracownika nie mają tożsamy zakresów. Taka weryfikacja odbywa się więc niejako podwójnie. Niewątpliwie informacje pozyskane z Rejestrów czy zaświadczenie z Krajowego Rejestru Karnego stanowią bardziej wiarygodne źródło niekaralności pracownika niż jedynie złożone przez niego oświadczenie. Wydaje się zatem, że obowiązek złożenia oświadczenia z art. 120 Prawa oświatowego w obliczu obowiązku weryfikacji wynikającego z art. 21 ustawy o przeciwdziałaniu zagrożeniom przestępczością na tle seksualnym i ochronie małoletnich jest nadmiarowy i trudno doszukać się celowości jego istnienia.

Podmiot odpowiedzialny za weryfikację niekaralności

Jak już pisaliśmy organizatorem praktycznej nauki zawodu jest szkoła. Jednak to pracodawca dopuszcza pracownika do działalności związanej z edukacją małoletnich. Z kolei sam obowiązek weryfikacji niekaralności jest nałożony na pracodawcę lub szkołę jako organizatora praktycznej nauki zawodu. Pojawia się więc pytanie, który z podmiotów powinien weryfikacji wobec opiekuna praktyk zawodowych lub instruktora praktycznej nauki zawodu dokonać. Naszym zdaniem strony mogą dowolnie ustalić, który z nich wykona te

obowiązki. W zupełności wystarczy, jeśli weryfikacji dokona tylko jeden z nich. Niewątpliwie jednak zadaniem szkoły jest akceptacja osób wyznaczonych do prowadzenia praktycznej nauki zawodu. Żadne przepisy nie precyzują jak taka akceptacja ma przebiegać i od czego zależy zaakceptowanie bądź nie danej osoby. Natomiast pracodawca do akceptacji powinien przedstawiać jedynie pracowników zweryfikowanych pod względem niekaralności. Z przepisów nie wynika czy i jakie argumenty powinna przedstawić szkoła w przypadku braku akceptacji opiekuna praktyk lub instruktora praktycznej nauki zawodu. Powinno to jednak znajdować swoje racjonalne uzasadnienie.

Standardy ochrony małoletnich

Pracodawcy przyjmujący uczniów na praktyki zawodowe powinni mieć opracowane i wdrożone standardy ochrony małoletnich. Na gruncie ustawy o przeciwdziałaniu zagrożeniom przestępczością na tle seksualnym i ochronie małoletnich obowiązek wprowadzenia standardów ochrony małoletnich ma każdy organ zarządzający jednostką systemu oświaty oraz inną placówką oświatową, do której mogą uczęszczać albo w której przebywają lub mogą przebywać, organizator działalności oświatowej, opiekuńczej, wychowawczej, resocjalizacyjnej, religijnej, artystycznej, medycznej, rekreacyjnej, sportowej lub związanej z rozwijaniem



Pracodawca przyjmując na praktyczną naukę zawodu i wykonując szereg obowiązków wynikających z przepisów prawa niewątpliwie partycypuje w procesie organizacji działalności oświatowej. Dlatego celowym jest wprowadzenie przez pracodawcę standardów ochrony małoletnich dostosowanych do jego działalności.

zainteresowań przez małoletnich. Pomimo tego, że Rozporządzenie jako jej organizatora wskazuje szkołę, obowiązek wprowadzenia standardów ochrony małoletnich spoczywa również na pracodawcy przyjmującego uczniów na praktyczną naukę zawodu. Wskazuje ono bowiem podmiot, na którym spoczywa obowiązek organizacji praktycznej nauki zawodu. Natomiast pracodawca przyjmując na praktyczną naukę zawodu i wykonując szereg obowiązków wynikających z przepisów prawa niewątpliwie partycypuje w procesie organizacji działalności oświatowej. Dlatego celowym jest wprowadzenie przez pracodawcę standardów ochrony małoletnich dostosowanych do jego działalności. Muszą one zawierać m.in. zasady bezpiecznych relacji między małoletnim a personelem, zasady i procedurę podejmowania interwencji w sytuacji podejrzenia krzywdzenia lub posiadania informacji o krzywdzeniu małoletniego. W praktyce często spotykanym rozwiązaniem jest umieszczenie w standardach również procedury weryfikacji niekaralności.

Ochrona uzyskanych danych osobowych

Wypełnienie obowiązku weryfikacji niekaralności powoduje, że dochodzi do przetwarzania danych osobowych pracownika. Pracodawca nie musi mieć zgody na przetwarzanie danych osobowych dotyczących wyroków skazujących i czynów zabronionych. Przetwarzanie ich jest bowiem niezbędne do wypełnienia obowiązku prawnego ciążącego na administratorze, jakim jest pracodawca. Należy jednak poinformować pracownika o celu oraz sposobie przetwarzania tych danych osobowych. W tym celu należy rozbudować klauzulę informacyjną. Uzyskiwanie danych z Rejestru z dostępem ograniczonym wymaga założenia konta w systemie teleinformatycznym. Jeśli pracodawca zdecyduje się na zlecenie weryfikacji niekaralności innemu pracownikowi będzie musiał udzielić mu stosownego upoważnienia. Następnie konieczne będzie uzupełnienie rejestru czynności przetwarzania. Zasadne jest także przeprowadzenie analizy ryzyka całego procesu przetwarzania tych danych. Niezależnie od tego, kto faktycznie dokona weryfikacji wszystkie uzyskane w tym procesie dane muszą zostać dołączone do akt osobowych pracownika. Konieczne zatem będzie udzielenie upoważnienia do przetwarzania danych osobowych także pracownikowi zajmującemu się dokumentacją pracowniczą. Uzyskane dane powinny być przechowywane przez okres obowiązujący dla pozostałej dokumentacji pracowniczej.





Dodatkowe uprawnienia pracowników

Pracodawca musi także pamiętać, że wyznaczenie pracownika na opiekuna praktyk zawodowych wiąże się z jego dodatkowymi uprawnieniami. Pracodawca może zwolnić opiekuna częściowo lub całkowicie od świadczenia pracy wynikającej z umowy. Za ten czas przysługuje opiekunowi praktyk wynagrodzenie miesięczne obliczane jak za urlop wypoczynkowy. Jeśli pracownik nie został zwolniony od świadczenia pracy to przysługuje mu dodatek szkoleniowy w wysokości nie niższej niż 10% przeciętnego wynagrodzenia. Pracownik może również otrzymać premię za okres prowadzenia praktyk zawodowych w wysokości nie niższej niż 10% przeciętnego wynagrodzenia. Dodatek szkoleniowy w wysokości nie niższej niż 10% przeciętnego wynagrodzenia przysługuje także instruktorowi praktycznej nauki zawodu prowadzącemu zajęcia praktyczne z uczniami u pracodawców. Strony w umowie

określają także sposób ponoszenia kosztów realizacji praktycznej nauki zawodu. Przekazywanie środków na realizację praktyk zawodowych regulują przepisy Prawa oświatowego, a na realizację zajęć praktycznych – Rozporządzenie. Nie ma również przeszkód, by strony uznały, że nie ponoszą kosztów w związku z realizacją praktycznej nauki zawodu.

Podsumowanie

Choć regulacja dotycząca praktycznej nauki zawodu nie jest obszerna, to jednak wynika z niej wiele obowiązków, zarówno dla pracodawcy, jak i dla szkoły. Trzeba również pamiętać o obowiązkach zawartych w innych przepisach. Poprawne sporządzenie takiej umowy może wydawać się procesem żmudnym. Z drugiej strony, przejście przez tę procedurę rzetelnie pozwoli na uniknięcie problemów podczas organizacji praktycznej nauki zawodu. Kluczowa będzie komunikacja oraz współpraca pomiędzy podmiotami.

Obowiązki pracodawcy bez względu na formę praktycznej nauki zawodu wobec ucznia

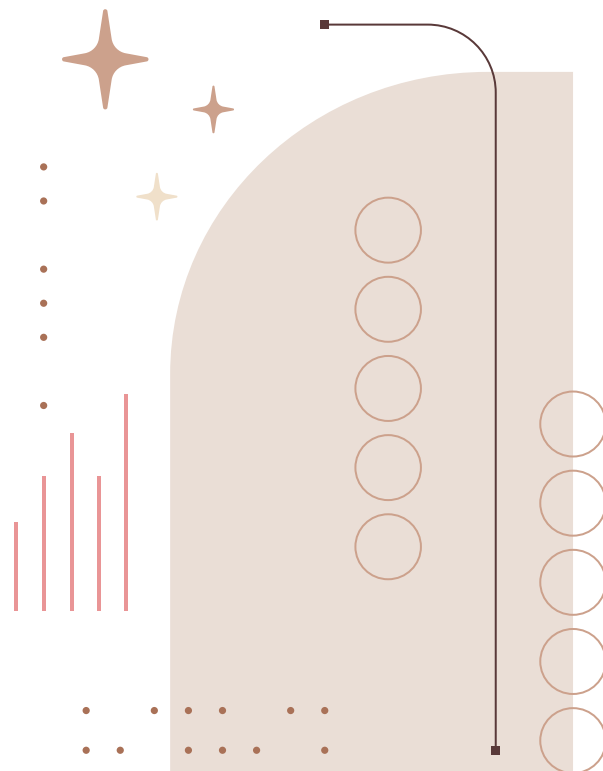
1. Zapewnienie bezpiecznych warunków materialnych z dostępem do niezbędnych narzędzi i materiałów.
2. Przeprowadzenie instruktażu ogólnego w celu zapoznania z regulaminem pracy, zasadami bezpieczeństwa i higieny pracy, organizacją pracy, zasadami udzielania pomocy w razie wypadku.
3. Przeprowadzenie instruktażu stanowiskowego w celu zapoznania z czynnikami środowiska pracy występującymi na stanowisku pracy i ryzykiem zawodowym związanym z wykonywaną pracą, sposobami ochrony przed zagrożeniami, jakie mogą powodować te czynniki oraz metodami bezpiecznego wykonywania pracy na tych stanowiskach.

Etapy weryfikacji niekaralności pracownika dopuszczanego do działalności z małoletnimi

1. Złożenie przez pracownika oświadczenia przewidzianego w art. 120 Prawa oświatowego.
2. Weryfikacja pracownika w Rejestrze z dostępem ograniczonym.
3. Weryfikacja pracownika w Rejestrze osób, w stosunku do których Państwowa Komisja do spraw przeciwdziałania wykorzystaniu seksualnemu małoletnich poniżej lat 15 wydała postanowienie o wpisie w Rejestrze.

Uprawnienia opiekunów praktyk zawodowych

1. Możliwość całkowitego lub częściowego zwolnienia opiekuna praktyk zawodowych przez pracodawcę ze świadczenia pracy wynikającej z umowy. Za czas zwolnienia przysługuje wynagrodzenie obliczone jak za urlop wypoczynkowy.
2. Dodatek szkoleniowy ustalony przez pracodawcę w wysokości nie niższej niż 10% przeciętnego wynagrodzenia, gdy pracownik nie został zwolniony ze świadczenia pracy.
3. Premia w wysokości nie niższej niż 10% przeciętnego wynagrodzenia.



Systemy Asseco HR z Portalem Pracowniczym

Dopasowane do Twoich potrzeb!

Dashboards

HR bez papieru

Asystent AI

Adaptacyjny interfejs

"Skórki" i tryb ciemny

Zeskanuj QR!

Zatrudnienie wg stanowisk

Kolor	Stanowisko	Procent	Liczba
Green	merchandise	25.00%	(1)
Yellow	pracownik ds. technicznych	25.00%	(1)
Blue	zastępca kierownika sklepu	25.00%	(1)
Purple	sprzedawca-kasjer	25.00%	(1)

Mój zespół

Pracownik	Stanowisko	Data	Doświadczenie
AC	Agnieszka Czuba-Ko	10.07.2017	7 lat i 10 mies
DK	Damian Kupisz	10.07.2017	7 lat i 10 mies
KM	Krzysztof Matuszczyk	15.01.2017	8 lat i 3 mies
MZ	Monika Żukowska	01.02.2017	8 lat i 3 mies

Ostatnie wynagrodzenie

Data wypłaty: 2025-05-08

Urlop do wykorzystania

14 dni

Urlop wypoczynkowy
Zaległych 0 dni

Kalendarz Mój kalendarz Nie >

Zarejestrowane godziny: Tak

ASSECO
Business Solutions



Iwona Gołaś
Szef Wydziału Sprzedaży
i Wdrożeń Systemów HR
Asseco Business Solutions



Zmieniaj "skórki" w Portalu HR jak sukienki - personalizacja, AI i paperless w nowoczesnym HR

Czy system HR może być tak elastyczny, jak Twoje ulubione stylizacje? Czy może dostosowywać się do użytkownika, a nie na odwrót? Portal HR by Asseco udowadnia, że tak! Każdy pracownik i menedżer ma inne zadania i sposób pracy, a wiele systemów wciąż narzuca im sztywne, niezmiennie układy i procedury. Innych funkcji potrzebuje menedżer zarządzający zespołem, a innych pracownik, który chce szybko sprawdzić swoje dane lub złożyć wniosek.

Dlaczego więc system HR nie miałby się do tego dostosować?

Czym jest Portal HR by Asseco?

Portal HR to nowoczesne rozwiązanie dostępne w chmurze, które ułatwia codzienną pracę nie tylko działom kadr, ale także menedżerom i pracownikom. Umożliwia szybki dostęp do kluczowych informacji, ułatwia zarządzanie zespołem i sprawami pracowniczymi, automatyzuje procesy i eliminuje zbędne formalności. To inteligentne narzędzie, które **dzięki szerokim możliwościom personalizacji dostosowuje się do specyfiki Twojej pracy i firmy.** Personalizacja daje Ci wygodę i intuicyjność, ale to dopiero początek.



Dzięki pełnej integracji z systemami Asseco ERP (Wapro, Merit, Softlab), Portal HR nie tylko zapewnia spójność danych i porządkuje dokumenty, ale także optymalizuje kluczowe procesy HR – od onboardingu, przez benefity i wynagrodzenia, aż po rozwój i administrację kadrową.

HR dopasowany do Ciebie – jak ulubiona stylizacja

Nie ma dwóch identycznych firm, nie ma też jednego idealnego modelu pracy. **Dlaczego więc system HR miałby wyglądać i działać tak samo dla wszystkich?** Portal HR by Asseco pozwala dostosować system do unikalnych potrzeb każdej organizacji i każdego użytkownika.



Co można dopasować?

- **Zmiana wyglądu interfejsu**

Zmiana „skórek” systemu, aby dopasować go do identyfikacji wizualnej firmy.

- **Widżety i moduły pod kontrolą**

Każdy użytkownik widzi tylko te funkcje, których rzeczywiście używa.

- **Możliwość dostosowywania dashboardów**

Możliwość skonfigurowania kluczowych funkcji w zasięgu jednego kliknięcia.

Dzięki temu każdy pracownik może skonfigurować Portal tak, by mieć pod ręką tylko to, czego naprawdę potrzebuje – **i to niezależnie od tego, z jakiego urządzenia korzysta. Portal HR działa równie dobrze na desktopie, tablecie i smartfonie, zapewniając pełną responsywność** i wygodę użytkownika.

Inteligentny Asystent AI – Twój osobisty pomocnik w codziennej pracy

Wyobraź sobie, że zamiast przekopywać się przez dziesiątki plików i e-maili, po prostu zadajesz pytanie (tekstowo lub głosowo):

Ile mam urlopu do wykorzystania?

Pokaż moje wynagrodzenie za ostatnie trzy miesiące

Dodaj wniosek urlopowy na przyszły tydzień

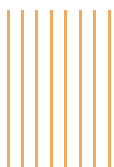
Pokaż szczegóły mojej umowy

Jakie przysługują mi benefity?

Pokaż wnioski oczekujące na akceptację

I gotowe – **Asystent AI w Portalu HR** natychmiast **udziela odpowiedzi lub wykonuje akcję**. Brzmi jak luksus? W Portalu HR to rzeczywistość! Wirtualny Asystent AI wspiera **pracowników i menedżerów** w codziennych zadaniach, oszczędzając mnóstwo czasu.

Asystent AI to coś więcej niż zwykły chatbot – to inteligentne wsparcie, które pozwala szybko znaleźć informacje bez konieczności przeszukiwania dokumentów. Może odpowiadać na pytania dotyczące **wewnętrznych regulaminów firmy,**



procedur i dokumentacji HR, a także **podpowiadać, jak korzystać z Portalu HR** – np. jak złożyć wniosek urlopowy czy znaleźć potrzebne dane.

Rezultat? Mniej czasu poświęconego na szukanie informacji, samodzielne uzyskiwanie odpowiedzi na najważniejsze pytania, mniej błędów i pełna automatyzacja podstawowych procesów HR. **Wszystko pod ręką – szybko, wygodnie i nowocześnie.**

HR bez papieru - cyfrowa wygoda i pełna mobilność

Portal HR pozwala firmom w pełni wdrożyć ideę paperless, eliminując konieczność drukowania, skanowania i fizycznego podpisywania dokumentów. Mniej papierów, mniej ręcznej pracy, mniej maili z pytaniami – digitalizacja w Portalu HR oznacza realne odciążenie działów HR i oszczędność dziesiątek godzin miesięcznie.

- **Elektroniczne podpisywanie dokumentów**

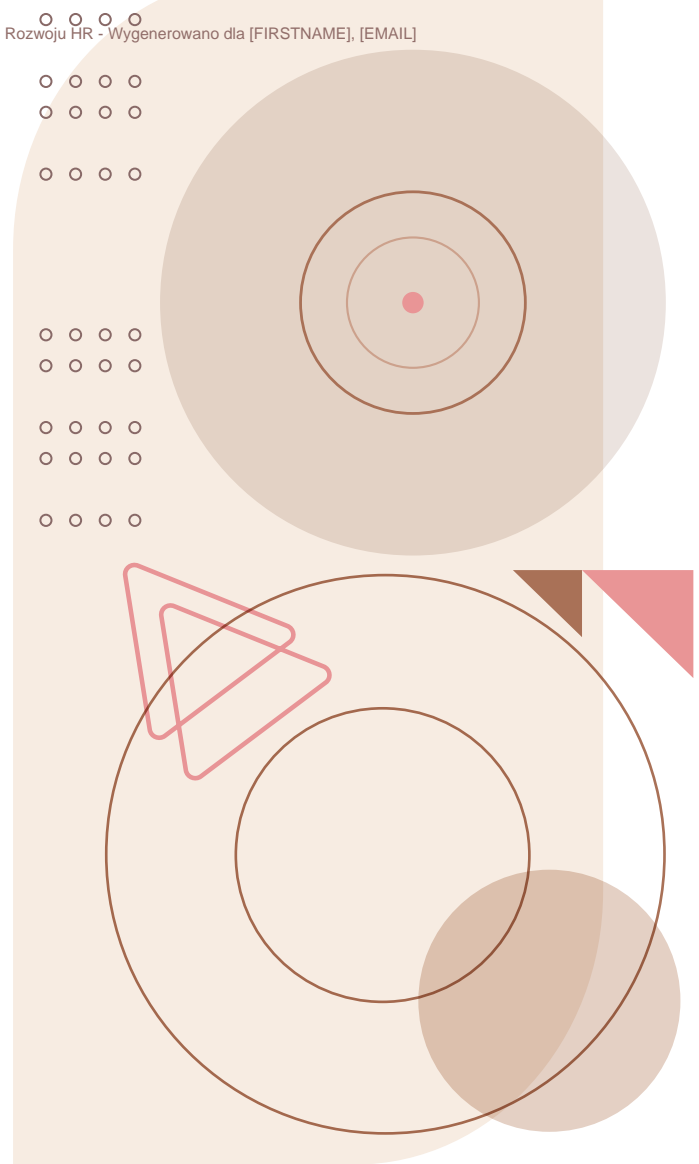
Dzięki integracji z podpisem kwalifikowanym SimplySign (dostępnym w pakiecie z systemami Asseco ERP) wszyscy pracownicy mogą podpisywać dokumenty online – bezpiecznie, szybko i zgodnie z przepisami.

- **Wszystkie dokumenty online**

PIT-y, RMUA, umowy dostępne zawsze i wszędzie.

- **Automatyczna archiwizacja**

Koniec z segregatorami i szukaniem akt.



- **Zdalna obsługa**

Pracownicy i menedżerowie mogą składać i zatwierdzać wnioski z dowolnego miejsca.

- **Ekologiczne rozwiązanie**

Mniej wydruków to mniejszy wpływ na środowisko.

Podsumowanie

Portal HR by Asseco to coś więcej niż tylko kolejna aplikacja kadrowa. **To zintegrowane, inteligentne rozwiązanie, które dostosowuje się do użytkownika, automatyzuje kluczowe procesy i eliminuje papierową dokumentację.**

Rozwiązanie Portal HR by Asseco **choć dostępne jako produkt uzupełniający** dostępny wyłącznie w pakiecie z systemami Asseco ERP to **nie tylko dodatek, to fundament nowoczesnego HR-u!**

Narzędziownik HRowca



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



Małgorzata Górka

Psycholożka, Psychotraumatolożka
Dyrektorka HR VeloBank,
Trenerka Eduwersum® Collegium Rozwoju HR



Jak dbać o siebie w BANI?

W obliczu zmian, których doświadczamy od 2020 r. zjawisko **VUCA** - akronim trafnie opisujący trudności w funkcjonowaniu w obliczu zmiennego środowiska i związanego z tym dyskomfortu - zrobiło się przestarzałe. Świat nabrał jeszcze większego tempa, stał się jedną wielką zmianą, chaos jest stałą częścią naszego życia, coraz częściej żyjemy po prostu w niewiedzy. W rezultacie oznacza to jeszcze silniejszą niż dotychczas potrzebę zrozumienia.

Podejście BANI zostało zaprezentowane po raz pierwszy w 2020 r. przez Jamaisa Cascio. Jest skrótem od:

B rittle, (kruchy)

A nxious, (niespokojny)

N on-linear (nieliniowy)

I ncomprehensible (niezrozumiały)

U podstaw BANI możemy znaleźć poniższe stwierdzenia:

- To, co kiedyś było niestabilne, przestało być wiarygodne.
- Ludzie nie czują się już niepewni, są niespokojni.
- Rzeczy nie są już skomplikowane, zamiast tego podlegają nieliniowym systemom logicznym.
- To, co kiedyś było dwuznaczne, dziś wydaje się nam niezrozumiałe.

W takim świecie dbanie o siebie wymaga nowej jakości odporności – psychicznej, emocjonalnej i fizycznej. Sama odporność psychiczna to jedna z cech osobowości, pozwalająca nam radzić sobie ze stresem i presją niezależnie od sytuacji, w której jesteśmy. Jest uwarunkowana genetycznie, ale... można nad nią pracować. Dodatkowo jest zaraźliwa – przebywanie z osobami z wysoką odpornością wzmacnia nas, ale towarzystwo osób o niskiej odporności sprawia, że sami możemy obniżyć swoje zdolności radzenia sobie ze stresem. Warto więc uważnie dobierać towarzystwo osób, którymi się otaczamy.

Jak dbać o siebie w świecie BANI?

1. Wzmacniaj elastyczność zamiast samej siły

W świecie kruchości (Brittle), nie chodzi tylko o „bycie twardym”, ale o umiejętność adaptacji, czyli:

- nauki nowych rzeczy, nawet jeśli nie są nam bezpośrednio potrzebne teraz



- rozwój i ciekawość to ważne elementy naszej codzienności,
- budowania różnorodnych kompetencji i relacji oraz innych zasobów, co daje nam alternatywę, ewentualny plan B, amortyzuje upadki, ale także wzmacnia poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji,
- praktykowania i tworzenia odporności (z ang. resilience) – np. techniki mindfulness, pisanie dziennika, wdzięcznopisu, refleksje, wizualizacje, afirmację,
- celebrowania sukcesów, pozytywny stosunek do siebie i innych.
- odpowiednie zarządzania ilością przyswajanych informacji – ogranicz doomscrolling (kompulsywne przewijanie negatywnych treści online),
- budowanie relacji – zaufane relacje są kluczowe w obniżaniu poziomu lęku i zarządzaniu stresem,
- dbanie o higienę życia – dobry sen, odpowiednią dietę, aktywność fizyczną.

3. Myśl systemowo, ale działaj lokalnie

W świecie nieliniowości (Non-linear) przewagę daje:

2. Zarządzaj lękiem, nie ignoruj go, bądź uważny(a) na swoje ciało

W świecie pełnym niepokoju (Anxious) kluczowe jest:

- stosowanie **mikrostrategii** radzenia sobie z lękiem: techniki oddechowe, relaksacje, medytacje, ruch,
- budowanie sprawczości – skupianie się na działaniach, na które mamy wpływ i które możemy kontrolować,
- akceptowanie nieprzewidywalności i tego, że nie wszystko możemy zaplanować i na wszystkie mieć wpływ,
- pozytywne podejście do wyzwań, szukanie w nich szans.

4. Praktykuj pokorę poznawczą

W świecie niezrozumiałym (Incomprehensible) praktykuj:

- przyjęcie, że nie wszystko musimy rozumieć,
- szukanie sensu w działaniu, nie tylko w zrozumieniu całości,
- ćwiczenie uważności, np. **mindfulness** – obecność tu i teraz pomaga w akceptacji niejasności i budowaniu relacji oraz zarządzaniu stresem.

5. Dbaj o przynależność

Samodzielność jest ważna, ale relacje uszczęśliwiają:

- otaczanie się ludźmi, którzy dają nam pozytywną energię,
- angażowanie się w pomoc innym – zdrowe wspieranie innych wspiera dobrostan,
- proszenie o pomoc, gdy czujesz, że jej potrzebujesz.

6. Zadbaj o ciało

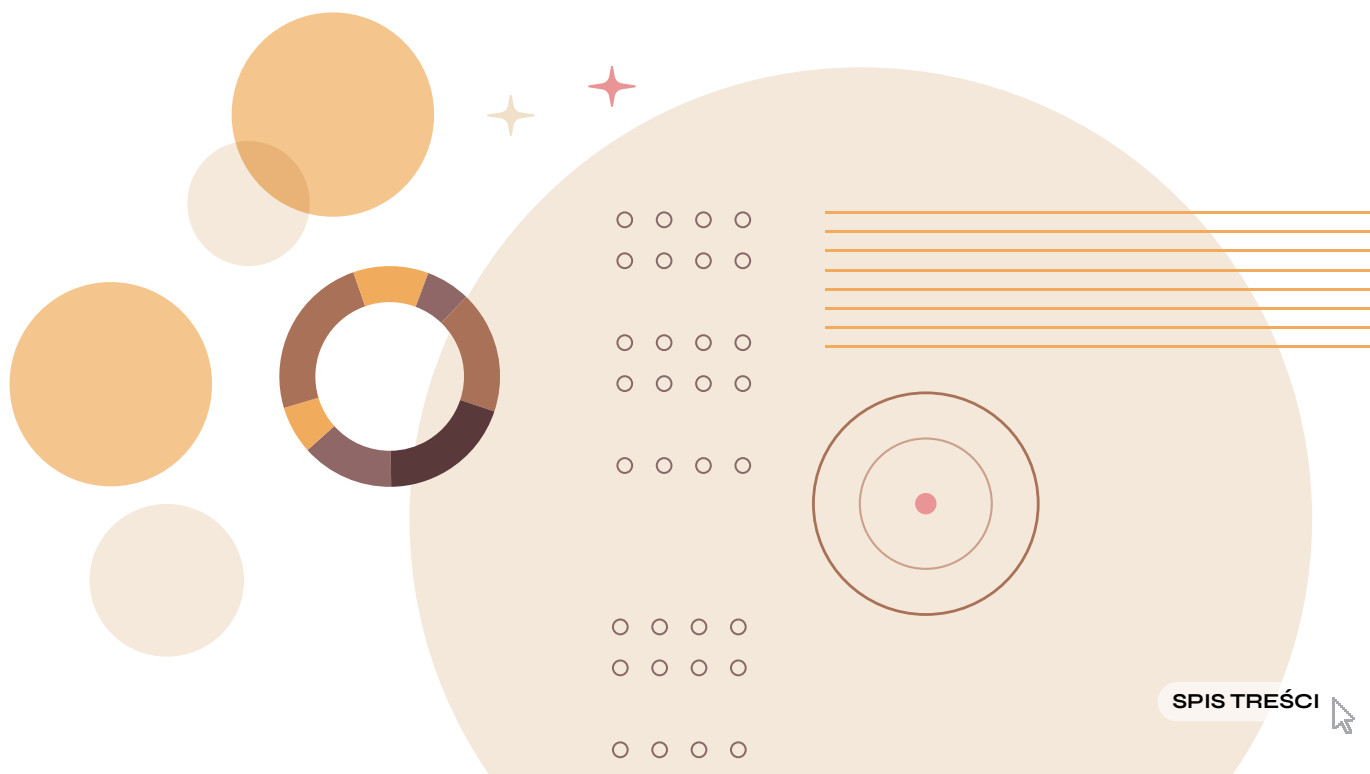
- Sen, ruch, odżywianie – to filary, które pomagają radzić sobie z niepokojem i niepewnością.
- Regularny wysiłek fizyczny (spacery, joga, taniec) redukuje napięcie i reguluje emocje.
- Budowanie zdrowych, wspierających nawyków.
- Pamiętanie o wypoczynku i przestrzeni na realizację pasji.

7. Buduj swoją asertywność

Pracuj nad tym, poprzez:

- wyznaczanie swoich granic i dbanie o ich przestrzeganie,
- tworzenie wspierających relacji, wnoszących pozytywną energię,
- poszerzanie samoświadomości.

Oczywiście, każdy(a) z nas ma swoje sposoby radzenia sobie we współczesnym świecie, ważne, aby świadomie dbać o swoje potrzeby.





Akademia HR

Certyfikowany Kurs Specjalisty ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi

- Zaświadczenie wystawione na podstawie Rozporządzenia Ministra Edukacji i Nauki z dnia 6 października 2023 r. w sprawie kształcenia ustawicznego w formach pozaszkolnych
- Materiały merytoryczne PDF, video i MP3 dostępne i aktualizowane przez rok od zakończenia Akademii
- Zestaw aktów prawnych i wzorów dokumentów
- Wykłady, online na żywo
- Książka „Gdy góra lodowa topnieje”, „Feedback, czyli informacja zwrotna”, segregator, notes
- Dedykowany Opiekun Kursu



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

Jakość potwierdzona
certyfikatem ISO 9001:2015



www.eduwersum.pl



Ewa Karpńska
CEO Akademii Językowej
HappyHours



Dlaczego firmowe kursy angielskiego są mało efektywne?

I jak to zmienić?

Firmowe kursy języka angielskiego to idealna inwestycja w kompetencje pracowników, zwłaszcza jeśli organizacja działa w środowisku międzynarodowym i pracownicy muszą sprawnie komunikować się po angielsku – piszą maile, odbierają lub wykonują telefony, uczestniczą w spotkaniach online i offline, opowiadają o sobie i swojej pracy, wygłaszają prezentacje, czy negocjują. W takiej sytuacji słaba znajomość angielskiego często wywołuje stres, obniża poczucie własnej wartości i sprawczości, budzi frustrację oraz wstyd związany z popełnianiem błędów i nieznanymi słówkami. Te emocje mogą skutecznie podciąć skrzydła.

W takim razie, dlaczego podczas firmowych kursów angielskiego, zamiast entuzjazmu pracowników i widocznych efektów, pojawiają się problemy? Z mojego kilkunastoletniego doświadczenia wynika, że prawie zawsze powtarza się 5 podstawowych wyzwań w zarządzaniu firmowym kursem j. angielskiego. Jak im sprostać? Przygotowałam praktyczny niezbędnik dla pracowników działów HR.

Problem 1

Kurs nie jest dostosowany do językowych potrzeb kursantów

Jeśli zawartość lekcji jest niedopasowana, pracownicy tracą zaangażowanie i zainteresowanie nauką, a co za tym idzie — nie wykorzystują zdobytej wiedzy w pracy. A przecież o to tu chodzi.

Rozwiązanie

Analiza potrzeb i kurs szyty na miarę

Pierwszym krokiem powinna być skrupulatna analiza potrzeb językowych firmy i kursantów, czyli odpowiedź na pytania: w jakim CELU wprowadzamy angielski w firmie i CO chcemy osiągnąć dzięki tym zajęciom. Następnie warto przemyśleć sposób, w jaki będziemy kontrolować naukę i mierzyć jej efekty. Pomoże nam to od razu określić sposób motywacji pracowników do zajęć.



Analiza potrzeb pracowników powinna przebiegać dwuetapowo. Najpierw badamy ich kompetencje językowe (np. za pomocą testu) i decydujemy kto będzie uczyć się w grupie, a kto indywidualnie. Przykładowo, wśród pracowników wyższego szczebla lepiej sprawdzają się zajęcia indywidualne z lektorem – kursanci mają większy komfort,

a nauka jest bardziej efektywna. Z kolei przydzielając kursantów do grup językowych, warto potraktować priorytetowo ich jednorodność pod względem znajomości języka – lepiej mieć więcej w miarę jednorodnych grup niż mniej z dużą rozbieżnością językową. W drugim etapie należy przeprowadzić z pracownikami rozmowy, pogłębione ankietą na temat ich oczekiwań i potrzeb językowych. Oczywiście na kursie grupowym trudno jest „dogodzić” wszystkim w 100%, niemniej jednak można dookreślić wspólny obszar działania. Kurs szyty na miarę potrzeb zwiększy zaangażowanie i motywację do zajęć - pracownicy będą uczyć się tego, czego potrzebują i co ich interesuje. Warto dopilnować, aby zawartość kursu objęła obszary językowe, w których pracownik porusza się na co dzień np. maile, telefony, spotkania online i offline, prezentacje, small talk itp. Kurs, w miarę możliwości, powinien też uwzględnić pracę nad żywym językiem, dokumentami firmowymi i żargonem.

Kurs szyty na miarę potrzeb zwiększy zaangażowanie i motywację do zajęć - pracownicy będą uczyć się tego, czego potrzebują i co ich interesuje.

Problem 2

Brak kontroli nad procesem nauki

Nie wiemy, czy kurs idzie zgodnie z planem, czy kursanci są zadowoleni z zajęć, a nauka przynosi efekty.

Rozwiązanie

Badanie satysfakcji i egzaminy

Pierwsze badanie satysfakcji przeprowadzamy po trzech miesiącach nauki. Dzięki temu szybko poznamy opinię pracowników na temat wartości kursu i lektora. Jest to okazja do ewentualnej modyfikacji kursu i zwiększenia jego skuteczności. Kolejne badanie satysfakcji warto powtórzyć po roku i potraktować wynik jako wskazówkę do kierunku dalszej nauki. Egzaminy będą dodatkową (dla niektórych jedyną) motywacją. Można je przeprowadzić na koniec konkretnego okresu (roku lub semestru).

Problem 3

Niekompetentny lektor

Jeśli lektor prowadzi zajęcia w nudny sposób i źle dobiera materiał, kursanci będą niezaangażowani, a być może sfrustrowani. Koniec kropka.

Kompetencje językowe lektora są ważne, ale jego osobowość również, bo to jak prowadzi on lekcje może zrazić lub zarazić do nauki. Kursanci, którzy łąpią z lektorem tzw. „chemię” chętniej uczestniczą w lekcjach i lepiej przyswajają wiedzę. Łatwiej zapamiętać interesujący przekaz z ust kogoś, kto opowiada z pasją i zaangażowaniem.

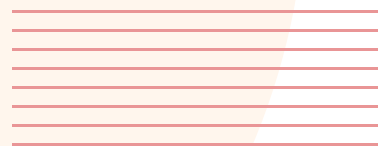
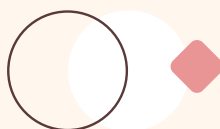
Rozwiązanie

Lekcja próbna

Przed wybraniem dostawcy językowego warto zorganizować zajęcia próbne. Pozwoli to kursantom poznać lektora i zobaczyć, w jaki sposób uczy. Wybór dopasowanego nauczyciela zwiększa skuteczność nauki.

Kompetencje językowe lektora są ważne, ale jego osobowość również, bo to jak prowadzi on lekcje może zrazić lub zarazić do nauki.





Problem 4

Słaba frekwencja

W klasycznym ujęciu, do faktur wystawianych w cyklach miesięcznych, szkoła dołącza listy obecności. Jednak dają one tylko szczątkową wiedzę na temat frekwencji kursantów. Jedni opuszczają zajęcia, bo zmusza ich do tego praca, a inni, bo mogą - nikt tego nie kontroluje i nie wyciąga konsekwencji. Tymczasem nauka angielskiego jest efektywna tylko wtedy, kiedy jest systematyczna.

Rozwiązanie

Cykliczna weryfikacja obecności

Dostawca usług językowych na koniec okresu nauki powinien przekazać informację o procentowej frekwencji każdego uczestnika. To konkret, którego nie należy ignorować. Pracodawca może zastosować dwa podejścia: ustalony na wstępie limit nieobecności (np. 20%), którego celem jest zmotywowanie kursantów do przychodzenia na zajęcia, albo rozmowa z pracownikiem na temat jego nieobecności na zajęciach i wyjaśnienie przyczyn.

Problem 5

Brak jasnych zasad korzystania z firmowego angielskiego

Niejasność „reguł gry” może prowadzić do braku zaangażowania w naukę i nieadekwatnych oczekiwań wobec kursu, co w konsekwencji osłabi motywację do zajęć.

Rozwiązanie

Regulamin korzystania z zajęć

Powinny się w nim znaleźć informacje na temat organizacji kursu i zasad uczestnictwa w zajęciach, czyli: cel kursu, program, sposoby odwoływania i opuszczania zajęć (wraz z możliwym limitem odwołań) oraz informacje na temat ewentualnego egzaminu i badania satysfakcji.



Co jeszcze poprawi efektywność zajęć angielskiego w firmie?

- Małe grupy: nie więcej niż 6 osób.
- Mniejsza rotacja pracowników w grupie.
- Poranna nauka: rano nasz mózg jest wypoczęty i zregenerowany.

Na koniec, chcę jeszcze poruszyć kwestię związaną z motywowaniem pracowników do nauki. Po 19 latach prowadzenia zajęć językowych w firmach, dzielę je na te, które:

- Wprowadzały angielski jako benefit i nie kontrolowały pracowników, uzasadniając, że angielski jest nagrodą.
- Wprowadzały angielski jako benefit, ale kontrolowały naukę (egzamin, frekwencja i badanie satysfakcji). Jest to najczęściej wybierane rozwiązanie.

- Na sztywno narzucały zawartość kursów (według swoich potrzeb), kontrolowały naukę (egzamin, badanie frekwencji, określenie limitu nieobecności i konieczny wynik z egzaminu pod groźbą zwrotu kosztu kursu). Znam tylko jedną taką firmę. Jej pracownicy na zajęciach drżeli ze strachu, ale osiągnęli wysokie wyniki na egzaminie oraz mieli wzorową frekwencję. Nauka była zwieńczona certyfikatem, co dodatkowo podniosło wartość kursu.

Która opcja jest najlepsza? Decyzję pozostawiam działom HR.

Podsumowanie

Nauka będzie efektywna, jeśli kurs zostanie solidnie zaplanowany i dostosowany do potrzeb kursantów, a lektor swoją osobowością zachęci do działania. Dzięki temu lekcje języka angielskiego staną się atrakcyjne, a mózg lubi ciekawą i poukładaną wiedzę – łatwiej ją zapamiętuje.



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.



HR/LS
Zwolińska & Zwoliński

dr Magdalena Zwolińska

Partner w HRLS
Zwolińska & Zwoliński



Negocjacje płacowe w ramach współpracy z partnerami społecznymi

Negocjacje płacowe stanowią jeden z najbardziej wymagających, ale i kluczowych elementów relacji pomiędzy pracodawcą a reprezentacją pracowniczą. To proces wymagający znajomości prawa, ale też umiejętności interpersonalnych, strategicznego myślenia i empatii. Przede wszystkim negocjacje płacowe nie muszą być polem walki stron. Mogą - i powinny - stać się przestrzenią współpracy, która przynosi korzyści wszystkim zaangażowanym w ten proces. Dlatego właśnie warto przyjrzeć się, jakie obowiązki i możliwości daje prawo, a następnie jak budować konstruktywny dialog z partnerami społecznymi oraz jak można świadomie i strategicznie podejść do rozmów o wynagrodzeniach.

Negocjacje płacowe w praktyce - kiedy i z kim?

Negocjacje płacowe odbywają się najczęściej w kilku kluczowych momentach współpracy między pracodawcą a partnerami społecznymi. Do najważniejszych sytuacji należą wprowadzanie lub zmiana regulaminu wynagradzania oraz zawieranie lub modyfikacja układu zbiorowego

pracy. Ponadto negocjacje płacowe odgrywają istotną rolę przed rozpoczęciem sporu zbiorowego oraz w jego trakcie, gdy strony starają się rozwiązać powstałe konflikty. W praktyce jednak niektóre organizacje związkowe i pracodawcy wypracowują model stałych, corocznych negocjacji płacowych, niezwiązanych bezpośrednio z powyższymi sytuacjami, co pozwala na bieżąco dostosowywać warunki wynagradzania do



zmieniającej się rzeczywistości ekonomicznej i potrzeb pracowników.

Wprowadzenie lub zmiana regulaminu wynagradzania

Jednym z kluczowych momentów, w których pojawia się konieczność negocjacji płacowych, jest wprowadzenie lub zmiana regulaminu wynagradzania. Na początku warto wyjaśnić, w jakich sytuacjach pracodawca jest zobowiązany do ustalenia zasad wynagradzania w formie regulaminu wynagradzania.

- Jeśli pracodawca zatrudnia co najmniej 50 pracowników i nie zawarł układu zbiorowego pracy, który regulowałby zasady wynagradzania, ma obowiązek ustalić te zasady w regulaminie wynagradzania.
- Jeśli pracodawca zatrudnia mniej niż 50 pracowników i nie zawarł układu zbiorowego pracy, może - ale nie musi - wprowadzić regulamin

wynagradzania. To rozwiązanie fakultatywne, zależne od jego decyzji.

- Z kolei pracodawca, który zatrudnia co najmniej 20, ale mniej niż 50 pracowników, również nieobjętych układem zbiorowym pracy, musi wprowadzić regulamin wynagradzania, jeśli z takim wnioskiem wystąpi zakładowa organizacja związkowa. W takiej sytuacji obowiązek ten powstaje niezależnie od woli pracodawcy.

Co najistotniejsze z perspektywy płacowej - regulamin wynagradzania ustala pracodawca, ale jeżeli u danego pracodawcy działa zakładowa organizacja związkowa, pracodawca uzgadnia z nią regulamin wynagradzania. To właśnie na etapie wprowadzania lub zmiany regulaminu wynagradzania często rozpoczynają się formalne negocjacje płacowe pomiędzy pracodawcą a stroną społeczną. To moment, w którym ustala się nie tylko konkretne stawki czy dodatki, ale również ogólne zasady wynagradzania w zakładzie pracy, a więc kwestie mające bezpośredni wpływ na sytuację finansową pracowników.



- Jeżeli u pracodawcy działa jedna organizacja związkowa spełniająca wymogi z art. 251 ustawy o związkach zawodowych, to regulamin musi być z nią uzgodniony, a brak jej zgody uniemożliwia wydanie regulaminu. W praktyce oznacza to, że proces uzgadniania regulaminu wymaga rzeczywistego porozumienia, a brak zgody jedyne go związku uniemożliwia zakończenie procedury.
- Natomiast gdy u pracodawcy działa więcej niż jedna zakładowa organizacja związkowa, to wówczas wszystkie zakładowe organizacje albo organizacje reprezentatywne w rozumieniu art. 253 ust. 1 lub 2 Ustawy o związkach zawodowych, z których każda zrzesza co najmniej 5% pracowników zatrudnionych u pracodawcy, powinny przedstawić pracodawcy wspólnie uzgodnione stanowisko w terminie 30 dni. Termin ten biegnie od dnia przedstawienia przez pracodawcę projektu regulaminu.
- Jeżeli te organizacje związkowe nie przedstawią wspólnie uzgodnionego stanowiska lub

przedstawią wspólnie uzgodnione stanowisko, które będzie negatywne, pracodawca nie może wprowadzić regulaminu wynagradzania w wersji zaproponowanej przez siebie.

Proces uzgadniania regulaminu wynagradzania jest zatem istotnym elementem negocjacji płacowych, który wymaga otwartości i gotowości do kompromisu ze strony zarówno pracodawcy, jak i reprezentujących pracowników organizacji związkowych.

Zawieranie układu zbiorowego pracy

Moment zawierania układu zbiorowego pracy to jedna z kluczowych sytuacji, w której naturalnie pojawiają się negocjacje dotyczące wynagrodzeń. To właśnie w treści układu strony mają możliwość szczegółowego uregulowania zasad płacowych – często szerzej i korzystniej niż przewidują przepisy powszechnie obowiązujące. Zawarcie układu następuje w drodze rokowań, a podmiot, który wychodzi z inicjatywą zawarcia układu zbiorowego, musi poinformować o tym wszystkie związki zawodowe reprezentujące pracowników, których układ ma objąć.

Związki powinny formułować swoje postulaty w sposób odpowiedzialny, uwzględniając realne możliwości finansowe pracodawcy. Z kolei pracodawca nie może ignorować racjonalnych oczekiwań strony społecznej, zwłaszcza jeśli są one uzasadnione sytuacją ekonomiczną firmy.

Dzięki temu wszystkie te organizacje mogą wspólnie przystąpić do rokowań z pracodawcą.

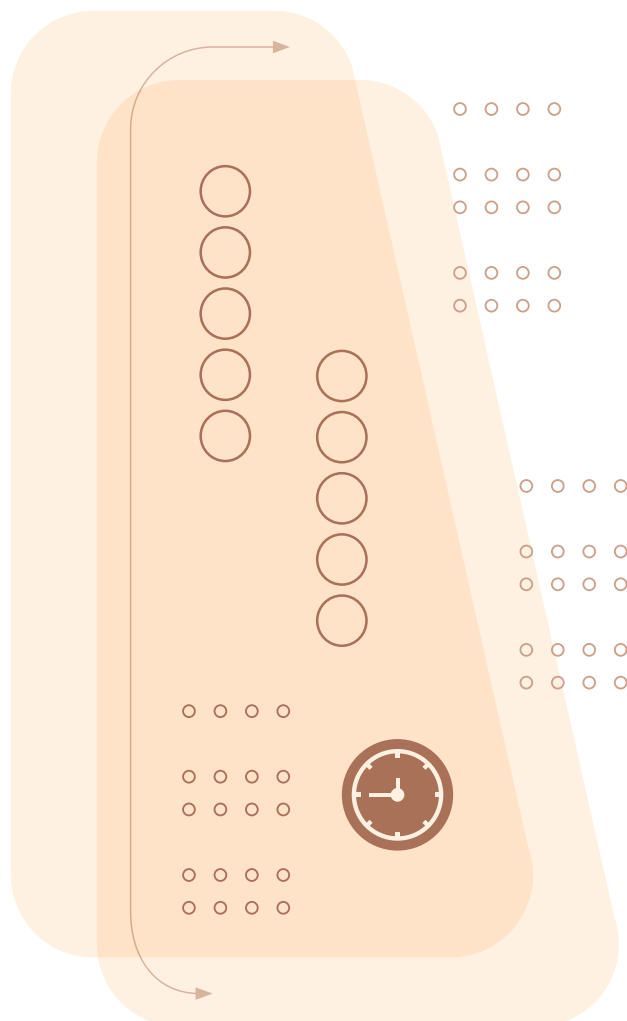
Podczas negocjacji nad układem zbiorowym pracy obie strony - zarówno pracodawca, jak i związki zawodowe - mają obowiązek prowadzić rozmowy w dobrej wierze i z poszanowaniem wzajemnych interesów. W praktyce oznacza to, że związki powinny formułować swoje postulaty w sposób odpowiedzialny, uwzględniając realne możliwości finansowe pracodawcy. Z kolei pracodawca nie może ignorować racjonalnych oczekiwań strony społecznej, zwłaszcza jeśli są one uzasadnione sytuacją ekonomiczną firmy. Ważne jest też, by w toku negocjacji nie zapominać o interesach tych pracowników, którzy nie zostaną objęci układem - ich sytuacja również powinna być traktowana z należytą uwagą.

Aby negocjacje płacowe w ramach zawierania układu zbiorowego pracy mogły być prowadzone w sposób odpowiedzialny i oparty na rzetelnych danych, pracodawca ma obowiązek przekazać przedstawicielom związków zawodowych istotne informacje o sytuacji ekonomicznej firmy. Chodzi tu przede wszystkim o dane, które są objęte obowiązkową sprawozdawczością do Głównego Urzędu Statystycznego, ale także inne informacje, które

mogą mieć znaczenie dla oceny możliwości finansowych zakładu. Z drugiej strony, przedstawiciele związków zawodowych otrzymujący takie dane muszą dochować poufności, zwłaszcza w przypadku informacji stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa. Oznacza to, że nie mogą ich ujawniać ani wykorzystywać sposób, który mógłby zaszkodzić pracodawcy.

Układ zbiorowy pracy może obowiązywać bezterminowo albo zostać podpisany na konkretny, określony czas. Z kolei rozwiązany może zostać na kilka sposobów:

- jeśli obie strony się na to zgodzą,
- jeśli minie czas, na jaki został zawarty,



W sytuacji braku porozumienia, następuje kolejny etap, którym są mediacje. Udział mediatora ma na celu złagodzenie napięć i przyspieszenie zakończenia sporu zbiorowego.

- gdy jedna ze stron go wypowie i upłynie okres wypowiedzenia.

Układy zbiorowe pracy mogą być również zmieniane w trakcie ich obowiązywania, a takie zmiany wprowadza się przez tzw. protokoły dodatkowe. Oznacza to, że negocjacje płacowe nie kończą się tylko na etapie zawierania układu – często intensywne rozmowy pojawiają się także wtedy, gdy strony chcą wprowadzić jakieś poprawki lub uaktualnienia do już obowiązujących ustaleń.

Spór zbiorowy a negocjacje płacowe

Choć najczęściej negocjacje płacowe dotyczą regulaminów wynagradzania i układów zbiorowych pracy, nie można zapominać o ich kluczowej roli w okresie poprzedzającym oraz towarzyszącym sporom zbiorowym. Spory zbiorowe najczęściej pojawiają się wtedy, gdy negocjacje dotyczące płac kończą się bez porozumienia. Kiedy strony nie osiągają kompromisu, organizacje związkowe decydują się na formalne wszczęcie sporu, co znacząco wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstwa pracodawcy. Jak zatem podejść do negocjacji, by uniknąć eskalacji konfliktu i dojść w takiej sytuacji do porozumienia?

To wymaga przede wszystkim otwartości obu stron na kompromis. Zarówno pracodawcy, jak i związki zawodowe, muszą uważnie wsłuchiwać się w swoje potrzeby i ograniczenia, poszukując rozwiązań, które będą satysfakcjonujące dla obu stron. Kluczowe

jest także solidne przygotowanie merytoryczne, oparte na rzetelnej analizie danych finansowych oraz bieżącej sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa. Często stosowanie tych zasad pozwala zakończyć spór zbiorowy jeszcze na etapie rokowań, dzięki czemu strony mogą podpisać porozumienie płacowe. W sytuacji braku porozumienia, następuje kolejny etap, którym są mediacje. Udział mediatora ma na celu złagodzenie napięć i przyspieszenie zakończenia sporu zbiorowego. Gdy w wyniku mediacji uda się osiągnąć konsensus, strony często ustalają, że zawarte porozumienie wyczerpuje ich roszczenia na określony czas, co pozwala na stabilizację stosunków pracy i uniknięcie dalszych konfliktów w tym okresie.

Nie tylko prawo - miękkie aspekty w twardych negocjacjach płacowych

Aspekty prawne stanowią fundament negocjacji płacowych, jednak skuteczność prowadzonych negocjacji w dużej mierze zależy także od umiejętności komunikacyjnych oraz okazywanego zrozumienia. Przemysłane przygotowanie się do rozmów, obejmujące zarówno aspekty formalne, jak i zrozumienie motywacji partnerów społecznych, pozwala na uniknięcie niepotrzebnych napięć i budowanie atmosfery zaufania. Czym zatem się kierować? Dla pracodawców kluczowe jest podejście oparte na

Przemysłane przygotowanie się do rozmów, obejmujące zarówno aspekty formalne, jak i zrozumienie motywacji partnerów społecznych, pozwala na uniknięcie niepotrzebnych napięć i budowanie atmosfery zaufania.

transparentności i otwartości, zwłaszcza w zakresie przedstawiania sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa. Jasne komunikowanie możliwości finansowych pozwala ograniczyć nieporozumienia i zbudować podstawy do konstruktywnego dialogu. Ponadto warto wykazywać gotowość do kompromisu i elastyczność, które są często decydujące przy wypracowywaniu satysfakcjonujących rozwiązań. Ważnym elementem jest także przygotowanie się do negocjacji - nie tylko pod kątem prawnym i ekonomicznym, ale również z uwzględnieniem oczekiwań partnerów społecznych.

Kluczowe jest, by podczas negocjacji zachować profesjonalizm i dążyć do rozwiązań opartych na wzajemnym poszanowaniu, a nie na rywalizacji.

Przedstawiciele związków zawodowych, z kolei, powinni pamiętać o równoważeniu postulatów pracowników z realiami gospodarczymi przedsiębiorstwa. Kluczowe jest, by podczas negocjacji zachować profesjonalizm i dążyć do rozwiązań opartych na wzajemnym poszanowaniu, a nie na rywalizacji. Tylko w takim duchu możliwe jest wypracowanie kompromisów, które zapewnią stabilność stosunków pracy.

Klucz do skutecznych negocjacji płacowych

Skuteczne negocjacje płacowe to znacznie więcej niż wymiana ofert i kontrproponycji. To proces budowania relacji, w którym każda ze stron bierze odpowiedzialność za utrzymanie konstruktywnego dialogu i poszukiwanie rozwiązań z korzyścią dla obu stron. W efekcie takie podejście nie tylko pomaga uniknąć konfliktów, ale też wzmacnia partnerstwo społeczne, które jest fundamentem stabilnych i sprawiedliwych warunków pracy.





Przejrzystość wynagrodzeń

49% firm w Polsce nie ma narzędzi do jej wdrożenia

Jak wynika z najnowszego badania zrealizowanego przez Klub Compensation & Benefits przy Uczelni Łazarskiego „Trendy 2025: Transparentność Wynagrodzeń” ponad 80% firm w Polsce jest obecnie na początkowym etapie gromadzenia informacji na temat transparentności wynagrodzeń i przygotowywania pracowników do planowanych zmian w tym zakresie. Jednocześnie niemal połowa przedsiębiorstw (49%) wskazuje, że nie ma narzędzi, które mogłyby wykorzystać w przygotowaniach do spełniania wymogów unijnej dyrektywy, a co piąta organizacja nie ma wiedzy w zakresie zarządzania wynagrodzeniami. Wnioski z badania potwierdzają, że jawność wynagrodzeń to poważne wyzwanie adaptacyjne dla firm, które mogą potrzebować zewnętrznego wsparcia technologicznego i doradczego, aby sprostać nadchodzącym wytycznym i oczekiwaniom pracowników.

Jawność wynagrodzeń w świetle unijnych przepisów

Do 7 czerwca 2026 roku, na mocy unijnej dyrektywy UE 2023/970, Polska ma obowiązek wprowadzenia lokalnych przepisów dotyczących przejrzystości wynagrodzeń i raportowania luki płacowej. Celem zmian w prawie jest zapewnienie równości wynagrodzeń kobiet i mężczyzn za pracę o tej samej wartości, a także stworzenie w firmach

transparentnych struktur płacowych. Choć wydaje się, że do momentu wprowadzenia nowych regulacji zostało jeszcze sporo czasu, eksperci twierdzą, że sam proces przygotowania organizacji nie należy do najłatwiejszych.

– Aby spełnić wymogi dyrektywy, nie wystarczy obliczyć i zaraportować luki płacowej. Sytuacja jest znacznie bardziej skomplikowana. Pracodawcy będą musieli zweryfikować lub opracować



system wynagrodzeń. W efekcie powstać powinna przejrzysta struktura wynagrodzeń i jasne ścieżki awansu, uwzględniające rozszerzoną definicję wynagrodzeń. Zgodnie z informacjami zawartymi w dyrektywie, wynagrodzenia obejmą już nie tylko płace, ale także benefity i inne świadczenia związane z zatrudnieniem, np. szkolenia. Transparentność to zarówno szansa dla firm, by wzmocnić swoją konkurencyjność jako pracodawcy, jak również istotne, czasochłonne wyzwanie – wyjaśnia Joanna Liksza, ekspertka MyBenefit w Benefit Systems i kierownik studiów podyplomowych Compensation & Benefits na Uczelni Łazarskiego.

Chaos i brak precyzyjnych wytycznych

Wyniki badania „Trendy 2025: Transparentność Wynagrodzeń” przeprowadzonego w pierwszym

kwartale 2025 roku przez Klub Compensation & Benefits przy Uczelni Łazarskiego wskazują, że ponad 80% organizacji w Polsce jest obecnie na wstępnym poziomie przygotowań do wdrożenia zasad przejrzystości wynagrodzeń. Firmy te skupiają się dziś na uzupełnianiu wiedzy w zakresie zarządzania wynagrodzeniami i na przygotowywaniu pracowników na zmiany. Ponad połowa organizacji wskazuje, że istotnym problemem jest brak polskich przepisów i gotowości kierownictwa do podjęcia działań, a także brak narzędzi informatycznych wspierających proces wdrażania tych zmian.

– Z jednej strony jest to zrozumiałe ograniczenie – trudno przygotowywać się bez precyzyjnych wytycznych. Jednak sama dyrektywa unijna wskazuje pewne kierunki, które już dziś warto wziąć pod uwagę i rozpocząć proces. Podaje np. obiektywne



i neutralne kryteria, które należy wziąć pod uwagę podczas budowania struktury wynagrodzeń, takie jak: umiejętności, odpowiedzialność, warunki pracy i wysiłek. Co więcej, w budowaniu siatki wynagrodzeń nie można pominąć umiejętności miękkich. Zadaniem tych wytycznych jest przeciwdziałanie utrwalaniu się luki płacowej. Analiza struktury organizacyjnej, weryfikacja listy stanowisk, stworzenie kategorii i wytyczenie ścieżek rozwoju z uwzględnieniem powyższych kryteriów to pierwsze działania, które powinny podjąć firmy – i mogą rozpocząć nad nimi pracę już teraz. W tym procesie niezwykle przydatne mogą okazać się dedykowane narzędzia informatyczne – podkreśla Joanna Liksza, która jest również opiekunem przeprowadzonego badania.

Firmom brakuje technologii

Aż 49% firm biorących udział w badaniu Klubu Compensation & Benefits, którego partnerem jest m.in. Benefit Systems, wskazało, że brakuje im narzędzi, które mogłyby im pomóc w przygotowaniu organizacji do wdrożenia zasad przejrzystości wynagrodzeń. Rynek benefitów już adresuje te potrzeby.

– Benefity pozapłacowe zazwyczaj kojarzone są z rozwiązaniami, które mają wspierać dobrostan pracowników, ale zaczynają też rozwijać

udogodnienia i funkcjonalności, mające na celu ułatwienie i usprawnienie pracy działów HR i kadr. Taką strategię rozwoju przyjął MyBenefit, w ramach którego pojawiły się też rozwiązania dla samych pracodawców, czyli tzw. HR Tools. Są to narzędzia umożliwiające firmom integrowanie różnych procesów kadrowych i benefitowych w spójnym środowisku. Jednym z nowych narzędzi rozwijanych obecnie w ramach MyBenefit – dotąd znanego głównie z kafeterii – jest moduł wynagrodzeń, który pomoże firmom przejść przez każdy etap przygotowania i raportowania przejrzystości wynagrodzeń. Już teraz jesteśmy w fazie implementacji funkcjonalności u pierwszych klientów. Zaistnieliśmy na rynku wynagrodzeń, ponieważ doskonale wiemy, że firmy będą potrzebować technologicznego wsparcia w nadchodzącym procesie – wyjaśnia Paweł Kornosz, dyrektor zarządzający ds. platform kafeteryjnych w Benefit Systems.

Z badania „Trendy 2025: Transparentność Wynagrodzeń” wynika, że mediana gotowości badanych firm do wdrożenia dyrektywy wynosi obecnie 367 punktów na 2400 możliwych. Choć prognozy na pierwszy kwartał 2026 roku przewidują wzrost do 502 punktów, zdaniem autorów badania nadal jest to niski poziom. Od 2026 roku wszystkie firmy będą musiały stosować zasady transparentności wynagrodzeń. Dodatkowo te, które zatrudniają co najmniej 100 pracowników, będą zobowiązane do raportowania luki płacowej. Pierwsze raporty firmy złożą w 2027 roku za rok 2026.

Dane pochodzą z badania „Trendy 2025: Transparentność Wynagrodzeń”, które jest corocznym badaniem przeprowadzanym przez słuchaczy podyplomowych studiów Compensation & Benefits na Uczelni Łazarzskiego. Celem badania było określenie poziomu dojrzałości organizacji do wdrożenia transparentności wynagrodzeń. Badanie zostało przeprowadzone za pomocą anonimowej ankiety elektronicznej w okresie 5-31 marca 2025 r. Udział w nim wzięło 218 respondentów i organizacji. Partnerem badania jest m.in. Benefit Systems.



 Eduwersum

Agnieszka Wachowicz

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



Dofinansowanie wypoczynku pracowników

Zasady udzielania urlopów wypoczynkowych

Miesiące letnie to czas, kiedy pracownicy chętniej niż w innych okresach roku korzystają z urlopów. Urlop wypoczynkowy to jedno z podstawowych uprawnień pracowniczych odróżniających stosunek pracy od innych form świadczenia pracy. Osobom będącym pracownikami przysługuje coroczny płatny nieprzerwany urlop wypoczynkowy, którego wymiar jest uzależniony m.in. od stażu pracy pracownika i którego nie można się zrzec. Użyte przez ustawodawcę określenie „nieprzerwany” oznacza, że co do zasady powinien on być wykorzystany jednorazowo w całości. W praktyce jednak częściej wykorzystywany jest przepis art. 162 k.p., który umożliwia, na wniosek pracownika, podzielenie urlopu na części. Wtedy jednak przynajmniej jedna z nich powinna obejmować kolejnych 14 dni kalendarzowych. Dopiero bowiem taka, co najmniej dwutygodniowa przerwa w wykonywaniu obowiązków zawodowych, daje pracownikowi realną możliwość odpoczynku i „naładowania akumulatorów”. Większość pracowników wykorzystuje tę 14-dniową część urlopu w letnim sezonie wakacyjnym.

Korzystanie z wyjazdów wypoczynkowych wiąże się zazwyczaj z poniesieniem dodatkowych wydatków z nimi związanych. Ustawodawca zadbał

jednak o to, aby pracownicy mogli skorzystać ze wsparcia. W zależności od decyzji pracodawcy może ono pochodzić z różnych źródeł.

Dopłaty do wypoczynku z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych

Pierwszym z nich jest zakładowy fundusz świadczeń socjalnych. Bezwzględny obowiązek jego utworzenia mają pracodawcy będący jednostkami budżetowymi oraz samorządowymi zakładami budżetowymi. Pozostali, należący do sektora prywatnego (pozabudżetowego), muszą utworzyć ZFŚS, jeśli na dzień 1 stycznia danego roku kalendarzowego zatrudniają co najmniej 50 pracowników w przeliczeniu na pełne etaty. Przy stanie zatrudnienia pomiędzy 20 a 50 pracowników pracodawca, u którego działają związki zawodowe, będzie musiał utworzyć fundusz na wniosek zakładowej organizacji związkowej. Środki ZFŚS pochodzące z odpisów dokonywanych przez pracodawcę służą do finansowania szeroko pojętej działalności socjalnej. W jej ramach mieszczą się m.in. działalność kulturalno-oświatowa, sportowo-rekreacyjna, usługi związane z opieką nad dziećmi, czy zapomogi w sytuacjach losowych. Środki funduszu mogą także być przeznaczone na dofinansowania wypoczynku pracowników i ich rodzin,



przede wszystkim dzieci i młodzieży. Zasady dysponowania środkami funduszu powinny zostać określone w regulaminie funduszu. Nie można jednak zapominać, że biorąc pod uwagę cel funduszu (pomoc socjalna), podstawową zasadą jest różnicowanie wysokości przekazywanych pracownikom kwot w zależności od ich sytuacji życiowej: materialnej, socjalnej czy rodzinnej. Podstawowym

kryterium jest dochód pracownika przypadający na członka rodziny. Przepisy nie instruują niestety jak powinien on być ustalony, a orzecznictwo w tym zakresie nie jest jednolite. Istnieją orzeczenia akceptujące obliczenie tego dochodu wyłącznie w oparciu o wynagrodzenie uzyskiwane przez danego pracownika u danego pracodawcy. W innych znajdziemy odniesienie do wszystkich dochodów gospodarstwa domowego, co oznacza, że należy wziąć pod uwagę dodatkowe dochody pracownika (jeśli je posiada), a także dochody innych członków gospodarstwa domowego (np. małżonka). Decyzja o wyborze sposobu w jaki będzie badana sytuacja życiowa pracownika należy do pracodawcy. Wydaje się jednak, że bardziej miarodajną jest ocena sytuacji bytowej rodziny oparta o łączne dochody gospodarstwa domowego.

Środki funduszu mogą także być przeznaczone na dofinansowania wypoczynku pracowników i ich rodzin, przede wszystkim dzieci i młodzieży. Zasady dysponowania środkami funduszu powinny zostać określone w regulaminie funduszu.

Oskładkowanie i opodatkowanie świadczeń z ZFŚS

Jest to o tyle istotne, że świadczenia finansowe z ZFŚS, będące co do zasady wsparciem dla pracowników znajdujących się w trudniejszej sytuacji życiowej, zostały ulgowo potraktowane przez

Nie można jednak zapominać, że biorąc pod uwagę cel funduszu (pomoc socjalna), podstawową zasadą jest różnicowanie wysokości przekazywanych pracownikom kwot w zależności od ich sytuacji życiowej: materialnej, socjalnej czy rodzinnej. Podstawowym kryterium jest dochód pracownika przypadający na członka rodziny.

ustawodawcę w aspekcie składkowo-podatkowym. I tak rozporządzenie w sprawie szczegółowych zasad ustalania podstawy wymiaru składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe (§2 pkt. 19) wyłącza świadczenia finansowane ze środków przeznaczonych na cele socjalne w ramach zakładowego funduszu świadczeń socjalnych z podstawy wymiaru składek. To oznacza, że niezależnie od wysokości przyznanych kwot i rodzaju pomocy, składki te, a także składka na ubezpieczenie zdrowotne, nie będą od nich pobrane. Zwolnienie od obciążeń fiskalnych znajdziemy także w ustawie o podatku dochodowym od osób fizycznych. Art. 21 ust. 1 pkt. 67 ustawy przewiduje zwolnienie z podatku dochodowego wartości „otrzymanych przez pracownika w związku z finansowaniem działalności socjalnej, o której mowa w przepisach o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych, rzeczowych świadczeń oraz otrzymanych przez niego w tym zakresie świadczeń pieniężnych, sfinansowanych w całości ze środków zakładowego funduszu świadczeń socjalnych lub funduszy związków zawodowych, łącznie do wysokości nieprzekraczającej w roku podatkowym kwoty 1000 zł (...)” . Jak widać ustawodawca nałożył na to zwolnienie limit kwotowy, do którego wliczane

będą także inne niż dofinansowanie wypoczynku świadczenia (np. popularne dofinansowanie karneatów sportowych). Należy zatem zwrócić uwagę na rodzaj pomocy, ponieważ w niektórych przypadkach (np. dofinansowanie zorganizowanego wypoczynku dzieci i młodzieży) może ona korzystać ze zwolnienia w pełnej wysokości. Warte zastanowienia jest także forma przekazania środków, ponieważ ze świadczeń rzeczowych ustawodawca wyłączył bony, talony i inne znaki, uprawniające do ich wymiany na towary lub usługi. To oznacza, że jeśli pracownikowi w ramach dofinansowania wypoczynku przekazane zostałyby bony, to od ich pełnej wartości będzie musiał opłacić podatek dochodowy, natomiast w przypadku przekazania gotówki zwolnienie byłoby możliwe w ramach obowiązującego limitu.

Ważne: Aby zwolnienia podatkowe i składkowe mogły być zastosowane, wsparcie kierowane do pracownika z ZFSS musi być udzielane zgodnie z przepisami ustawy o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych tj. z uwzględnieniem kryteriów socjalnych.

Zasady wypłaty świadczeń urlopowych

Zgodnie z art. 3 ust. 3 pracodawcy, którzy nie są zobowiązani do tworzenia ZFŚS (tj. zatrudniają na dzień 1 stycznia danego roku mniej niż 50 pracowników) mogą go utworzyć lub mogą wypłacać świadczenie urlopowe. Jeśli taki pracodawca podejmie decyzję o nietworzeniu funduszu i niewypłacaniu świadczenia powinien zamieścić odpowiedni zapis w regulaminie wynagradzania (o ile go ma), bądź poinformować o tym pracowników do końca stycznia danego roku kalendarzowego w sposób przyjęty u tego pracodawcy do komunikacji z pracownikami. Jeśli tego nie zrobi będzie musiał wypłacać świadczenie urlopowe. Źródłem finansowania świadczenia urlopowego są wyłącznie środki obrotowe pracodawcy. Świadczenie jest wypłacane raz w roku pracownikowi, który skorzysta z urlopu wypoczynkowego w wymiarze co najmniej 14 dni kalendarzowych (w tym dni wolne od pracy). Jego wypłata, która, w odróżnieniu od świadczeń z ZFŚS, w żaden sposób nie jest uzależniona od sytuacji socjalnej beneficjenta, powinna nastąpić najpóźniej w ostatnim dniu poprzedzającym rozpoczęcie urlopu. Prawo do świadczenia ma charakter roszczeniowy i przedawnia się po 3 latach od dnia wymagalności. W razie niewykorzystania urlopu nie przechodzi na następny rok.

Źródłem finansowania świadczenia urlopowego są wyłącznie środki obrotowe pracodawcy. Świadczenie jest wypłacane raz w roku pracownikowi, który skorzysta z urlopu wypoczynkowego w wymiarze co najmniej 14 dni kalendarzowych

Wysokość świadczenia nie może przekroczyć wysokości odpisu podstawowego na zakładowy fundusz świadczeń socjalnych, proporcjonalnie do wymiaru czasu pracy pracownika. Świadczenie urlopowe wypłacane na podstawie art. 3 ust. 4 ustawy ZFŚS - do wysokości nieprzekraczającej rocznie kwoty odpisu podstawowego określonej w tej ustawie - podlega wyłączeniu z podstawy składek na ubezpieczenia społeczne (§2 pkt. 21 rozporządzenia składkowego). Podlega jednak w całości opodatkowaniu. Jeżeli pracodawca zdecydowałby się wypłacać świadczenie w wyższej wysokości kwota nadwyżki poza opodatkowaniem, będzie podlegała wliczeniu do podstawy składek.

Pracodawca może także dofinansowywać wypoczynek pracowników z własnych środków w oderwaniu od przepisów ustawy o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych. Wtedy jednak cała wartość podlega opodatkowaniu i oskładkowaniu. Byłaby to zatem najmniej korzystna z punktu widzenia pracownika i pracodawcy forma wsparcia.



**Monika Smulewicz**

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



Dyrektywa UE 2023/970: transparentność wynagrodzeń i równa płaca

Garść praktycznych spostrzeżeń dla praktyków HR

Cele i zakres Dyrektywy 2023/970

Twórcy Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970, uchwalonej w maju 2023 r., za główne cele przyjęli wzmocnienie stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości oraz obowiązkową przejrzystość wynagrodzeń poprzez przyznanie pracownikom szerokiego prawa do informacji o wynagrodzeniach w tej samej kategorii (grupie zaszerogowania, grade). W założeniu jest to odpowiedź UE na utrzymującą się lukę płacową między wynagrodzeniami kobietą i mężczyzn, która wynosi średnio ok. 13% (w UE). Podkreśla się, że Dyrektywa przynosi fundamentalną zmianę w zakresie rozkładu sił w negocjacjach płacowych oraz w procesach egzekwowania reguł w zakresie przejrzystości i prawa do informacji. Obowiązkowa transparentność i przeniesienie ciężaru dowodu z pracownika na pracodawcę zmienia reguły gry pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, na rzecz wzmocnienia pozycji tego

Obecnie przeniesienie ciężaru dowodu oznacza, że to pracodawcy będą musieli proaktywnie uzasadniać różnice w wynagrodzeniach, zamiast czekać, aż pracownik udowodni dyskryminację. To zasadniczo zmienia krajobraz negocjacji i egzekwowania prawa.

drugiego. Przepisy umożliwiają pracownikom, zarówno indywidualnie, jak i poprzez ich przedstawicieli, kwestionowanie historycznych uprzedzeń w wynagrodzeniach. Wcześniej pracownicy często nie posiadali wystarczających danych, aby nawet podejrzewać dyskryminację, a w związku z tym trudno było ją udowodnić. Obecnie przeniesienie



ciężaru dowodu oznacza, że to pracodawcy będą musieli proaktywnie uzasadniać różnice w wynagrodzeniach (poprzez raportowanie), zamiast czekać, aż pracownik udowodni dyskryminację. To zasadniczo zmienia krajobraz negocjacji i egzekwowania prawa.

„Praca o tej samej wartości” – redefinicja punktu odniesienia

Wprowadzona w Dyrektywie definicja "pracy o takiej samej wartości" wskazuje, że porównywane są nie tylko formalne nazwy stanowisk, ale przede wszystkim ich rzeczywista treść i wkład w organizację. Pojawia się pojęcie "kategorii pracowników", która oznacza grupę pracowników wykonujących taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości. Grupy te powinny być poukładane przez pracodawcę w sposób niedyskryminacyjny, obiektywny i neutralny pod względem płci, na podstawie jasno określonych kryteriów. Dyrektywa de facto wymusza ocenę tego, co stanowi wartość w miejscu pracy, kwestionując różne, często historyczne uprzedzenia. Prowadzi to do odejścia od dotychczasowych, czysto formalnych, tytułów stanowisk na rzecz analizy istoty pracy i jej realnej wartości. Uprzedzenia i stereotypy powodowały niedocenywanie ról, które są przeważnie obsadzone przez kobiety (np. praca opiekuńcza, administracyjna), nawet jeśli wymagały podobnych umiejętności, wysiłku i odpowiedzialności, co role zdominowane przez mężczyzn. W praktyce oznacza to, że firmy

nie mogą już polegać wyłącznie na porównywaniu wynagrodzeń dla identycznych tytułów stanowisk. Muszą przeprowadzić głębszą, jakościową i ilościową analizę treści pracy, wymaganych umiejętności, wysiłku, odpowiedzialności i warunków pracy, upewniając się, że ich wewnętrzny system wartościowania jest wolny od uprzedzeń. Wymaga to wdrożenia i stosowania solidnych systemów wartościowania stanowisk pracy.

Prawo pracownika do informacji: nowe obowiązki pracodawcy

Dyrektywa przyznaje pracownikom szerokie prawo do informacji o wynagrodzeniach. Mają oni otrzymywać pisemną informację na temat ich indywidualnego poziomu wynagrodzenia, a także średnich jego poziomów (z podziałem na płeć) w odniesieniu do kategorii pracowników wykonujących taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości. Co więcej, informacje te muszą być udostępnione w rozsądnym terminie. W przypadku, gdy otrzymane informacje są niedokładne lub niekompletne, pracownicy mają prawo wystąpić o dodatkowe i uzasadnione wyjaśnienia. Ponadto pracodawcy są również zobowiązani do corocznego informowania wszystkich pracowników o przysługującym im prawie do otrzymywania tych informacji oraz o krokach, jakie należy podjąć w celu skorzystania z tego prawa. Oznacza to w praktyce konieczność opracowania firmowych procedur informacji wewnętrznej o wynagrodzeniach. Pracodawca musi

być gotowy na wypadek zgłoszenia się pracownika z takim zapytaniem. Zanim to jednak nastąpi w organizacji powinny zostać wdrożone obiektywne kryteria wynagradzania, dzięki którym będzie można jasno przedstawić te kryteria i obronić się przed indywidualnymi pytaniami pracownika. Nie wystarczy sama ewidencja, ale kluczowe stanie się uzasadnianie ewentualnych różnic i rozbieżności. Jeśli pracownik zauważy taką rozbieżność, pracodawca musi przedstawić "obiektywne, neutralne pod względem płci kryteria", które tą różnicę uzasadnią. Każda decyzja dotycząca wynagrodzenia, awansu czy premii musi być możliwa do obrony w oparciu o te kryteria. Warto zatem proaktywnie podejść do równości płac i zidentyfikować oraz wyeliminować niejasności i wątpliwości, zanim pracownik złoży zapytanie.

Czy różnice wynagrodzenia w ramach danej kategorii (grade'u) są możliwe?

Oczywiście, jednak muszą być one jasne i obiektywnie uzasadnione. Zatem znów pojawia się - kluczowa dla tego zagadnienia - kwestia wartościowania stanowisk oraz oparta na nim siatka wynagrodzeń z podziałem na kategorie. Brak takiego przygotowania otwiera drogę do otwarcia sporu prawnego, w którym pracodawca będzie w niekorzystnej sytuacji.

Koniec klauzul poufności - otwarta rozmowa o płacach

Ważnym zapisem Dyrektywy jest zakaz wprowadzania warunków umownych, które uniemożliwiają pracownikom ujawnianie informacji o ich wynagrodzeniu. Co więcej, istniejące klauzule poufności dotyczące wynagrodzeń, zawarte w aktualnie obowiązujących umowach o pracę, staną się nieważne i sprzeczne z prawem. Pracownicy nie mogą być w żaden sposób karani ani traktowani

mniej korzystnie za ujawnianie swoich zarobków w celu egzekwowania zasady równości wynagrodzeń. To właśnie unieważnienie klauzul poufności wynagrodzeń jest fundamentalną zmianą, która umożliwia działanie całego mechanizmu przejrzystości. W intencji twórców Dyrektywy bez swobody omawiania wynagrodzeń, pracownicy nie byłoby w stanie identyfikować rozbieżności, co sprawiłoby, że inne środki przejrzystości byłyby mniej skuteczne. Ta zmiana zasadniczo wpłynie na dynamikę w miejscu pracy i prawdopodobnie zwiększy wewnętrzną presję na transparentność płac. Usunięcie tej bariery ma bezpośrednio ułatwić pracownikom samodzielne identyfikowanie potencjalnych luk płacowych. Do tej pory nie mogli rozmawiać o wynagrodzeniach (w teorii), więc prawo do informacji o "średnich poziomach wynagrodzenia" było praktycznie niewykonalne ze względu na brak wiążącej i rzetelnej informacji.

Ta swoboda informacji rodzi duże obawy wśród pracodawców, że faktycznie zostanie ujawniona cała siatka wynagrodzeń w organizacji. Jeśli jednak firma „odrobi lekcję” i zdecyduje się zbudować strukturę wynagrodzeń opartą o obiektywne kryteria wartościowania – najlepiej tych, które zdefiniowane są w Dyrektywie: umiejętności, wysiłek,

Pracownicy nie mogą być w żaden sposób karani ani traktowani mniej korzystnie za ujawnianie swoich zarobków w celu egzekwowania zasady równości wynagrodzeń.

To właśnie unieważnienie klauzul poufności wynagrodzeń jest fundamentalną zmianą, która umożliwia działanie całego mechanizmu przejrzystości.

zakres odpowiedzialności i warunki pracy - pozwoli to ugruntować i pogłębić zaufanie pracowników, wskaże kierunki i możliwości rozwoju, ścieżkę kariery i awansu.

Siatka płac narzędziem transparentności i rozwoju talentów?

Oprócz wyeliminowania luki płacowej i dyskryminacji, taka siatka płac jest czytelną informacją dla pracowników, także tych przyszłych (będących w procesie zatrudnienia). Pozwala ona zrozumieć, w jaki sposób jest ustalane wynagrodzenie - jakie czynniki (np. doświadczenie, kwalifikacje, zakres obowiązków, złożoność zadań, odpowiedzialność, wyniki pracy, umiejętności rynkowe) wpływają na wysokość ich wynagrodzenia. Eliminuje to poczucie arbitralności i subiektywności w decyzjach płacowych. Pracownicy i kandydaci otrzymują wiedzę o minimalnym i maksymalnym poziomie wynagrodzenia dla zajmowanego przez siebie stanowiska lub poziomu zaszerogowania (grade). Pozwala to

Przejrzysta, oparta o wartościowanie, siatka płac pokazuje ścieżki kariery i związane z nimi poziomy wynagrodzeń. Pracownicy widzą, jakie kwalifikacje, umiejętności lub doświadczenie są wymagane do osiągnięcia wyższego poziomu zaszerogowania i co się z tym wiąże pod względem finansowym.

na realną ocenę swojego położenia w strukturze wynagrodzeń firmy. Przejrzysta, oparta o wartościowanie, siatka płac pokazuje ścieżki kariery

i związane z nimi poziomy wynagrodzeń. Pracownicy widzą, jakie kwalifikacje, umiejętności lub doświadczenie są wymagane do osiągnięcia wyższego poziomu zaszerogowania i co się z tym wiąże pod względem finansowym. Dzięki temu mogą zrozumieć i uchwycić, jakie działania lub osiągnięcia (np. podnoszenie kwalifikacji, rozwój umiejętności, staż pracy, wyniki pracy) mogą prowadzić do wzrostu ich wynagrodzenia w ramach obecnego stanowiska.

Obiektywne kryteria wspierają zasadę równości płac za „pracę o tej samej wartości”, niezależnie od płci czy innych cech chronionych. Pracownicy zyskują większą pewność, że są wynagradzani sprawiedliwie w porównaniu do koleżanek i kolegów wykonujących podobną pracę. Jasne określenie, jakie cechy stanowiska są premiowane i w jaki sposób przekładają się na wynagrodzenie, przekłada się na lepsze zrozumienie, co jest cenione w firmie i jak ich praca wpisuje się w jej cele i wartości. Pracownicy czują się bezpieczniej, wiedząc, że ich wynagrodzenie nie jest wynikiem arbitralnych decyzji, lecz zostało oparte na ustalonej i transparentnej polityce.

Jak pokazuje duże ogólnopolskie badanie pt. Bilans Kapitału Ludzkiego, przeprowadzane kilka lat temu na dużej próbie przedsiębiorstw przez Uniwersytet Jagielloński i Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, opisy stanowisk pracy posiadało jedynie 32% przedsiębiorstw, a system wynagradzania uwzględniający hierarchię wynagrodzeń 23%. Tylko w 15% organizacji prowadzone było wartościowanie stanowisk pracy. Trochę lepiej wyglądało to w organizacjach zatrudniających więcej niż 250 pracowników. Tu opisy stanowisk pracy posiadało 45%, a system wynagradzania z hierarchią wynagrodzeń deklarowało 30%. Jedną czwartą z tej grupy dokonywała wartościowania stanowisk. Z pewnością w roku 2025 te dane wyglądają lepiej (kolejne fala badania jest w toku), jednak pokazuje to skalę pracy jaka stoi przed polskimi firmami (w tym z sektora MŚP). Głównym wyzwaniem dla właścicieli firm i zarządzających

nimi będzie mentalne pogodzenie się z sytuacją transparentności w wynagrodzeniach.

Raportowanie poziomu luki płacowej

Dyrektywa 2023/970 nakłada na pracodawców obowiązek pomiaru, monitorowania i cyklicznego raportowania danych na temat luki płacowej między kobietami a mężczyznami. Raporty te będą składane wyznaczonym przepisami krajowymi organom. Wymagane dane obejmują szereg wskaźników, takich jak:

- luka płacowa ze względu na płeć (ogólnie oraz z wyszczególnieniem składników uzupełniających lub zmiennych),
- mediana luki płacowej ze względu na płeć (ogólnie oraz z wyszczególnieniem składników uzupełniających lub zmiennych),
- odsetek pracowników, którzy otrzymują składniki uzupełniające lub zmiennie (z podziałem na mężczyzn i kobiety),
- odsetek pracowników (kobiet i mężczyzn) w każdym kwartylu wynagrodzenia,
- luka płacowa ze względu na płeć wśród pracowników z podziałem na kategorie pracowników (zwykła podstawa płaca godzinowa lub stawka miesięczna oraz składniki uzupełniające lub zmiennie).

Obowiązki sprawozdawcze różnią się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Nawet jeśli firmy zatrudniające mniej niż 100 pracowników nie mają obowiązku raportowania zbiorczego, w praktyce będą musiały przestrzegać zasady równego wynagrodzenia i udzielać informacji na żądanie pracownika. To oznacza, że każda firma, niezależnie od wielkości, musi być przygotowana na uzasadnienie swoich decyzji płacowych w oparciu o obiektywne i neutralne płciowo kryteria.

Obowiązki sprawozdawcze pracodawców wg. Dyrektywy 2023/970 (z uwzględnieniem progów zatrudnienia)

Liczba pracowników	Obowiązek raportowania zbiorczego	Termin pierwszego raportu	Częstotliwość raportowania
≥ 250	Tak	2027 (za rok 2026)	Co roku
150-249	Tak	2027 (za rok 2026)	Co 3 lata
100-149	Tak	2031 (za rok 2030)	Co 3 lata
< 100	Nie	Brak	Brak

Transparentna rekrutacja? Widelki płacowe w ogłoszeniu, zakaz pytań o historię zarobków

Przepisy Dyrektywy 2023/970 wymuszają znaczące zmiany w procesach rekrutacyjnych. Pracodawcy zostaną zobowiązani do podawania początkowego wynagrodzenia lub jego widełek w ogłoszeniu o pracę lub najpóźniej przed rozmową kwalifikacyjną. Osoba, która ubiega się o zatrudnienie w myśl przepisów otrzyma od pracodawcy informację o wynagrodzeniu (jego początkowej wysokości lub o przedziale), oraz dodatkowo o wszystkich składnikach wynagrodzenia, bez względu na ich nazwę i charakter. Dotyczy to też innych świadczeń przyznawanych pracownikom w formie pieniężnej lub w formie innej niż pieniężna. Kandydat musi zostać poinformowany również o odpowiednich postanowieniach układu zbiorowego lub regulaminu wynagradzania, jeżeli takie u pracodawcy obowiązują. Ma to na celu zapewnienie świadomych i przejrzystych negocjacji wynagrodzenia. Dodatkowo, ogłoszenia o wakatach i nazwy stanowisk pracy muszą być neutralne pod względem płci, a cały proces rekrutacji

niedyskryminacyjny, co ma zagwarantować równe wynagrodzenie za taką samą pracę lub pracę o tej samej wartości. Kluczową zmianą jest również wprowadzenie zakazu pytania kandydatów o ich wynagrodzenie w obecnym lub poprzednich stosunkach pracy. Ten wymóg w rozumieniu jego twórców zmusi pracodawców do obiektywnej oceny stanowiska i kwalifikacji kandydata, a nie wyłącznie w aspekcie jego wcześniejszych zarobków.

Ta część przepisów Dyrektywy już została implementowana do polskiego prawa poprzez ustawę z dnia 4 czerwca 2025 roku o zmianie ustawy – Kodeks pracy. Przepisy wejdą w życie po upływie 6 miesięcy od ich opublikowania. Prezydent ustawę podpisał, zatem w praktyce zacznie ona obowiązywać jeszcze w tym roku.

Przyjęta 4 czerwca br. ustawa, choć wprowadza ważne zmiany dotyczące przejrzystości rekrutacji i podawania informacji o proponowanych poziomach wynagrodzenia, nie implementuje w pełni wszystkich obowiązków wynikających z Dyrektywy, w szczególności kompleksowego raportowania luki płacowej i wspólnych ocen wynagrodzeń.

Transpozycja w Polsce – stan na czerwiec 2025

Istotnym aspektem obecnego statusu legislacyjnego wdrażania przepisów Dyrektywy w Polsce

jest to, że przyjęte dotychczas rozwiązania mają charakter fragmentaryczny. Przyjęta 4 czerwca br. ustawa, choć wprowadza ważne zmiany dotyczące przejrzystości rekrutacji i podawania informacji o proponowanych poziomach wynagrodzenia, nie implementuje w pełni wszystkich obowiązków wynikających z Dyrektywy, w szczególności tych dotyczących kompleksowego raportowania luki płacowej i wspólnych ocen wynagrodzeń. Takie podejście stwarza niepewność i ryzyko "chaosu prawnego" dla pracodawców, którzy prawdopodobnie będą musieli mierzyć się z kolejnymi zmianami legislacyjnymi. Państwa członkowskie Unii Europejskiej, w tym Polska, mają czas do 7 czerwca 2026 r. na wdrożenie przepisów Dyrektywy. Polski rząd wyraźnie przyjął etapowe podejście do transpozycji tych przepisów. Konsekwencją tego będzie najprawdopodobniej konieczność wielokrotnego dostosowywania się firm do zmieniających się regulacji, co z pewnością generuje dodatkowe koszty i wysiłek.

Z tego powodu firmy nie mogą czekać na ostateczną, kompleksową polską ustawę, ale już teraz proaktywnie przygotowują się w oparciu o pełny zakres Dyrektywy UE, przewidując, że wszystkie jej postanowienia zostaną ostatecznie transponowane. Opieranie się wyłącznie na obecnej częściowej implementacji jest strategią obciążoną wysokim ryzykiem.

Wartościowanie stanowisk pracy – fundament równości wynagrodzeń

Wartościowanie stanowisk pracy staje się kluczowym narzędziem w kontekście Dyrektywy 2023/970. Dyrektywa wskazuje na cztery ogólne kategorie: umiejętności, wysiłek, zakres odpowiedzialności i warunki pracy, ale ich nie precyzuje ani nie definiuje. Co ważne - wyraźnie podkreśla, że umiejętności miękkie (np. komunikacja, empatia, praca z ludźmi z problemami) nie mogą pozostać niedoceniane. W praktyce stosuje się dwie główne grupy metod wartościowania stanowisk pracy: sumaryczne i analityczne.

Metody sumaryczne (np. rangowanie, klasyfikowanie) opierają się na ogólnej ocenie i porównywaniu stanowisk. Polega to np. na tworzeniu listy stanowisk od najważniejszego do najmniej istotnego (rangowanie). W metodzie klasyfikacyjnej przypisuje się stanowiska do z góry określonych kategorii. Metody te są uważane za mniej precyzyjne, arbitralne i podatne na subiektywizm, co sprawia, że nie są zalecane w kontekście Dyrektywy.

Znacznie bardziej dokładne i uznawane za najbardziej obiektywne są **metody analityczne**. Pozwalają one na rozbięcie treści pracy na czynniki i sub-czynniki, co umożliwia porównywanie stanowisk w sposób wyważony i niedyskryminacyjny.

Metoda analityczno-punktowa jest jedną z najczęściej rekomendowanych. Polega na szczegółowej analizie pracy na danym stanowisku w oparciu o zdefiniowane kryteria (zazwyczaj od 10 do 14). Każde kryterium posiada skalę punktową (np. 3-5 poziomów oceny) i przypisaną wagę. Wartościowanie odbywa się poprzez przyznawanie punktów dla każdego kryterium, a suma punktów określa względną wartość stanowiska. Proces ten powinien być prowadzony przez powołaną komisję składającą się ze specjalistów HR, przedstawicieli pracowników i zewnętrznych ekspertów, co zagwarantuje jego wiarygodność i obiektywizm. Wartościowanie dotyczy zawsze stanowiska pracy, a nie osoby, która je zajmuje. Podczas wartościowania dochodzi do weryfikacji opisów stanowisk, systemów kwalifikacji, potrzebnych zakresów i poziomów kompetencji, odpowiedzialności i decyzyjności. Dodatkowo uwzględnione są czynniki środowiska pracy. Ważne jest, aby stosowane kryteria były obiektywne i neutralne płciowo. Metoda analityczno-punktowa stanowi wyzwanie, wymaga wysiłku, dobrego przygotowania i koordynacji. Zwykle niezbędny jest także udział eksperta z odpowiednią wiedzą. Jednak jest to niezbędna inwestycja nie tylko w transparentność i osiągnięcie zgodności z Dyrektywą, ale przede wszystkim krok ku zbudowaniu prawdziwej polityki płacowej w organizacji, która pozwala utrzymać i zmotywować

pracowników oraz przyciągnąć i pozyskać najlepsze talenty.

Wartościowanie stanowisk pracy jest kluczowym elementem w tworzeniu struktury wynagrodzeń. Jego wyniki są podstawą do opracowania gradacji stanowisk (tabeli zaszeregowania) oraz siatki płac, czyli tzw. widełek płacowych dla poszczególnych kategorii zaszeregowania. Opracowanie takiej struktury w oparciu o kryteria i zasady stanowi podstawę do udzielania informacji pracownikom (a także składania ewentualnych wyjaśnień) oraz organom kontrolującym lukę płacową. Siatka płac, oparta na obiektywnym wartościowaniu, pozwala pracodawcom na uzasadnienie różnic w wynagrodzeniach, jeśli takie występują, w oparciu o czynniki inne niż płeć, takie jak doświadczenie, kompetencje czy osiągnięcia. Jest to niezbędne do spełnienia wymogów Dyrektywy i uniknięcia zarzutów o dyskryminację.

Wyzwania operacyjne i zarządcze

Wdrożenie Dyrektywy 2023/970 stawia przed organizacjami szereg wyzwań operacyjnych i zarządczych. Jednym z największych jest gromadzenie i przetwarzanie danych dotyczących wynagrodzeń

Badania wskazują, że obawy dotyczące zdolności menedżerów do wyjaśniania programów wynagrodzeń oraz potencjalne reakcje pracowników są głównymi czynnikami hamującymi wdrożenie przejrzystości. Stąd na pierwszy plan wysuwa się potrzeba szkolenia kadry menedżerskiej w tym zakresie.

w sposób umożliwiający wypełnienie obowiązków sprawozdawczych. Wymaga to nie tylko odpowiednich systemów, ale przede wszystkim precyzyjnego zdefiniowania wszystkich składników wynagrodzenia, w tym zmiennych i uzupełniających. Innego rodzaju wyzwaniem jest zarządzanie komunikacją wewnętrzną i potencjalnymi reakcjami pracowników na zwiększoną przejrzystość wynagrodzeń. Pracodawcy muszą być przygotowani na wyjaśnianie różnic w wynagrodzeniach w oparciu o obiektywne kryteria. Jawność wynagrodzeń, choć dąży do sprawiedliwości, może początkowo wywołać niezadowolenie, jeśli ujawni nieuzasadnione dysproporcje. Badania wskazują, że obawy dotyczące zdolności menedżerów do wyjaśniania programów wynagrodzeń oraz potencjalne reakcje pracowników są głównymi czynnikami hamującymi wdrożenie przejrzystości. Stąd na pierwszy plan wysuwa się potrzeba szkolenia kadry menedżerskiej w tym zakresie. To szefowie będą musieli głównie unieść ciężar dobrego informowania na „pierwszej linii”. Jeśli oni nie będą podzielali reguł albo sami nie będą ich rozumieli, nie ma szans, żeby trafić z odpowiednim przekazem do pracowników. Ci, którzy są przekonani, że jest to wyłącznie rola służb HR, mogą bardzo szybko i boleśnie zostać wyprowadzeni z błędu.

Dla małych firm, gdzie struktura wynagrodzeń jest często mniej sformalizowana, prawo pracowników do informacji o średnich wynagrodzeniach współpracowników, w połączeniu ze zniesieniem klauzul poufności, może prowadzić do faktycznego ujawnienia indywidualnych zarobków, co budzi obawy pracodawców. Przeniesienie ciężaru dowodu w sprawach o dyskryminację płacową na pracodawcę oznacza, że to firma musi udowodnić brak dyskryminacji, co wymaga opracowania solidnych i obiektywnych argumentów. Nawet te małe organizacje wg. wskazań Dyrektywy winny być w stanie udzielić informacji swoim pracownikom.

Wspólna ocena wynagrodzeń

W przypadku wykrycia nieuzasadnionej luki płacowej Dyrektywa przewiduje obowiązek

przeprowadzenia wspólnej oceny wynagrodzeń. Ten obowiązek dotyczy pracodawców podlegających raportowaniu luki płacowej, w sytuacji, gdy ujawni różnicę wynoszącą co najmniej 5% w średnim poziomie wynagrodzenia między pracownikami płci żeńskiej i męskiej w dowolnej kategorii pracowników, a pracodawca nie uzasadni takiej różnicy. Jeśli nieuzasadniona luka nie zostanie zniwelowana w ciągu sześciu miesięcy od przedłożenia sprawozdania, pracodawca będzie zobowiązany do podjęcia środków zaradczych. Wspólna ocena wynagrodzeń musi być przeprowadzona we współpracy z przedstawicielami pracowników. O ile w dużych organizacjach funkcjonują przedstawiciele pracowników w postaci związków zawodowych, to rodzi się pytanie co zrobić w firmach, w których takich organizacji nie ma? Wg danych za rok 2022 osoby zrzeszone w związkach zawodowych stanowiły 4,7% w odniesieniu do dorosłej ludności Polski oraz 14,8% – zatrudnionych na podstawie stosunku pracy w firmach o zatrudnieniu powyżej 9 osób. Czy zatem, by pozostać w zgodzie z regułami Dyrektywy, pracodawcy powinni zachęcać do powstawania takich sformalizowanych przedstawicieli pracowników? To niezwykle ciekawe zagadnienie, jakie stoi dziś przed legislatorami w Polsce.

Kluczowe kontrowersje i ryzyka

Wdrożenie Dyrektywy 2023/970 w Polsce budzi szereg kontrowersji i obaw, zarówno wśród pracodawców, jak i partnerów społecznych. Po pierwsze, fragmentaryczna implementacja i ryzyko chaosu prawnego. Jak już wspomniano, obecne podejście polskiego ustawodawcy, polegające na częściowym wdrażaniu Dyrektywy, budzi poważne zastrzeżenia. Przedsiębiorcy obawiają się, że nieprecyzyjne definicje i brak całościowego uregulowania wszystkich obowiązków wynikających z Dyrektywy doprowadzą do prawnego chaosu, konieczności wielokrotnych zmian w wewnętrznych regulaminach i systemach, a w konsekwencji zwiększą ryzyko sankcji. Po drugie, podnoszona jest kwestia zwiększonego obciążenia administracyjnego. Firmy, szczególnie te mniejsze, obawiają

się, że gromadzenie, przetwarzanie i raportowanie szczegółowych danych o wynagrodzeniach w podziale na płeć i kategorie stanowisk, będzie wymagało większych zasobów i nakładów pracy. Po trzecie, istnieje realne ryzyko potencjalnego ujawnienia indywidualnych wynagrodzeń. Choć Dyrektywa mówi o średnich poziomach wynagrodzeń w kategoriach, w mniejszych firmach, gdzie kategorie mogą być bardzo wąskie, istnieje ryzyko, że informacja o średnim wynagrodzeniu dla danej kategorii de facto ujawni zarobki konkretnych pracowników, co może prowadzić do wewnętrznych konfliktów i spadku morale, etc. Po czwarte, istnieją uzasadnione obawy **dotyczące reakcji pracowników, przede wszystkim przygotowania kadry menedżerskiej**. Pracodawcy obawiają się, że zwiększona przejrzystość może prowadzić do niezadowolonych pracowników, którzy odkryją dysproporcje, nawet jeśli są one obiektywnie uzasadnione. Istnieje również obawa o brak odpowiednich kompetencji u menedżerów do wyjaśniania złożonych struktur wynagrodzeń i uzasadniania. Tym bardziej więc konieczna jest praca na rzecz przejrzystości i jasności systemów wynagradzania oraz edukacji w tym zakresie kadry menedżerskiej.

Co firmy mogą/powinny zrobić?

1. Przeprowadzić audyt wynagrodzeń i wartościowanie stanowisk pracy.

Przeprowadzenie takiego wewnętrznego audytu aktualnych struktur wynagrodzeń pozwoli zidentyfikować potencjalne luki płacowe i obszary ryzyka. Równolegle, wdrożenie lub aktualizacja systemu wartościowania stanowisk pracy opartego na obiektywnych, neutralnych płciowo kryteriach (umiejętności, wysiłek, odpowiedzialność, warunki pracy) jest kluczowe. To pozwoli na stworzenie spójnej i uzasadnionej siatki płac.

2. Opracować komunikację transparentnej polityki wynagrodzeń.

Należy stworzyć jasne, zrozumiałe i dostępne dla pracowników zasady dotyczące ustalania

wynagrodzeń, awansów i premii. Regularne informowanie pracowników o ich prawach wynikających z Dyrektywy jest obowiązkowe.

3. Szkolić kadrę menedżerską i dział HR.

Menedżerowie i specjaliści HR muszą być odpowiednio przeszkoleni z zakresu nowych przepisów, metod wartościowania pracy oraz umiejętności komunikowania i uzasadniania decyzji płacowych.

4. Monitorować proces legislacyjny.

Ze względu na fragmentaryczny charakter transpozycji, firmy powinny aktywnie śledzić dalsze prace legislacyjne w Polsce, aby na bieżąco być z wprowadzonymi zmianami i dostosowywać swoje wewnętrzne procedury.

Tylko proaktywne podejście do wdrożenia Dyrektywy 2023/970 może zapewnić zgodność z prawem i pozwoli uniknąć sankcji. Transparentność i jasne reguły gry w zakresie polityki wynagrodzeń przyczynią się do budowania zaufania wśród pracowników oraz zwiększą ich zaangażowanie. Odpowiednia polityka płacowa wpłynie pozytywnie na wizerunek firmy jako odpowiedzialnego i sprawiedliwego pracodawcy. W długoterminowej perspektywie jest to inwestycja w stabilność i rozwój organizacji.



:: :: :: :: 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.



SAWICKI
— WSPÓLNICY
IMMIGRATION | HR | EMPLOYMENT



Liudmyla Bartkiv
Dyrektorka Operacyjna ds. Imigracji
w kancelarii Sawicki i Wspólnicy



Magdalena Cieślikowska
Prawnik imigracyjny
w kancelarii Sawicki i Wspólnicy

Kluczowa rola statusu pobytowego w zatrudnianiu cudzoziemców

Zmiany w polskim prawie imigracyjnym, które weszły w życie 1 czerwca 2025 roku, wprowadziły istotne modyfikacje dotyczące zasad zatrudniania cudzoziemców. Dla pracodawców oraz cudzoziemców, zarówno już zatrudnionych, jak i dopiero podejmujących pracę w Polsce, zrozumienie tych regulacji jest kluczowe, aby uniknąć komplikacji i zapewnić zgodność z prawem. Nowe zasady opierają się przede wszystkim na ustawie z dnia 20 marca 2025 r. o warunkach dopuszczalności powierzania pracy cudzoziemcom na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. Oto najważniejsze zmiany dotyczące tego, kiedy legalny pobyt pozwala na wykonywanie pracy, a kiedy nie.

Weryfikacja dokumentów

Pierwszym etapem w procesie zatrudniania pracowników spoza UE jest dokładna weryfikacja podstawy ich pobytu w Polsce. Ważne jest, co zostało obecnie bardziej restrykcyjnie określone, ustalenie, czy dany tytuł pobytowy nie wyklucza wykonywania pracy. Jeśli tytuł pobytowy (np. wiza wydana w określonym celu) nie uprawnia do podejmowania pracy, wówczas nawet uzyskanie zezwolenia na pracę lub oświadczenia o powierzeniu pracy cudzoziemcowi nie legalizuje zatrudnienia. W takiej sytuacji obcokrajowiec nie będzie mógł podjąć pracy zgodnie z przepisami, a powierzenie

mu pracy będzie uznawane za nielegalne. Omówimy teraz najczęściej spotykane podstawy pobytu.

Wizy wydawane przez polski konsulat (typu C i D) – kto może podjąć pracę?

Polskie wizy umożliwiające podjęcie pracy przez cudzoziemców są wydawane w celach określonych w art. 60 ust. 1 pkt 3–10, 12–13b, 17–21 oraz 23–24b ustawy z dnia 12 grudnia 2013 r. o cudzoziemcach. W szczególności są to dokumenty wydawane w celu:



- prowadzenia działalności gospodarczej;
- wykonywania pracy na podstawie wpisanego do ewidencji oświadczeń o powierzeniu pracy cudzoziemcowi;
- wykonywania pracy na podstawie zezwolenia na pracę sezonową;
- wykonywania pracy na podstawie innych dokumentów legalizujących zatrudnienie (np. zezwolenia na pracę typu A lub swobodny dostęp do rynku pracy);
- odbycia studiów pierwszego stopnia, studiów drugiego stopnia lub jednolitych studiów magisterskich albo kształcenia się w szkole doktorskiej;
- szkolenia zawodowego;
- odbycia stażu;
- korzystania z uprawnień wynikających z posiadania Karty Polaka;
- przyjazdu ze względów humanitarnych, z uwagi na interes państwa lub zobowiązania międzynarodowe;
- realizacji zezwolenia na pobyt czasowy w celu łączenia rodzin.

Samo posiadanie jednej z ww. wiz nie daje automatycznie prawa do wykonywania pracy na rzecz konkretnego pracodawcy lub zleceniodawcy. Zatrudniający musi sprawdzić, czy cudzoziemiec ma swobodny dostęp do polskiego rynku pracy (czyli może pracować bez zezwolenia) lub uzyskać odpowiedni dokument legalizujący zatrudnienie. Ponadto tylko część z ww. wiz umożliwia skuteczne złożenie wniosku o udzielenie zezwolenia na pobyt czasowy w celu wykonywania pracy po 1 czerwca 2025 r.

Samo posiadanie wizy nie daje automatycznie prawa do wykonywania pracy na rzecz konkretnego pracodawcy lub zlecniodawcy. Zatrudniający musi sprawdzić, czy cudzoziemiec ma swobodny dostęp do polskiego rynku pracy lub uzyskać odpowiedni dokument legalizujący zatrudnienie.

Kto nie może podjąć pracy?

W przypadku polskich wiz obowiązuje obecnie bardziej rozbudowany katalog celów pobytu, które blokują możliwość legalnego zatrudnienia. Dotyczy to w szczególności wiz z adnotacją *Tranzyt* oraz wiz oznaczonych następującymi kodami celu wydania:

- 01 – cel turystyczny,
- 02 – odwiedziny u rodziny lub przyjaciół,
- 11 – kształcenie się lub udział w szkoleniu w innej formie niż: studia I lub II stopnia, jednolite studia magisterskie, nauka w szkole doktor-skiej czy szkolenie zawodowe,
- 14 – leczenie,
- 20 – korzystanie z ochrony czasowej,
- 23 – inne cele (z wyjątkiem posiadaczy ważnej Karty Polaka, którym wydano wizę z tym kodem).

Wiza wydana w jednym z powyższych celów nie uprawnia cudzoziemca do podjęcia pracy w Polsce, nawet jeżeli posiada on dokument legalizujący zatrudnienie, taki jak oświadczenie o powierzeniu pracy lub zezwolenie na pracę.

Wizy i dokumenty pobytowe wydawane przez inne państwa strefy Schengen

Cudzoziemiec przebywający w Polsce na podstawie wizy wydanej przez inne państwo strefy Schengen nie ma prawa do podejmowania pracy w Polsce. Tego rodzaju wiza nie uprawnia również do ubiegania się w Polsce o zezwolenie na pobyt czasowy w celu wykonywania pracy.

Z kolei cudzoziemiec posiadający ważny dokument pobytowy (kartę pobytu) wydany przez inne państwo strefy Schengen może wykonywać pracę w Polsce, pod warunkiem że odbywa się to w ramach dopuszczalnego okresu pobytu krótkoterminowego, czyli standardowo do 90 dni w ciągu 180 dni. W takim przypadku wymagane jest posiadanie polskiego zezwolenia na pracę lub oświadczenia o powierzeniu pracy cudzoziemcowi. Jednak zgodnie z nowymi przepisami obowiązującymi od 1 czerwca 2025 r., cudzoziemiec przebywający w Polsce na podstawie dokumentu pobytowego wydanego przez inne państwo Schengen nie może złożyć w Polsce wniosku o jednolite zezwolenie na pobyt czasowy i pracę (na podstawie art. 114 ustawy o cudzoziemcach).

Cudzoziemiec przebywający w Polsce na podstawie wizy wydanej przez inne państwo strefy Schengen nie ma prawa do podejmowania pracy w Polsce

Może natomiast ubiegać się o zezwolenie na pobyt czasowy w innym celu, np. w celu połączenia z rodziną. Po złożeniu takiego wniosku i uzyskaniu stempla w paszporcie (potwierdzającego przyjęcie wniosku), cudzoziemiec może kontynuować pracę legalnie.

Zezwolenia na pobyt czasowy a możliwość podjęcia pracy

Co do zasady każde polskie zezwolenie na pobyt czasowy umożliwia cudzoziemcowi legalne wykonywanie pracy, pod warunkiem posiadania odpowiedniego dokumentu legalizującego zatrudnienie - tj. zezwolenia na pracę lub oświadczenia o powierzeniu pracy cudzoziemcowi, jeśli cudzoziemiec nie ma swobodnego dostępu do rynku pracy. Wyjątkiem od powyższej zasady jest zezwolenie na pobyt czasowy udzielane ze względu na szczególne okoliczności, wymagające krótkotrwałego przebywania cudzoziemca na terytorium Polski. Chodzi tu m.in. o pobyt w celu osobistego stawienia przed polskim organem władzy publicznej, np. sądem lub prokuraturą zgodnie z art. 181 ust. 1 ustawy o cudzoziemcach. Takie zezwolenie nie

uprawnia do wykonywania pracy i nie może być podstawą legalnego zatrudnienia w Polsce.

Zezwolenia na pobyt czasowy z wbudowanym prawem do pracy na określonych zasadach

Niektóre rodzaje polskich zezwoleń na pobyt czasowy automatycznie uprawniają cudzoziemca do wykonywania pracy, bez konieczności uzyskiwania dodatkowego zezwolenia na pracę ani oświadczenia o powierzeniu pracy. Warunkiem legalnego zatrudnienia jest jednak to, aby praca była wykonywana zgodnie z warunkami określonymi w decyzji o udzieleniu zezwolenia (może dotyczyć to stanowiska, pracodawcy, formy zatrudnienia). Do takich zezwoleń należą m.in.:

- zezwolenie na pobyt czasowy w celu wykonywania pracy – tzw. jednolite zezwolenie na pobyt i pracę (art. 114 ust. 1 ustawy o cudzoziemcach);
- zezwolenie na pobyt czasowy w celu wykonywania pracy w zawodzie pożądanym dla polskiej gospodarki (art. 114 ust. 1a);
- zezwolenie na pobyt czasowy w celu pełnienia funkcji w zarządzie osoby prawnej, bez posiadania w niej udziałów lub akcji (art. 126);
- zezwolenie na pobyt czasowy w celu wykonywania pracy wymagającej wysokich kwalifikacji - tzw. Niebieska Karta UE (art. 127);
- zezwolenie na pobyt czasowy w związku z mobilnością długoterminową posiadacza Niebieskiej Karty UE (art. 137a);
- zezwolenie na pobyt czasowy w celu wykonywania pracy w ramach przeniesienia wewnątrz przedsiębiorstwa (art. 139a ust. 1 oraz art. 139o ust. 1);



- zezwolenie na pobyt czasowy w celu prowadzenia działalności gospodarczej w określonych formach (art. 142). W przypadku tych zezwoleń zatrudnienie cudzoziemca jest legalne bez dodatkowych formalności, o ile przestrzegane są wszystkie warunki wskazane w decyzji pobytowej.

Zezwolenia na pobyt ze swobodnym dostępem do rynku pracy

Niektóre grupy cudzoziemców mają swobodny dostęp do polskiego rynku pracy, co oznacza, że mogą podejmować zatrudnienie bez konieczności uzyskiwania zezwolenia na pracę ani oświadczenia o powierzeniu pracy. Po wejściu w życie nowych przepisów większość dotychczasowych podstaw uprawniających do takiego dostępu pozostała bez zmian. W zakresie zezwoleń na pobyt dotyczy to w szczególności cudzoziemców posiadających:

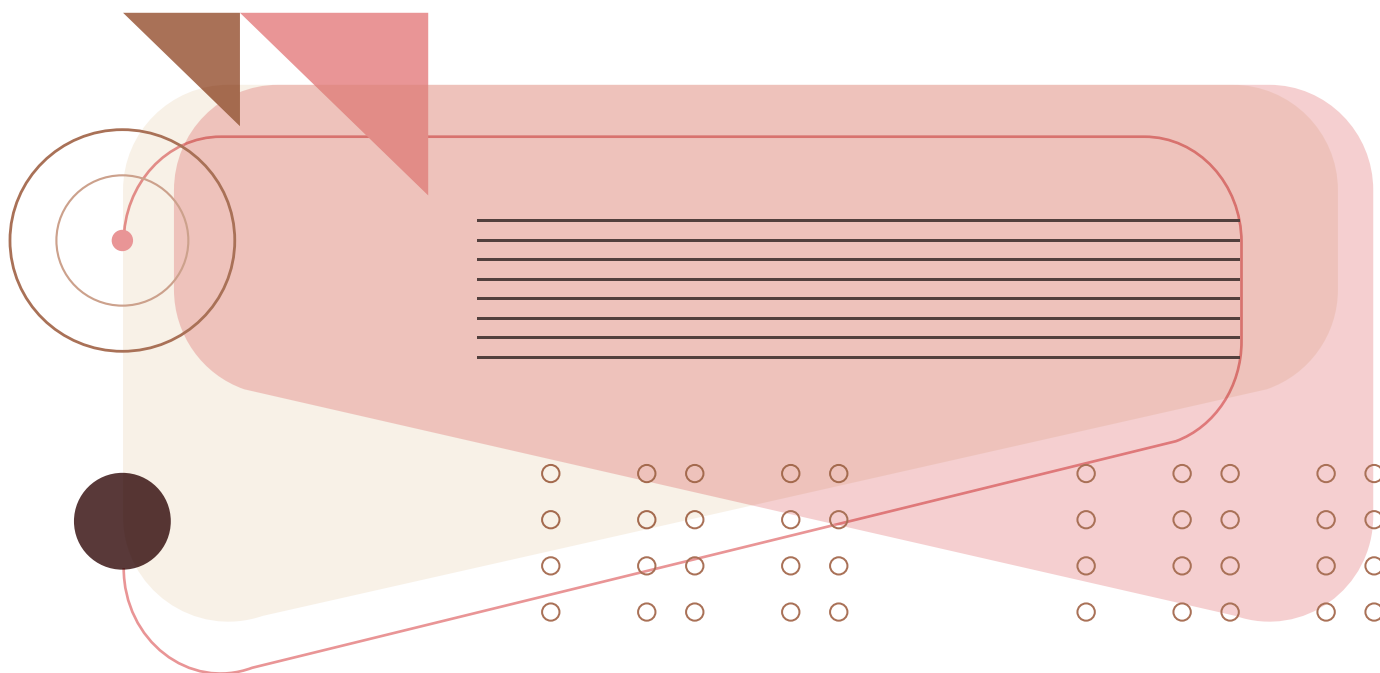
- zezwolenie na pobyt stały w Polsce;
- zezwolenie na pobyt rezydenta długoterminowego UE w Polsce;

Wprowadzono możliwość utworzenia specjalnego wykazu państw, których obywatele nie będą mogli podejmować pracy podczas pobytu bezwizowego.

- zezwolenie na pobyt czasowy w celu kształcenia się na studiach (studia I lub II stopnia, jednolite studia magisterskie);
- zezwolenie na pobyt czasowy w celu prowadzenia badań naukowych;
- zezwolenie na pobyt czasowy udzielone małżonkom obywateli RP, jeśli zostało wydane w związku z zawarciem małżeństwa z obywatelem polskim.

Dzięki swobodnemu dostępowi do rynku pracy, osoby te nie wymagają żadnych dodatkowych dokumentów legalizujących zatrudnienie i mogą





podejmować pracę u dowolnego pracodawcy na warunkach ogólnych.

Ruch bezwizowy a praca

Cudzoziemcy przebywający w Polsce w ramach ruchu bezwizowego nadal mogą podejmować pracę, pod warunkiem że pracodawca uzyska dla nich zezwolenie na pracę lub oświadczenie o powierzeniu pracy cudzoziemcowi. Wprowadzono możliwość utworzenia specjalnego wykazu państw, których obywatele nie będą mogli podejmować pracy podczas pobytu bezwizowego. Obywatele tych państw, choć przebywający legalnie w Polsce, nie będą uprawnieni do legalnego zatrudnienia w ramach ruchu bezwizowego. Kryteriami umieszczenia danego państwa na liście mają być m.in. zagrożenie bezpieczeństwa państwa. Przed zatrudnieniem cudzoziemca przebywającego w Polsce bez wizy, pracodawca powinien zweryfikować, czy państwo jego pochodzenia znajduje się na wykazie wykluczającym dostęp do pracy w ramach ruchu bezwizowego.

○ ○ ○ ○

○ ○ ○ ○

○ ○ ○ ○

○ ○ ○ ○

○ ○ ○ ○

Pułapka stempla w paszporcie

W niektórych sytuacjach cudzoziemiec może legalnie pracować na podstawie stempla w paszporcie, który potwierdza złożenie wniosku o udzielenie zezwolenia na pobyt czasowy, stały lub rezydenta długoterminowego UE. Jednak prawo do pracy zależy od jego wcześniejszego statusu pobytowego. Zgodnie z przepisami stempel jako podstawa legalnego pobytu daje możliwość wykonywania pracy w trakcie toczącego postępowania tylko wtedy, gdy bezpośrednio przed złożeniem wniosku

◆ ◆ ◆

Zasady powierzenia pracy obywatelom Ukrainy, zarówno posiadającym status UKR, jak i go nieposiadającym, pozostają zasadniczo bez zmian po 1 czerwca 2025 roku. Podstawą ich zatrudniania jest nadal tzw. specustawa ukraińska.

Aby uniknąć ryzyka powierzenia pracy nielegalnie, pracodawcy powinni weryfikować nie tylko legalność pobytu, ale również to, czy dany tytuł pobytowy uprawnia do pracy

cudzoziemiec był uprawniony do pracy. Oznacza to, że jeśli osoba przebywała w Polsce legalnie i miała prawo do pracy, to otrzymany stempel pozwala jej kontynuować pracę do czasu zakończenia sprawy pobytowej. Jeżeli jednak cudzoziemiec złożył wniosek przebywając w Polsce, np. na podstawie wizej turystycznej, która nie uprawnia do pracy, to stempel nie daje prawa do podjęcia zatrudnienia. Co istotne, nawet uzyskanie dla takiej osoby zezwolenia na pracę lub oświadczenia o powierzeniu pracy cudzoziemcowi nie legalizuje zatrudnienia, jeśli brakuje ważnego tytułu pobytowego pozwalającego na pracę.

Zatrudnianie obywateli Ukrainy bez zmian

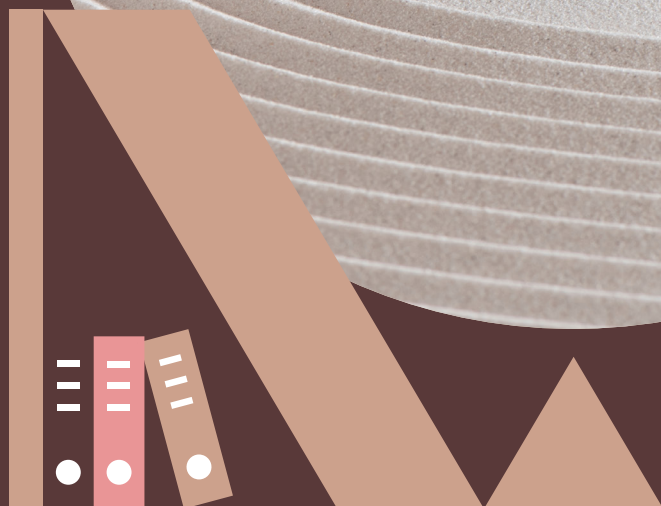
Zasady powierzania pracy obywatelom Ukrainy, zarówno posiadającym status UKR, jak i go nieposiadającym, pozostają zasadniczo bez zmian po 1 czerwca 2025 roku. Podstawą ich zatrudniania jest nadal tzw. specustawa ukraińska, czyli ustawa

z dnia 12 marca 2022 r. o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa. Należy na bieżąco śledzić zmiany dotyczące obowiązywania statusu UKR oraz okresów legalnego pobytu i pracy, ponieważ mają one charakter tymczasowy.

Rekomendacje dla zatrudniających cudzoziemców

Nowelizacja przepisów, która weszła w życie 1 czerwca 2025 roku, wprowadziła szereg istotnych zmian dotyczących zatrudniania cudzoziemców w Polsce. Aby uniknąć ryzyka powierzenia pracy nielegalnie, pracodawcy powinni weryfikować nie tylko legalność pobytu, ale również to, czy dany tytuł pobytowy uprawnia do pracy. Ponadto należy sprawdzać, czy cudzoziemiec posiada wymagane dokumenty legalizujące zatrudnienie tj. zezwolenie na pracę lub oświadczenie, o ile nie ma swobodnego dostępu do rynku pracy. Trzeba również zwracać szczególną uwagę na rodzaj posiadanej wizej (nie każda umożliwia pracę), status pobytowy przed złożeniem wniosku o kolejny dokument – w szczególności w kontekście tzw. stempla w paszporcie oraz nowe regulacje dotyczące powierzenia pracy i warunków kontynuacji pobytu w związku z zatrudnieniem. Sama legalność pobytu nie oznacza automatycznie legalności pracy. Każdy przypadek należy oceniać indywidualnie, z uwzględnieniem aktualnych przepisów i ewentualnych ograniczeń wynikających ze szczególnego statusu cudzoziemca.

Profesjonalnie o dobrostanie



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





Wojciech Chromik

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



Celebrowanie w HR

Klucz do zaangażowania, kultury i odporności organizacji w świecie

Dlaczego celebrowanie jest dziś takie ważne?

Pandemia, konflikty zbrojne, inflacja – te globalne zjawiska drastycznie zmieniły środowisko pracy. Współczesny świat charakteryzuje ogromny dynamizm, ciągle transformacje, będące skutkiem częstych kryzysów, nie tylko o charakterze lokalnym, ale i globalnym. Żyjemy w czasach dużej niepewności, gdzie zjawiska kryjące się za akronimami VUCA i BANI są wymieniane i omawiane niezwykle często i nie tylko na wyższych szczeblach hierarchii zarządczej. W obliczu tych wyzwań organizacje stają przed koniecznością zachowania elastyczności, przy jednoczesnym utrzymaniu wysokiego poziomu motywacji i zaangażowania swoich pracowników. W tym kontekście, docenianie i nagradzanie za osiągnięcia wydają się właściwą i pożądaną praktyką. Celebrowanie, rozumiane jako świadoma praktyka zarządcza, może być ważnym elementem w budowaniu pozytywnego środowiska pracy, gdzie pracownicy czują się wartościowi, docenieni i zmotywowani do wykonywania swoich obowiązków na najwyższym poziomie.

Praktyki celebrowania mogą przybierać różnorodne formy: od formalnych, zinstytucjonalizowanych programów doceniania, po bardziej nieformalne, codzienne gesty uznania. Synergia obu podejść podnosi ich skuteczność.

Czym jest celebrowanie w miejscu pracy?

Celebrowanie w organizacji to zestaw świadomych i zorganizowanych działań, których celem jest uznanie, docenienie i upamiętnienie ważnych wydarzeń, osiągnięć lub momentów w życiu zawodowym i osobistym pracowników. W szerszym kontekście dotyczy całej firmy. Jest to kapitalna forma wyrażania wartości, którymi kieruje się organizacja, a także okazja do wzmacniania poczucia wspólnoty i przynależności. Praktyki celebrowania

mogą przybierać różnorodne formy: od formalnych, zinstytucjonalizowanych programów doceniania, po bardziej nieformalne, codzienne gesty uznania. Synergia obu podejść podnosi ich skuteczność. Kultura uznania tworzy się w praktyce integrowania zarówno strukturalnych (formalnych) programów uznania, ze spontanicznymi, doraźnymi aktami doceniania. Taka kultura, przenikająca wszystkie aspekty życia zawodowego – zarówno zbiorowe, zespołowe i bardziej indywidualne, wykraczając poza jednorazowe „eventy”, staje się integralną częścią wartości i praktyk organizacji. Pełni funkcję nośnika tych wartości.

Wydarzenia do celebrowania

Istnieje wiele okazji do celebrowania, które mogą być wykorzystane do wzmocnienia pozytywnej atmosfery i budowania więzi. Najbardziej oczywiste to święta i okoliczności specjalne. Wspólne dekorowanie biura z okazji różnych świąt, tematyczne imprezy, grupowe śniadania, czy krótkie przerwy na spędzenie czasu w gronie współpracowników - to aktywności, które znacząco poprawiają morale zespołu. Po drugie, celebrowanie rocznic pracy indywidualnych pracowników (np. 5,10 lat w firmie), ale także wspólne świętowanie jubileuszu powstania samej firmy. Spotkaniom tym można nadać uroczysty charakter, a w połączeniu z nagrodami za długoletnią pracę, mogą być okazją do podzielenia

się przez nagrodzonych ich indywidualną perspektywą, wspomnieniami, anegdotami z przeszłości firmy. To daje znakomite możliwości i sprawi, że te momenty będą wyjątkowe dla nagrodzonych, ale przede wszystkim, przyczynią się do zbudowanie relacji i wzmocnienia lojalności pracowników. Po trzecie, docenianie osobistych osiągnięć pracowników. To bardzo ważne narzędzie w rękach menedżera. Może obejmować personalizowane gratulacje, wręczanie drobnych prezentów, dyplomów uznania czy specjalnego wyróżnienia na spotkaniu całego zespołu. Warto celebrować "pierwsze zwycięstwa" nowych pracowników, akty wspierania innych, wyjątkową pracę na poziomie seniorskim, a także konsekwencję i niezawodność w codziennym wykonywaniu obowiązków. Te wartości zawsze procentują. Po czwarte, świętować można (i należy!) sukcesy zespołowe i organizacyjne. Należą do nich np. osiągnięte cele projektowe, przekroczenie kamieni milowych, wdrożenie innowacji, dobre wyniki finansowe. W tym kontekście można wymienić również coraz bardziej istotne działania z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).

Jak celebrowanie wpływa na zaangażowanie pracowników?

Uznanie jest konsekwentnie wskazywane w licznych badaniach jako jeden z najważniejszych



czynników napędzających zaangażowanie pracowników. Ma także pozytywny wpływ na ich produktywność, ogólny dobrostan oraz retencję. Badanie przeprowadzone w 2024 przez firmę Perceptyx na grupie ponad 3000 pracowników wykazało, że osoby regularnie doceniane były aż 7 razy bardziej zaangażowane w swoją pracę niż te, które nie otrzymywały uznania. Wysoki poziom zaangażowania pracowników bezpośrednio przekłada się na sukces biznesowy organizacji. Badania Gartner Corporate Leadership Council wykazały, że pracownik zaangażowany daje z siebie o 57% więcej wysiłku niż pracownik niezaangażowany. Podobnie w cyklicznych badaniach Gallupa, podkreśla się, że organizacje z efektywnymi programami doceniania odnotowują 14% wzrost produktywności. Celebrowanie jako forma uznania, zaspokaja głębokie, wewnętrzne potrzeby pracowników. To sprawia, że jest ono mocnym i często bardziej efektywnym motywatorem zaangażowania niż same bodźce finansowe.

Psychologiczne mechanizmy doceniania: od poczucia wartości do redukcji stresu

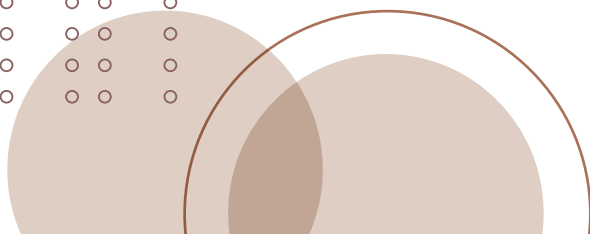
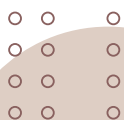
Wpływ celebrowania na zaangażowanie pracowników opiera się na kilku mechanizmach psychologicznych. Na pewno silnie wzmacnia poczucie

Zaangażowani pracownicy identyfikują się z organizacją, jej celami i wartościami. Celebrowanie pomaga wzmocnić ten mechanizm, sprawiając, że pracownicy czują, iż ich praca ma znaczenie.

docenienia i własnej wartości. Celebrowanie sprawia, że pracownicy czują się zauważeni i docenieni za swój wkład. To buduje ich samoocenę i motywuje do dalszego wysiłku. Innym ważnym mechanizmem jest poczucie przynależności i wspólnoty, które realizuje się poprzez uczestnictwo, możliwość bycia częścią zespołu i całej organizacji. Kolejny aspekt to poczucie sensu pracy i identyfikacja z celami. Zaangażowani pracownicy identyfikują się z organizacją, jej celami i wartościami. Celebrowanie pomaga wzmocnić ten mechanizm, sprawiając, że pracownicy czują, iż ich praca ma znaczenie. W dzisiejszym rozpadzionym i dynamicznym świecie szczególnego znaczenia nabiera redukcja stresu i przeciwdziałanie wypaleniu. Doceniani pracownicy są mniej narażeni na te negatywne zjawiska, co bezpośrednio przekłada się na wyższą produktywność i ich lepsze samopoczucie. Pracownicy, którzy nie otrzymują regularnego uznania, są bardziej narażeni na spadek produktywności z powodu stresu niż ich doceniani koledzy. Zgodnie z modelem Job Demands-Resources (JD-R) napięcie jest reakcją na brak równowagi między wymaganiami stawianymi jednostce a zasobami, którymi ona dysponuje, aby tym wymaganiom sprostać. W tym kontekście uznanie (a więc i celebrowanie) działa jako "zasób pracy", który pomaga pracownikom radzić sobie z wymaganiami pracy, co poprawia ich samopoczucie emocjonalne i psychologiczne. To bezpośrednio przekłada się na zwiększone zaangażowanie i odporność na stres.

Celebrowanie a siła zespołu i kultura organizacyjna

Celebrowanie w miejscu pracy sprzyja budowaniu relacji i poczuciu wspólnoty. Pracownicy, którzy czują się integralną częścią zespołu, są bardziej skłonni do aktywnego uczestnictwa i osiągnięcia lepszych wyników. Uznanie, zarówno ze strony współpracowników, jak i liderów, odgrywa kluczową rolę w tworzeniu środowiska pracy sprzyjającego współpracy i wzajemnemu wsparciu. Pozytywny feedback podnosi morale, zachęca do silniejszej



Celebrowanie tworzy przestrzeń dla pozytywnych emocji, takich jak radość i wdzięczność, które rozprzestrzeniają się w zespole, wywołując efekt "emocjonalnego zarażenia". To wzmacnia więzi społeczne, poczucie wzajemnego wsparcia i sprzyja otwartej komunikacji, co stanowi fundament efektywnej współpracy.

dynamiki zespołu i pielęgnuje kulturę, w której pracownicy są cenieni i wzajemnie połączeni.

Badanie przeprowadzone przez Washington State University, potwierdziło tezę, że emocjonalna ekspresja, zwłaszcza wyrażanie wdzięczności czy sympatii podczas oferowania pomocy innym, buduje zaufanie, współpracę i zjawisko wzajemności. Zwiększa też prawdopodobieństwo przyszłej współpracy. Celebrowanie tworzy przestrzeń dla pozytywnych emocji, takich jak radość i wdzięczność, które rozprzestrzeniają się w zespole, wywołując efekt "emocjonalnego zarażenia". To wzmacnia więzi społeczne, poczucie wzajemnego wsparcia i sprzyja otwartej komunikacji, co stanowi fundament efektywnej współpracy.

Kultura organizacyjna to złożony system współdzielonych znaczeń, wartości, przekonań i oczekiwań, które integrują organizację i stanowią jej "niepisane zasady gry". Edgar Schein opisał kulturę organizacyjną jako nakładające się trzy warstwy: artefakty (widoczne elementy środowiska, w tym rytuały), wartości (deklarowane przekonania) i ukryte założenia (nieświadome przekonania). Celebrowanie jest w tym rozumieniu jednym z kluczowych "rytuałów" firmowych, które w sposób

widoczny wyrażają i wzmacniają wartości i normy firmowe. To, co firma celebrowa, jest silnym przekazem o jej priorytetach i oczekiwanych zachowaniach. Poprzez konsekwentne celebrowanie zachowań i osiągnięć zgodnych z wartościami firmy, organizacje nie tylko pozytywnie wzmacniają te wartości, ale także czynią je namacalnymi, zrozumiałymi i możliwymi do zinternalizowania przez pracowników. Takie podejście pomaga przekształcić deklarowane wartości w codzienne praktyki.

Rola liderów w budowaniu zaufania poprzez celebrowanie

Badania potwierdzają, że zespoły charakteryzujące się wysokim poziomem zaufania są zdrowsze i bardziej produktywne. Celebrowanie jest identyfikowane jako jedno z kluczowych zachowań przywódczych, które budują wysokie zaufanie. Pozwala liderom tworzyć środowisko, w jakim pracownicy czują się ze sobą połączeni. Pochwały i uznanie, zwłaszcza gdy są szczere i zasłużone, sprawiają, że pracownicy czują się docenieni i wspierani przez swojego przełożonego. Celebrowanie sukcesów w pracy jest formą „kapitalizacji” sukcesu i bezpośrednio wzmacnia zaufanie między

Zaangażowanie liderów w programy doceniania jest kluczowe dla ich sukcesu. Jeśli pracownicy nie widzą, że liderzy praktykują to, co głoszą w kwestii kultury organizacyjnej, zauważą niespójności, znacząco podważą to autentyczność działań i sprawi, że prawdopodobnie tego nie zaakceptują.

współpracownikami. Zaufanie stanowi fundament, na którym opiera się efektywna współpraca i zaangażowanie.

Liderzy odgrywają kluczową rolę w budowaniu zaufania. Osiągają to, będąc widocznymi, dostępnymi, ale też odpowiedzialnymi, konsekwentnymi i autentycznymi w swoim zachowaniu. Celebrowanie jest namacalnym sposobem wyrażania tych postaw. Zaangażowanie liderów w programy doceniania jest kluczowe dla ich sukcesu. Jeśli pracownicy nie widzą, że liderzy praktykują to, co głoszą w kwestii kultury organizacyjnej, zauważą niespójności, znacząco podważą to autentyczność działań i sprawy, że prawdopodobnie tego nie zaakceptują. Skuteczność celebrowania w budowaniu zaufania zależy od autentyczności i konsekwencji liderów. Sporadyczne, wymuszone lub nieautentyczne celebrowanie mogą raczej podważyć zaufanie, zamiast je budować. To prowadzi do podejrzeń o cynizm lidera i podkopuje wiarę w szczerą intencję firmy.

Badanie PBS „Potrzeby pracowników 2023” wykazało, że aż 78% uczestników skazuje dużą samodzielność w wykonywaniu zadań jako czynnik wpływający na zaangażowanie. Oddanie kontroli i pozwalanie podwładnym na podejmowanie niezależnych decyzji jest najwyższą formą zaufania i dojrzałego doceniania, co jednocześnie zwiększa satysfakcję pracowników i uwalnia czas menedżerów na zadania strategiczne.

Celebrowanie w praktyce: dostosowanie do typu kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna ma ogromny wpływ na osiągnięcie sukcesu rynkowego firmy i jest ściśle wiązane z jej wizją i wartościami. Szeroko stosowanym narzędziem do analizy i klasyfikacji kultur

organizacyjnych jest model Competing Values Framework (CVF), stworzony przez Kima Camerona i Roberta Quinna. Model ten identyfikuje dwie osie wartości: pierwsza dotyczy tego, czy organizacja priorytetowo traktuje jedność wewnętrzną i pracę zespołową, czy też zewnętrzny konkurencyjność i wyróżnienie na rynku. Druga oś analizuje, czy organizacja stawia na kontrolę i spójność, czy też na elastyczność i zdolność adaptacji w osiąganiu efektywności. Na podstawie tych wymiarów wyróżniono cztery idealne typy kultur organizacyjnych: kulturę klanu, adhokracji, rynku i hierarchii.

Skuteczność celebrowania jest silnie zależna od jego dopasowania do dominującego typu kultury organizacyjnej. I tak w kulturze klanu, która zorientowana jest na ludzi, przypomina rodzinę i charakteryzuje się wysokim poziomem współpracy, otwartą komunikacją, płaską strukturą, orientacją na pracę zespołową, celebrowanie może być niezwykle skuteczne. Łatwo wpisuje się w te podstawowe wartości: wspólnotę, przynależność i relacje międzyludzkie. Programy doceniania pracowników, wydarzenia społeczne i dodatkowe benefity wydają się tu naturalnymi elementami. Utrzymanie tej kultury napotyka jednak na naturalną barierę w postaci skali. W miarę wzrostu firmy nie jest możliwe jej utrzymanie. Możemy mieć do czynienia z wieloma klanami w organizacji, które wzajemnie się zwalczają.

Kultura adhokracji jest napędzana innowacjami i zdolnością adaptacji. Ceni indywidualność, zachęca do podejmowania ryzyka i kreatywnego myślenia. Jest elastyczna, często występuje w niej płaska struktura. Celebrowanie będzie efektywne, zwłaszcza gdy będzie zorientowane na docenianie innowacji, podejmowania ryzyka i generowania nowych pomysłów. Łatwo stosunkowo w tej kulturze wzmacniać wartości związane z nauką i rozwojem. W tym typie kultury występuje ryzyko porażki, ponieważ nie każde nowe i innowacyjne przedsięwzięcie od razu odniesie sukces. W grupie mocnych innowatorów, znacznie łatwiej niż gdzie indziej, może wystąpić zjawisko wewnętrznej rywalizacji między pracownikami.

Celebrowanie w Polsce: co mówią najnowsze badania?



W kulturze rynku skoncentrowanej na rentowności i konkurencyjności wszystko jest oceniane pod kątem wyników finansowych. Sukces mierzony jest osiągnięciem celów i wydajnością. Łatwo w takiej perspektywie zgubić indywidualne doświadczenie i satysfakcję pracownika. Celebrowanie w kulturze rynku może być skuteczne w ścisłym powiązaniu z osiąganiem konkretnych, mierzalnych wyników i celów. Celebracje wzmacniają dążenie do sukcesu i wzbudzają ducha rywalizacji. Nieuchronnym ryzykiem takiego podejścia może być wypalenie zawodowe z powodu agresywnego i szybkiego tempa pracy. Pracownicy mogą mieć trudności ze znalezieniem głębszego sensu w swojej pracy, jeśli jest ona wyłącznie powiązana z wynikami. Pomijanie aspektu indywidualnego, osobistego doświadczenia pracownika może sprawić, że celebracje będą odbierane jako mniej autentyczne, skupione wyłącznie na wymiernych rezultatach.

Kultura hierarchii kładzie nacisk na strukturę, kontrolę, monitoring działań i wyników. Decyzje podejmowane są odgórnie, z dużym szacunkiem dla pozycji i władzy. Kluczowe cechy to niezawodność, powtarzalność i standaryzacja procesów. W tej kulturze celebrowanie może być skuteczne we wzmacnianiu struktury, jasnych ról i przestrzegania procedur. Wyzwanie stanowi sztywność, która tłumi innowacyjność i kreatywność, tworzy bariery komunikacyjne, wpływa na ograniczanie autonomii pracowników, co sprawia, że pracownicy czują się niesłyszani. Celebracje odbierane będą jako mniej osobiste lub nieautentyczne. Silna hierarchizacja i proceduralność sprawiają, że są pozbawione prawdziwej ekspresji emocjonalnej lub zaangażowania współpracowników.

Ogólnopolskie Badanie Satysfakcji z Pracy przeprowadzone w 2024 r. wskazało na przesunięcie akcentów w oczekiwaniach pracowników – z finansów do wartości niematerialnych, takich właśnie jak kultura organizacyjna, relacje w pracy i możliwości rozwoju. Polscy pracownicy oczekują szybkiego doceniania. 64% ankietowanych preferuje uznanie na etapie zakończenia zadania lub podsumowania projektu, w porównaniu do 35% oczekujących ciepłych słów podczas rozmowy rocznej. Badania HRM Institute wykazały ponadto, że pracownicy zdalni i hybrydowi czują się bardziej docenieni (prawie 2/3 wskazań) niż pracownicy stacjonarni (44%). Badani podkreślali też, że docenianie w organizacjach często ma charakter indywidualny, a tylko 37% ankietowanych uważa, że w ich firmie docenia się pracę zespołów. Zatem, praktyki te byłyby skuteczne wymaga to mocnego zaangażowania liderów, którzy muszą nie tylko modelować docenianie, ale także dostosowywać formy celebracji do preferencji pracowników (np. szybkość doceniania, uwzględnianie pracowników zdalnych). Na gruncie polskim wiele jest jeszcze do zrobienia w zakresie promowania i wdrażania kultury zaufania i autonomii.

Uznanie, wyrażane poprzez celebrowanie, zaspokaja głębokie, wewnętrzne potrzeby pracowników, takie jak poczucie wartości, przynależności i sensu pracy. To czasem silniejszy motywator niż same bodźce finansowe, prowadzący do znaczącego wzrostu zaangażowania. Ponadto sprzyja budowaniu relacji, wzmacnia poczucie wspólnoty i zespołowości. Działa jako rytuał, który widocznie wyraża i wzmacnia wartości oraz normy kultury organizacyjnej. Pracownicy, którzy czują się docenieni, są bardziej zmotywowani, chętni do podejmowania inicjatywy i wykazywania się innowacyjnością. Uznanie działa również jako bufor redukujący negatywny wpływ stresu na wydajność, co przekłada się na ogólny wzrost produktywności organizacji. Celebrowanie świąt, rocznic i sukcesów w zespołach oraz całej organizacji jest potężnym,

wielowymiarowym narzędziem, które wykracza poza zwykłe "miłe gesty". Celebrowanie nie jest już opcjonalnym dodatkiem, lecz może być ważnym elementem budowania odporności i konkurencyjności organizacji, szczególnie w dynamicznym i niepewnym środowisku biznesowym.

Rekomendacje

Aby w pełni wykorzystać potencjał celebrowania w organizacji, zaleca się następujące działania:

- Stworzenie spójnej, całorocznej strategii doceniania, która integruje zarówno formalne programy (np. nagrody rocznicowe, wyróżnienia za osiągnięcia), jak i nieformalne, codzienne gesty uznania (np. pochwały ustne, podziękowania).
- Szkolenie menedżerów w zakresie autentycznego, widocznego i konsekwentnego wyrażania uznania. Liderzy powinni być wzorem do naśladowania w praktykach celebrowania, aby budować zaufanie i wiarygodność.
- Zwrócenie uwagi na indywidualne preferencje pracowników w zakresie doceniania oraz zapewnienie, że uznanie jest udzielane szybko po osiągnięciu sukcesu, a nie odkładane na okresowe oceny.
- Dostosowanie celebracji do kultury organizacyjnej i dostosowanie form i celów celebracji do jej wartości.
- Wdrożenie systemów, które umożliwiają pracownikom wzajemne docenianie się, co wzmacnia więzi w zespole i buduje kulturę wsparcia.
- Regularne badanie wpływu programów celebrowania na zaangażowanie, współpracę, zaufanie i produktywność pracowników, aby móc je ciągle optymalizować i dostosowywać do zmieniających się potrzeb organizacji.



Style myślenia FRIS®



Badanie



Konsultacja



Raport

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

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



Sprawdź
FRIS®



Napisz:
fris@hrnaszpilkach.pl

PCS

**Klaudia
Majkutewicz-Jędrzejak**Aplikant adwokacki,
prawnik w PCS Paruch Chruściel
Schiffter Stępień Kanclerz**Paweł Sych**radca prawny,
Partner w PCS Paruch Chruściel
Schiffter Stępień Kanclerz | Littler

Hejt zza ekranu

(cicha) epidemia cyberprzemocy w pracy

W dobie cyfryzacji, pracy hybrydowej i zdalnej wiele interakcji między pracownikami odbywa się wyłącznie lub w znaczniej mierze w przestrzeni wirtualnej. Taki model komunikacji – pozbawiony kontekstu sytuacyjnego, mimiki twarzy czy wręcz kontaktu „twarzą w twarz”, sprzyja nieporozumieniom i nadużyciom. Dodatkowo ułatwia to niejednokrotnie poczucie pozornej anonimowości. Niektórym pracownikom wydaje się, że zza ekranu komputera mogą „więcej”. Wierzą, że wiadomość wysłaną na służbowym komunikatorze można „cofnąć” i niejako zatrzeć ślady swojego (niepoprawnego) zachowania, a złość w wiadomości mailowej to tylko chwila słabości, która zostanie szybko pominięta w ciągu całej korespondencji. Nic jednak bardziej mylnego.

Pojawiło się nowe i zarazem coraz powszechniejsze zjawisko - cyberprzemocy, mogącej przybrać nawet formę cybermobbingu. Pojęcia te, choć nie są tożsame, to mają ze sobą wiele wspólnego. Dla wielu pracodawców cyberprzemoc to nadal temat drugoplanowy, ze względu na brak fizycznych śladów, lecz jej skutki są jak najbardziej realne. Co więcej, niewyjaśniona sprawa może mieć także swój finał w sądzie – i to nie tylko sądzie pracy, ale także cywilnym z uwagi na naruszenie dóbr osobistych. Nie mówiąc już o negatywnych skutkach, jakie mogą doświadczyć osoby będące ofiarami takiej cyberprzemocy.

Z pozoru „tylko” wiadomość - czyli czym jest cyberprzemoc w miejscu pracy

Cyberprzemoc to działania ukierunkowane na zastraszenie i narażanie pracownika na negatywne działania z wykorzystaniem środków przekazu elektronicznego (np. Teams, Slack, WhatsApp, Skype, itd.) – w tym także skrzynki mailowej, będącej podstawowym narzędziem pracy wielu pracowników. W kontekście pracy, mogą być to z pozoru działania nieszkodliwe, które, z uwagi na ich rozproszenie na różnych platformach, są trudne do zidentyfikowania. W dodatku, w połączeniu z pozorną anonimowością i szybkością





rozpowszechniania się, cyberprzemoc staje się bardzo niebezpieczna nie tylko dla zatrudnionych, lecz także stanowi ogromne wyzwanie dla pracodawców. Muszą oni stawić czoło zachowaniom niepożądanym, które w krótkim czasie mogą dotrzeć do ogromnej liczby osób i bezpośrednio wpłynąć na ich sytuację. Przy czym, co istotne, nie muszą to być działania o charakterze systematycznym czy długotrwałym – nawet pojedyncze czy sporadyczne ataki również mogą nieść za sobą negatywne skutki i nie mogą mieć miejsca w środowisku pracy.

Z naszego doświadczenia wynika, że najczęściej cyberprzemoc przejawia się poprzez:

- ignorowanie wiadomości i wykluczanie ze spotkań organizowanych w formie zdalnej,
- dwuznaczne komentarze umieszczane na kanałach grupowych,
- krytykowanie pracowników na chatach zespołowych, w obecności innych osób lub też na platformach elektronicznych przeznaczonych do celów zawodowych czy stworzonych w celu opiniowania pracodawców.

O ile zachowania te mogą być prowadzone bez bezpośredniego kontaktu, to przez liczbę odbiorców, do których one docierają, nabierają ogromną

Zignorowana cyberprzemoc w mgnieniu oka niszczy atmosferę pracy, wpływając bezpośrednio na pracowników, jak i postrzeganie organizacji w oczach innych osób, niekiedy nawet warunkując nawiązanie współpracy

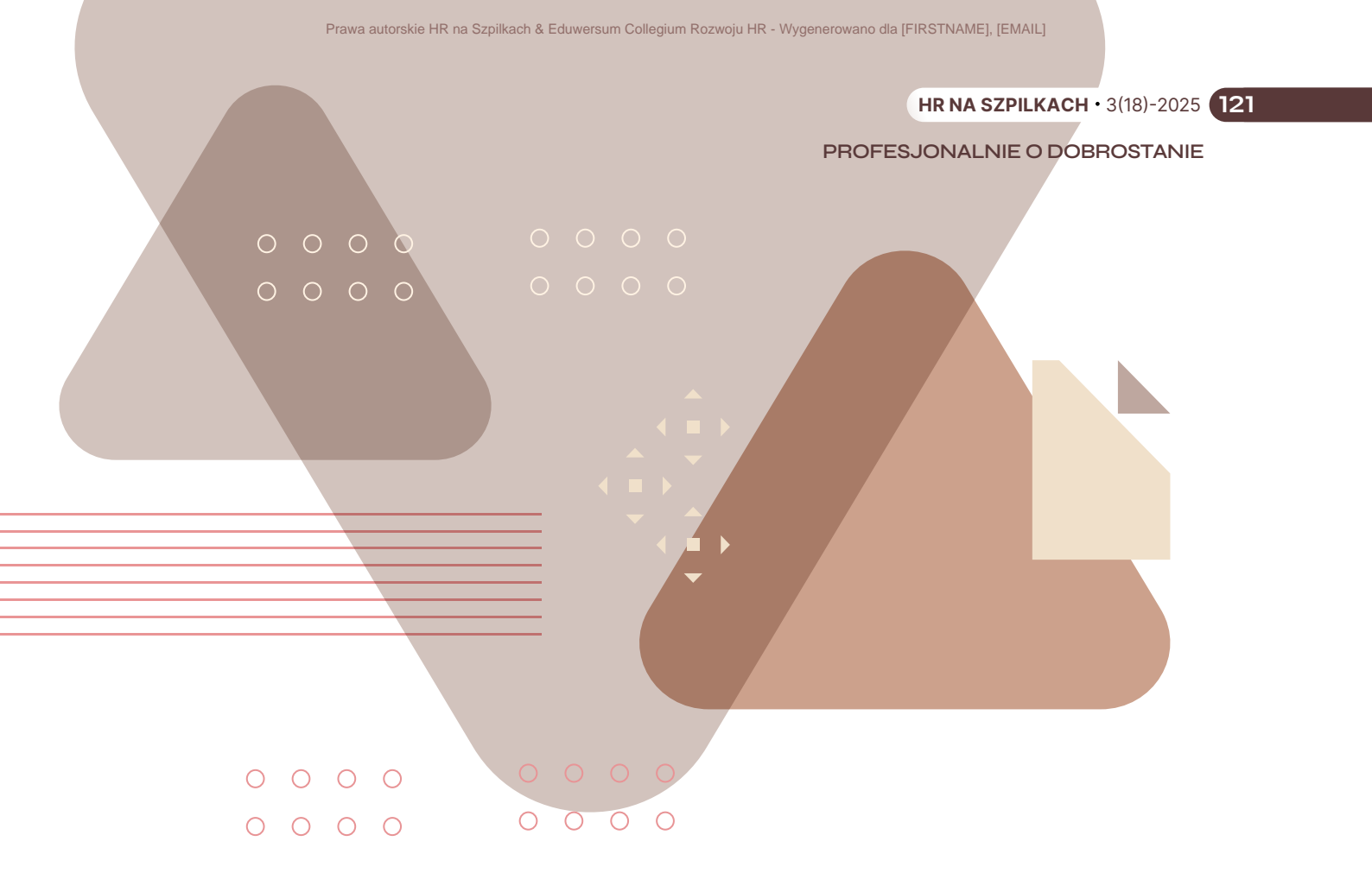
siłę. Pozornie „niewidoczne” reakcje mogą zostać rozpowszechnione w błyskawicznym tempie i trafić do szerokiego (wręcz nieograniczonego) grona odbiorców. Zignorowana cyberprzemoc w mgnieniu oka niszczy atmosferę pracy, wpływając bezpośrednio na pracowników, jak i postrzeganie organizacji w oczach innych osób, niekiedy nawet warunkując nawiązanie współpracy. Wystarczy jedno złośliwe zdanie wysłane w grupowej konwersacji czy „ironiczna” uwaga na Teams przesłana wielu odbiorcom, żeby informacja dotarła do kilkunastu, a czasem kilkudziesięciu osób. A im większe grono odbiorców, tym problem robi się większy, a ofiara bardziej dotknięta zachowaniem niepożądanym.

Za służbowym uśmiechem – czy to już cyberprzemoc, czy tylko „nieśmieszny żart”?

Wielokrotnie pracownicy, którzy dopuszczają się cyberprzemocy tłumaczą się, że ich zachowania to „nieśmieszny, źle odebrany żart”, „luźna atmosfera” lub „twarda, ale skuteczna komunikacja”. Tego typu tłumaczenia to typowe odwrócenie uwagi od faktycznego problemu i próba przerzucenia odpowiedzialności na pracodawcę bądź na ofiarę, która rzekomo nie zrozumiała intencji drugiej strony. Choć granica między żartem i humorem, a przemocą jest bardzo cienka i zależy od wielu czynników, to szczególnie w środowisku pracy istotne jest, by zważać na zasady bezpieczeństwa emocjonalnego i wzajemnego szacunku. Żart, co do zasady, bawi wszystkich, a przemoc rani i zawstydza – bez względu na zamiar lub jego brak.

Z drugiej strony, w niektórych środowiskach pracy panuje przekonanie, że chłodne relacje i bezpośrednie komunikaty są oznakami profesjonalizmu i pomagają utrzymać dyscyplinę w zespole. W praktyce, tego rodzaju podejście również może stanowić formę przemocy, w szczególności, gdy towarzyszy mu publiczne krytykowanie i podważanie kompetencji, tym bardziej w ramach szerszego grona. Pracodawcy powinni zadbać o ustalenie ram komunikacyjnych i wskazanie, w szczególności liderom, kiedy krytyka jest konstruktywna,

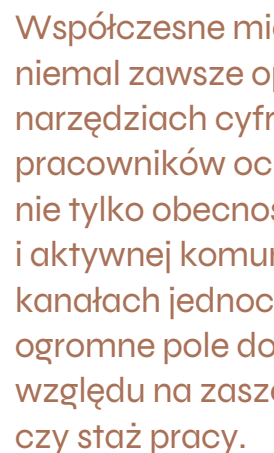
Choć granica między żartem i humorem, a przemocą jest bardzo cienka i zależy od wielu czynników, to szczególnie w środowisku pracy istotne jest, by zważać na zasady bezpieczeństwa emocjonalnego i wzajemnego szacunku



a w jakich sytuacjach może być to przejaw cyberprzemocy. W stosunku do całego zespołu obowiązkowe jest zbudowanie świadomości, gdzie leży granica między tym, co dopuszczalne, a czego należy się wystrzegać. To właśnie brak świadomości po stronie pracowników i przykładanie do wszystkich „swojej wrażliwości” czy specyficznego poczucia humoru, jest podstawą cyberprzemocy – analogicznie jak przy „klasycznych” formach przemocy i innych niedopuszczalnych zjawiskach w miejscu pracy.

Najbardziej narażeni na cyberprzemoc

Na pierwszy rzut oka mogłoby się wydawać, że cyberprzemoc dotyka jedynie wybranych branż - które w ramach swojej działalności intensywnie wykorzystują komunikację cyfrową. Jednak w praktyce trudno jest wskazać sektor całkowicie wolny od zagrożenia cyberprzemocą, w którym pracownicy nie posługują się skrzynką mailową czy profilem społecznościowym lub nie korzystają z komunikatorów służbowych. Ale nawet niekorzystanie w ramach obowiązków ze środków komunikacji elektronicznej nie chroni przed



Współczesne miejsca pracy, niemal zawsze opierają się na narzędziach cyfrowych, a od pracowników oczekuje się nie tylko obecności online, ale i aktywnej komunikacji w wielu kanałach jednocześnie. Jest to ogromne pole do nadużyć, bez względu na zaszeregowanie czy staż pracy.

cyberprzemocą - pracownicy mogą być jej ofiarami również za pomocą środków, które nie mają nic wspólnego z wykonywaną pracą. Współczesne miejsca pracy, niemal zawsze opierają się na narzędziach cyfrowych, a od pracowników oczekuje się nie tylko obecności online, ale i aktywnej komunikacji w wielu kanałach jednocześnie. Jest to ogromne pole do nadużyć, bez względu na

zaszeregowanie czy staż pracy. Problem ten dotyczy zarówno pracowników stawiających pierwsze kroki na rynku pracy, dopiero uczących się kultury organizacyjnej, jak i menadżerów z wieloletnim doświadczeniem, codziennie poddanych presji wyników pracy swojej i całego zespołu.

O wiele łatwiej zatem wyróżnić grupy szczególnego ryzyka. Badania przeprowadzone przez Instytut Psychologii Zdrowia w ramach programu „Niebieska Linia” wskazują, że kobiety znacznie częściej zgłaszają przypadki cybermobbingu niż mężczyźni. Zgłoszenia w zdecydowanej większości dotyczyły także osób zatrudnionych w dużych organizacjach, gdzie wydawałoby się, że kultura organizacyjna powinna być lepiej rozwinięta. Czy to oznacza, że pracownicy, którzy w ramach wykonywanych obowiązków służbowych nie korzystają z Internetu czy innych narzędzi komunikacji elektronicznej, nie mogą doświadczyć cyberprzemocy? Nic bardziej mylnego - atak może być przeprowadzony w prywatnych mediach społecznościowych czy na publicznych forach, które nie mają nic wspólnego z ich zadaniami służbowymi. Wystarczy opublikować w Internecie nagranie ośmieszające współpracownika, napisać o nim ośmieszający komentarz czy ujawnić w ten sposób informacje na jego temat. Każde z tych zachowań będzie miało formę cyberprzemocy. Co istotne, działa to we wszystkich kierunkach, w tym ze względu na poczucie anonimowości i brak bezpośredniego kontaktu często dotyka przełożonych czy inne osoby

z kadry zarządzającej. To świadczy o tym, że cyberprzemoc jest o wiele bardziej złożonym problemem, który ma bezpośredni wpływ na zdrowie psychiczne i efektywność zawodową pracowników oraz budowanie przyjaznego środowiska pracy, co przekłada się na konkurencyjność podmiotu będącego pracodawcą (zarówno pod względem employer brandingowym jak i postrzegania organizacji przez klientów i kontrahentów). Niewątpliwie, w erze cyfrowej wiadomości rozchodzą się lotem błyskawicy.

Jak przeciwdziałać cyberprzemocy w miejscu pracy?

Kluczem jest prewencja i reakcja pracodawcy na zachowania niewłaściwe. Pracodawcy, u których zjawisko to będzie się nasilać będą musieli mierzyć się z większą rotacją pracowników i co za tym idzie, ponoszeniem wyższych kosztów pracy działów HR, rekrutacji i wdrażania nowych pracowników do organizacji. Również w oczach klientów i kontrahentów opinia ma istotne znaczenie przy podejmowaniu decyzji - stąd chociażby wzrastająca rola ESG i jawności w tym zakresie. Oczywiście, najskuteczniejszą formą profilaktyki jest tworzenie kultury zbudowanej na wzajemnym szacunku i zachęcanie pracowników do budowania relacji opartych na zaufaniu i otwartości i niebycie obojętnym na nieodpowiednie zachowania, również wtedy, gdy nie dotyczą one ich bezpośrednio. Zatem po pierwsze edukacja i promocja zachowań pożądanych.

Konieczne jest opracowanie zrozumiałych i dostosowanych do danej organizacji regulacji wewnętrznych, organizowanie regularnych szkoleń i nieustanne edukowanie pracowników w zakresie niedopuszczalnych zachowań, rozpoznawania form przemocy cyfrowej oraz reagowania na nią. Zasady wdrażane w organizacji powinny być jasne, czytelne i konsekwentnie egzekwowane. W innym wypadku pozostaną tylko pustymi sloganami. Pracownicy muszą mieć świadomość tego:

- czym jest cyberprzemoc i jakie są jej formy;
- jak rozpoznać zachowania niewłaściwe i jakie są ich konsekwencje;
- gdzie i w jaki sposób dokonać zgłoszenia;
- na jakie wsparcie mogą liczyć ofiary cyberprzemocy.

Usystematyzowanie regulacji wewnętrznych, jak i procedury postępowania w przypadku otrzymania zgłoszenia o cyberprzemocy, to jeden z podstawowych obowiązków pracodawcy, dbającego o wysoką kulturę i komfort pracy swoich pracowników. Podkreślenia wymaga, że nie wystarczy raz wprowadzić obowiązujące zasady i na tym poprzestać. Również „zamiatanie spraw pod dywan” jest działaniem najgorszym z możliwych. Z naszego doświadczenia wynika, że takie działania (jeżeli w ogóle), „wyciszają” problem tylko na chwilę, by w niedługim czasie wrócił ze zdwojoną siłą. Należy bacznie obserwować stosunki panujące w organizacji i zmieniające się otoczenie pracy, by na bieżąco reagować w celu wyjaśniania konfliktów, które wraz z biegiem czasu i kolejnym rozwojem technologii przybierają kolejne formy.

Cyberprzemoc a prawo w Polsce

Nie ulega wątpliwości, że w ostatnich latach sposób, w jaki się komunikujemy przeszedł rewolucję. Pracujemy zdalnie, zarządzamy zespołami przez komunikatory, toczymy dyskusje na publicznych (mniej lub bardziej otwartych) forach

Usystematyzowanie regulacji wewnętrznych, jak i procedury postępowania w przypadku otrzymania zgłoszenia o cyberprzemocy, to jeden z podstawowych obowiązków pracodawcy, dbającego o wysoką kulturę i komfort pracy swoich pracowników.

internetowych. I choć technologie zmieniają się błyskawicznie, prawo - a szczególnie prawo pracy - nie nadąża za tym tempem.

W obecnym porządku prawnym nie znajdziemy wprost definicji cyberprzemocy czy cybermobbingu w miejscu pracy. Przepisy w zakresie mobbingu i dyskryminacji, choć przechodzą ostatnio aktualizację, w dalszym ciągu są zbyt ogólne. Mogą one obejmować cyberprzemoc, jednak brakuje jednoznacznych regulacji odnoszących się wprost do świata online. Jaki jest tego efekt? Pracownicy, którzy są ofiarami cyberprzemocy nie wiedzą, że ich doświadczenia nadają się do zgłoszenia jako niepożądane. Nie wiedzą w jaki sposób reagować i czego mogą oczekiwać, ani gdzie szukać pomocy, co tylko powoduje narastanie problemu. Nie oznacza to jednak, że z perspektywy prawa pracy cyberprzemoc czy cybermobbing nie istnieją.



Braki w przepisach na poziomie krajowym to realne konsekwencje dla pracowników i pracodawców. Pracownicy, których spotkała cyberprzemoc, często z pominięciem swoich przełożonych, kierują sprawę bezpośrednio do sądu, co w obecnych czasach jest nieodłącznie związane z koniecznością długiego oczekiwania na rozwiązanie sporu. Wpływa na to nie tylko brak przepisów, ale również wewnętrznych regulacji w tym zakresie oraz (co ponownie należy podkreślić) brak świadomości pracowników i przełożonych, jak postępować w takich sytuacjach. Zamiast więc ścieżki sądowej, w pierwszej kolejności należałoby przeprowadzić wewnętrzne postępowanie wyjaśniające na poziomie organizacji, by prawidłowo zidentyfikować problem, wyciągnąć konsekwencje wobec osoby dopuszczającej się cyberprzemocy i podjąć

działania zapobiegające takim sytuacjom w przyszłości. Równie istotne jest też udzielenie wsparcia ofierze cyberprzemocy w celu ograniczenia negatywnych skutków. Dlatego tak ważne jest uregulowanie pewnych zasad u samego pracodawcy, bez względu na fakt czy przeciwdziałanie cyberprzemocy odnajduje swoje miejsce w systemie prawnym, czy też na zmiany w tym zakresie przyjdzie nam jeszcze poczekać. Musimy bowiem pamiętać, że kierowanie przemocy za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej nie oznacza, że takie zachowania nie mogą stanowić mobbingu, molestowania, dyskryminacji czy innych form naruszania dóbr osobistych pracowników, za które odpowiedzialność może ponieść pracodawca. Jednak na szczęście istnieją narzędzia, które mogą skutecznie temu przeciwdziałać!

Start: 06.11.2025



Akademia
Strategia i kultura



Certyfikowany kurs

Akademia
HRBP 2.0



Certyfikowany kurs

Akademia
People Management



Certyfikowany kurs

Akademia
People&Culture
Manager

6-miesięczny
program rozwoju
zawodowego

Akademia
HR Excellence

Prawo, Compliance, Restrukturyzacja



Certyfikowany kurs

Akademia
Rekrutacji
i Employer Brandingu



Certyfikowany kurs

Akademia
Digital HR

Kariera, Analityka, Przyszłość



Certyfikowany kurs

Akademia People & Culture Manager

Zostań ekspertem HR!
Praktyczne szkolenie online
z certyfikatem MEiN

- Zaświadczenie wystawione na podstawie Rozporządzenia Ministra Edukacji i Nauki z dnia 6 października 2023 r. w sprawie kształcenia ustawicznego w formach pozaszkolnych
- Materiały merytoryczne PDF, video i MP3 dostępne i aktualizowane przez rok od zakończenia Akademii
- 202 godziny dydaktyczne
- Wykłady, online na żywo
- Dostęp do opracowanych wzorów dokumentów przydatnych w pracy specjalisty
- Dedykowany Opiekun Kursu



Kierownik działu zarządzania
zasobami ludzkimi
kod zawodu 121203

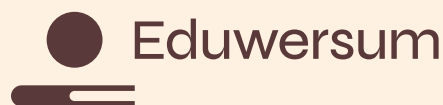
Jakość potwierdzona
certyfikatem ISO 9001:2015



www.eduwersum.pl

Kalendarium

Kursy i webinary



KURS

RODO w HR, kadrach i płacach Certyfikowany kurs

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

KURS

EXCEL w HR, kadrach i płacach Certyfikowany kurs

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

KURS

enova365 w teorii i praktyce, Certyfikowany kurs obsługi programu

Termin: 12.08.2025
Czas trwania: 2 tyg.
Prowadząca:
Justyna Kurbiel
Forma: [Online](#)

AKADEMIA

Akademia Mistrzostwa Płacowego

Termin: 21.08.2025
Czas trwania: 4 mies.
/ pakiet kursów
Prowadzący:
Agnieszka Wachowicz,
Marzena Jasińska,
Anna Pałęcka-
Błaszczyk,
Justyna Kurbiel
Forma: [Online](#)

KURS

PŁATNIK w teorii i praktyce, Certyfikowany kurs obsługi programu

Termin: 26.08.2025
Czas trwania: 2 tyg.
Prowadzący:
Justyna Kurbiel
Forma: [Online](#)

AKADEMIA

Akademia Profesjonalisty HR

Termin: 28.08.2025
Czas trwania: 9 mies.
/ pakiet kursów
Prowadzący:
Monika Smulewicz,
Małgorzata Górską,
Agnieszka Wachowicz,
Joanna Cur,
Marzena Jasińska,
Katarzyna Łodygowska,
Iwona Wołkiewicz,
Anna Pałęcka-
Błaszczyk,
Justyna Kurbiel,
Izabela Florczak,
Michał Szweda
Forma: [Online](#)

AKADEMIA

Akademia Mistrzostwa Kadrowo-Płacowego

Termin: 28.08.2025
Czas trwania: 6 mies.
Prowadzący:
Monika Smulewicz,
Agnieszka Wachowicz,
Joanna Cur,
Marzena Jasińska,
Katarzyna Łodygowska,
Iwona Wołkiewicz,
Judyta Mazur,
Izabela Florczak,
Michał Szweda,
Anna Pałęcka-
Błaszczyk,
Justyna Kurbiel
Forma: [Online](#)

AKADEMIA

Akademia Mistrzostwa Kadrowego

Termin: 28.08.2025
Czas trwania: 3 mies.
Prowadzący:
Monika Smulewicz,
Joanna Cur,
Katarzyna Łodygowska,
Iwona Wołkiewicz,
Izabela Florczak,
Michał Szweda
Forma: [Online](#)



KURS**Dokumentacja Pracownicza
Certyfikowany kurs**

Termin: 08.09.2025
Czas trwania: 31 dni
Prowadzący:
Donata Hermann
Forma: [Online](#)

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

Termin: 09.09.2025
Czas trwania: 6 tyg.
Forma: [Online](#)

AKADEMIA**Akademia Inspektora
Ochrony Danych**

Termin: 17.09.2025
Czas trwania: 4 mies.
Prowadzący:
Przemysław Zegarek
Forma: [Online](#)

AKADEMIA**Akademia Master
Certyfikowany Kurs
Kierownika Działu
kadr i płac**

Termin: 24.09.2025
Czas trwania: 6 mies.
Prowadzący:
Monika Smulewicz,
prof. UW dr hab.
Krzysztof Walczak,
dr Paweł Łuczak,
r. pr. Anna Telec,
r. pr. Joanna Cur,
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,
Monika Smulewicz
Forma: [Online](#)

KURS**Zarządzanie
Zespołem Kadrowo-
Płacowym, Warsztaty
stacjonarne**

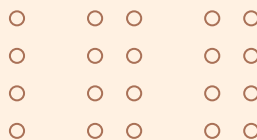
Termin: 17.10.2025
Czas trwania: 2 dni
Prowadzący:
Monika Smulewicz,
Monika Pawłowska
Forma: [Stacjonarnie](#)

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

Termin: 01.10.2025
Czas trwania: 6 mies.
Prowadzący:
Małgorzata Górską
Forma: [Online](#)

AKADEMIA**Akademia People
Business Partner**

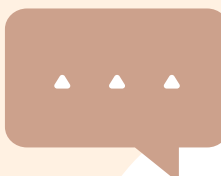
Termin: 06.11.2025
Czas trwania: 4 mies.
Prowadzący:
dr Dominika
Dorre-Kolasa,
dr Izabela Florczak,
dr Lena Grzesiak,
Monika Pawłowska,
Magdalena Król,
Nicole Tomanek,
Patrycja Rejnowicz, prof.
UW dr hab. Krzysztof
Walczak,
dr Marcin Wojewódka,
Piotr Macieja,
Andrzej Borczyk, Marcin
Banaszkiewicz
Forma: [Online](#)

**AKADEMIA****Akademia People
& Culture Manager**

Termin: 6.11.2025
Czas trwania: 6 mies.
Prowadzący:
Monika Smulewicz,
dr Dominika
Dorre-Kolasa,
dr Izabela Florczak,
dr Lena Grzesiak,
Monika Pawłowska,
Magdalena Król,
Nicole Tomanek,
Patrycja Rejnowicz,
Wiktoria Kuc,
prof. UW dr hab.
Krzysztof Walczak,
dr Marcin Wojewódka,
Piotr Macieja,
Andrzej Borczyk,
Marcin Banaszkiewicz,
Witold Kowalski
Forma: [Online](#)

AKADEMIA**Akademia
Zatrudniania
Cudzoziemców**

Termin: 17.11.2025
Czas trwania: 3 mies.
Prowadzący:
Przemysław Ciszek,
Izabela Florczak,
Grzegorz Ziolkowski,
Piotr Raczak,
Michał Nocuń
Forma: [Online](#)



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 dokumentacji 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**

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 wchodzi 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**



Start: 28.08.2025



Akademia Mistrzostwa Kadrowo-Płacowego

Zostań certyfikowanym
specjalistą ds. kadr i płac!

- Zaświadczenia na druku MEN
- Materiały merytoryczne PDF, video i MP3 dostępne i aktualizowane przez rok od zakończenia Akademii
- Wykłady, praktyczne warsztaty oraz sesje pytań i odpowiedzi na żywo
- Zestaw książek, segregatory, notes, kubek pasjonata
- Ponad 250 godzin dydaktycznych



Specjalista ds. kadr
kod zawodu 242307



Specjalista ds. wynagrodzeń
kod zawodu 242310

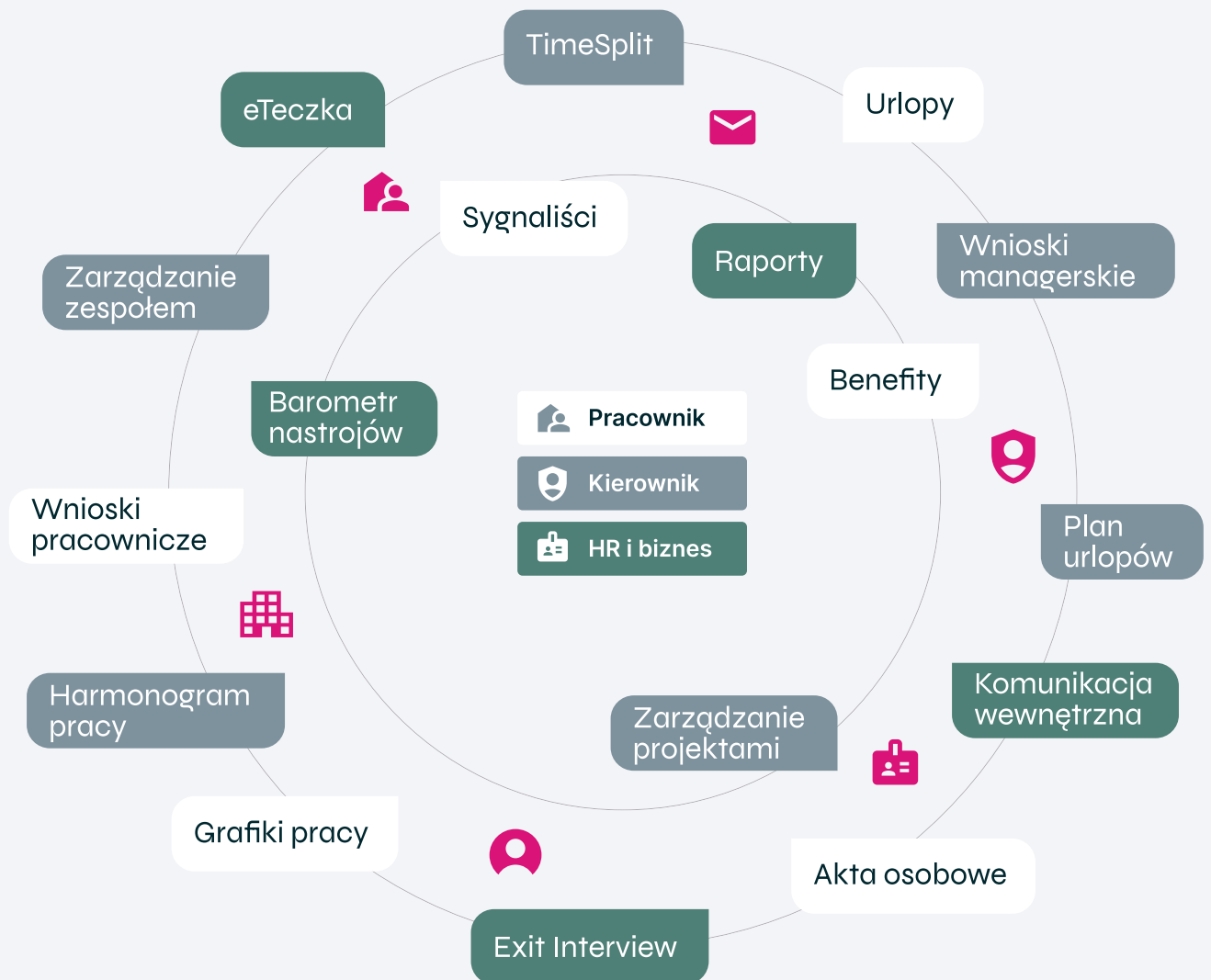
Jakość potwierdzona
certyfikatem ISO 9001:2015



www.eduwersum.pl

Empliset

Wejdź do świata nowoczesnego zarządzania procesami HR, który łączy wszystko, czego potrzebujesz.



Kompleksowe
zarządzanie HR
w jednym miejscu





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:



Sprawdź nas na:



Zaświadczenia na druku MEN

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

Zestaw aktów prawnych i wzorów dokumentów

Wykłady oraz sesje pytań i odpowiedzi na żywo

Zestawy książek, segregatory, notesy



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

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

