

# HR na Szpilkach

magazyn

numer 4(19)

październik-grudzień 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.

**Kompetencje cyfrowe w erze AI**

**Outplacement**

Wsparcie dla zwalnianych pracowników

**HR i finanse**

Case study współpracy

**Jawność płac**

Czy zmienimy reguły gry?

**Akademia Wiedzy**

Case study wdrożenia

**Trendy:**

Total Experience, Incivility

**Compliance officer**

Policja wewnątrz firmy

**Granice wolności słowa w miejscu pracy**

**Zarządzanie konfliktem**





6-miesięczny program rozwoju zawodowego

7 wyjątkowo angażujących modułów

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

Zestaw aktów prawnych i wzorów dokumentów

Codzienne zadania, współpraca i pomoc w wirtualnej klasie

Wykłady, warsztaty oraz sesje pytań i odpowiedzi na żywo

Zestaw książek, segregatory, notes oraz Kubek Pasjonata

Zaświadczenie zgodne z rozporządzeniem MEN/MEiN oraz Certyfikat potwierdzający umiejętności w obrębie zawodu:

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

Zadzwoń

+48 508 252 000

Napisz

eduwersum@hrnaszpilkach.pl

Zobacz

eduwersum.pl hrnaszpilkach.pl



4 wyjątkowo angażujące moduły

4-miesięczny program rozwoju zawodowego

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

Zestaw aktów prawnych i wzorów dokumentów

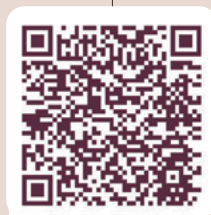
Codzienne zadania, współpraca i pomoc w wirtualnej klasie

Wykłady, warsztaty oraz sesje pytań i odpowiedzi na żywo

Książka „Zasiłki”

Zaświadczenie zgodne z rozporządzeniem MEN/MEiN

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



Sprawdź Nas



3 wyjątkowo angażujące moduły

3-miesięczny program rozwoju zawodowego

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

Zestaw aktów prawnych i wzorów dokumentów

Codzienne zadania, współpraca i pomoc w wirtualnej klasie

Wykłady, warsztaty oraz sesje pytań i odpowiedzi na żywo

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

Zaświadczenie zgodne z rozporządzeniem MEN/MEiN

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



Magazyn HR na szpilkach

Numer 4(19)/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. Piękna 11/2,  
00-549 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: październik 2025 r.

Druk: Chroma

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

Redakcja nie odpowiada za treść reklam i ogłoszeń.

## Właściwe kompetencje, technologia i ambicja liderów HR to zestaw, którego potrzebujemy by rozwijać potencjał ludzi i firm.

Według raportu Światowego Forum Ekonomicznego 39% kluczowych umiejętności w pracy zmieni się do 2030 roku. Oznacza to, że ogromna część tego, co dziś robimy, wymaga zupełnie innego zestawu kompetencji i to w ciągu najbliższych lat! Do 2030 r. zniknie ok. 92 mln miejsc pracy, ale na ich miejsce powstanie 170 mln nowych.

Dotychczasowe modele pracy zostaną przeformułowane - zwiększy się orientacja na sens, rozwój i integrację z życiem prywatnym, rola menedżerów zmieni się z organizacyjno-kontrolnej na adaptacyjną, a formuła procesów dydaktycznych przekształci się z teorii na uczenie problemowe i przez doświadczenie.

W najnowszym wydaniu Magazynu, w gronie znakomitych ekspertów, inspirujemy do zmiany reguł gry – poszerzenia puli talentów w firmie - na bazie ich kompetencji, a nie tylko dyplomów, tworzeniu silnej sieci ambasadorów marek pracodawcy wśród wszystkich pracowników, a nie tylko managementu oraz promowaniu wysokiej kultury osobistej i szacunku w relacjach zawodowych, które przeciwdziałają wykluczającemu językowi, konfliktom, a nawet wypaleniu (koniecznie sprawdź czym jest *incivility*)!

Uwadze autorów nie umknęły tematy, które decydują o wpływie biznesu na społeczeństwo. Promujemy *outplacement*, jako wsparcie dla zwalnianych pracowników. Objaśniamy różnorodną definicję wynagrodzenia oraz obnażamy iluzję o tym, że bez jawności płac pracownicy nie zdają sobie z nich sprawy...

W tym wydaniu wiedzę dzielą się praktycy, działają HR i liderzy z obszaru *People&Culture*. Szczególnej uwadze polecam historię sukcesu wdrożenia Akademii Wiedzy, *case study* skutecznej współpracy HR i finansów (wzbogacone o praktyczne wskaźniki dla początkujących) oraz studium na temat ocen rocznych, jako platformy do dialogu na linii pracownik-pracodawca.

Jak mawiał filozof, spotkanie i rozmowa są przywilejem. Życzę Ci, aby w zawodowych relacjach każde spotkanie i każda rozmowa były wartościowym i wzbogacającym wydarzeniem!

Monika Smulewicz

Redaktor Naczelna Magazynu HR na Szpilkach®



## Prawo pracy

Casting na ulubieńca HR <i>dr Marcin Wojewódka,</i> <i>mec. Anna Telec,</i> <i>mec. Izabela Dziubak-Napiórkowska,</i> <i>mec. Joanna Torbe-Jacko,</i> <i>mec. Justyna Tyc-Brzosko</i> . . . . .	6
--	---

Konferencja HR, Kadry, Płace '25 Wyzwania i trendy	14
---	----

Praktyczne wskazówki dotyczące zarządzania konfliktem w miejscu pracy <i>r. pr. Patrycja Rejnowicz-Janowska,</i> <i>r. pr. Milena Markiewicz-Jurzyńska.</i>	16
---	----

Rozwiązanie umowy o pracę z pracownikiem przebywającym na tzw. L4 <i>Aleksandra Chruska</i>	20
--	----

## HR Detektyw

Nowe przepisy o równości wynagrodzeń <i>Paweł Sych,</i> <i>Patryk Kozieł</i>	26
--	----

Kiedy poglądy pracownika mogą kosztować go zwolnienie? <i>Paulina Sochań,</i> <i>Martyna Dobrowolska</i>	32
--	----

## Okiem praktyka

Zatrudnienie compliance oficera – o czym warto wiedzieć <i>dr Damian Tokarczyk</i>	38
---	----

Trendy w HR. Nowa perspektywa zarządzania ludźmi <i>Małgorzata Górską</i>	42
--	----

Dobre praktyki People & Culture w sektorze dóbr luksusowych <i>Katarzyna Raczak</i>	46
--	----

HR i finanse – duet idealny? <i>dr Piotr Lipa</i>	50
--	----

Czy zmienimy reguły gry? <i>prof. dr hab. Joanna Tyrowicz</i>	54
--	----

## Narzędziownik HR

Oceny roczne – konieczność, formalność czy szansa na prawdziwy dialog? <i>Agnieszka Giermek-Ziółkowska</i>	60
---	----

Outplacement – obowiązek czy przewaga konkurencyjna? Perspektywa prawa pracy i praktyki HR <i>Izabela Dziubak-Napiórkowska,</i> <i>Agnieszka Poliwka.</i>	66
---	----

6 praktycznych sposobów na budowanie przez HR całościowych doświadczeń <i>Małgorzata Górską</i>	72
--	----

## Wynagrodzenia i ubezpieczenia

Wynagrodzenie z tytułu terminowego wplatania zaliczek na podatek PIT-4 <i>Aneta Proszak-Motył</i>	76
--	----

Potrącenie z wynagrodzenia przy alimentach <i>Kancelaria Salvar</i>	78
--	----

## Cykl orzecznicy

Prawo pracy w orzeczeniach. Przegląd najciekawszych wyroków i ich znaczenie dla kadr, płac i HR <i>r. pr. Patrycja Rejnowicz-Janowska</i> <i>r. pr. Milena Markiewicz-Jurzyńska</i>	84
---	----

## Profesjonalnie o dobrostanie

Incivility w miejscu pracy <i>Wojciech Chromik</i>	90
---	----

## Kompetencje przyszłości

Dzielenie się wiedzą to nasza siła! Case study wdrożenia Akademii Wiedzy w Allianz Polska. <i>Patrycja Długowska</i>	96
---	----

Kompetencje cyfrowe w erze AI <i>Monika Smulewicz</i>	100
--	-----

## Kalendarium

Kursy i webinary.	105
-------------------	-----





# Prawo pracy



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





**dr Marcin  
Wojewódka**  
Założyciel kancelarii  
Wojewódka i Wspólnicy



**mec. Anna Telec**  
Założycielka Kancelarii  
Prawa Pracy



**mec. Izabela  
Dziubak  
-Napiórkowska**  
Legal Counsel  
Employment Law



**mec. Joanna  
Torbe-Jacko**  
Partnerka zarządzająca  
Kancelaria Adwokacka Joanna  
Torbé & Partnerzy, Ekspertka  
Business Centre Club



**mec. Justyna  
Tyc-Brzosko**  
Senior Associate  
Kancelaria DZP

# Casting na ulubieńca HR

## Debata ekspercka na Konferencji HR, KADRY, PŁACE '25 Wyzwania i trendy

Jedną z najciekawszych Debat podczas czerwcowej Konferencji HR na Szpilkach była ta zatytułowana „Casting na ulubieńca HR. Występują: sygnaliści, jawność wynagrodzeń, zmowy pracownicze, premie frekwencyjne, związki zawodowe i wiele innych!”. W debacie udział wzięły cztery znakomite przedstawicielki palestry, znane i doceniane przez wielu Klientów specjalistki prawa pracy mec. Anna Telec, mec. Joanna Torbe-Jacko, mec. Izabela Dziubak-Napiórkowska oraz mec. Justyna Tyc-Brzosko. Najciekawsze wątki poruszone w debacie, którą brawurowo prowadził dr Marcin Wojewódka, znajdziecie poniżej. Zapraszamy do lektury.

**dr Marcin Wojewódka:** Dzień dobry Paniom. Cieszę się bardzo, że będę miał dzisiaj ogromną przyjemność w taki znakomitym, specjalistycznym gronie porozmawiać na temat najgorętszych dzisiejszych wyzwań prawa pracy. Myślę, że żadnej z Was nie muszę szerzej przedstawiać, bo każda

samodzielnie potrafi zgromadzić wielkie grono słuchaczy. A dzisiaj jesteśmy w piątkę, a czekają nas cztery - a jeśli zdążymy to nawet pięć rund - w ramach których będę prosił każdą, albo prawie każdą z Was, o wypowiedzi na zadane nam tematy. W naszej dzisiejszej debacie w szranki o tytuł

Ulubieńca HR, czyli o głosy osób nas słuchających i oglądających stają: „transparentność płac”, „sygnaliści”, „zmowy pracownicze” oraz „związki zawodowe”. Jeśli zdążymy, to poruszymy też temat „premił frekwencyjnych”. Na koniec zamierzam przeprowadzić głosowanie wśród publiczności. A więc nie czekając, zaczynamy.

## RUNDA I: Transparentność płac

**dr Marcin Wojewódka:** Pierwszy kandydat na ulubieńca HR to transparentność płac. Temat, który już dzisiaj, mimo że nie mamy jeszcze polskich przepisów, potrafi czasami do czerwoności rozgrzać niektórych dyrektorów HR. Jak widzą Państwo tę kwestię? Jaka jest perspektywa pracowników, związków zawodowych, pracodawców i ustawodawcy? Które z regulacji są najbardziej sporne i jak osiągnąć rozsądny kompromis? Ale zanim Wasze oceny to czy możemy wyrównać wiedzę? Czy mogę prosić o przybliżenie tego wyzwania transparentności płac, które w perspektywie kilkunastu albo kilkudziesięciu miesięcy czeka większość z nas?

**mec. Anna Telec:** Przypomnijmy, że w Dzienniku Ustaw z dnia 23 czerwca br. pod poz. 807 została ogłoszona ustawa z dnia 4 czerwca 2025 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy. Dotyczy ona transparentności wynagrodzeń. Jednak w rzeczywistości regulacja objęła tylko część zagadnienia jawności płac. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z 10 maja 2023 roku 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, podchodzi do problemu w sposób znacznie szerszy. Nowela Kodeksu pracy obejmuje tylko wycinek tego, co zawarto w dyrektywie. Resztę jej przepisów Polska musi wdrożyć do krajowego porządku prawnego do 7 czerwca 2026 r. Także te przepisy, które już wdrożono ostatnią nowelą Kodeksu pracy, mogą w praktyce budzić wątpliwości. W świetle art. 183ca § 1 KP, osoba ubiegająca się o zatrudnienie na danym stanowisku ma otrzymać od pracodawcy informację o wynagrodzeniu, o którym mowa w art. 183c § 2. Wynagrodzenie w rozumieniu tego



Jedynym realnym sposobem minimalizowania napięć jest transparentność i umiejętność obrony różnic w płacach. Ludzie rozumieją różnice, o ile są jasne, uzasadnione i uczciwie komunikowane. Nawet jeśli pracownicy mówią, że oczekują równości, tak naprawdę chodzi o sprawiedliwość, czyli wiedzę, dlaczego ktoś zarabia więcej.

przepisu, to wszystkie składniki wynagrodzenia, bez względu na ich nazwę i charakter, a także inne świadczenia związane z pracą, przyznawane pracownikom w formie pieniężnej lub w innej formie niż pieniężna. Obowiązek informowania kandydata do pracy o wynagrodzeniu w tak szerokim ujęciu jest bardzo trudny do ujęcia w ogłoszeniu o pracę. Precyzja w formułowaniu takich przepisów leży w interesie obydwu stron stosunku pracy. Z perspektywy pracodawcy może się to przełożyć na zarzut nierównego traktowania w zatrudnieniu i odpowiedzialność odszkodowawczą.

**adw. Joanna Torbé-Jacko:** Moje doświadczenie wskazuje, że pracodawcy chcieliby zachować jak największą autonomię w kształtowaniu płac, zwłaszcza jeżeli chodzi o składniki wykraczające poza podstawą pensję. Systemy motywacyjne i systemy wynagradzania to dziś przewaga konkurencyjna i pokazywanie „od spodu” jak są zbudowane, może w pewnym stopniu wkraczać w tajemnicę przedsiębiorstwa. Poza tym firmy obawiają się przeregulowania i kolejnych obowiązków administracyjnych. W wielu firmach proces wartościowania stanowisk jest bardzo trudny

i złożony. A wiemy przecież, że jest to absolutny punkt wyjścia, aby mówić o równości płac. Organizacje związkowe natomiast opowiadają się za jak największą transparentnością i na styku tych interesów powstaje najwięcej wątpliwości. Zresztą trzeba jasno powiedzieć, że na transparentność płac, tak jak rozumieją ją przepisy wspólnotowe, nie są dziś przygotowani ani pracodawcy, ani związki zawodowe, ani organy kontrolne. Jeżeli uświadomimy sobie, że Państwowa Inspekcja Pracy nie dysponuje nawet jednym specjalistą do wartościowania stanowisk, to chyba najdobitniej pokazuje to, że wdrożenie przepisów o transparentności potrwa naprawdę długo.

**dr Marcin Wojewódka:** Jasne, ale na podstawie tego, co usłyszeliśmy, siłą rzecz nasuwa się pytanie - a może wątpliwość - czy ujawnianie danych dotyczących wynagrodzeń nie grozi napięciami wewnętrznymi i „walką o stawkę”? Postawiłbym też, że tak jest, a jeśli tak, to jak mogą się na to przygotować działy HR w firmach? Co można zrobić? No i jeszcze pytanie, które dostałem z sali tuż przed rozpoczęciem naszej debaty: czy transparentność będzie dotyczyła też umów cywilnoprawnych (B2B, umów zlecenia, umów o dzieło)?

**r. pr. Izabela Dziubak-Napiórkowska:** Tak, potwierdzam - grozi. Istnieje takie ryzyko, jeśli za wynagrodzeniami nie stoją obiektywne kryteria. A nie da się ich dobrze zbudować bez wcześniejszego dobrego wartościowania stanowisk. To ono daje fundament dla polityki płacowej. Jedynym realnym sposobem minimalizowania napięć jest transparentność i umiejętność obrony różnic w płacach. Ludzie rozumieją różnice, o ile są jasne, uzasadnione i uczciwie komunikowane. Nawet jeśli pracownicy mówią, że oczekują równości, tak naprawdę chodzi o sprawiedliwość, czyli wiedzę, dlaczego ktoś zarabia więcej. Bez tego każda informacja może wywołać frustrację.

**r. pr. Justyna Tyc-Brzosko:** Powiedzmy wyraźnie, że unijna dyrektywa dotycząca jawności wynagrodzeń dotyczy wyłącznie pracowników

Kanał zgłoszeń to z kolei tylko narzędzie, a prawdziwym wyzwaniem jest kultura organizacyjna. Dlatego trzeba zacząć od uczciwej komunikacji, jasnych działań po zgłoszeniu i budowania kultury bezpieczeństwa wokół tematu sygnalistów.

zatrudnionych na podstawie umowy o pracę, a zatem nie obejmuje osób zatrudnionych na podstawie umowy cywilnoprawnej. Zgodnie z moją wiedzą, nasz ustawodawca również nie planuje rozszerzać obowiązków wynikających ze wspomnianej dyrektywy na umowy cywilnoprawne. Co jest jednak pewne - zmiany prawa wynikające z dyrektywy będą pośrednio wpływać na osoby zatrudnione na podstawie umów cywilnoprawnych. Pracodawcy nie powinni zatem wychodzić z założenia, że skoro dyrektywa dotyczy wyłącznie pracowników etatowych, to o reszcie załogi można zapomnieć. Upowszechnienie informacji, np. o widelkach płacowych, oraz prawo zatrudnionych do poznania kryteriów wynagradzania będą zapewne prowadzić do porównywania zarobków pomiędzy sobą, w szczególności przez osoby wykonujące pracę na tym samym stanowisku lub z podobnym zakresem zadań, ale zatrudnione na podstawie innej umowy. Wzrośnie zatem zainteresowanie formą umowy, a co za tym idzie – zapewne zwiększy się liczba pozwów o ustalenie stosunku pracy. Pracodawcy powinni być gotowi na liczne pytania o formę zatrudniania i różne wynagrodzenia, w zależności od rodzaju umowy. Jest to też dobry moment, aby przyjrzeć się zawierającym umowom w swojej firmie i zweryfikować, czy rodzaj zawartej umowy odpowiada jej cechom. W wielu przypadkach może się bowiem okazać, że umowa

cywilnoprawna jest tylko z nazwy, a zasady współpracy niczym się nie różnią od stosunku pracy.

## RUNDA II: Sygnaliści

**dr Marcin Wojewódka:** Nasz drugi kandydat to znani i kochani „sygnaliści”. Jak znajdujecie ten temat? Czy dzisiaj w połowie 2025 roku to jest nadal „sexy”? Jakie są w praktyce największe problemy z rozpoznawaniem anonimowych zgłoszeń i czy da się te problemy rozwiązać? Jak wygląda rzeczywistość whistleblowingu w korporacjach z Waszej perspektywy? Czy anonimowość to mit? Czy pracownicy faktycznie korzystają z kanałów dla sygnalistów, czy to jedynie kolejna formalność i rubryka w audycie? Jakie są w praktyce największe problemy z rozpoznawaniem anonimowych zgłoszeń i czy da się te problemy rozwiązać?

**adw. Joanna Torbé-Jacko:** Tych problemów z sygnalistami jest nadal bardzo wiele. Najistotniejsze w praktyce to: utrzymanie anonimowości w małych organizacjach, dokonanie weryfikacji zgłoszenia, pole do nadużyć i fałszywych oskarżeń przy braku możliwości wyciągnięcia konsekwencji. Nie od dziś wiadomo, że jeżeli możemy być anonimowi, pozwalamy sobie na więcej. Zdarzają się też sytuacje, w których anonimowy sygnalista zostaje zwolniony z pracy i wówczas zaczyna powoływać się na ochronę wynikającą z przepisów sygnalizacyjnych, wskazując, że pracodawca go zdemaskował. Choć, jak pokazują statystyki, warto przyjmować zgłoszenia anonimowe, to do rozważania pozostaje, czy nie ograniczyć tej ścieżki do zgłoszeń dotyczących poważnych naruszeń.

**r. pr. Izabela Dziubak-Napiórkowska:** Technicznie, anonimowość jak najbardziej jest możliwa. Jeśli mimo to pracownicy się boją, to znaczy, że gdzieś wcześniej zostało naruszone zaufanie, np. „przy przypadkowo” ujawniając tożsamość lub ignorując zgłoszenia. Procedura bez zaufania to tylko formularz. Kanał zgłoszeń to z kolei tylko narzędzie, a prawdziwym wyzwaniem jest kultura organizacyjna. Dlatego trzeba zacząć od uczciwej komunikacji,



jasnych działań po zgłoszeniu i budowania kultury bezpieczeństwa wokół tematu sygnalistów. Z drugiej strony to, czy wprowadzone kanały zgłoszeń faktycznie żyją, a pracownicy z nich korzystają, zależy również od tego, jaki zakres spraw obejmujemy naszą procedurą dla sygnalistów. Jeśli pracodawcy ograniczą się tylko do tego zakresu, którego wymagają przepisy, mogą spotkać się z głuchą ciszą. Jeśli jednak otworzą swoje procedury również na wszelkie kwestie dotyczące relacji między pracownikami, w tym mobbing, jest większa szansa, że ich kanały będą żyć i przynosić korzyści organizacji.

**mec. Anna Telec:** Ustawa z dnia 14 czerwca 2024 r. o ochronie sygnalistów może budzić szereg wątpliwości interpretacyjnych. To jedna z nich. W pierwotnej wersji projektu tej ustawy, naruszeniem prawa, które mogło być zgłaszane przez sygnalistę, było działanie lub zaniechanie niezgodne z prawem lub mające na celu obejście prawa, dotyczące również prawa pracy. Na etapie prac parlamentarnych ten fragment przepisu wykreślono. Trudno powiedzieć, czym kierowali się autorzy poprawki, usuwającej prawo pracy z katalogu naruszeń prawa, które mogą zostać zgłoszone lub ujawnione publicznie przez sygnalistę. Ustawa o ochronie sygnalistów ma však chronić

pracownika ujawniającego naruszenie prawa, a także osobę mu pomagającą, przed samowolą pracodawcy. Wydawać by się mogło, że większość naruszeń prawa ujawnianych przez pracowników-sygnalistów, to będzie właśnie sfera prawa pracy, np. mobbing. To prawda, że już obecnie pracownik może użyć szeregu ścieżek umożliwiających mu informowanie o naruszeniu prawa w miejscu pracy, od zawiadomienia o podejrzeniu popełnienia czynu zabronionego, po skargę pracowniczą do Państwowej Inspekcji Pracy. Argument ten dotyczy jednak również każdego innego zgłoszenia naruszenia prawa, a zgłoszenie dokonane choćby Policji również może być anonimowe.

**r. pr. Justyna Tyc-Brzosko:** W kontekście ochrony sygnalistów warto rozróżnić dwa pojęcia często mylone ze sobą, tj. poufność i anonimowość. Obowiązek zachowania poufności oznacza, że pracodawca jest zobowiązany do nieujawniania tożsamości sygnalisty, jeśli ta tożsamość jest pracodawcy znana. Natomiast obowiązek zachowania anonimowości oznacza, że dopuszczając zgłoszenia anonimowe pracodawca zobowiązuje się, że nie będzie poszukiwał/ustalał tożsamości sygnalisty. Postępując się przykładem: jeśli w firmie wpłynie e-mailem zgłoszenie anonimowe, to pracodawca nie może zarządzić np. sprawdzenia



numeru IP, z którego wpłynęło zgłoszenie. Takiego działania pracodawcy nie usprawiedliwi żadne tłumaczenie, np. chęć oceny prawdziwości pracownika/sygnalisty czy chęć ustalenia dodatkowych informacji. Zapewnienia o zachowaniu poufności również nie będą w takim przypadku wystarczające.

### RUNDA III: Zmowy pracownicze

**dr Marcin Wojewódka:** Kolejny temat to tzw. **zmowy pracownicze. Co jest tak naprawdę złego w porozumieniach między pracodawcami? Czy HR-owe "gentlemen's agreements", np. że nie podbieramy sobie pracowników, mogą być uznane za znowę pracodawców? I jakie są konsekwencje takiego działania z perspektywy compliance? Jak pracodawcy mogą współdziałać, aby chronić się przed znowami pracowników?**

**r. pr. Izabela Dziubak-Napiórkowska:** „Nie mamy tego nigdzie na piśmie, ale z firmą X mamy dżentelmeńską umowę, że nie ściągamy sobie ludzi” – takimi znowami dżentelmeni, chociaż elegancko, też łamią prawo. Organy regulacyjne nie mają za to litości, tak jak Komisja Europejska, która w znanej sprawie dotyczącej tego rodzaju porozumień między Glovo i Delivery Hero nałożyła kary ponad 300 mln euro. W Polskich realiach dotyczy to postępowania w sprawie sieci Dino i Biedronka, które razem z firmami transportowymi miały umówić się, że nie będą podbierać sobie kierowców. Takie ustalenia brzmią niewinnie, ale mają bardzo negatywny skutek dla rynku pracy. Za naruszające konkurencję może być uznane np. uzgadnianie między sobą warunków wynagrodzenia czy innych warunków zatrudnienia, jak np. rodzajów benefitów. W ich efekcie przedsiębiorcy przestają bowiem rywalizować o pracowników, a pracownicy mają mniejsze szanse na uzyskanie korzystnej oferty zatrudnienia. Z takimi znowami wiążą się też konsekwencje wizerunkowe a z pewnością są lepsze sposoby na reklamę i ogólnoeuropejski rozgłos.

**r. pr. Justyna Tyc-Brzosko:** W praktyce coraz częściej spotykamy się z sytuacją, że pracownicy

działają razem, aby wywrzeć presję na pracodawcy, np. masowo zgłaszają roszczenia, składają wypowiedzenia czy negocjują podwyżki jako grupa. Takie „zmowy pracownicze”, choć nie zawsze nielegalne, mogą być dużym wyzwaniem dla firm, zwłaszcza jeśli są nagłe i dobrze skoordynowane. Aby chronić swój interes, pracodawcy mogą ze sobą współpracować. Receptą na „zmowy pracownicze” może być np. wymiana doświadczeń między firmami z tej samej branży (oczywiście bez ujawniania danych osobowych pracowników, czy tworzenia tzw. czarnych list pracowników). Pomocne są też branżowe kodeksy etyki i kodeksy postępowania, które ustalają jasne zasady dotyczące relacji pracodawca – pracownik, wartości firmy i oczekiwanych zachowań. Takie dokumenty, jeśli są dobrze przygotowane i zakorzenione w kulturze firmy, mogą zapobiegać konfliktom, budować zaufanie i ograniczać ryzyko grupowych działań pracowników przeciwko pracodawcy.

**dr Marcin Wojewódka:** **No dobrze, ale porozmawiajmy o szczegółach tego tematu. Czy umowa o zakazie konkurencji po ustaniu stosunku pracy**

Pracodawca, który uczciwie dzieli się ze związkiem zawodowym informacjami, regularnie prowadzi dialog i nie traktuje związku jako wroga, zwiększa szansę na konstruktywną współpracę, szczególnie w trudnych momentach, takich jak zmiany organizacyjne, restrukturyzacje czy negocjacje płacowe.

### może być uznana za zмовę na rynku pracy? Jak wygląda w praktyce postępowanie UOKiK? Czy jest to „zwykła kontrola”?

**adw. Joanna Torbé-Jacko:** Pierwszą czynnością w przypadku podejrzenia o zмовę pracowniczą jest zwykle przeszukiwanie, które prowadzi Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów. Na przeszukiwanie takie uprzednio Prezes UOKiK pozyskuje zgodę sądu, o czym firma na tym etapie nie wie. Przeszukanie odbywa się w asyście policji, choć ta w założeniu ma tylko zabezpieczać cały proces przeszukiwania i zapewnić bezpieczeństwo urzędnikom. Na terenie firmy poszukuje się dokumentów, przeglądane i zgrywane są nośniki informacji, które mogą zawierać dowody na stosowanie zмовy pracowniczej. Materiały z tego postępowania stanowią następnie materiał dowodowy. Na postanowienie sądu o zezwoleniu na przeszukiwanie można oczywiście złożyć zażalenie, ale wszystko to dzieje się już po przeszukaniu, ponieważ samo postanowienie o zezwoleniu na przeszukiwanie jest doręczone w dniu samego przeszukiwania. Dopiero po dokonaniu czynności przeszukiwania rozpoczyna się postępowanie wyjaśniające, a następnie może dojść do wszczęcia postępowania antymonopolowego. Warto pamiętać, że jest to postępowanie inne niż standardowe postępowanie kontrolne, a kary za zмовy pracownicze ciążą nie tylko na firmie, ale mogą dotyczyć również osób indywidualnych (np. dyrektorów działów kadr).

**mec. Anna Telec:** Zgodnie z art. 1011 Kodeksu pracy, w zakresie określonym w odrębnej umowie, pracownik nie może prowadzić działalności konkurencyjnej wobec pracodawcy, ani też świadczyć pracy w ramach stosunku pracy lub na innej podstawie na rzecz podmiotu prowadzącego taką działalność (zakaz konkurencji). Art. 1012 KP stanowi, że art. 1011 § 1 stosuje się odpowiednio, gdy pracodawca i pracownik mający dostęp do szczególnie ważnych informacji, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę, zawierają umowę o zakazie konkurencji po ustaniu stosunku pracy. W umowie określa się także okres obowiązywania zakazu konkurencji oraz wysokość

odszkodowania należnego pracownikowi od pracodawcy. W pewnych sytuacjach umowa o zakazie konkurencji po ustaniu stosunku pracy może być uznana za niedozwoloną zмовę pracowniczą - porozumienie, którego celem lub skutkiem jest ograniczenie konkurencji. Chodzi o sytuacje, w których umowa o zakazie konkurencji jest narzucona pracownikowi przez pracodawcę, który wykorzystuje ją jako narzędzie zapewnienia sobie pozycji dominującej na rynku. Pozycję taką uzyskuje poprzez zakazanie byłemu pracownikowi pracy u konkurencyjnych przedsiębiorców, którzy w konsekwencji tracą dostęp do wykwalifikowanej kadry pracowniczej. Nierzadko zdarza się, że grupa przedsiębiorców umawia się o stosowaniu takich umów o zakazie konkurencji, które utrudnią działanie konkurentom nie objętym zмовą.

### RUNDA IV: Związki zawodowe

**dr Marcin Wojewódka:** Nasz ostatni kandydat to związki zawodowe. Są osoby, szczególnie w HR, które twierdzą, że partner społeczny to swoisty bloker zmian. Czy tak jest rzeczywiście? A może warto przekonać związki zawodowe do współdziałania?

**mec. Anna Telec:** W Polsce tylko jeden na dziesięciu pracowników należy do związku zawodowego. Jest to wskaźnik znacznie niższy od europejskiego. W świetle ustawy o związkach zawodowych, związek zawodowy powstaje z mocy uchwały o jego utworzeniu, podjętej przez co najmniej 10 osób uprawnionych do tworzenia związków zawodowych. Patrząc na rynek pracy w naszym kraju, większość pracodawców zatrudnia zbyt małą liczbę pracowników, aby mogli oni w ogóle powołać swój związek. Związki zawodowe pozostają domeną dużych pracodawców ze sfery publicznej, albo takich, którzy się tej sfery wywodzą. Związki zawodowe, tam gdzie rzeczywiście funkcjonują, mogą być postrzegane przez pracodawcę jako swoisty bloker zmian. Dolegliwe dla pracodawcy może być także utrzymywanie działaczy związkowych. Jest jednak druga strona medalu – do związku zawodowego należy sprawowanie kontroli nad

przestrzeganiem w zakładzie pracy przepisów prawa pracy.

**r. pr. Justyna Tyc-Brzosko:** Współpraca ze związkami zawodowymi bywa trudna, ale nie zawsze musi być konfrontacyjna. Pracodawca, który uczciwie dzieli się ze związkiem zawodowym informacjami, regularnie prowadzi dialog i nie traktuje związku jako wroga, zwiększa szansę na konstruktywną współpracę, szczególnie w trudnych momentach, takich jak zmiany organizacyjne, restrukturyzacje czy negocjacje płacowe. Związki zawodowe nie są bowiem przeciwnikiem pracodawcy, ale przedstawicielem istotnej grupy interesariuszy, czyli pracowników. Aby przekonać stronę społeczną do współpracy, warto komunikować cele biznesowe, pokazywać konsekwencje zmian i decyzji dla pracowników, nie „chować” liczb i wskaźników. Budowanie wzajemnego zaufania zaczyna się bowiem od początku, dlatego warto m.in. angażować przedstawicieli związków na wczesnym etapie podejmowania decyzji i nie tylko wtedy, gdy prawo tego wymaga. Ważne są też konkretne gesty, np. wspólne zespoły robocze, konsultacje projektów zmian, wspólne szkolenia itd. Takie proaktywne podejście pracodawcy pokazuje, że głos pracowników jest ważny, a związki zawodowe są brane pod uwagę nie tylko wtedy, gdy wymaga tego przepis, ale również przy okazji codziennego funkcjonowania firmy.

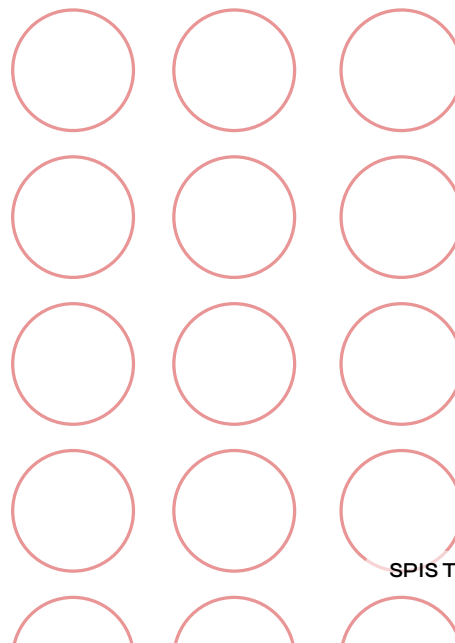
**dr Marcin Wojewódka:** A co robić, gdy związek zawodowy działa w kontrze do zarządu? Jaką strategię, jako in-house, należy wówczas zarekomendować? Jakie w ostatnim czasie wprowadzono zmiany, które były „życzeniem” związków zawodowych, a w praktyce okazały się problematyczne i blokujące pracodawcę?

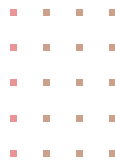
**r. pr. Izabela Dziubak-Napiórkowska:** Prewencja! Kiedy zarząd jest przekonany, że związek robi tzw. „zadymę bez powodu”, zazwyczaj okazuje się, że to reakcja na długotrwały brak realnego kontaktu. Zamiast spotkać się, rozmawiać, pracodawca słał odmowne pisma. Zaostrzony konflikt, silne emocje nie pojawią się więc znikąd – często to reakcja na

brak kontaktu na co dzień. Moja rekomendacja to stała relacja, nawet jeśli jest trudna. Dobrą praktyką jest wyznaczenie konkretnej osoby ds. relacji ze związkami, która zna realia i rozmawia, zanim wybuchnie pożar. Relacje ze związkami to nie projekt „gaszenie kryzysu”, ale długotrwały proces.

**adw. Joanna Torbé-Jacko:** Niestety wciąż zdarza się, że prawo jest tworzone bez konsultacji ze stroną pracodawców, choć praktyki takie miały odejść do lamusa. Ostatnie regulacje wprowadzone na wniosek związków zawodowych, które do dziś budzą wątpliwości, to możliwość przywracania pracowników do pracy w trakcie procesu sądowego. Pracownicy chronieni przed zwolnieniem, w tym działacze związkowi, mogą żądać „tymczasowego” przywrócenia do pracy na czas trwania procesu. Przepisy sformułowane są niedbale, nie zostały należycie skonsultowane i choć prawnicy nie postawiają na tej regulacji suchej nitki, to nadal obowiązują. Czasami udaje się zatamować „żądania” związków zawodowych. Tak było w przypadku niedawnego pomysłu zatrudnienia cudzoziemców tylko w oparciu o umowę o pracę. Niemniej jednak, niestety, głos pracodawców przez resort pracy nadal jest uwzględniany w mniejszym stopniu niż głos związkowców.

**dr Marcin Wojewódka:** Dziękuję serdecznie za Wasze głosy. Myślę, że usłyszeliśmy wiele ciekawych konstatacji i udało nam się dzisiaj przybliżyć te palące tematy. A teraz zapraszam słuchających nas do głosowania nad ulubieńcem.





# KONFERENCJA HR, KADRY, PŁACE '25

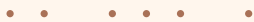
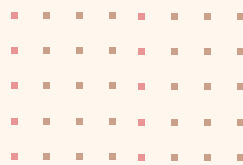
Wyzwania i trendy



Przyszłość pracy i ludzi, regulacje  
prawne i ESG, różnorodność  
i well-being oraz technologie HR  
w nowoczesnych organizacjach.

To tematy, które dominują podczas Konferencji  
HR, KADRY, PŁACE '25 Wyzwania i trendy.





**W gronie profesjonalistów nie tylko śledzimy trendy. Tutaj je wyprzedzamy!**

Przepisy prawa pracy ewoluują, sztuczna inteligencja obejmuje coraz więcej procesów, a nowe modele zarządzania wymagają elastyczności i umiejętności dostosowania się do dynamicznych zmian. Tu przygotowujemy liderów HR do transformacji!



**Bądź częścią wydarzenia, które wyznacza kierunek dla przyszłości profesjonalnych kadr, płac i HR w Polsce.**

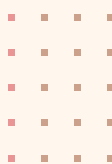
Tu łączymy kompetencje, technologie i ambicje liderów HR w rozwijaniu potencjału ludzi i firm.



**Spotkajmy się w 2026 roku podczas czwartej edycji Konferencji HR, KADRY, PŁACE Wyzwania i trendy!**



[monikasmulewicz.pl/konferencja-hr/](https://monikasmulewicz.pl/konferencja-hr/)



 Eduwersum

 KANCELARIA  
RADCÓW PRAWNYCH  
MARKIEWICZ-JURZYŃSKA | ŚWIERCZ

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

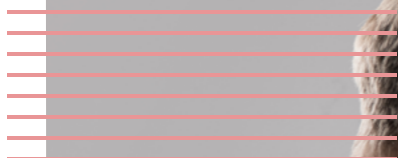
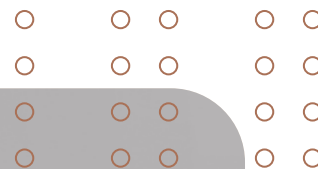
Kancelaria Radcy Prawego Patrycja  
Rejnowicz-Janowska  
Wykładowca akademicki w Uczelni Łazarskiego  
Absolwentka i Trenerka Eduwersum®  
Collegium Rozwoju HR


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

Kancelaria Radców Prawnych  
Markiewicz-Jurzyńska/Świercz  
Absolwentka i Ambasadorka  
Eduwersum® Collegium Rozwoju HR

# Praktyczne wskazówki dotyczące zarządzania konfliktem w miejscu pracy

Konflikty w miejscu pracy to nieunikniony aspekt funkcjonowania każdej organizacji, niezależnie od jej wielkości czy branży. Nie ulega wątpliwości, że mogą one prowadzić do poważnych konsekwencji – począwszy od skutków prawnych po te, które negatywnie wpływają na reputację pracodawcy. W kontekście powyższego, kluczowe jest więc posiadanie wiedzy w zakresie przeciwdziałania konfliktom oraz umiejętności właściwego reagowania na nie. Warto też przyjrzeć się potencjalnym zagrożeniom, jakie mogą spotkać organizację (w tym też jej pracowników) w przypadku zbagatelizowania zaistniałego konfliktu.



## Podstawowe regulacje prawne stanowiące fundament do tworzenia przyjaznej atmosfery w zakładzie pracy

### Obowiązek Pracodawcy

W myśl art. 94 pkt 10 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (dalej jako „KP” lub „Kodeks pracy”) pracodawca jest obowiązany wpływać na kształtowanie w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego. Zgodnie z utrwalonymi poglądami doktryny, realizacja powyższego obowiązku sprowadza się do „nadania powszechnie akceptowanym społecznie normom etycznym konkretnej treści zrozumiałej dla pracowników, np. w postaci określonych wzorców zachowań, jak również podejmowanie konkretnych działań zmierzających do przeciwdziałania zjawiskom niepożądanym”. Z kolei w orzecznictwie przyjmuje się, że wpływanie na kształtowanie w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego obejmuje przeciwdziałanie mobbingowi, szanowanie godności i innych dóbr osobistych pracownika, dbanie o dobrą atmosferę w pracy, przeciwdziałanie konfliktom tudzież zapobieganie naruszaniu godności pracownika.

### Obowiązek Pracownika

Ze wskazanym powyżej obowiązkiem wpływania na kształtowanie w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego koresponduje (po stronie pracowników) obowiązek ich przestrzegania (art. 100 § 2 pkt 6 KP). Co przy tym kluczowe, zadośćuczynienie rzeczonemu obowiązkowi aktualizuje się nie tylko w czasie i miejscu wykonywania pracy, ale również poza zakładem pracy i poza czasem wykonywania pracy, jeśli owo postępowanie pozostaje w sferze stosunku pracy lub jest ściśle z nim związane. Pracownik, chcąc więc zastosować się do ww. obowiązku, winien (będąc poza zakładem pracy) „powstrzymać się od zachowań, które wywołują lub potęgują wzajemnie negatywny stosunek współpracowników i konflikty w środowisku pracy”.

Warto cyklicznie organizować szkolenia dotyczące problematyki konfliktów w miejscu pracy, współpracy zespołowej, porozumiewania się bez użycia przemocy oraz sposobów skutecznej komunikacji. Niezwykle cenne może też okazać się wprowadzenie przejrzystych procedur dotyczących rozwiązywania konfliktów w zakładzie pracy.

### Lepiej zapobiegać niż leczyć, czyli słów kilka o działaniach prewencyjnych

Jak już wcześniej wspomniano, konflikty w miejscu pracy są zjawiskiem nieuniknionym. Należy jednak uświadomić sobie, że dobrze zaprojektowane działania prewencyjne mogą pomóc zminimalizować ryzyko ich wystąpienia bądź też stworzyć warunki, w których sytuacje konfliktowe będą rozwiązywane (zanim jeszcze eskalują) w konstruktywny sposób. Kluczem do skutecznego zapobiegania konfliktom jest budowanie kultury organizacyjnej opartej na wzajemnym szacunku, komunikacji i zaufaniu (niezwykle ważne jest, aby pracownicy czuli, że mogą swobodnie wyrażać swoje zdanie, prosić o pomoc tudzież zgłaszać sugestie). Takie środowisko pracy sprzyja szybkiemu reagowaniu na napięcia i ogranicza ryzyko wystąpienia trwałych podziałów w zespole. Warto cyklicznie organizować szkolenia dotyczące problematyki konfliktów w miejscu pracy, współpracy zespołowej, porozumiewania się bez użycia przemocy oraz sposobów skutecznej komunikacji. Niezwykle cenne może też okazać się wprowadzenie przejrzystych procedur

dotyczących rozwiązywania konfliktów w zakładzie pracy.

### Środki zaradcze, które warto wdrożyć w momencie wystąpienia konfliktu

Gdy prewencja okazuje się niewystarczająca, a konflikt już zaistnieje, istotne jest szybkie i adekwatne działanie. Już na wstępnym etapie warto wskazać osobę (np. pracownika HR), której rolą będzie moderowanie procesu rozwiązywania konfliktów, w tym w szczególności zebranie informacji, poznanie perspektyw obu stron oraz ustalenie przyczyny konfliktu: problem komunikacyjny, różnica charakterów, nierozumienie. Kolejnym krokiem winno być ustalenie, czy bezpośredni przełożeni byli świadomi konfliktu tudzież podejmowali próby jego rozwiązania.

W skomplikowanych przypadkach warto zapewnić wsparcie mediatora, który pomoże znaleźć akceptowalne rozwiązanie. Jednym z ewentualnych rozwiązań może być też przeniesienie jednej ze stron konfliktu do innego działu. Nie rozwiązuje to przyczyny konfliktu, ale może zakończyć jego skutki operacyjne.

W czasie rozmów ze stronami konfliktu niezwykle kluczowe jest zadbanie o jakość rozmów, w tym też o spokojną i bezpieczną przestrzeń, w której owe rozmowy będą prowadzone. Najważniejsze jest przede wszystkim to, aby: nie osądzać, nie szukać winnych, skoncentrować się na wartościach zakładu

pracy i wspólnych celach, dokumentować podjęte ustalenia. W skomplikowanych przypadkach warto zapewnić wsparcie mediatora, który pomoże znaleźć akceptowalne rozwiązanie. Jednym z ewentualnych rozwiązań może być też przeniesienie jednej ze stron konfliktu do innego działu. Nie rozwiązuje to przyczyny konfliktu, ale może zakończyć jego skutki operacyjne.

Po zakończeniu konfliktu pożądane byłoby: przeanalizowanie sytuacji, wyciągnięcie wniosków (w tym w szczególności co do tego co można usprawnić, by zapobiec podobnym sytuacjom w przyszłości) oraz monitorowanie atmosfery w zespole.



### Możliwe konsekwencje dla pracowników

Pracownicy, których działania lub zaniechania (wynikające z konfliktu), naruszają przepisy prawa pracy, cywilnego lub karnego, muszą liczyć się z istotnymi konsekwencjami prawnymi, w tym przykładowo:

- mogą oni otrzymać karę porządkową (upomnienie, nagana) bądź nawet zostać zwolnieni dyscyplinarnie (art. 52 KP),
- mogą zostać zobowiązani (w następstwie wydania wyroku przez sąd cywilny) do zapłaty zadośćuczynienia / zapłaty odpowiedniej sumy pieniężnej na wskazany cel społeczny, opublikowania / wygłoszenia przeprosin (w przypadku naruszenia dóbr osobistych drugiej strony konfliktu),
- może zostać na nich nałożona kara grzywny, kara ograniczenia wolności bądź kara pozbawienia wolności w przypadku, gdy konfliktowe zachowanie pracowników wyczerpuje znamiona przestępstwa (możemy mieć tutaj przykładowo do czynienia z przestępstwem w postaci groźby karalnej, uporczywego nękania tudzież zniesławienia).

### Konsekwencje i odpowiedzialność Pracodawcy

Zapobieganie konfliktom w zakładzie pracy powinno być traktowane przez pracodawcę jako kluczowy element zarządzania organizacją, nie tylko ze względu na dobro zespołu i efektywność pracy, ale także dlatego, że zbagatelizowanie sygnałów konfliktu lub brak reakcji na jego eskalację może prowadzić do daleko idących konsekwencji prawnych, finansowych i wizerunkowych. Pod uwagę trzeba wziąć też koszty ewentualnych postępowań sądowych, mediacyjnych, jak również koszt „odbudowania” wizerunku / reputacji pracodawcy.

Proaktywne podejście do zarządzania konfliktami nie tylko mityguje ryzyka, ale również buduje zaufanie i stabilność w organizacji. Jest to niezwykle opłacalna inwestycja w długofalowy rozwój i reputację pracodawcy.

Z perspektywy odpowiedzialnego zarządzania, zaniechanie działań w tym obszarze nie może być już postrzegane jako neutralność — to świadomy wybór obarczony realnym ryzykiem.





### Aleksandra Chruska

Radczyni prawna, mentorka,  
wykładowczyni, Dyrektorka  
Departamentu Prawnego  
Centrum e-Zdrowia



# Rozwiązanie umowy o pracę z pracownikiem przebywającym na tzw. L4

Przebywanie przez pracownika na zwolnieniu lekarskim jest dla pracownika okresem szczególnej ochrony zdrowia, ale czy również okresem bezwzględnej ochrony zatrudnienia? W powszechnym przekonaniu uznaje się, że pracodawca nie może rozwiązać umowy z pracownikiem przebywającym na zwolnieniu lekarskim. W niniejszym artykule dowiodę, że w świetle prawa, sytuacja ta jest jednak bardziej złożona i od każdej zasady istnieją wyjątki. Kodeks pracy przewiduje bowiem zarówno ograniczenia, jak i sytuacje, w których rozwiązanie umowy podczas choroby pracownika jest dopuszczalne. Przy czym zwrot „rozwiązanie” użyte zostało nieprzypadkowo, ponieważ mowa będzie o rozwiązaniu umowy z pracownikiem przebywającym na L4, a nie o wypowiedzeniu umowy, a wiadomo, że prawidłowa nomenklatura w prawie ma znaczenie zasadnicze.

## Ogólna zasada ochrony – art. 41 Kodeksu pracy

Zgodnie z art. 41 Kodeksu pracy, pracodawca nie może wypowiedzieć pracownikowi umowy o pracę w czasie, gdy pracownik przebywa na urlopie ani w czasie innej usprawiedliwionej nieobecności w pracy, np. choroby, o ile nie upłynął jeszcze

okres uprawniający do rozwiązania umowy bez wypowiedzenia. Oznacza to, że w większości przypadków wypowiedzenie umowy w trakcie L4 nie jest w ogóle dopuszczalne. Ochrona ta nie jest jednak absolutna. Istnieją bowiem przepisy, które przewidują wyjątki od powyższej zasady.

## Rozwiązanie umowy bez wypowiedzenia po upływie okresu ochronnego – art. 53 § 1 Kodeksu pracy

Pracodawca może rozwiązać umowę bez wypowiedzenia, jeżeli niezdolność pracownika do pracy trwa zbyt długo. Art. 53 § 1 Kodeksu Pracy przewiduje dwa progi czasowe:

- niezdolność pracownika do pracy wskutek choroby trwa przez okres powyżej 3 miesięcy – jeśli pracownik był zatrudniony u danego pracodawcy krócej niż 6 miesięcy,
- niezdolność pracownika do pracy wskutek choroby trwa dłużej niż łączny okres pobierania z tego tytułu wynagrodzenia i zasiłku oraz pobierania świadczenia rehabilitacyjnego przez pierwsze 3 miesiące – gdy pracownik był zatrudniony u danego pracodawcy co najmniej



**Artykuł 53 § 1 Kodeksu pracy nie znajdzie zastosowania w stosunku do pracownika, który sprawuje opiekę nad dzieckiem i pobiera z tego tytułu zasiłek lub przebywa w odosobnieniu z powodu choroby zakaźnej, w okresie pobierania z tego tytułu wynagrodzenia i zasiłku.**

6 miesięcy lub jeżeli niezdolność do pracy została spowodowana wypadkiem przy pracy albo chorobą zawodową.

Należy jednak pamiętać, że rozwiązanie umowy w tym trybie to prawo, a nie obowiązek pracodawcy. Artykuł 53 § 1 Kodeksu pracy nie znajdzie zastosowania w stosunku do pracownika, który sprawuje opiekę nad dzieckiem i pobiera z tego tytułu zasiłek lub przebywa w odosobnieniu

z powodu choroby zakaźnej, w okresie pobierania z tego tytułu wynagrodzenia i zasiłku.

Ponadto, w sytuacji, kiedy pracownik stawia się do pracy przed złożeniem mu oświadczenia o rozwiązaniu umowy o pracę, pracodawca traci uprawnienie z art. 53 § 1 Kodeksu pracy. Powrót pracownika do pracy nie chroni go jednak przed ewentualnym wręceniem mu wypowiedzenia w trybie zwykłym, o ile jest ono uzasadnione.

#### **Rozwiązanie umowy w trybie art. 52 Kodeksu pracy (tzw. zwolnienie dyscyplinarne) podczas przebywania przez pracownika na L4**

Jak zostało już wspomniane na początku, pracownik na L4 nie jest całkowicie chroniony przed rozwiązaniem umowy o pracę, zwłaszcza jeśli dopuści się rażącego naruszenia podstawowych obowiązków pracowniczych, a pracodawca złoży pracownikowi oświadczenie o rozwiązaniu umowy w tym trybie w ciągu 1 miesiąca od uzyskania wiadomości o okoliczności uzasadniającej rozwiązanie umowy. Art. 52 Kodeksu Pracy przewiduje możliwość rozwiązania umowy z winy pracownika, nawet gdy przebywa on na zwolnieniu lekarskim.

Zgodnie z art. 52 § 1 Kodeksu Pracy pracodawca może rozwiązać umowę o pracę bez wypowiedzenia z winy pracownika w razie:

- ciężkiego naruszenia przez pracownika podstawowych obowiązków pracowniczych;
- popełnienia przez pracownika w czasie trwania umowy o pracę przestępstwa, które uniemożliwia dalsze zatrudnianie go na zajmowanym stanowisku, jeżeli przestępstwo jest oczywiste lub zostało stwierdzone prawomocnym wyrokiem;
- zawinionej przez pracownika utraty uprawnień koniecznych do wykonywania pracy na zajmowanym stanowisku.

Zarówno w sytuacji chęci rozwiązania przez pracodawcę umowy w trybie art. 53 § 1 Kodeksu pracy, jak również w przypadku rozwiązania umowy w trybie art. 52 § 1 Kodeksu pracy, należy pamiętać, że zgodnie z art. 52 § 3 oraz 53 § 4 Kodeksu pracy pracodawca podejmuje decyzję w sprawie rozwiązania umowy z pracownikiem dopiero po zasięgnięciu opinii reprezentującej pracownika zakładowej organizacji związkowej, którą zawiadamia o przyczynie uzasadniającej rozwiązanie umowy. W razie zastrzeżeń co do zasadności rozwiązania umowy zakładowa organizacja związkowa ma obowiązek wyrazić swoją opinię niezwłocznie, nie później jednak niż w ciągu 3 dni.

Próbując przytoczyć jakieś przykłady sytuacji, w których potencjalnie może dojść do jednej z przyczyn rozwiązania pracownikowi umowy bez wypowiedzenia w trakcie L4 należy wyjść od przesłanek naruszenia podstawowego obowiązku pracowniczego przez pracownika za okres jeszcze zanim pracownik poszedł na L4, tj. za naruszenie, którego pracownik dopuścił się przed chorobą, a pracodawca w ciągu miesiąca od przewinienia dowie się o nim.

Dodatkowo, można zidentyfikować przesłanki do rozwiązania umowy bez wypowiedzenia, które

zaistnieją już w trakcie przebywania przez pracownika na L4. Przykładowo taką sytuację może stanowić wykorzystywanie przez pracownika L4 niezgodnie z przeznaczeniem, np. praca zarobkowa, wyjazdy urlopowe, wykonywanie czynności sprzecznych z zaleceniami lekarskimi. Zgodnie ze stanowiskiem Sądu Najwyższego, wyrażonym w wyroku z 01.07.1999 r., sygn. I PKN 136/99 pracownik, który w czasie zwolnienia lekarskiego podejmuje czynności sprzeczne z jego celem, jakim jest odzyskanie zdolności do pracy, a zwłaszcza czynności prowadzące do przedłużenia nieobecności w pracy, godzi w dobro pracodawcy i działa sprzecznie ze swoimi obowiązkami. W konkretnych przypadkach takie zachowanie pracownika może być uznane za ciężkie naruszenie podstawowych obowiązków pracowniczych. W innej sprawie Sądu Najwyższy wyraził z kolei pogląd, że jeżeli lekarz uzna, że choroba uniemożliwia wykonywanie tylko jednego rodzaju pracy, a inny jest dopuszczalny, pracownik może legalnie wykonywać taką pracę (wyrok SN z 20.07.2000 r., I PKN 733/99). Podobnie w wyroku z dnia 16.12. 2021 r., sygn. II PSKP 88/21 Sąd Najwyższy wskazał, że nie stanowi ciężkiego naruszenia podstawowych obowiązków pracowniczych wykonywanie w czasie zwolnienia chorobowego pracy, która nie jest sprzeczna z zaleceniami lekarskimi.

Kluczowy wniosek jest, wobec tego taki, że absolutnie każdy przypadek wymaga indywidualnej oceny, bowiem pomimo korelacji stanu faktycznego tożsamyh spraw, ocena zawinienia pracownika biorąc pod uwagę wszystkie okoliczności sprawy, może być zupełnie inna.

Podsumowując, przesłanki do złożenia pracownikowi oświadczenia podczas przebywania przez niego na L4 mogą zaistnieć bądź jeszcze przed pójściem pracownika na zwolnienie lekarskie, bądź już w trakcie przebywania przez pracownika na L4.

Na marginesie wskazać trzeba, że z perspektywy pracodawcy nadużywanie przez pracowników L4 jest obecnie dość częstym problemem, z którym zmagają się pracodawcy. W takich sytuacjach

niewątpliwie warto rozważyć skorzystanie przez pracodawcę z uprawnienia wynikającego z art. 68 Ustawy o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa, który wskazuje, że płatnicy składek, o których mowa w art. 61 ust. 1 pkt 1 (płatnicy składek na ubezpieczenie chorobowe, którzy zgłaszają do ubezpieczenia chorobowego powyżej 20 ubezpieczonych), są uprawnieni do kontrolowania ubezpieczonych co do prawidłowości wykorzystywania zwolnień od pracy, zgodnie z ich celem oraz są upoważnieni do formalnej kontroli zaświadczeń lekarskich.

**Zdecydowanie najbardziej rekomendowana jest forma listu poleconego za zwrotnym potwierdzeniem odbioru.**

**Wypowiedzenie należy wysłać na adres zamieszkania pracownika, zgodny z danymi, które znajdują się w jego teczce osobowej. Dniem doręczenia jest data odbioru przesyłki przez pracownika.**

się w jego teczce osobowej. Dniem doręczenia jest data odbioru przesyłki przez pracownika. Jeśli pracownik nie odbierze przesyłki, zastosowanie będzie miała tzw. fikcja doręczenia, tj. po dwukrotnym awizowaniu przesyłki uznaje się ją za doręczoną.

Drugą możliwą opcją jest doręczenie pracownikowi wypowiedzenia osobiście po powrocie przez niego do pracy, przy czym wówczas trzeba mieć na uwadze, że zgodnie z art. 52 § 2 Kodeksu pracy, pracodawca na podjęcie tej decyzji ma maksymalnie 1 miesiąc od dnia, w którym dowiedział się o przewinieniu. Nie wydaje się jednak możliwe, uznanie za skuteczne, doręczenie oświadczenia przesłanego przez pracodawcę na adres skrzynki służbowej pracownika czy poprzez inny komunikat, chociażby z uwagi na brak obowiązku pracownika do sprawdzania służbowej poczty podczas L4. Doręczenie tą drogą może mieć jedynie charakter dodatkowy, a nie wyłączny, przy czym nawet takie podejście nie jest wolne od ryzyka związanego z ustaleniem daty doręczenia, w sytuacji, gdy np. pracownik korespondencję przesłaną drogą online odbierze jako pierwszą. Należy przy tym pamiętać o bezwzględnym wymogu pisemności, o którym mowa w art. 30 § 3 Kodeksu pracy, a taki wymóg będzie spełniało jedynie wypowiedzenie sporządzone na piśmie lub przesłane w formie elektronicznej z kwalifikowanym podpisem elektronicznym, które w świetle art. 781 § 2 Kodeksu cywilnego, (który stosujemy pomocniczo na mocy art. 300 Kodeksu pracy), uznawany jest za równoważny z formą pisemną.

### **Prawidłowe doręczenie oświadczenia o rozwiązaniu umowy**

Pytanie, które niemal automatycznie przychodzi na myśl w procesie podejmowania decyzji o ewentualnym rozwiązaniu umowy pracownikowi przebywającemu na L4 dotyczy sposobu doręczenia takiego oświadczenia pracownikowi. Zdecydowanie najbardziej rekomendowana jest forma listu poleconego za zwrotnym potwierdzeniem odbioru. Wypowiedzenie należy wysłać na adres zamieszkania pracownika, zgodny z danymi, które znajdują





# HR detektyw



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




**PCS**
**Paweł Sych**

 Radca prawny,  
Partner w PCS Paruch Chruściel  
Stępień Kanclerz

**Patryk Koziół**

 Radca prawny,  
Prawnik w PCS Paruch Chruściel  
Stępień Kanclerz


# Nowe przepisy o równości wynagrodzeń

## Jakie obowiązki rzeczywiście wprowadzono i jak je wdrożyć?

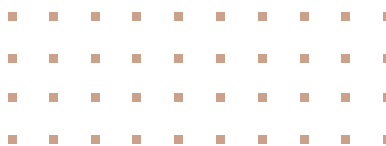
Polski ustawodawca zrobił pierwszy krok związany z wdrożeniem przepisów Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r. w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości za pośrednictwem mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń oraz mechanizmów egzekwowania (Dz.U.UE.L.2023.132.21 z dnia 2023.05.17). Najczęściej określa się ją mianem dyrektywy o jawności wynagrodzeń lub dyrektywą o równości wynagrodzeń. Drugie określenie zdecydowanie bardziej pasuje do celu nowych przepisów. Nawiązanie do jawności również nie jest przypadkowe. Rozwiązania przewidziane w dyrektywie koncentrują się właśnie na przejrzystości systemów wynagradzania. Wdrożenie ich ma wzmocnić stosowanie zasady równości wynagrodzeń bez względu na płeć, co czyni je jednym z aktualnych wyzwań pracodawców i działów HR.

### DLaczego warto już dziś rozpocząć wdrażanie dyrektywy o transparentności wynagrodzeń?

Dyrektywa powinna zostać wdrożona w całości do 7 czerwca 2026 r., natomiast już do 7 czerwca

2027 r., sprawozdania będą musieli złożyć pracodawcy zatrudniający co najmniej 150 pracowników. Co ważne, sprawozdanie będzie składane w oparciu o dane za poprzedni rok kalendarzowy, czyli będą opierać się na danych z 2026 roku. Warto zatem już dzisiaj rozpocząć działania w celu wdrożenia dyrektywy, aby odpowiednio przygotować się na pierwszy rok sprawozdawczy. Przepisy dyrektywy zawierają szereg szczegółowych informacji o nowych obowiązkach pracodawców. Brak polskich przepisów nie jest przeszkodą, a oczekiwanie na nie może znacznie ograniczyć czas na odpowiednie przygotowanie.

Do polskiego porządku prawnego, póki co, zaimplementowano jedynie część rozwiązań przewidzianych w dyrektywie. Regulacje wejdą w życie już 24 grudnia 2025 r., a ich zakres pozornie ogranicza się wyłącznie do procesów rekrutacyjnych. Pierwsze obowiązki wynikające z dyrektywy pracodawcy powinni wdrożyć jeszcze w tym roku, chociaż w praktyce zmiany są dużo szersze.



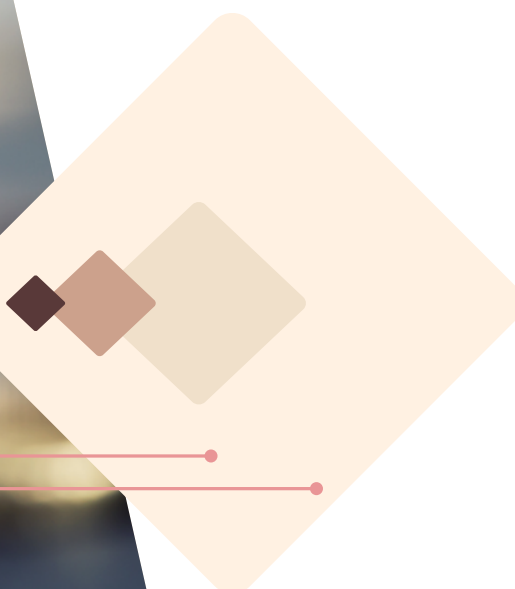
## Równościowa definicja wynagrodzenia – punkt wyjścia

Podstawową zmianą wynikającą z nowych przepisów jest przyznanie kandydatom do pracy prawa do informacji wynagrodzeniu, jego początkowej wysokości lub jego przedziale. Wysokość wynagrodzenia powinna być przy tym oparta na obiektywnych i neutralnych kryteriach, w tym w szczególności pod kątem płci. Na początku warto jednak zwrócić uwagę na inny aspekt. Przede wszystkim, co ważne dla całokształtu dyrektywy, nowe przepisy definiują pojęcie wynagrodzenia poprzez odniesienie się do aktualnych rozwiązań. Równościowa definicja wynagrodzenia będzie zatem spójna z dotychczasowymi przepisami dotyczącymi równego traktowania, a także odpowiada

oczekiwaniom dyrektywy. Pojęcie wynagrodzenia będzie przy tym bardzo szerokie i będzie obejmować wszystkie składniki bez względu na ich nazwę i charakter, a także inne świadczenia.

## Nowe przepisy nie ograniczają się do procesów rekrutacyjnych

Poznanie równościowej definicji wynagrodzenia umożliwi rozpoczęcie prac nad wdrożeniem rozwiązań wymaganych przez dyrektywę. Wprowadzone regulacje nie ograniczają się wyłącznie do zapewnienia stosownej możliwości. Informacja o wynagrodzeniu ma być oparta na obiektywnych i neutralnych kryteriach. Dlatego pracodawcy, w celu udzielenia rzetelnej informacji, muszą ustalić odpowiednie kryteria. Tym samym muszą oni zrealizować jeden z podstawowych obowiązków wynikających z dyrektywy. Kryteria te powinny zatem być ustalone i zastosowane już na etapie udzielania informacji kandydatowi. Brak pełnego wdrożenia przepisów dyrektywy nie stoi na przeszkodzie, jak również nie zwalnia pracodawcy z tego obowiązku. Ustawodawca umożliwił, ale przede wszystkim pośrednio narzucił pracodawcom, konieczność zdefiniowania kryteriów już teraz.



Z perspektywy pracownika kluczowe znaczenie ma informacja o stosowanych premiach oraz górnej i dolnej granicy premii jako czynnikach rzutujących na przedział początkowego wynagrodzenia. Ujawnienie szczegółowych zasad i kryteriów premiowych nie jest przy tym konieczne. Szczególnie, że informacje te mają charakter poufny i nierzadko przekładają się na atrakcyjność współpracy z danym podmiotem.

Warto zaznaczyć, że zasada równości wynagrodzeń nie stanowi rewolucji w przepisach. Przeciwnie – zmiany polegają na rozwoju aktualnych mechanizmów, na co wskazuje sam tytuł dyrektywy. Treść przepisów dyrektywy w tym zakresie dostarcza szeregu informacji, które umożliwiają podjęcie działań z wyprzedzeniem i bez konieczności oczekiwania na pełną implementację, tak aby było to z korzyścią i dla załogi, i dla pracodawcy, i służyło realizacji równościowych wartości.

### Czego dowie się kandydat o systemie wynagradzania?

Kolejnym uprawnieniem wynikającym z nowych przepisów jest prawo kandydata do otrzymania informacji o odpowiednich postanowieniach układu zbiorowego pracy lub regulaminu wynagradzania. Na tej kanwie pojawiają się wątpliwości, co do zakresu informacji które pracodawca ma udzielić. Odnosząc się do tej kwestii, należy przede wszystkim wskazać, że przepis ten nie narzuca pracodawcom

obowiązku udostępnienia pełnego tekstu przepisów wewnętrznych. Szczególnie, że mówimy wprost o odpowiednich postanowieniach. Kluczowym pytaniem jest zakres postanowień, które pracodawca będzie musiał udostępnić. Odpowiadając na to pytanie, należy mieć na uwadze cel przepisów, czyli przybliżenie kandydatowi informacji o możliwym do otrzymania wynagrodzeniu początkowym. Dlatego pracodawca udzielając informacji o odpowiednich postanowieniach, powinien wskazać wyłącznie te, które wprost określają wysokość wynagrodzenia i mają na nie wpływ. Nie ma zatem potrzeby przekazywania kompleksowej regulacji, w tym przykładowo pełnych zasad premiowych. Z perspektywy pracownika kluczowe znaczenie ma informacja o stosowanych premiach oraz górnej i dolnej granicy premii jako czynnikach rzutujących na przedział początkowego wynagrodzenia. Ujawnienie szczegółowych zasad i kryteriów premiowych nie jest przy tym konieczne. Szczególnie, że informacje te mają charakter poufny i nierzadko przekładają się na atrakcyjność współpracy z danym podmiotem. Co więcej, informacje o systemie wynagrodzenia są chronione także przez nowy zakaz. Pracodawcy nie mogą żądać od pracownika informacji o dotychczasowym wynagrodzeniu, co dotyczy zarówno podstawy wynagrodzenia, jak i czynników zmiennych. Poza ochroną pozycji negocjacyjnej samego pracownika, rozwiązanie to chroni również jego byłych pracodawców przed rozpowszechnianiem informacji o systemie wynagrodzenia.

Warto przy tym zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt nowych przepisów. Posługują się one bowiem pojęciem „początkowego” wynagrodzenia lub jego przedziału. Ustawodawca daje tym wyraz różnic zachodzących pomiędzy standardowym wynagrodzeniem a oferowanym na początku zatrudnienia. Ma to racjonalne uzasadnienie, chociażby z uwagi na konieczność sprawdzenia kompetencji pracownika, które mogą rzutować na wysokość wynagrodzenia za pracę. Potwierdza to dyrektywa, wskazując na brak możliwości zignorowania umiejętności miękkich. Należy zatem uznać, że ustawodawca dopuszcza możliwość

oferowania niższego wynagrodzenia na początku zatrudnienia. Okoliczność ta ogranicza ewentualną możliwość zgłaszania zarzutów dyskryminacyjnych związanych z wysokością wynagrodzenia na początkowym etapie zatrudnienia. Przede wszystkim jednak wysokość początkowego wynagrodzenia, czy też jego przedział, nie musi być równy z wysokością wynagrodzeń osób, które pracują w organizacji przez pewien czas. Kwestii tej nie należy również utożsamiać z kryterium stażowym. Sam okres zatrudnienia u pracodawcy nie stanowi czynnika, który powinien uzasadniać wzrost wynagrodzenia. Zagadnienie to odnosi się do etapu zatrudnienia, oddzielając początek współpracy od dalszego okresu.

Kwestią wspólną dla informacji o wynagrodzeniu oraz odpowiednich przepisach wewnętrznych jest forma i moment ich udzielenia. Regulacje

Łącząc kwestie prawne z praktycznym podejściem, informacja o początkowym wynagrodzeniu lub przedziale powinna być przekazana najwcześniej po przejściu wstępnych etapów rekrutacji. Jeżeli już na tym etapie pracodawca podejmie decyzję o odrzuceniu kandydata, informacja o wynagrodzeniu jest mu zbędna. Natomiast warto jej udzielić przed rozstrzygającym etapem rozmowy, gdy wstępna ocena kandydata i jego kompetencji jest pozytywna.

pozostawiają w tym zakresie pracodawcom szerokie możliwości. Informacje te mogą być przekazane w postaci papierowej lub elektronicznej. Przede wszystkim nie ma wymogu, aby były one podpisane własnoręcznie czy kwalifikowanym podpisem elektronicznym. Wystarczające będzie zatem przesłanie stosownej informacji za pośrednictwem poczty elektronicznej lub dedykowanego narzędzia (np. serwisu rekrutacyjnego). Umożliwia to stworzenie spójnego standardu dla stosownych odpowiedzi. Wątpliwości pojawiły się natomiast co do momentu przekazania informacji. Nowe przepisy wskazują, że pracodawca przekazuje je w ogłoszeniu o pracę albo przed rozmową kwalifikacyjną lub przed nawiązaniem stosunku pracy, jeżeli nie ogłoszono naboru, informacja nie była przekazana w ogłoszeniu albo przed rozmową kwalifikacyjną. Tak więc obalając pierwszy mit: ustawodawca wcale nie narzucił obowiązku publikowania „widełek” w ogłoszeniach. Patrząc jednak na cel przepisu, czyli konieczność zapewnienia świadomych i przejrzystych negocjacji, dobór momentu udostępnienia stosownej informacji nie może być całkowicie dowolny.

Abstrahując od przepisów, warto tu również mieć na uwadze pozytywne aspekty płynące z informowania o wynagrodzeniu z odpowiednim

wyprzedzeniem. Pozwoli to przede wszystkim uniknąć angażowania się w proces rekrutacyjny, który z uwagi na rozbieżności na temat wynagrodzenia nie przyniesie pozytywnego efektu. Łącząc kwestie prawne z praktycznym podejściem, informacja o początkowym wynagrodzeniu lub przedziale powinna być przekazana najwcześniej po przejściu wstępnych etapów rekrutacji. Jeżeli już na tym etapie pracodawca podejmie decyzję o odrzuceniu kandydata, informacja o wynagrodzeniu jest mu zbędna. Natomiast warto jej udzielić przed rozstrzygającym etapem rozmowy, gdy wstępna ocena kandydata i jego kompetencji jest pozytywna. Nie ma natomiast przeszkód, aby przed udzieleniem stosownej informacji zweryfikować oczekiwania finansowe kandydata. Jeżeli przekraczają one założony budżet i nie ma pola do negocjacji w tym zakresie, wówczas udzielanie informacji o wynagrodzeniu również jest zbędne. Finalnie decyzję o momencie udzielenia stosownej informacji ustawodawca pozostawił pracodawcy wobec ogólnej treści przepisu.

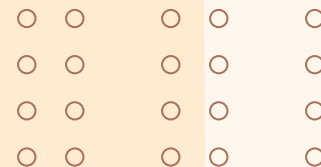
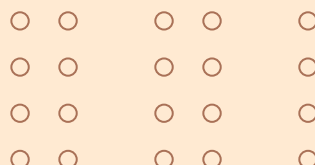
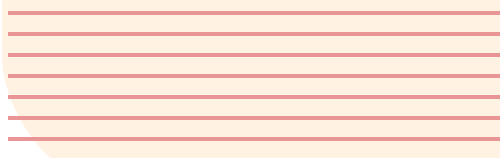
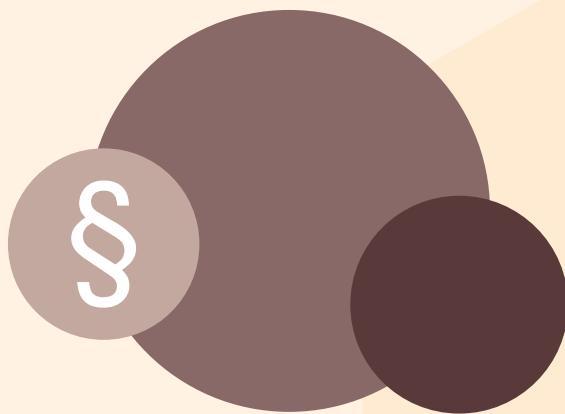
### Neutralny proces rekrutacji nie musi być nienaturalny

Nowe przepisy wprowadzają inne zasady dotyczące procesów rekrutacyjnych. Przede wszystkim pracodawca nie może pytać kandydata o dotychczas otrzymywane wynagrodzenie. Rozwiązanie to jest jednym z środków zmierzających do przerwania procesu utrwalania się luki płacowej ze względu na płęć. Dyrektywa szeroko podchodzi do zakazu, a w jej motywach wskazano, że obejmuje on brak możliwości pytania o to, jak obecnie kształtuje się wynagrodzenie kandydata, jak kształtowało się w przeszłości oraz do proaktywnego szukania informacji na ten temat. Zakaz ten stanowi również dopełnienie całokształtu obowiązków. Szczególnie, że dotychczasowy poziom zarobków pracownika powinien być bez znaczenia wobec obowiązku ustalenia wartości pracy i przedziałów wynagrodzeń. Rozwiązanie to z jednej strony ma wspierać pozycję negocjacyjną pracowników, a z drugiej zapewniać niezależność wysokości wynagrodzenia od czynników zewnętrznych. Poza wspomnianą

wcześniej ochroną poufności systemu wynagrodzenia, można też dostrzec inną zaletę dla pracodawców. Ustalenie wysokości wynagrodzenia w oparciu o dotychczas otrzymywane może stanowić przyczynę odchodzenia od własnych zasad. W rezultacie może generować ryzyko dyskryminacji płacowej i postawianie luki płacowej. Przede wszystkim jednak może prowadzić do dezorganizacji systemu płacowego.

Kolejne zasady wynikające z nowych przepisów odnoszą się do zasad przygotowywania ogłoszeń o pracę. Przewidują one obowiązek zachowania neutralnego charakteru ogłoszeń oraz stosowania neutralnych nazw stanowisk. Element ten również wywołał szeroką dyskusję na temat nazewnictwa stanowisk i feminatywów. Przygotowując treść ogłoszeń z uwzględnieniem nowych przepisów, należy kierować się celem przepisów, czyli niedyskryminującym przebiegiem procesu rekrutacyjnego. Dlatego nawet tam, gdzie odmiana nazwy stanowiska prowadzi chociażby do zmiany jego znaczenia, pracodawcy mogą w inny sposób wskazać, że oferta jest adresowana do wszystkich, niezależnie od płci. Warto przy tym pamiętać, że neutralne





ogłoszenia czy nazwy stanowisk pozostają jedynie narzędziem służącym do realizacji celów. Neutralne brzmienie nie jest obowiązkiem ani celem samym w sobie. W rezultacie nie należy podchodzić do stosownej kwestii w sposób ściśle formalistyczny. Mogłoby to doprowadzić do skrajności i nie-naturalnego brzmienia treści ogłoszeń czy nazw stanowisk. W rezultacie prowadziłyby do celów odwrotnych niż zamierzone. Pracodawcy nie muszą zatem na siłę szukać słownictwa, które pozwoli na maksymalny poziom neutralności. Zapewnienie jej jest możliwe również innymi drogami.

### Nowe obowiązki pomogą w zarządzaniu strukturą organizacji

Wprowadzone zmiany należy ocenić pozytywnie, a ich niewątpliwą zaletą jest umożliwienie pracodawcom rozpoczęcia prac nad dyrektywą. W oczekiwaniu na treść projektu wdrażającego pozostałe elementy dyrektywy, pracodawcy mogą już rozpocząć weryfikację własnych struktur i ustalić kryteria oceny wartości pracy. Z jednej

strony jest to kolejny krok w stronę przeciwdziałania dyskryminacji na tle wynagrodzeń. Równolegle jest to okazja do oceny i uporządkowania istniejącej struktury organizacji i zasad ustalania wynagrodzeń. Nowe przepisy nie odnoszą się do abstrakcyjnych rozwiązań, a realnych podstaw funkcjonowania przedsiębiorstw oraz kosztów prowadzonej działalności. Realizacja przewidzianych w nich obowiązków jest zatem dobrą okazją na poszukiwanie rozwiązań, które pozwolą umocnić pozycję pracodawcy na rynku.

Ustalenie przejrzystych struktur wynagradzania nie ogranicza się jedynie do określenia wysokości wynagrodzenia. To element złożonej struktury umożliwiającej planowanie kariery w organizacji, w tym z perspektywy oczekiwań stawianych na określonych poziomach czy stanowiskach. Kwestie te pozostają nierozzerwalnie związane z zasadami wynagradzania, a ich transparentność pozwala na tworzenie długofalowych planów, jak również reagowanie na bieżące sytuacje.



in

SAWICKI  
— WSPÓLNICY**Paulina Sochań**Radca prawny w kancelarii  
Sawicki i Wspólnicy

in

**Martyna Dobrowolska**Paralegal w kancelarii  
Sawicki i Wspólnicy

# Kiedy poglądy pracownika mogą kosztować go zwolnienie?

## Granice wolności słowa w miejscu pracy

Wolność słowa i prawo do wyrażania własnych przekonań bez wątplenia należą do podstawowych praw człowieka. Gwarantuje je zarówno Konstytucja RP, jak i przepisy prawa międzynarodowego. Każdy ma więc wolność wyrażania własnych poglądów - jednak w miejscu pracy te prawa mogą spotkać się z pewnymi ograniczeniami, które wynikają z konieczności przestrzegania obowiązków pracowniczych, zasad równego traktowania oraz poszanowania interesów pracodawcy. To właśnie na styku wolności jednostki a obowiązkami wynikającymi z zatrudnienia rodzi się pytanie: gdzie kończy się granica wolności słowa w miejscu pracy?



## Czy w pracy można mówić wszystko?

Kodeks pracy nakłada na pracownika obowiązek dbania o dobro zakładu pracy, przestrzegania zasad współżycia społecznego, a także wykonywania poleceń przełożonych zgodnie z ustalonym porządkiem. Pracodawca z kolei ma obowiązek przeciwdziałania dyskryminacji oraz kształtowania zasad współżycia społecznego w zakładzie pracy.

**Pracodawca nie może całkowicie zakazać pracownikowi wyrażania opinii, ale ma prawo oczekiwać, że nie będą one naruszały praw innych osób, wizerunku firmy ani porządku w zakładzie pracy.**

Co istotne, pracownik nie zostaje pozbawiony konstytucyjnych praw i wolności z chwilą podpisania umowy o pracę, jednak zawarcie stosunku pracy wiąże się z przyjęciem określonych obowiązków, które w pewien sposób modyfikują sposób realizacji tych praw. W praktyce oznacza to, że wolność słowa w pracy może podlegać ograniczeniom. Pracodawca nie może całkowicie zakazać pracownikowi wyrażania opinii, ale ma prawo oczekiwać, że nie będą one naruszały praw innych osób, wizerunku firmy ani porządku w zakładzie pracy.

Należy jednak pamiętać, że samo ujawnienie określonego światopoglądu przez pracownika nie może stanowić przyczyny utraty zaufania pracodawcy, jeżeli pozostaje to bez związku z wykonywaną pracą. Innymi słowy - samo posiadanie określonych poglądów nie może być podstawą zwolnienia. Problem pojawia się dopiero wówczas, gdy ich manifestowanie

zaczyna szkodzić pracodawcy lub naruszać prawa innych osób np. innych pracowników.

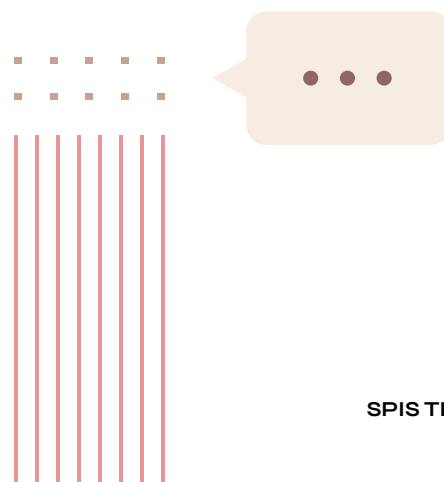
Obowiązek dbania przez pracownika o dobro zakładu pracy obejmuje nie tylko mienie, ale też wartości niematerialne - renomę, markę czy dobre imię firmy. Co więcej, obowiązek ten dotyczy zachowania się pracownika w czasie pracy oraz poza godzinami pracy.

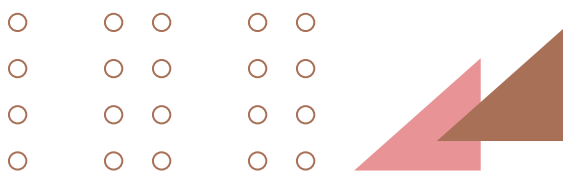
## Lojalność pracownika a krytyka pracodawcy

Jednym z najczęstszych pól konfliktu są wypowiedzi krytyczne wobec pracodawcy. Jak wskazał Sąd Najwyższy, pracownik ma prawo do dozwolonej, publicznej krytyki przełożonego, jednak nie może ona prowadzić do naruszenia jego obowiązków pracowniczych takich jak:

- obowiązek lojalności, w tym dbanie o dobro zakładu pracy,
- zachowanie w tajemnicy informacji, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę,
- przestrzeganie zakładowych zasad współżycia społecznego.

Sądy podkreślają, że zasadniczym wyróżnikiem dozwolonej krytyki jest działanie w tzw. "dobrej wierze". Oznacza to nie tylko subiektywne przekonanie pracownika, że formułowane zarzuty znajdują oparcie w faktach, ale również dochowanie należytej staranności w ich sprawdzeniu.





Wyrażanie merytorycznych i zmierzających do poprawy sytuacji w zakładzie pracy opinii mieści się w usprawiedliwionym interesie pracodawcy, jednak bezpodstawne, złośliwe czy obraźliwe komentarze przekraczają będą zasady dozwolonej krytyki.

### Przekroczenie granic dozwolonej krytyki

Należy pamiętać, że krytyka powinna być rzeczowa i adekwatna do okoliczności, a nie mieć na celu obrażenie czy poniżenie przełożonych. Wyrażanie merytorycznych i zmierzających do poprawy sytuacji w zakładzie pracy opinii mieści się w usprawiedliwionym interesie pracodawcy, jednak bezpodstawne, złośliwe czy obraźliwe komentarze przekraczają będą zasady dozwolonej krytyki.

W praktyce różnica bywa czasami subtelna - ten sam zarzut można bowiem sformułować jako konstruktywną uwagę lub jako personalny atak. Decydujący może okazać się ton wypowiedzi, kontekst czy intencja pracownika.

Szczególne ryzyko rodzą sytuacje, w których krytyka wychodzi „na zewnątrz” zakładu pracy i trafia do klientów, kontrahentów czy też do przestrzeni

publicznej (np. mediów społecznościowych). W takich przypadkach nawet zasadne uwagi mogą zostać uznane za naruszenie obowiązku dbałości o dobro pracodawcy, jeżeli forma i sposób ich przedstawienia godzą w jego renomę.

### Wolność słowa pracownika w social mediach

Obecnie granica pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym coraz bardziej się zaciera, a Sądy coraz częściej mierzą się z oceną wpisów pracowników publikowanych w mediach społecznościowych.

Przykład tego może stanowić jedna ze spraw, w której Sąd uznał, że osobisty komentarz pracownicy na portalu społecznościowym dotyczący jej trudnej sytuacji finansowej i rodzinnej po rozwiązaniu stosunku pracy nie naruszył dóbr osobistych pracodawcy. Powódka zamieściła m.in. wpis: „Kochani, właśnie się pakuję i wyprowadzam. Pod most. Bo straciłam pracę. Więc, jak coś to nie dzwońcie, tylko szukajcie” oraz „Pani Prezes A.M. w ten oto sposób zwalnia pracowników, po 10 latach pracy, jak upomną się po 2 tygodniach od wypłaty o swoją pensję”.

Sąd ocenił, że tego rodzaju wypowiedzi (choć niewątpliwie w krytycznym tonie) nie zawierały oszczerstw, gróźb ani obraźliwych sformułowań i tym samym nie godziły w dobre imię pracodawcy. Nie stanowiły także naruszenia obowiązków pracowniczych, gdyż były wyrazem subiektywnych odczuć, publikowanych poza kontekstem wykonywania obowiązków służbowych. Przykład ten pokazuje, że emocjonalne, osobiste komentarze pracownika w sieci mogą pozostawać w granicach dozwolonej krytyki, o ile nie przekraczają granicy prawdy i poszanowania reputacji pracodawcy.

Inny przykład dotyczy wpisu w Internecie, w którym pracownik porównał firmę do obozu pracy, pisząc, że „nawet obóz byłby lepszy”. Sąd nie miał wątpliwości: taka krytyka nie była konstruktywna ani oparta na faktach. Zasięg komentarza był

potencjalnie nieograniczony, a jego celem było zniechęcenie potencjalnych kandydatów do pracy. Jeżeli chodzi natomiast o kwestie wyrządzenia szkody opublikowanym wpisem, to w ocenie sądu fakt jej powstania nie był warunkiem koniecznym, albowiem wystarczające jest samo narażenie na jej powstanie. W konsekwencji Sąd uznał zwolnienie dyscyplinarne na podstawie art. 52 Kodeksu pracy za zasadne.

### Zwolnienie za język wykluczający

W głośnej sprawie, w której pracownik, po otrzymaniu zaproszenia do wzięcia udziału w Paradzie Równości, wysłał do współpracowników wiadomość, w której napisał m.in.: "Nie wspieram społeczności LGBTQ. Jestem przeciwko niej", Sąd uznał, że takie stwierdzenia wykraczają poza wyrażenie dezaprobaty, ponieważ czym innym jest wyrażenie dezaprobaty dla otrzymywania tego typu zaproszeń ze strony pracodawcy, a czym innym wskazanie wprost, że nie wspiera się określonych osób i jest się przeciwko nim.

Ten sam pracownik kilka miesięcy później na portalu społecznościowym, gdzie jednoznacznie identyfikował się z firmą, skomentował Światowy Dzień Przedsiębiorczości Kobiet, pisząc, że to "feministyczna propaganda", a kobiety rozwijające karierę są samotne i potrzebują wsparcia psychologicznego.

W ocenie Sądu decyzja o wypowiedzeniu powodowi umowy o pracę nie była motywowana światopoglądem pracownika, a używaniem wykluczającego języka i narażeniem pracodawcy na straty wizerunkowe i była tym samym zasadna.

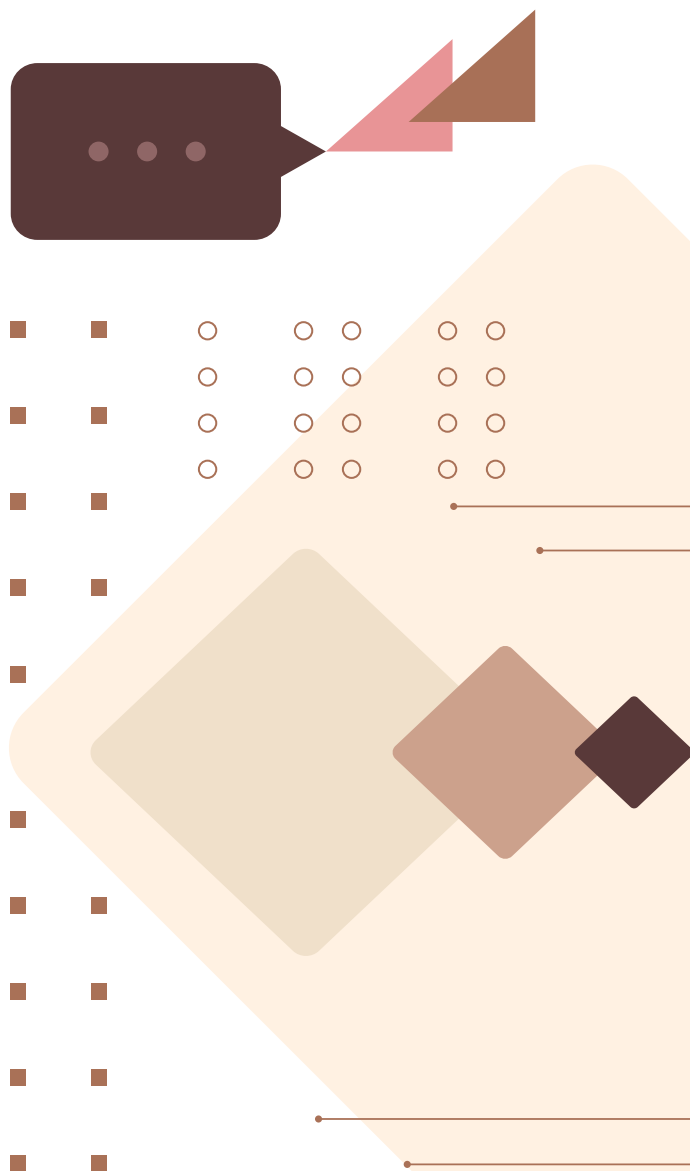
### Podsumowanie

Wolność słowa i prawo do wyrażania własnych przekonań pozostają podstawowymi prawami pracownika, jednak w miejscu pracy nie są one absolutne. Granice tej wolności wyznaczają obowiązki pracownicze, zasady współżycia społecznego oraz

interesy pracodawcy - w tym m. in. dbałość o reputację firmy.

Szczególną uwagę należy zwracać na krytykę pracodawcy oraz aktywność w mediach społecznościowych - dozwolona jest konstruktywna i rzeczowa krytyka w dobrej wierze, natomiast komentarze obraźliwe, złośliwe lub wykluczające mogą prowadzić do poważnych konsekwencji.

Pracownik powinien niejako balansować między prawem do wyrażania własnych przekonań a obowiązkami pracowniczymi, pamiętając przy tym, że granica między wolnością słowa a odpowiedzialnością zawodową bywa cienka.



# 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



# ::: Okiem praktyka :::

.....



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





Ius Laboris Poland Global HR Lawyers  
**Raczkowski**

**dr Damian Tokarczyk**

Adwokat  
w Kancelarii Raczkowski



# Zatrudnienie compliance oficera - o czym warto wiedzieć

Obszar zarządzania zgodnością w organizacji (czyli w skrócie: compliance) na dobre zagościł w wielu polskich firmach i jest w nich od lat obecny. Również przepisy prawa coraz częściej nakładają na przedsiębiorców obowiązki związane z tym aspektem zarządzania. Wystarczy wspomnieć przepisy branży finansowej a w ostatnim czasie – ustawę z 14.06.2024 r. o ochronie sygnalistów. W wielu firmach do wykonywania obowiązków związanych z compliance zatrudnia się specjalistów nazywanych compliance oficerami. Taki zawód jednak w przepisach nadal nie istnieje. Specyfika zadań i pozycji compliance oficera każe zastanowić się czy powinien on być traktowany jak „zwykły” pracownik, czy też istnieją jakieś szczególne zasady jego zatrudnienia?

## Compliance officer – czyli kto?

Mówiąc najprościej, jest to osoba, która ma dbać o to, by działalność firmy była zgodna z prawem, akceptowanymi przez nią standardami postępowania i procesami. Inaczej, niż pracownicy działów prawnych, compliance officer dba nie tylko o wąskie rozumienie „zgodności z prawem”. Przykład? Według prawa prezent podarowany kontrahentowi, jeśli jego wartość przekracza 200 zł, podlega opodatkowaniu. Prawnik sprawdzi więc wartość prezentu i stwierdzi, czy jeśli zostanie on wręczony

np. dostawcy na Święta Bożego Narodzenia, to należy do niego dołączyć PIT-11. Nie odpowie jednak na pytanie, czy w ogóle powinno się taki prezent wręczać, nie oceni, czy jest to zgodne z aktualnymi standardami etyki z biznesie, czy dany rodzaj prezentu nie narusza wartości firmy itd. O to należy zapytać compliance oficera.

Do jego zadań należy też przygotowywanie opisów procesów, regulaminów, polityk czy wytycznych. Powinien też dbać o to, aby wszyscy rozumieli je, akceptowali i stosowali w praktyce. Wszyscy – nie



Compliance officer nie może być w swoich zadaniach osamotniony. Powinien więc należeć do struktury organizacyjnej firmy, mieć w niej silne umocowanie, ale także – zwyczajnie być rozpoznawalny.

wyłączając też najwyższych przedstawicieli kierownictwa, w tym zarządu. Compliance officer musi być niezależny w swojej pracy, nie może podlegać takiemu nadzorowi, jak inni pracownicy. Dlatego zatrudnienie na tym stanowisku wymaga szczególnego podejścia.

### Szczególna pozycja compliance officera

Mówiąc o statusie osób zarządzających zgodnością, porównuje się ich najczęściej do inspektorów ochrony danych osobowych. To stanowisko (lub zawód) zostało uregulowane w przepisach prawa – głównie w RODO. Inspektor nie może otrzymywać od nikogo instrukcji w zakresie wykonywanych obowiązków, nie może być przez nikogo ukarany ani odwołany za wypełnianie swoich zadań. Podobnie powinno być w przypadku compliance officera. Skoro ma on pełnić rolę podobną do rady nadzorczej czy audytora, to w zakresie tych zadań nie może ulegać wpływom ani naciskom ze

strony kierownictwa firmy, nawet członków zarządu. Z drugiej strony – zadania z obszaru zarządzania zgodnością wymagają bliskiej współpracy z najwyższym kierownictwem. Compliance officer nie może być w swoich zadaniach osamotniony. Powinien więc należeć do struktury organizacyjnej firmy, mieć w niej silne umocowanie, ale także – zwyczajnie być rozpoznawalny. Trudniej osiągnąć to w dużych, międzynarodowych korporacjach, w których funkcja compliance officera często jest wspólna nie tylko dla grupy, ale często dla całych obszarów geograficznych. W przypadku takich struktur powoływani są często lokalni specjaliści ds. compliance, którzy mimo formalnego zatrudnienia przez polską spółkę faktycznie podlegają swoim przełożonym z globalnych zespołów ds. etyki lub compliance. Takie rozwiązanie bardzo dobrze zabezpiecza niezależność dyrektorów ds. zgodności, jednak może rodzić wiele problemów z punktu widzenia prawa pracy.

Podobnie, jak inspektor ochrony danych, compliance officer musi posiadać najszersze możliwe uprawnienia i dostęp do tajemnic przedsiębiorstwa. Członkowie zarządu powinni zapewnić mu właściwe warunki wykonywania jego zadań – przede wszystkim odpowiedni do danej firmy personel pomocniczy, zasoby materialne i finansowe. Rekomendowane jest, żeby mógł on działać w możliwie jak najwięszym zakresie samodzielnie, bez

W większych firmach wskazane może być, żeby compliance officer był jednocześnie prokurentem spółki. Pozwoli mu to w ograniczonym zakresie reprezentować firmę w rozumieniu prawa cywilnego i handlowego.

potrzeby angażowania zarządu do każdej czynności, która wychodzi poza organizację. W większych firmach wskazane może być, żeby compliance officer był jednocześnie prokurentem spółki. Pozwoli mu to w ograniczonym zakresie reprezentować firmę w rozumieniu prawa cywilnego i handlowego. A to oznacza, że prowadząc sprawę (np. postępowanie wyjaśniające) będzie mógł zatrudnić zewnętrzną firmę do pomocy, bez potrzeby tłumaczenia się zarządowi i przekonywania go do zawarcia odpowiedniej umowy.

Samodzielność i niezależność compliance oficera to jego najważniejsze przymioty. Oczywiście, im większe będą uprawnienia takiego pracownika, tym większa odpowiedzialność. Często przyjmuje się, że specjaliści ds. compliance, podobnie jak prawnicy, nie powinni podejmować decyzji biznesowych. Ich rolą ma być ostrzeżenie przed ryzykami, wskazywanie właściwych rozwiązań, ale nie decydowanie o kierunkach działania firmy. Trzeba pamiętać, że regulacje firmy powinny jasno określać – czy compliance officer ma mieć tylko głos doradczy, czy moc decyzyjną. W zależności od decyzji należy określić jego pozycję i uprawnienia, od tego też zależy jego odpowiedzialność (nie tylko wewnątrz firmy).

## Umowa o pracę czy B2B?

To jasne, że każdą umowę można rozwiązać. Compliance officer nie może być w organizacji „świętą krową”, której nie da się zwolnić. Należy jednak zapewnić mu komfort pracy i maksymalne zapewnienie stabilności zatrudnienia. Wbrew pozorom, nie ma większego znaczenia, czy podstawą zatrudnienia będzie umowa o pracę, czy kontrakt cywilny (w tym umowa B2B). O tym, jaki rodzaj umowy będzie właściwy, przesądza wiele czynników – struktura spółki, jej grupy itd. Często można się spotkać z poglądem, że umowa typu B2B gwarantuje dyrektorom ds. compliance większą niezależność i samodzielność, bo nie kreuje stosunku podległości służbowej. Nie jest to w pełni zgodne z prawdą – w spółce (a większość firm zatrudniających compliance officerów to przecież spółki) i tak każda osoba świadcząca na jej rzecz pracę lub usługi w mniejszym lub większym stopniu podlega zarządowi. O wyborze właściwego typu umowy dla

Często przyjmuje się, że specjaliści ds. compliance, podobnie jak prawnicy, nie powinni podejmować decyzji biznesowych. Ich rolą ma być ostrzeżenie przed ryzykami, wskazywanie właściwych rozwiązań, ale nie decydowanie o kierunkach działania firmy. Trzeba pamiętać, że regulacje firmy powinny jasno określać – czy compliance officer ma mieć tylko głos doradczy, czy moc decyzyjną.

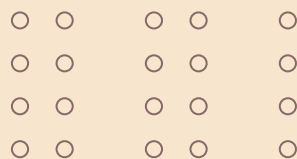
oficerów compliance decydują różnorodne czynniki – np. zawód wykonywany przez daną osobę (adwokat, radca prawny czy osoba niewykonyująca regulowanego zawodu?) czy struktura spółki (czy dana osoba ma świadczyć usług na rzecz jednego, czy kilku spółek/ podmiotów).

Jakkolwiek by nie było, specyficzny zawód, jakim jest oficer compliance i wymagana od niego niezależność oznaczają, że zawarcie z nim umowy o pracę nie jest konieczne. Nie ma mowy o tym, żeby np. Państwowa Inspekcja Pracy uznała, że zawarta z dyrektorem ds. zgodności umowa typu B2B czy nawet zlecenia jest de facto umową o pracę. Ważniejsze niż typ umowy jest to, kto ją zawiera i kto w związku z tym może ją rozwiązać. Tam, gdzie działa rada nadzorcza, warto aby właśnie ona wykonywała uprawnienia pracodawcy w stosunku do compliance oficera. Zwolnienie compliance oficera albo podejmowanie wobec niego innych niekorzystnych decyzji można obarczyć dodatkowymi wymogami – np. uzyskaniem zgody zagranicznej spółki-matki, globalnego zespołu ds. compliance albo innej komórki organizacyjnej. Uniezależni go to od zarządu, który mógłby nie być zadowolony z jego aktywności, w tym ocen działań samego zarządu.

Umowa zawierana z compliance oficerem powinna dość szczegółowo określać jego zadania i obowiązki. Obszar zarządzania zgodnością ciągle nie jest w Polsce wystarczająco rozpoznany i uregulowany prawnie. Zwłaszcza w dużych organizacjach może dochodzić do problemu z rozróżnieniem zadań audytorów wewnętrznych, prawników, działów HR (lub People & Culture). Te potencjalne konflikty powinny być rozstrzygane już na poziomie umów zawieranych z tymi osobami tak, żeby ich kompetencje uzupełniały się, ale nie krzyżowały.

### Compliance oficer jako wolny elektron?

Wszystko, o czym była mowa wyżej nie oznacza, że compliance oficer ma być Policją wewnątrz firmy. Nadal pozostaje on pracownikiem firmy (w szerokim tego słowa znaczeniu, niezależnie od rodzaju umowy). Pracodawca może jego pracę oceniać, może wydawać mu polecenia i podejmować wszelkie inne decyzje. Chodzi jednak o to, aby zarząd uzmysławiał sobie, że im większa będzie faktyczna samodzielność i niezależność compliance oficera, tym większą odpowiedzialność za swoje decyzje będzie on ponosił.



 Eduwersum
**Małgorzata Górka**

HR Dyrektorka w VeloBank,  
Psycholożka, Psychotraumatolożka,  
Trenerka Eduwersum

# Trendy w HR. Nowa perspektywa zarządzania ludźmi

## - całościowe doświadczenie w budowaniu środowiska pracy

Już nie tylko doświadczenie kandydatów(ek) czy pracowników jest jednym z priorytetowych działań HR w naszych firmach. Obecnie skupiamy się na tzw. total experience, tłumaczonym jako doświadczenie całkowite, całościowe, zintegrowane, kompleksowe, czy też pełne.

### Czym jest koncepcja Total Experience?

**Total Experience (TX)** to strategia, która skupia się spójnie na **employee experience** (doświadczeniu pracowników), **customer experience** (doświadczeniu klientów) i **user experience** (doświadczeniu użytkowników technologii). TX integruje wszystkie te perspektywy w jedną spójną całość, w której doświadczenie pracowników, klientów i użytkowników jest projektowane jako jeden system naczyń połączonych. Założenie jest dość proste: zachęcenie kandydaci(ki), którzy(re) po zaakceptowaniu ofert zatrudnienia przekształcą się w zaangażowanych, zmotywowanych i dobrze wspieranych pracowników, stworzą lepsze doświadczenia dla klientów firm, co z kolei przełoży się na wyniki biznesowe. Dobrze prosperujące finansowo i biznesowo organizacje mają z kolei zasoby, aby budować coraz lepsze środowiska pracy.

Budowanie pełnego doświadczenia w HR oznacza, że każdy element kontaktu pracownika z organizacją – od budowania wizerunku, rekrutacji, przez onboarding, rozwój, projektowanie struktury organizacyjnej, procesów HR, aż po offboarding – ma wpływ na jego satysfakcję, która przekłada się na postrzeganie firmy przez klientów i partnerów, a finalnie na wyniki biznesowe.

## Z jakiego powodu TX to temat istotny dla HR?

TX w HR jest bardzo korzystne, przyczynia się bowiem nie tylko do dobrych doświadczeń zespołów, ale jest realną partycypacją w strategię firmy. Budowanie pełnego doświadczenia w HR oznacza, że każdy element kontaktu pracownika z organizacją – od budowania wizerunku, rekrutacji, przez onboarding, rozwój, projektowanie struktury organizacyjnej, procesów HR, aż po offboarding – ma wpływ na jego satysfakcję, która przekłada się na postrzeganie firmy przez klientów i partnerów, a finalnie na wyniki biznesowe.

Deloitte w swoich corocznych raportach „Global Human Capital Trends” wskazuje, że organizacje, które kładą nacisk na dobrostan pracowników i ich dobre doświadczenia, osiągają 2,3 razy wyższy wskaźnik customer satisfaction (satysfakcja klienta) oraz wyższą retencję klientów i pracowników. Harvard Business Review raportuje z kolei, że firmy z wysokim wskaźnikiem zaangażowania pracowników mają średnio o 50% wyższy Customer Loyalty Index (indeks lojalności klientów). Starbucks, powołując się na swoje wewnętrzne dane, informuje, że wzrost satysfakcji pracowników w sklepach o 1 punkt procentowy, przekłada się na 0,4–0,5% wzrostu satysfakcji klientów w tych samych lokalizacjach. Pracownicy Starbucks (bariści) odgrywają kluczową rolę w strategii Spółki. Ich rolą jest bowiem nie tylko parzenie i serwowanie

kawy, ale także angażowanie klientów w atmosferę kawiarni Starbucks. Firma wychodzi więc poza dostarczanie produktu, chcąc być częścią społeczności. Dla wielu z klientów wizyta w Starbucksie jest częścią rytuału dnia, zgodnie z wizją firmy o „trzecim miejscu pomiędzy domem a pracą”.

Ponadto pracownicy stają się postrzegani jako kluczowi i najważniejsi ambasadorzy marki. Rośnie zresztą siła marek personalnych ponad marki organizacyjne. Niektóre firmy rozpoznajemy głównie przez pryzmat pracujących w nich osób.

## Nowe w HR nadeszło i burzy silosy

Tradycyjny HR opiekuję się wnętrzem organizacji, np. pod kątem zasobów ludzkich, narzędzi pracy, środowiska pracy itp., podczas gdy sprzedaż i marketing odpowiadają za klienta. Zjawisko total experience wymusza likwidację tych silosów. W strategii stosującej TX, HR staje się współodpowiedzialny za zarówno za satysfakcję klienta, jak i rozwój oraz wykorzystanie technologii.

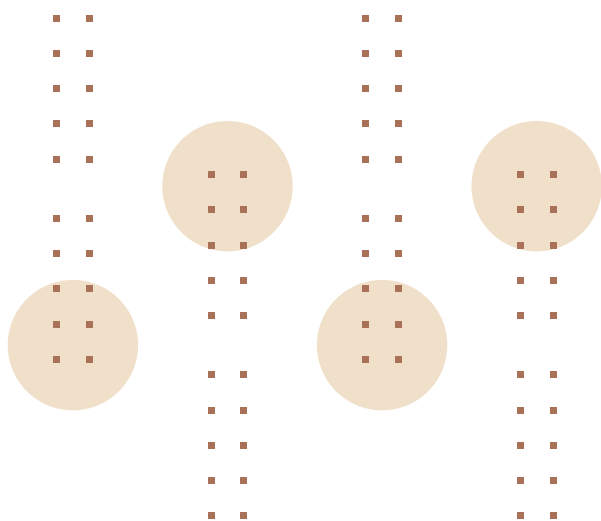
Gartner przewiduje, że do 2026 roku 60% dużych firm będzie używać TX do transformacji biznesowej i osiągnięcia jak najlepszego doświadczenia klienta i pracownika. Szacuje się również, że organizacje zapewniające "total experience" wyprzedzą swoich konkurentów w badaniach satysfakcji zarówno CX, jak i EX o 25%. Warto dodać, że platformy HR (np. Workday, czy SAP SuccessFactors) coraz częściej integrują się z CRM czy systemami obsługi klienta, aby tworzyć wspólny obraz doświadczeń, na budowaniu których zależy nam w organizacjach.

Ponadto pracownicy stają się postrzegani jako kluczowi i najważniejsi ambasadorzy marki. Rośnie zresztą siła marek personalnych ponad marki organizacyjne. Niektóre firmy rozpoznajemy głównie przez pryzmat pracujących w nich osób. Ich doświadczenie wewnętrzne bezpośrednio wpływa na reputację firmy na rynku i decyzje klientów. Richard Branson, założyciel Virgin Group, otwarcie deklaruje, że w jego firmach klienci nie są na pierwszym miejscu. Jak mówi: „Na pierwszym miejscu są pracownicy. Jeśli zadbasz o swoich pracowników, oni zadbają o klientów”. Filozofia zarządzania Bransona stała się fundamentem sukcesu Virgin Atlantic i całej grupy.

Warto, aby spójność w tworzeniu total experience przejawiała się m.in. w poniższych procesach:

1. **Employer branding** to nie kampanie promocyjne, owocowe czwartki czy spontaniczne webinary o wellbeingu. Autentyczna marka pracodawcy jest budowana w sposób długoterminowy, strategiczny, spójny, przemyślany, tak by każdy proces i każda decyzja, nawet ta najtrudniejsza, budowała w ludziach dobre doświadczenie. Nawet najsprawniej budowane zewnętrzne działania błyskawicznie będą zweryfikowane przez rynek, jeżeli rozmiągają się z rzeczywistością, jaka panuje w organizacji.
2. **Procesy rekrutacji** muszą być oparte o realne potrzeby i kompetencje odpowiadające potrzebom biznesu. Projekty rekrutacyjne powinny być prowadzone, tak by dotrzeć i pozyskać z rynku najlepszych kandydatów/najlepsze kandydatki, któr(e)zy będą mieli(ały) wpływ zarówno na wyniki biznesowe, jak i tworzenie pożądanej kultury organizacyjnej.
3. **Holistyczne podejście do rozwoju organizacji** sprzyja likwidowaniu silosów – w TX HR współpracuje z działami marketingu, sprzedaży i IT, by tworzyć jednolitą kulturę i ekosystem doświadczeń. Rozwój planowany jest w dialogu z biznesem i z jego zrozumieniem, tak by budować wiedzę, doświadczenia i kompetencje a także kształtować postawy realnie potrzebne organizacji.
4. **Tworzenie struktur organizacyjnych**, które są efektywne, biorą pod uwagę digitalizację, automatyzację, a także efektywnie wykorzystują sztuczną inteligencję.





5. **Wdrażanie modeli przywódczych** odpowiadających na wyzwania współczesnego świata (kruchość psychiczna, zmienność, wielopokoleniowość, różnorodność itp.).
6. **Projektowanie polityki płacowej** odpowiadającej potrzebie nagradzania wyjątkowych wyników pracy, transparentności i indywidualizacji pakietów benefitowych dostosowanych do wielopokoleniowych zespołów.
7. **Lepsze wykorzystanie technologii** - HR powinien budować swoje procesy z wykorzystaniem cyfrowych narzędzi, które nie mogą być oceniane tylko pod kątem funkcjonalności. Podobnie jak w przypadku narzędzi biznesowych, liczy się także to, jak wspierają całościowe doświadczenie – czy są intuicyjne i czy budują pozytywny „user experience” dla pracowników.

Głęboko wierzę, że Total Experience w HR to nie kolejny trend czy modny termin, ale zmiana podejścia, która łączy w jednolity sposób wszystkie obszary doświadczeń w organizacji, oferując spójne, przemyślane, długofalowe i pożądane odczucia. To bardzo ciekawe i rozwojowe zjawisko dla samych pracowników działów HR, które umożliwi wejście głębiej w biznes, tak by zaprojektować efektywną, biznesowo rentowną sieć powiązań między pracownikami, klientami i technologią.



**Katarzyna Raczak**

Manager ds. marketingu i rozwoju biznesu w kancelarii Raczkowski, autorka strony [sztukaluksusu.pl](http://sztukaluksusu.pl)

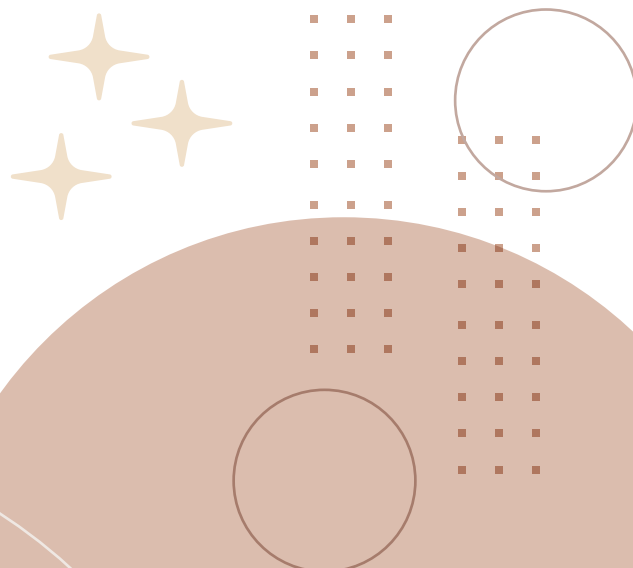


# Dobre praktyki People & Culture w sektorze dóbr luksusowych

Marki luksusowe mają określone podejście do biznesu, które wyróżnia się na rynku. Ich decyzje biznesowe często są odmienne od tego, co możemy zaobserwować na rynku masowym. Zamiast na produktach, skupiają się na emocjach. To, że właśnie emocje i relacje są dla nich istotne, pokazują we wszystkich obszarach biznesowych. Budowanie marki pracodawcy w sektorze dóbr luksusowych koncentruje się na przyciąganiu i zatrzymywaniu talentów poprzez podkreślanie prestiżu marki, jej dziedzictwa i wyjątkowej kultury. Marki luksusowe traktują swoich pracowników tak samo, jak swoich klientów, bo to właśnie pracownicy reprezentują markę i są jej twarzą. To właśnie pracownicy stanowią dla firmy najcenniejszy zasób.

## Empowerment pracowników

Większość firm ma ograniczone zaufanie do swoich pracowników i boi się dawać im większą swobodę w podejmowaniu decyzji czy wolność finansową. Marki luksusowe jednak dostrzegają w tym sporą wartość, dlatego dają osobom, które zatrudniają większą autonomię, poczucie wpływu, ale także odpowiedzialność. Jak się okazuje, ma to sporo zalet.



To właśnie pracownicy, którzy mają bezpośredni kontakt z klientem wiedzą najlepiej, czego on potrzebuje. Jeśli mogą proponować nowe rozwiązania i zostają faktycznie wysłuchani, częściej generują trafione pomysły poprawiające obsługę i procesy.

Pracownik, który ma swobodę podejmowania decyzji, może szybciej i skuteczniej reagować na potrzeby klienta, rozwiązywać problemy „od ręki”, bez konsultacji z przełożonym, co często zajmuje więcej czasu. Przekłada się to na lepsze doświadczenie klienta, a finalnie również na wizerunek marki.

Dodatkowo pracownicy czują, że ich praca ma sens i że mają realny wpływ, co zwiększa ich motywację i lojalność wobec firmy. To właśnie pracownicy, którzy mają bezpośredni kontakt z klientem wiedzą najlepiej, czego on potrzebuje. Jeśli mogą proponować nowe rozwiązania i zostają faktycznie wysłuchani, częściej generują trafione pomysły poprawiające obsługę i procesy. Co więcej, empowerment buduje kulturę odpowiedzialności. Pracownicy zamiast biernie wykonywać swoje zadania, stają się odpowiedzialni za relacje z klientami i jakość usług.

### Jak wygląda empowerment w markach luksusowych?

W luksusie liczy się perfekcyjna obsługa klienta, personalizacja i emocje. To wszystko jednak wymaga pracowników, którzy nie tylko wykonują

swoje zadania według wytycznych i procedur, ale są także ambasadorami marki.

Sprzedawcy w butikach marek luksusowych często mają możliwość podejmowania decyzji na miejscu. Mogą indywidualnie dopasować ofertę, elastycznie podejść do reklamacji i od razu rozwiązać problem klienta, a także wykonać drobne gesty lojalnościowe, takie jak zaproszenie na prywatny pokaz czy wysłanie personalizowanego prezentu.

Pracownik ma również przestrzeń, by pielęgnować relacje z klientem VIP. Może kontaktować się z nim bezpośrednio, proponować produkty dobrane pod indywidualne upodobania, czy zapraszać na zamknięte wydarzenia. To wszystko bez konsultacji z przełożonymi. Często możemy się spotkać w luksusowych hotelach, restauracjach, czy butikach z czymś takim jak „empowered gestures”. Polega to na tym, że pracownik może samodzielnie zdecydować o rekompensacie lub dodatkowej usłudze dla klienta, bez konieczności przechodzenia przez wszystkie szczeble decyzyjne. Dzięki temu obsługa wydaje się naturalna i efektywna. Bardzo dobrym przykładem jest Ritz-Carlton. Każdy pracownik hotelu może jednorazowo wydać 2000 dolarów, aby rozwiązać problem gościa. Oczywiście nie musi pytać o zgodę przełożonego.



Rynek dóbr luksusowych doskonale rozumie, że rotacja pracowników uderza w biznes, gdzie kluczowe są jakość i spójny, niezmiennie wysoki poziom obsługi. Częste zmiany pracowników oznaczają, że nowozatrudnione osoby potrzebują czasu, aby się wdrożyć i przystosować się do wysokich standardów, co często prowadzi do zmienności w jakości usług.

### Najważniejszy zasób: pracownicy

Chociaż rotacja pracowników nie jest niczym nowym i nadzwyczajnym, to jednak marki luksusowe szczególnie zwracają na nią swoją uwagę, dążąc do zminimalizowania tego zjawiska. Rynek dóbr luksusowych doskonale rozumie, że rotacja pracowników uderza w biznes, gdzie kluczowe są jakość i spójny, niezmiennie wysoki poziom obsługi. Częste zmiany pracowników oznaczają, że nowozatrudnione osoby potrzebują czasu, aby się wdrożyć i przystosować się do wysokich standardów, co często prowadzi do zmienności w jakości usług. Brak spójności bezpośrednio wpływa na satysfakcję klientów premium, którzy oczekują indywidualnego podejścia oraz tego, że personel będzie pamiętał ich preferencje z poprzednich zakupów. Co więcej, koszt ciągłego szkolenia nowych pracowników zwiększa wydatki operacyjne, a jednocześnie wiąże się z ryzykiem utraty doświadczonych członków zespołu, którzy przez lata opanowali sztukę doskonałej obsługi i pełnią rolę ambasadorów marki. Wysoka rotacja osłabia także morale zespołu, prowadząc do wypalenia wśród osób, które zostają, co jeszcze bardziej

może obniżyć jakość usług. Marki luksusowe rozumieją, że aby efektywnie przeciwdziałać zjawisku nadmiernej rotacji pracowników, konieczna jest strategia oparta o skuteczną rekrutację i solidne programy rozwoju pracowników.

### Ritz-Carlton i Złote Standardy<sup>1</sup>

Bardzo ciekawym przykładem jest legendarny już program szkoleniowy Ritz-Carlton. Nowi pracownicy nie uczą się jedynie składania serwetek i obsługi klienta zgodnie z procedurami. Od początku są zanurzeni w tzw. Złote Standardy firmy. Te zasady są czymś więcej niż tylko hasłami na ścianach. One są faktycznym sposobem funkcjonowania pracowników Ritz-Carlton.

„Jesteśmy damami i dżentelmenami obsługującymi damy i dżentelmenów” (en. “We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen.”) – to credo marki. Nie jest ono tylko powtarzane, lecz wcielane w życie. Jak już było to wspomniane wcześniej, pracownicy mają możliwośći samodzielnego tworzenia unikalnych, niezapomnianych doświadczeń dla gości dysponując budżetem 2000 dolarów, aby rozwiązać problem klienta, bez konieczności proszenia menedżera o zgodę.

W Ritz-Carlton nie ma przesadnej kontroli. Menadżerowie dbają o to, aby inspirować pracowników. Styl zarządzania opiera się na zaufaniu i empowermentcie. Pracownicy są zachęceni do podejmowania odpowiedzialności za doświadczenia klientów, co buduje u nich dumę i poczucie misji. „Jestem dumny z bycia częścią Ritz-Carlton” – takiego podejścia oczekuje się od pracowników i organizacja robi wszystko, żeby pracownicy faktycznie się tak czuli.

Warto również zwrócić uwagę na Obietnicę dla pracowników (en. „The Employee Promise”). Mówi ona, że w hotelu The Ritz-Carlton pracownicy są najważniejszym zasobem, a firma stosując zasady zaufania, uczciwości, szacunku, rzetelności

<sup>1</sup> <https://ritzcarltonleadershipcenter.com/about-us/about-us-foundations-of-our-brand/>

i zaangażowania, pielęgnuje i rozwija talenty z korzyścią dla każdej osoby i firmy. Obietnica podkreśla też, że The Ritz-Carlton tworzy środowisko pracy, w którym ceni się różnorodność i dąży się do spełnienia indywidualnych aspiracji.

### Strategia DEI na przykładzie Louis Vuitton Moët Hennessy

„We are diverse by essence, inclusive by choice and it's everyone's business” - tak brzmi motto LVMH, które od razu pokazuje podejście marki. Firma traktuje wartości DEI (diversity, equity, inclusion) jako kluczowy element strategii biznesowej, uznając, że różnorodność i inkluzywność są fundamentem innowacyjności, kreatywności i długofalowej efektywności. LVMH realizuje swoje podejście w trzech wymiarach.

**Ludzie** – zapewniając procesy rekrutacyjne bez dyskryminacji, równe szanse rozwoju kariery i programy wsparcia dla grup mniejszościowych.

**Partnerzy** – współpracując wyłącznie z dostawcami podzielnymi te wartości.

**Wizerunek** – dbając, aby różnorodność i włączenie były obecne w kampaniach i doświadczeniu klienta. Firma stawia sobie konkretne cele, m.in. osiągnięcie paritetu płci na stanowiskach kierowniczych do 2025 roku czy zwiększenie reprezentacji osób o różnym pochodzeniu etnicznym i kulturowym na stanowiskach menedżerskich w USA.

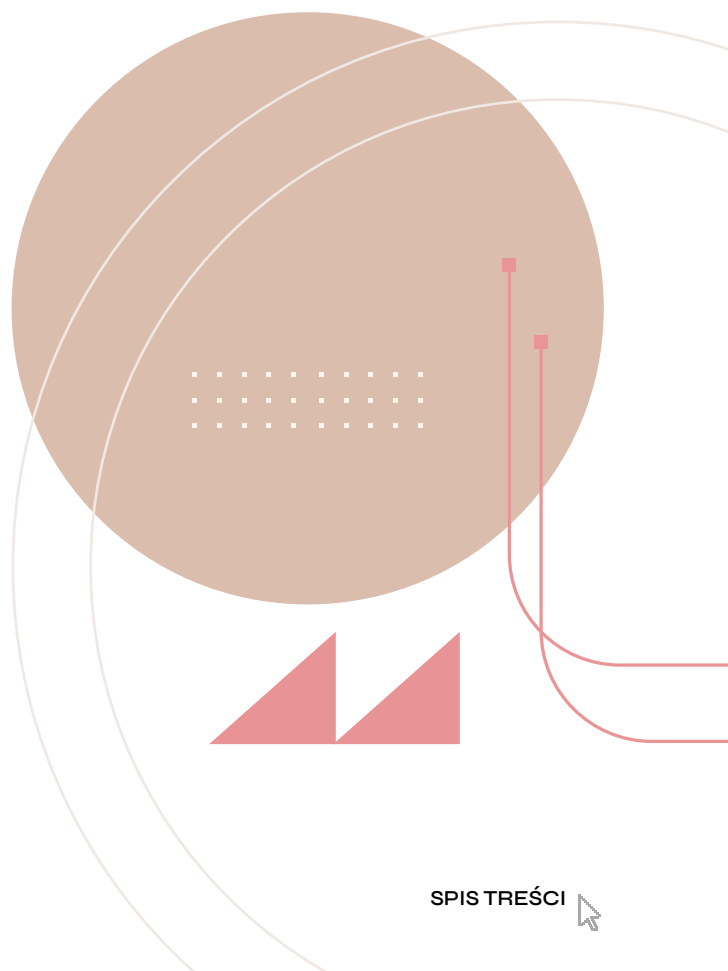
Przykładem skutecznych działań jest program E!lesVMH, dzięki któremu udział kobiet na kluczowych stanowiskach wzrósł w ciągu 15 lat z 23% do 45%. Takie inicjatywy pokazują, że DEI w LVMH nie jest tylko nośnym hasłem, ale stało się realnym narzędziem budowania przewagi konkurencyjnej, wzmacniania innowacyjności i tworzenia miejsca pracy, w którym pracownicy mogą być sobą i w pełni rozwijać swój potencjał.

LVMH zdaje sobie sprawę, że tworzenie inkluzywnego środowiska jest długotrwałym procesem,

który wymaga zaangażowania wszystkich pracowników. Firma konsekwentnie kontynuuje swoje zobowiązania DEI. Dla LVMH różnorodność, równość i włączenie są nie tylko elementami strategii, ale także drogą do lepszego odzwierciedlenia świata, który ich otacza.

### Podsumowanie

Marki luksusowe doskonale rozumieją, że ich największym kapitałem są ludzie. To właśnie pracownicy, wyposażeni w odpowiedzialność i autonomię, stają się ambasadorami marki, zapewniając klientom unikalne, spersonalizowane doświadczenia. Praktyki takie jak empowerment, programy rozwoju talentów czy strategię DEI, nie są w tym segmencie jedynie pustymi frazesami, lecz realnymi narzędziami do budowania przewagi konkurencyjnej. Przykłady Ritz-Carlton czy LVMH pokazują, że inwestowanie w kulturę zaufania, różnorodności i włączenia pozwala nie tylko zatrzymać talenty, lecz także utrzymać wysoki standard obsługi klienta i świadczonych usług.





**dr Piotr Lipa**

Psycholog, prawnik  
People & Culture Director  
Członek Zarządu Uniqa



# HR i finanse – duet idealny?

## Dobre praktyki skutecznej współpracy

Dla praktyków HR i ludzi finansów współpraca jest bardzo często trudnym wyzwaniem. Nie rozumiemy się. Mamy często mocne strony w zupełnie innych obszarach. I w końcu, na poziomie komunikacji, nadajemy często na innych falach. Czy jednak, patrząc nawet na takie stereotypowe ujęcie tych dwóch funkcji w organizacji, HR i finanse mogą być duetem idealnym? Głęboko wierzę, że mogą, a nawet – z punktu widzenia interesu firmy – muszą przynajmniej podjąć próby zbudowania mostów ułatwiających wzajemną współpracę.

W każdej niemal firmie koszty osobowe stanowią przynajmniej 50% wszystkich kosztów, więc ich wpływ na wynik firmy jest ogromny. Oznacza to, że również w planowaniu budżetu, prognozowaniu i bieżącym analizowaniu wyników finansowych, koszty osobowe odgrywają bardzo istotną rolę.

Budżetowanie wynagrodzeń, planowanie kosztów pracy, monitorowanie odchyleń – to obszary, w których HR i finanse muszą działać jak jeden zespół. Współpraca nie powinna być jedynie wymianą arkuszy Excel. Potrzebne są relacje, zaufanie i otwarta komunikacja. Jakie dobre praktyki sprawiają, że finanse i HR tworzą zgrany duet?

### Wiedza i zrozumienie finansów w ramach funkcji HR

Mówiąc zupełnie wprost, bardzo często, nam praktykom HR, brakuje podstawowej wiedzy finansowej. Nierzadko nie studiowaliśmy finansów czy ekonomii, a na psychologii, socjologii, czy nawet na prawie przedmiotów finansowych nie ma. Mało kto z nas przeszedł przez kurs pokrywający zagadnienia z zakresu rachunkowości finansowej, finansów przedsiębiorstw czy rachunkowości zarządczej. To zaś powoduje, że często nie rozumiemy szerszego kontekstu. W dobie dążenia jednak do tego, by nasza funkcja była data driven uzupełnienie podstawowej wiedzy wydaje się być niezbędną koniecznością. Na takiej solidnej podstawie łatwiej zrozumieć specyfikę naszej branży





## Policz to!

### Koszt pracy w przeliczeniu na pełen etat (ang. FTE, czyli Full-Time Equivalent)

#### Po co?

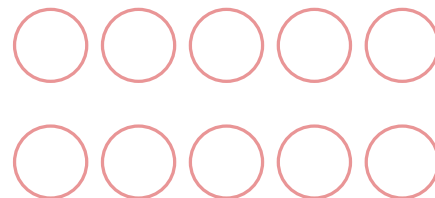
- HR patrzy na strukturę zatrudnienia i wynagrodzenia,
- Finanse – na budżet i koszty operacyjne.

Ten wskaźnik łączy oba światy: pozwala zrozumieć, ile faktycznie kosztuje firmę pełen etat, uwzględniając wszystkie składniki wynagrodzeń i narzuty.

$$\text{Koszt pracy na 1 FTE} = \frac{\text{Całkowite koszty pracownicze}}{\text{Liczba FTE}}$$

**Całkowite koszty pracownicze** = pensje brutto + premie + składki ZUS pracodawcy + benefity (np. ubezpieczenia, opieka medyczna); PFRON, ZFŚS

**Liczba FTE** = etaty w przeliczeniu na pełny wymiar czasu pracy (np. 2 osoby po 0,5 etatu = 1 FTE)



oraz to gdzie nasza firma zarabia pieniądze i jaki wpływ na wynik mają koszty, w tym koszty pracowników i działań HR.

Czy taka wiedza to tylko niezbędne narzędzia do pracy funkcji analitycznych w HR? Zdecydowanie nie. Przeglądając się opracowanemu już jakiś czas temu modelowi D. Ulricha, jedną z sześciu kluczowych funkcji HRBP (obok zaufanego partnera, strategicznego partnera, odkrywcy talentów, mistrza zmian i kultury organizacyjnej oraz innowatora i integratora HR) jest orędownik technologii i analizy danych. To zaś oznacza, że wiedza powinna być nie tylko u analityków. To właśnie HRBP, stojąc na pierwszej linii frontu, ma rozumieć to, co dzieje się w jego obszarze od strony kosztów osobowych.

Tak właśnie działamy w UNIQA. Każdy z HRBP otrzymuje po każdym miesiącu wystandaryzowany raport z kontrolingu HR i jest w stanie bez wahania odpowiedzieć na pojawiające się pytania, a jeśli pojawiają się kwestie trudniejsze, specjalistyczne – zawsze może liczyć na kolegów z centrum eksperckiego.

## Zaufanie i relacje – fundament wspólnego działania

Choć bywa, że HR i finanse posługują się czasem innym językiem, gdyż inaczej rozkładają akcenty (koncentracja na ludziach vs koncentracja na liczbach) – ich cel jest wspólny: stabilność i rozwój organizacji. Podstawą jest wzajemne zaufanie i szacunek. Regularne spotkania, otwarta komunikacja i koleżeńskie podejście sprawiają, że żadna ze stron nie czuje się tylko „dostawcą danych”, ale realnym współautorem biznesowych decyzji. W UNIQA wspólne spotkania HR i Działu Finansów odbywają się w cyklu cotygodniowym. Umożliwia to omawianie bieżących wyzwań i efektywne planowanie działań obydwu stron tej relacji. Dodatkową korzyścią jest to, że jeśli ktokolwiek (zarząd, menedżerowie ze struktur międzynarodowych) zada pytanie dotyczące kwestii kosztów osobowych – od każdej ze stron zostanie tę samą odpowiedź.

## Jasne zasady i wspólny język

Nieporozumienia często rodzą się z różnych definicji tych samych pojęć. Dlatego kluczowe jest ustalenie spójnych standardów, np.: jak liczymy FTE (Full-Time Equivalent) czy koszty osobowe, jak układamy proces raportowania. Taka przejrzystość eliminuje błędy i skraca czas uzgodnień. I chociaż wydaje się to być banałem, poświęcenie czasu na dodefiniowanie poszczególnych mierników oraz ich metodologii naprawdę się opłaca. Wspólny język i dobra komunikacja na poziomie zespołów w ramach kontrolingu HR i finansów popłaca zawsze, jednak szczególnie benefity widoczne są w okresach spiętrzenia pracy, choćby na etapie planowania budżetów na kolejne lata.

## Transparentność i otwartość na współpracę

Dobre praktyki to również pełna przejrzystość informacji: HR informuje o zmianach kadrowych, podwyżkach czy benefitach, finanse wyjaśniają metodologię alokacji kosztów. Dostęp dla

## Policz to!

### Koszt absencji

#### Po co?

**HR:** monitorowanie zdrowia i zaangażowania pracowników, argument przy wprowadzaniu benefitów prozdrowotnych.

**Finanse:** realny wpływ nieobecności na koszty i produktywność.

$$\text{Koszt pracy na 1 FTE} = \text{Liczba dni absencji} \times \text{Średni koszt 1 dnia pracy}$$

wszystkich do tych samych danych i gotowość obu stron do odpowiedzi na pytania, sprawiają, że obie strony czują się dobrze przygotowane. Znacząco polepsza to komfort pracy. Dotyczy to zarówno obydwu zainteresowanych funkcji, jak i kolegów z biznesu. Dostarczanie im bieżącej informacji pomaga w zarządzaniu, a spójność pomiędzy finansami i HR daje pewność poprawności pozyskiwanej przez biznes wiedzy. Wspominałem już, że w UNIQA HRBP otrzymują w cyklach miesięcznych wystandaryzowane raporty. Analogiczny, nieco bardziej uproszczony dashboard, w każdym miesiącu otrzymuje każdy z dyrektorów pionów i departamentów. Dobrze ułożona praca HR i finansów skutkuje więc także pełnym zrozumieniem struktury kosztów przez odpowiadającego za nie menedżera, zarządzającego konkretną jednostką biznesową.

## Wspólne monitorowanie i szybkie korekty

Rzeczywistość biznesowa nie wygląda zawsze przewidywalnie i nie jest statyczna. Zmiany powodują, że raz omówione rozwiązania mogą podlegać korektom i modyfikacjom. HR i finanse muszą wspólnie reagować na zmiany, analizując odchylenia i omawiając ich przyczyny, jednocześnie

## Policz to!

### Koszt rezerwy urlopowej

$$\text{Rezerwa urlopowa} = \text{Liczba niewykorzystanych dni urlopu} \times \text{Średni koszt 1 dnia pracy}$$

Średni koszt 1 dnia pracy = (wynagrodzenie brutto + składki pracodawcy) ÷ liczba dni pracy w roku. Im więcej dni „zaległych”, tym większa rezerwa → wyższe koszty i wpływ na wynik finansowy.

wspólnie planując działania korygujące. Dzięki temu można podejmować decyzje wspierające całą organizację.

Współpraca HR i finansów to coś więcej niż liczby. To relacja oparta na zaufaniu, transparentności i otwartości. Gdy finanse i HR grają w jednej drużynie, firma zyskuje solidny fundament pod podejmowanie świadomych decyzji i budowanie przewagi konkurencyjnej.

### Podsumowanie

Jeśli my, HRowcy, zainteresujemy się finansami i nieco je „oswoimy”, przyniesie to nam szereg korzyści, także w ramach samego HR. Chodzi tu przede wszystkim o mówienie językiem biznesu, umiejętność przekładania naszych oczekiwań na liczby i wiedzę, w jaki sposób zaprezentować „twarde” rezultaty naszych „miękkich” działań.

## Wskazówka!

Od tego zacznij współpracę na linii HR ↔ Finanse!

### Działania HR wpływające na poziom rezerwy urlopowej:

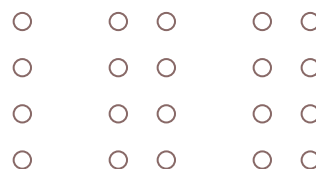
- zachęcanie do wykorzystania urlopu na bieżąco ogranicza wzrost rezerwy,
- cykliczne monitorowanie wykorzystania urlopow,,
- wyznaczanie celu w postaci ilości dni na jednego pracownika.

### Konsekwencje finansowe

- obciążenie wyniku finansowego – rezerwa zwiększa koszty w rachunku zysków i strat,
- wpływ na cash-flow – choć to koszt księgowy dziś, w przyszłości (wyplata ekwiwalentu lub dłuższe nieobecności) oznacza realny wydatek gotówkowy,
- ryzyko skumulowanych zobowiązań – jeśli wielu pracowników nagle odejdzie z firmy z dużą „górką urlopową”, firma musi jednorazowo wypłacić znaczące kwoty.

### Dlaczego to świetny punkt styku HR ↔ Finanse?

- HR – widzi przyczyny (np. niechęć do urlopow, nadmierne obciążenie pracą).
- Finanse – liczy skutki w postaci rezerwy, kosztów i wpływu na bilans.
- Wspólne działanie – promowane polityki „take your vacation”, monitorowanie zaległości, analizowanie obciążeń urlopowych, żeby ograniczać ryzyko finansowe.



**prof. dr hab.**  
**Joanna Tyrowicz**  
Współzałożycielka  
ośrodka badawczego GRAPE



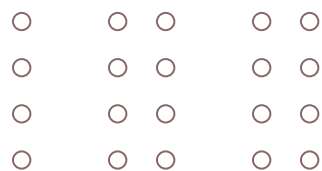
# Czy zmienimy reguły gry?

## Koniec domysłów, czas na jawność płac

Rozmowa o wynagrodzeniach w Polsce wciąż przypomina taniec na rozżarzonych węglach i wywołuje skrępowanie większe niż dyskusja o polityce przy świątecznym stole. Kandydat pytający na rozmowie rekrutacyjnej o widełki płacowe, uchodzi za „roszczeniowego”, a pracownik dopytujący o zarobki kolegów – za nielojalnego. Przypadków korzystania z kodeksowego prawa do informacji o płacach na poziomie danego pracownika – ze świecą szukać. Choć stanowią najważniejszą przyczynę poszukiwania nowej pracy wśród pracujących – i często kluczowy argument do zmiany zatrudnienia – mówimy o nich w firmach mało, w półśłówkach lub na abstrakcyjnych przykładach. Nasza kultura to totalne struganie wariata, ale z wrodzoną sobie ironią, konsekwentnie jakoś odnajdujemy się w tej plątaniu niedomówień i domysłów.

W wieloletnim i głęboko demokratycznym procesie (trzy kadencje europarlamentu!) państwa członkowskie UE zdecydowały, że ten standard nie jest pożądanym. Wśród nich my. Dyrektywa obowiązuje w Polsce już za chwilę i choć tzw. transpozycja na prawo krajowe dostępna jest tylko częściowo, to wygląda na to, że w praktyce od nas będzie zależało, czy zakończymy dekady strugania wariata, czy znajdziemy mniej lub bardziej pokrętnie

sposoby odbudowania obecnej normy społecznej w nowych ramach prawnych. W pierwszej kolejności, już w 2026 roku, zmierzają się z tym wszystkie firmy zatrudniające ponad 250 pracowników. A nawet: każdy pracodawca 250+ w grupie kapitałowej – na swoje własne, zupełnie osobne od pozostałych konto. Za trzy lata obowiązki obejmą także pracodawców 100+, ale i mniejsze organizacje poczują powiew zmian, choćby dlatego, że ich kandydaci



czy kontrahenci mogą zacząć zadawać pytania, które dziś uchodzą za nietakt.

Widziałam już z kilkadziesiąt prezentacji i webinarów straszących tymi przepisami. Pierwszy rozstawiany z przytupem zastęp chochołów, to że pokazywanie widełek jest głęboko szkodliwe. „Za dużo jawności” wymaga głębokiej analizy ryzyka i przynajmniej stu prawników, żeby nas od tej zarazy (prawnie) uchronić. Towarzyszy im drugi zastęp chochołów, nie mniej krzykliwy, że trąba ten, kto nie zwartościował stanowisk, bo skąd teraz weźmie widełki. A te dwa zastępy wirujące wokół nieszczęsnych dyrektorów HR, compliance i komunikacji to jeszcze nic, bo zgodnie z dyrektywą trzeba także sprawdzać, czy firma płaci równą płacę za równą pracę.

Wydaje mi się, że o ile obawy są zrozumiałe – to jednak w tym sensie przesadzone, że zmiany w relacjach na linii pracodawca-pracownik i tak w Polsce zachodzą. Zmiany demograficzne przesuwają, przynajmniej w niektórych segmentach rynku pracy, szalę w kierunku większego zaufania, pełniejszej komunikacji i otwartości na nowe.

Wydaje mi się, że o ile obawy są zrozumiałe – to jednak w tym sensie przesadzone, że zmiany w relacjach na linii pracodawca-pracownik i tak w Polsce zachodzą. Zmiany demograficzne przesuwają przynajmniej w niektórych segmentach rynku pracy szalę w kierunku większego zaufania, pełniejszej komunikacji i otwartości na nowe.

A rozwiązania w dyrektywie nie tylko dają wielkie możliwości, ale też pewne ramy poruszania się po tej – jak na razie – dla części przynajmniej *terra* mało *cognita*.

## Skąd dyrektywa?

Unijne regulacje wzięły się z pozycji akademickich a nie ideologicznych. Systematycznie badania dla krajów Europy pokazują, że kobiety za godzinę pracy średnio zarabiają mniej niż mężczyźni, nawet jeśli mają podobne kwalifikacje i wykonują tę samą pracę. Podobne wyniki potwierdzają się dla różnych mniejszości.

Coraz więcej firm i instytucji publicznych publikuje dane na temat średnich wynagrodzeń, np. kobiet i mężczyzn. Przykładowo, w oparciu o dane dotyczące płac brutto ze sprawozdawczości średnich i dużych przedsiębiorstw, GUS i Eurostat podają, że średnio płace kobiet w Polsce są o kilka procent niższe niż mężczyzn. Tyle, że porównywanie takich średnich nie ma sensu. W niemal wszystkich krajach Europy – a już szczególnie w Polsce – kobiety są lepiej wykształcone niż mężczyźni. Częściej pracują także w usługach rynkowych niż w przemyśle, a to w usługach przeciętne stawki są wyższe. Z tych dwóch powodów przeciętne wynagrodzenie kobiet intuicyjnie powinno być wyższe niż mężczyzn.

**Kiedy popatrzymy na taką samą pracę, to kobiety w naszym kraju zarabiają średnio około 80 groszy za każdą złotówkę, którą otrzymują mężczyźni. Za tę samą (!) pracę. Ale to zjawisko nie jest równo rozłożone: w niektórych firmach niedopłacani są mężczyźni.**

○ ○ ○ ○ ○ ○  
○ ○ ○ ○ ○ ○  
○ ○ ○ ○ ○ ○  
○ ○ ○ ○ ○ ○



Kiedy popatrzymy na taką samą pracę, to kobiety w naszym kraju zarabiają średnio około 80 groszy za każdą złotówkę, którą otrzymują mężczyźni. Za tę samą (!) pracę. Ale to zjawisko nie jest równo rozłożone: w niektórych firmach niedopłacani są mężczyźni.

## Nauka do usług

Dlaczego mogę odpowiedzialnie użyć pojęcia „za tę samą pracę”? Bo nauka stworzyła metody, by porównywać tylko to, co jest naprawdę porównywalne – i dopiero potem wyciągać wnioski. Porównywalność może zapewnić poprawnie wdrożone wartościowanie stanowisk, ale nie jest to jedyny sposób, w jaki można się do niej dostać. Mamy w nauce tych metod tysiąc z okładem i jedne będą bardziej pasowały do danej firmy, a inne mniej. Wyższa pensja może przecież wynikać z doświadczenia, odpowiedzialności i wyników. Ale może także z chaosu, zaszłości i błędów. Byle tylko nie wynikała z uprzedzeń, dyskryminacji i przysmykania oka na nierówne traktowanie.

Dobranie właściwej metody do właściwej firmy wymaga co prawda znajomości ekonometrii i statystyki – ale szczęśliwie firmy nie muszą się z tego z nagle doktoryzować, bo mogą po prostu zaprosić do współpracy kogoś z takim doktoratem. Jak się bowiem okazuje, nie wszystkie pomysły oderwanych od życia naukowców są całkowicie nieprzydatne. Kilka lat temu stworzyliśmy aplikację do analizy równości płac, którą Komisja Europejska uznała za „dobrą praktykę”. Ściślej: jedyną dobrą praktykę z Polski. Inna sprawa, że ta apka niedługo obchodzić będzie dziesiąte urodziny, więc może nie zachwyca graficznie – ale działa: pozwala nawet małym organizacjom sprawdzić, czy płacą równo, i generuje raport.

Choć Komisja Europejska jest z niej zadowolona, my dziś wiemy, że można znacznie więcej. Aplikacja wykorzystuje jedną ze spektrum ponad tysiąca metod. Dobraliśmy tę metodę, by była względnie wiarygodna w skrajnie różnych firmach, ale nauka

poszła do przodu, rozwinęło się też nasze myślenie o równości.

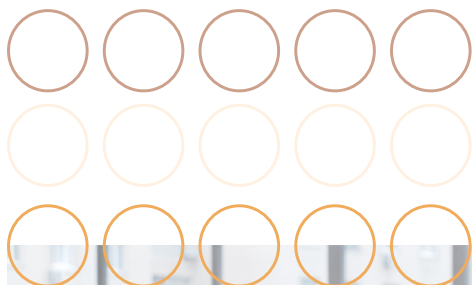
**Dlaczego? Bo samo hasło „równą płacę za równą pracę” kryje w sobie tysiacy pułapek. Jak porównać płace w firmie, gdzie jeden dział to niemal sami mężczyźni, a inny niemal same kobiety? Jak uwzględnić różnice między lokalizacjami? Jak sprawdzić, czy wartościowanie stanowisk faktycznie odzwierciedla poprawnie ich wartość, zanim nakarmimy nim nasze algorytmy? I tak jak nie istnieje jedna złota metoda pasująca do każdej firmy, tak w dialogu można dobrać taką, która w danej firmie będzie lustreczkiem co prawdę powie.**

A potem wyjaśni, skąd ta prawda. Czy wyzwaniem są płace osób z dłuższym stażem czy z krótszym? W jakimś konkretnym dziale czy w wielu? Raczej chodzi o pracowników z niższymi stawkami czy kadrę zarządczą?

Dlatego nasz entuzjazm bierze się nie z samego wyróżnienia, ale z dostrzeżenia wartości nauki. Przecież mierzenie równości płac to nie lada wyzwanie. To, co jako naukowcy możemy zaoferować firmom najlepszemu, to nie samoobsługowa aplikacja. Możemy posłuchać, co wiedzą o swojej organizacji i czego chcą się o niej dowiedzieć. I w odpowiedzi na tę opowieść dobrać najlepszą z licznych metod. Mając metodę (i dane) możemy też wszystko poobliczać, sprawdzając przy okazji, czy nasz dobór metody był faktycznie słuszny. A na koniec możemy uczciwie opowiedzieć zarządowi, managerom i pracownikom o uprawnionych i nieuprawnionych interpretacjach tych obliczeń.

### Rozmowa i rzetelne dane, bo transparentność nie boli

Największy lęk w firmach dotyczy jawności wynagrodzeń. Tyle, że doświadczenia firm, które już wprowadziły jawność pokazują, że świat się nie zawalił. Badania podkreślają, że rośnie pozycja przetargowa pracodawców, bo stają się bogatsi



Przy jawności, zamiast zgadywać, dlaczego ktoś zarabia więcej, można zapytać, jakie są wymagania, by osiągnąć wyższy poziom wynagrodzenia. Pracownicy rządziej zakładają, że jedyną drogą do podwyżki jest zmiana pracy.

w wiedzę o konkurencji, w tym tej o pracowników (a nie o klientów). Pojawiają się bezproduktywne porównywanki i dla niektórych jawność staje się pretekstem do ponownego otwarcia dawno już przyschniętych afer. Per saldo jednak, pracodawcy stają w korzystniejszej sytuacji, szczególnie na rynkach pracy.

Co więcej, pracownicy zarabiający mniej niż ich koledzy mogą odczuwać niezadowolenie i obniżają swoje zaangażowanie lub zwiększają aktywność poszukiwania alternatywnego wynagrodzenia. W istocie to brak rozmów o stawkach płac na poszczególnych stanowiskach tworzy bajki o żelaznym wilku, a uczciwa rozmowa jest w stanie wyeliminować błędne wyobrażenia na temat zarobków współpracowników.

Wreszcie jawność może zwiększać wiedzę pracowników o potencjalnych korzyściach z awansu. O ile sama polityka płacowa firmy jest faktycznie motywacyjna, to ujawnienie tych korzyści z otwartą przyłbicą podnosi oczekiwania pracowników, co w badaniach zwiększa wysiłek i produktywność. W badaniach wychodzi na przykład, że pracownicy zaskakująco często nie doceniają wysokości nagród finansowych związanych z awansem. Przy jawności, zamiast zgadywać, dlaczego ktoś zarabia więcej, można zapytać, jakie są wymagania, by osiągnąć wyższy poziom wynagrodzenia.

Pracownicy rządziej zakładają, że jedyną drogą do podwyżki jest zmiana pracy.

Podobnie jest w dyskusji nad nierównością płac. Wielu czuje podskórnie, że nie dopłaca kobietom i obawia się, że rzetelna analiza danych postawi ich przed koniecznością blokowego podnoszenia im płac. Tymczasem analiza może pokazać, że źródłem nierówności może być polityka bonusowa wobec wąskiej grupy mężczyzn i być może zamiast płacić więcej połowie kadry, można znormalizować wynagrodzenia kilku osób.

### Zamiast unikać – działać

Demotywujący charakter nierówności jest chyba dla wszystkich oczywisty. **Iluzją jest wierzyć, że bez jawności płac pracownicy nie zdają sobie z nich sprawy.** W badaniach okazuje się, że jest wręcz przeciwnie: nierówności idą w parze z plotkami, teoriami spiskowymi i wyolbrzymieniami.

Nasze doświadczenia mówią coś innego. Firmy, które odważyły się na przejrzystość i przyjrzały się równości płac, zyskały więcej niż straciły. Nie chodzi o to, by od razu było idealnie – tylko o to, by wiedzieć, jak jest naprawdę i stopniowo wprowadzać zmiany. W każdej firmie znajdą się niekonsekwencje, wyjątki, zaszłości. Ale równość płac to nie kara, lecz fantastyczna okazja, by przyjrzeć się swoim procesom i krok po kroku je poprawiać.

Oczywiście jawność bywa wymagająca. Niekiedy pokazuje, że polityka płacowa przypomina bardziej loterię niż strategię. Ale czy nie lepiej wiedzieć to jak najszybciej i zacząć naprawianie jak najszybciej? Po co czekać na 2026 rok? Szczególnie, że to już naprawdę niedaleko...



# 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.



**Agnieszka Giermek**  
– Ziółkowska

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



## Oceny roczne – konieczność, formalność czy szansa na prawdziwy dialog?

Rozmowy roczne, zwane ocenami okresowymi, to jedno z najstarszych i najbardziej rozpowszechnionych narzędzi zarządzania pracownikami. W wielu firmach stały się obowiązkowym punktem kalendarza, procesem tak formalnym, że tracą swój pierwotny sens – dialog i rozwój pracownika. Przez wielu i pracowników, i szefów, proces ten bywa dosłownie znienawidzony. Nie bardzo wiadomo czemu ma służyć i po co się go robi. A przecież dobrze przeprowadzona ocena roczna to potężne narzędzie budowania relacji, motywacji i efektywności zespołu.

### Czym są oceny roczne?

Ocena roczna to spotkanie 1:1 między przełożonym a pracownikiem, podczas którego podsumowuje się miniony okres pracy, omawia osiągnięcia, wyzwania, a także ustala cele i oczekiwania na kolejny rok. To czas na udzielenie konstruktywnego feedbacku, ale również na wysłuchanie pracownika i omówienie jego aspiracji czy potrzeb rozwojowych. W dojrzałych organizacjach jest to przestrzeń do szczerzej rozmowy, która wzmacnia zaufanie i poczucie przynależności. Niestety

w wielu przypadkach rozmowy roczne są przykrym obowiązkiem dla obu stron i nie spełniają swojej zasadniczej roli. Bardzo często największym błędem jest skupienie się wyłącznie na perspektywie organizacji co powoduje, że pracownik nie ma okazji wyrażenia swojego zdania. A to idealna okazja do tego, by dowiedzieć się, jakie zadania sprawiają pracownikowi radość, co ocenia w naszej organizacji dobrze a co przysparza mu kłopotów. Dobrze przeprowadzona ocena roczna, w której szef oddaje przestrzeń pracownikowi, może mieć zasadniczy wpływ na wskaźnik rotacji w firmie.

## Po co przeprowadzamy rozmowy roczne?

Celem ocen okresowych nie jest samo „odhaczenie” procesu HR. Dobrze zaplanowane spotkanie daje ogromną wartość. Rozmowy roczne powinny służyć przede wszystkim docenieniu wysiłków i podkreśleniu sukcesów pracownika. To wyjątkowa okazja, by pracownik usłyszał z ust szefa, że doskonale wykonuje swoją pracę, i że dostrzega się jego potencjał. Często natomiast pracownicy nie słyszą zbyt wiele na temat swojej pracy, a gdy omawia się z nim obszary do rozwoju, szefom brakuje konkretnych przykładów. Pracownicy wychodzą z tych spotkań nierzadko zdemotywowani, bez konkretnej wiedzy co należałoby poprawić, z przekonaniem, że nic z tego nie wynika.

Natomiast dobrze prowadzone rozmowy roczne pozwalają prześledzić sukcesy pracownika, zastanowić się wspólnie nad tym, co doprowadziło do tak udanych efektów i jak cele zostały zrealizowane. Oceny roczne to także okazja do tego, aby porozmawiać o tym, w jakich aspektach pracownik nie czuje się pewnie i jakiego wsparcia potrzebuje.

Warto jednak podkreślić, że do rozmowy rocznej liderzy powinni przygotowywać się przez cały okres poprzedzający rozmowę. Często skupiają się oni na ostatnich wynikach lub wydarzeniach, zapominając o tym, co wydarzyło się wcześniej. Jeśli liderzy skupiają się zwłaszcza na tym co negatywne, zapominając o sukcesach z początku roku, pracownik ma prawo czuć się zdemotywowany i oceniać ocenę roczną jako niesprawiedliwą.



To idealny moment, aby zaplanować uzupełnienie kompetencji i wiedzy pracownika, a także aby wspólnie zastanowić się nad tym jak świadomie pracownik może rozwijać swoją karierę w firmie.

Oceny roczne mogą być również wyraźnym sygnałem dla pracownika, że jego wyniki nie są oceniane dobrze, a jego zachowanie powinno ulec zmianie. Jeśli szef jest dobrze przygotowany do tej rozmowy, taka ocena roczna może wpłynąć znacząco na zmianę wyników i zachowanie pracownika. To wszystko powoduje, że jest to potężne narzędzie w rękach liderów. Niestety nie wszyscy potrafią z niego umiejętnie korzystać. Niektórzy liderzy oceniają ją jako formalność albo stratę czasu, podczas gdy umiejętnie prowadzona rozmowa roczna może mieć znaczący wpływ na wyniki firmy. Warto jednak podkreślić, że do rozmowy rocznej liderzy powinni przygotowywać się przez cały okres poprzedzający rozmowę. Często skupiają się oni na ostatnich wynikach lub wydarzeniach, zapominając o tym, co wydarzyło się wcześniej. Jeśli liderzy skupiają się zwłaszcza na tym co negatywne, zapominając o sukcesach z początku roku, pracownik ma prawo czuć się zdemotywowany i oceniać ocenę roczną jako niesprawiedliwą. Stąd tak ważne jest to, aby szefowie poświęcili więcej czasu na przygotowanie się do rozmowy i przeanalizowanie tego o czym chcieliby rozmawiać z pracownikiem i jakie cele chcieliby osiągnąć.

### Jak często przeprowadzać oceny?

Tradycyjnie odbywają się one raz do roku, ale coraz więcej organizacji wprowadza kwartalne lub półroczne przeglądy wyników. Badanie Gi Group pokazuje, że w 2025 r. aż 56% pracowników w Polsce ma rozmowy na temat wyników „raz lub dwa razy do roku”, podczas gdy w 2024 było to około 42%.

Raport Advisory Group „TEST” z 2008 r. wskazuje, że spośród firm, które mają system ocen pracowniczych, większość stosuje ocenę roczną, a jedynie ok. 15% firm organizuje rozmowy dwukrotnie w roku. To sugeruje, że ocena roczna była (i być

Aktualnie coraz więcej zwolenników zyskuje pogląd, że warto spotykać się z pracownikiem w temacie feedbacku regularnie, nie rzadziej niż co 6 miesięcy. To zwykle pozwala zbudować dużo lepszą relację i atmosferę podczas takich spotkań. Gdy spotykamy się częściej, łatwiej o lepsze przygotowanie do rozmowy i pełne zrozumienie po obu stronach.

może nadal jest) dominującym modelem w strukturach ocen okresowych.

Aktualnie coraz więcej zwolenników zyskuje pogląd, że warto spotykać się z pracownikiem w temacie feedbacku regularnie, nie rzadziej niż co 6 miesięcy. To zwykle pozwala zbudować dużo lepszą relację i atmosferę podczas takich spotkań. Gdy spotykamy się częściej, łatwiej o lepsze przygotowanie do rozmowy i pełne zrozumienie po obu stronach. W końcu nie omawiamy sytuacji, która miała miejsce ponad 8 miesięcy temu, ale coś co jest znacznie nam bliższe w perspektywie czasowej.

### Digitalizacja procesu ocen

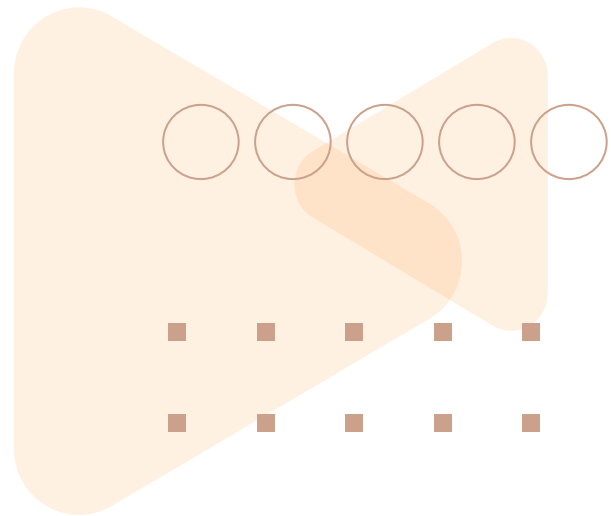
Oceny okresowe nie muszą oznaczać stosu papierowych formularzy. Coraz popularniejsze są platformy i aplikacje HR, które w znaczący sposób ułatwiają proces przeprowadzenia ocen rocznych. Takie aplikacje dostępne są już na polskim rynku i są z powodzeniem wykorzystywane w polskich firmach. Należy jednak pamiętać, że digitalizacja

to tylko narzędzie – nie zastąpi szczerzej, partnerskiej rozmowy. Warto digitalizować ten proces, aby maksymalnie ułatwić szefom przeprowadzenie takiej rozmowy w sposób formalny, ale należy pamiętać, że głównym celem jest szczerza, dobra rozmowa a nie sporządzenie formalnej dokumentacji. Dział HR nie powinien upierać się przy stosowaniu jednego tylko formularza oceny – najważniejsza w tym procesie powinna być rozmowa, która powinna mieć zarówno swój cel jak i konkretny przebieg. Nie musi być natomiast sztywnym formularzem sprowadzającym się do przypisania pracownikowi odpowiednich punktów w poszczególnych kategoriach. To moim zdaniem skutecznie wypacza jakość takich rozmów.

### Dlaczego liderzy nie lubią ocen rocznych?

Z mojej praktyki wynika, że szefowie niechętnie przeprowadzają rozmowy roczne. Traktują je jako dodatkowy obowiązek, formalność, proces HR-owy bez głębszego sensu. Tymczasem to jedno z nielicznych spotkań, w których można zatrzymać się, naprawdę posłuchać i spojrzeć na pracownika w szerszym kontekście.

Dziś zbyt wiele uwagi poświęcamy kwestiom formalnym, zamiast skupić się na sednie tego spotkania, a więc dojrzałej, partnerskiej rozmowie, w której pracownik ma prawo wypowiedzieć się na temat tego co potrzebuje, czego mu brakuje, czego chciałby więcej lub mniej.



Stephen R. Covey w książce „7 nawyków skutecznego działania” zachęcał liderów do regularnych, jakościowych spotkań 1:1 z pracownikami, które porównał do „randki”. Chodzi o stworzenie przestrzeni, w której lider i pracownik są naprawdę obecni i skupieni na sobie nawzajem. To podejście pozwala budować zaufanie i relację opartą na partnerstwie.

Jestem jego ogromnym zwolennikiem. Pracownicy zwykle słysząc, że wkrótce odbędzie się rozmowa roczna, reagują na to niepokojem. Zwłaszcza gdy tego typu procesy nie były prowadzone regularnie lub gdy mają kiepskie doświadczenia. Zupełnie inaczej reagują, gdy szef zaprasza ich na spotkanie poświęcone ich rozwojowi. Warto pomyśleć nad zmianą nazewnictwa, bo aktualnie stosowana nazwa: ocena roczna, na pewno nie wywołuje pozytywnych doświadczeń.

Najistotniejszą rolą HR z procesie ocen rocznych wydaje się być przygotowanie szefów do tego, aby prowadzili te rozmowy serdecznie, skupiając się na osiągnięciach pracowników.

Ważne by szef wiedział, jaki chce osiągnąć cel w każdej rozmowie i by zdawał sobie z tego jak ważna ta rozmowa jest dla każdego pracownika. Pracownicy powinni wiedzieć z wyprzedzeniem, kiedy będą mieli zaplanowaną taką rozmowę. Jestem też ogromnym zwolennikiem uprzedzenia pracowników o tematyce spotkania, a nawet

przesyłania – jeśli jest takowy stosowany – formularz oceny w celu wykonania autooceny. Zachęcam do odchodzenia od sztywnych formuł wszędzie tam, gdzie jest to możliwe. To spotkanie nie musi wcale odbywać się w gabinecie szefa. Może być formą wspólnego spaceru, wspólnej kawy wypitej w spokojnym miejscu po której zostanie sporządzona odpowiednia notatka. Dziś zbyt wiele uwagi poświęcamy kwestiom formalnym, zamiast skupić się na sednie tego spotkania, a więc dojrzałej, partnerskiej rozmowie, w której pracownik ma prawo wypowiedzieć się na temat tego co potrzebuje, czego mu brakuje, czego chciałby więcej lub mniej.

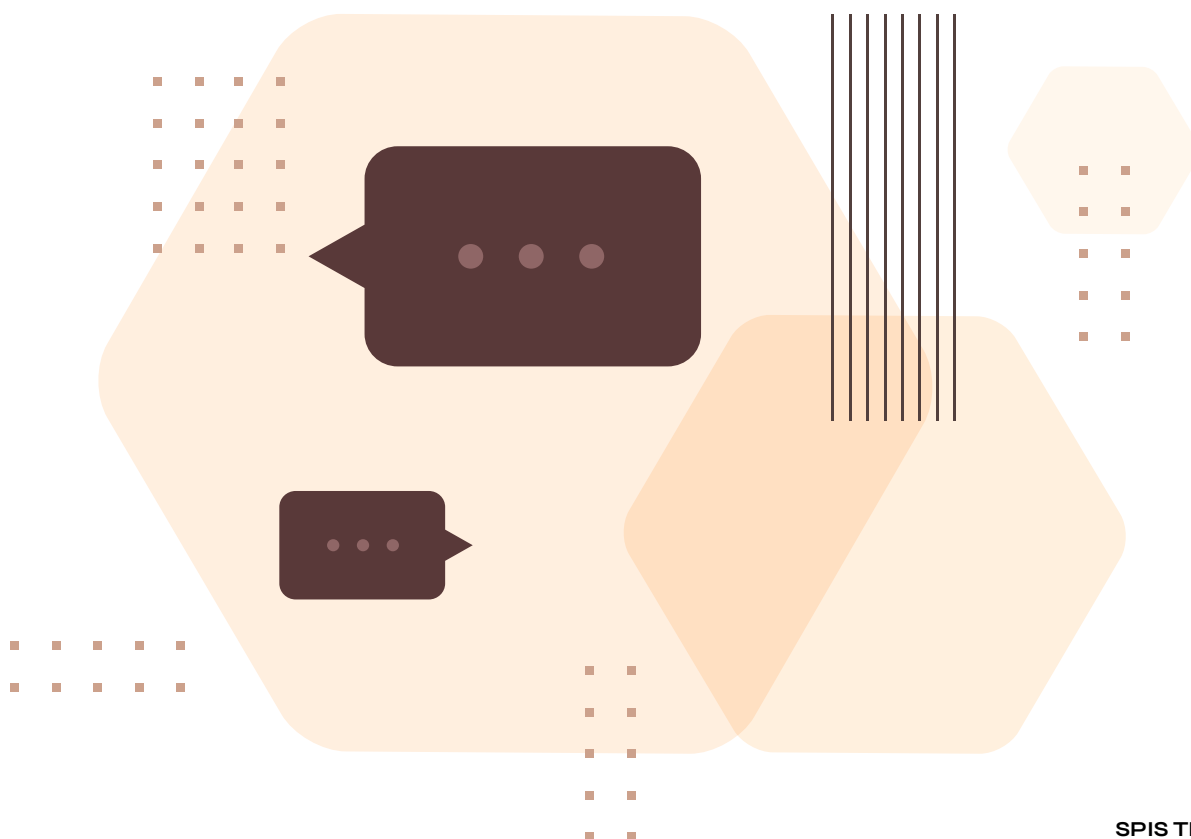
Dział HR powinien każdorazowo zadbać o to, aby omówić formularz oceny rocznej z przełożonymi. Warto poświęcić na to trochę czasu, aby każdy w organizacji wiedział, jak rozumieć ten formularz. Z kolei szefowie powinni uczestniczyć w procesie budowania takiego formularza oceny i mieć prawo do poszerzenia formularza, czy choćby wprowadzenia własnych notatek. To nie formularz czy kryteria są ważne, ale cele tego spotkania. Warto sobie ciągle zadawać pytania, co tak naprawdę chcemy osiągnąć poprzez takie spotkanie? Czy

chcemy „oceniać”, porównywać, czy może motywować lub uwalniać frustrację, jeśli się pojawiła?

Tradycyjny system ocen rocznych ewoluuje. Organizacje coraz częściej wprowadzają model ciągłego feedbacku – krótsze, regularne spotkania uzupełniane jednym, dłuższym podsumowaniem rocznym. To podejście łączy korzyści formalnego podsumowania z codziennym wsparciem. Moim zdaniem, to właściwa droga.

Oceny roczne mogą być potężnym narzędziem rozwojowym i motywacyjnym, jeśli liderzy potraktują je nie jako obowiązek, ale szansę na prawdziwą rozmowę. Digitalizacja wspiera proces, ale najważniejsza jest obecność i intencja lidera. Zamiast odhaczania formularzy – budowanie relacji. Zamiast stresującego podsumowania – konstruktywny dialog i wspólne planowanie przyszłości.

Dla liderów to okazja, by zatrzymać się i spojrzeć na swoich ludzi nie tylko przez pryzmat wyników, ale również ich potrzeb, emocji i ambicji. To inwestycja, która zawsze się zwraca.



Wszystkie sprawy

# HR pod ręką!

Sprawdzaj wynagrodzenia

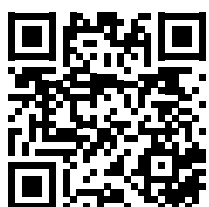
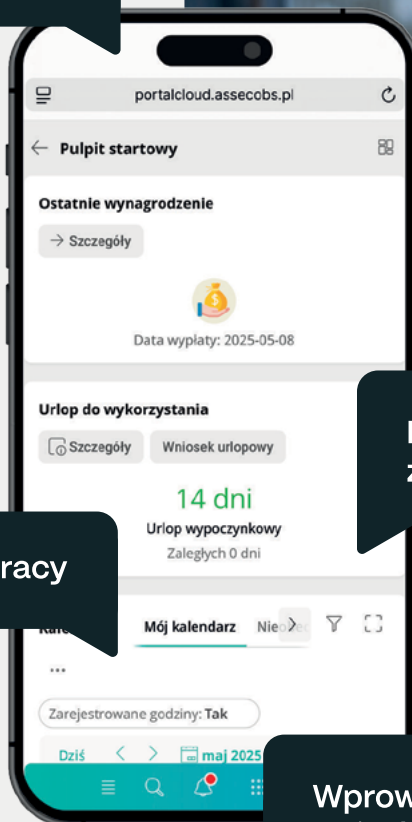
Zapytaj asystenta  
pomocy i dokumentacji

Akceptuj wnioski  
zespołów

Kontaktuj się  
z działem HR

Rejestruj czas pracy

Wprowadzaj  
wnioski i urlopy



Tak się robi HR  
z Asseco Business Solutions

→ Sprawdź nas!



**Izabela  
Dziubak-Napiórkowska**

Radca prawny,  
in-house lawyer, Booksy



**Agnieszka Poliwka**

Trenerka, coachka,  
mówczyni



# Outplacement – obowiązek czy przewaga konkurencyjna? Perspektywa prawa pracy i praktyki HR

Outplacement, czyli program wsparcia dla zwalnianych pracowników, to wciąż temat, który budzi wiele pytań. Czy jest jedynie dobrowolnym gestem dobrej woli, czy może staje się nowym standardem w zarządzaniu zwolnieniami? Z perspektywy prawa pracy, program ten nie zawsze stanowi obowiązkowe świadczenie. Jednak z punktu widzenia praktyki HR, jego wdrożenie może być kluczowym elementem budowania przewagi konkurencyjnej. Jaki jest zatem realny status outplacementu w polskim prawie i dlaczego staje się on coraz częściej strategicznym narzędziem, a nie tylko dodatkowym kosztem?

## Co to jest outplacement?

Niezależnie od powodów, rozstanie z dotychczasowym pracodawcą może być trudnym doświadczeniem dla pracownika/-czki. Outplacement to rozwiązanie, które pozwala zminimalizować psychologiczne koszty tego procesu. Jego celem jest wzmocnienie pracownika/pracowniczki w konstruktywnym podejściu do rozstania z organizacją. Dlatego często myśli się o nim jako o programie wsparcia zmiany zawodowej.

Programy outplacementowe to jest propozycja dla dojrzałych organizacji, dla których liczy się to jak ludziom się pracuje, ale też z jakimi emocjami odchodzą. Takie organizacje wiedzą, że na budowanie swojej pozycji na rynku wpływa również to jak ludzie niosą dalej w świat informacje na temat firmy. Dla których ważne jest to, żeby ten PR był rozważny a nie impulsywny.

Outplacement jest przeformułowaniem takiego komunikatu: *“nie chcemy Cię”, “nie nadajesz się”*



na informację: *“w tym momencie nie będziemy kontynuować współpracy. W ogóle jesteś bardzo wartościowym człowiekiem i warto, żebyś o tym pamiętał/-ła, bo Ci to będzie potrzebne do szukania pracy.”* Program outplacementowy pełni funkcję pomostu między zakończonym etapem zatrudnienia a nowym początkiem zawodowym. Jego celem jest wsparcie pracownika w oswojeniu odejścia i przepracowaniu związanych z nim emocji, przy jednoczesnym umożliwieniu spokojnego i świadomego wejścia w kolejny etap kariery.

### **Outplacement – obowiązek prawny czy dobra praktyka?**

Outplacement, czyli wsparcie pracowników odchodzących z firmy w odnalezieniu się na rynku pracy, przez lata traktowany był w Polsce jako narzędzie dodatkowe, stosowane głównie przez duże, międzynarodowe korporacje dbające o swój wizerunek. Tymczasem w określonych przypadkach mówimy nie o dobrej praktyce, a o ustawowym obowiązku pracodawcy.

Zgodnie z art. 70 i nast. tej ustawy, pracodawca zatrudniający co najmniej 50 osób, który w okresie 3 miesięcy planuje rozstać się z minimum 50 pracownikami, jest zobowiązany do uruchomienia tzw. programu zwolnień monitorowanych. W praktyce oznacza to konieczność współdziałania z powiatowym urzędem pracy i zapewnienia odchodzącym osobom wsparcia w znalezieniu nowego zatrudnienia.

Choć kodeks pracy nie zawiera regulacji wprost dotyczących outplacementu, obowiązek ten pojawia się w ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Zgodnie z art. 70 i nast. tej ustawy, **pracodawca zatrudniający co najmniej 50 osób, który w okresie 3 miesięcy planuje rozstać się z minimum 50 pracownikami**, jest zobowiązany do uruchomienia tzw. **programu zwolnień monitorowanych**. W praktyce oznacza to konieczność współdziałania z powiatowym urzędem pracy i zapewnienia odchodzącym osobom wsparcia w znalezieniu nowego zatrudnienia.

Warto podkreślić, że ustawa o zwolnieniach grupowych (z 13 marca 2003 r.) sama w sobie nie wprowadza obowiązku outplacementu, a jedynie reguluje procedurę zwolnień. To dopiero przepisy ustawy o promocji zatrudnienia nakładają na pracodawcę obowiązek działań wspierających. Co istotne, w przypadku mniejszych redukcji zatrudnienia, wdrożenie outplacementu jest w pełni dobrowolne i zależy od decyzji pracodawcy.

Prawo unijne, w tym Dyrektywa 98/59/WE dotycząca zwolnień grupowych również nie przewiduje obowiązku outplacementu, a jedynie nakazuje konsultacje ze stroną pracowniczą i informowanie organów państwowych. W efekcie każde państwo członkowskie reguluje tę kwestię we własnym zakresie. Polska regulacja jest znacznie skromniejsza – obowiązek powstaje tylko przy naprawdę masowych zwolnieniach i ma węższy zakres. W praktyce wiele firm decyduje się jednak na outplacement także przy mniejszych redukcjach, traktując go jako element employer branding i minimalizowania ryzyka sporów sądowych.

Z perspektywy podatkowej warto pamiętać, że świadczenia realizowane w ramach programu zwolnień monitorowanych, współfinansowane z Funduszu Pracy, korzystają ze zwolnienia z PIT i składek ZUS. Inaczej jest w przypadku dobrowolnych programów – wtedy wartość dodatkowych szkoleń, doradztwa czy coachingu stanowi przychód pracownika, podlegający opodatkowaniu i oskładkowaniu.



## Jakie są rodzaje outplacementu?

Outplacement może być:

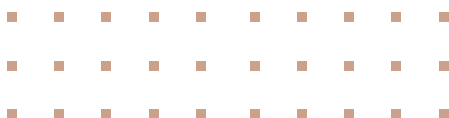
- **indywidualny:** jest to wtedy program wsparcia skierowany do jednej osoby, najczęściej menagera/menagerki, kierownika, kierowniczk
- **grupowy:** wtedy jest to program zmiany zawodowej dotyczący grupy osób
- **wewnętrzny:** czyli przeprowadzany wewnątrz struktur organizacji
- **zewnętrzny:** wtedy kiedy program wsparcia realizuje firma zewnętrzna

Form wsparcia w ramach programu może być wiele od wsparcia psychologicznego, pomocy w stworzeniu profesjonalnego CV i przygotowania do rozmowy kwalifikacyjnej, po mentoring i coaching indywidualny i grupowy.

## Kluczowe elementy skutecznego programu outplacementowego

- **po pierwsze jasne zasady i dobrowolność.** Podstawą pracy w programie outplacementowym jest kontrakt. To on wyznacza ramy, w których odbywa się wsparcie. Rozstanie z firmą zawsze rodzi emocje i dopiero nadanie sytuacji odpowiednich granic pozwala je ośwoić. Udział w programie outplacementowym ma charakter dobrowolny – pracownik sam podejmuje decyzję, że chce z takiej pomocy skorzystać. Jednocześnie może wciąż odczuwać rozgoryczenie czy żal związany z odejściem. Dlatego już na początku pracy w programie kluczowe jest jasne rozdzielenie dwóch procesów: osobistego niezadowolenia wobec pracodawcy od faktycznego celu

udziału w outplacementie, czyli przygotowania się do nowego etapu zawodowego. Spotkania w ramach programu nie są przestrzenią do „wylewania żali”, ale do aktywnej pracy nad przyszłością pracownika – z pełnym poszanowaniem emocji, ale w konstruktywnej perspektywie.



- **po drugie praca z konkretnymi obszarami:** Drugim filarem programu outplacementowego jest praca na konkretnych case study, które pozwalają uczestnikom lepiej przygotować się do wejścia na rynek pracy. Kluczowe obszary to:
  - mocne strony – jakie atuty i umiejętności chciałbyś podkreślić w swoim CV, aby wyróżnić się w oczach przyszłego pracodawcy?
  - wartości – które z Twoich wartości powinny determinować Twoje zachowania i wybory w nowym miejscu pracy?
  - aktywizacja zawodowa – w jakich sytuacjach jesteś najbardziej sprawczy/a: czy w relacjach, w realizacji zadań, czy w podejmowaniu decyzji?
- **po trzecie mentoring grupowy:** Służy temu, by uczestnicy czerpali z pracy w grupie i wspólnie wypracowywali nowe rozwiązania. Wspiera uczestników w budowaniu motywacji, zaangażowaniu w wymianę doświadczeń, dzięki czemu mogą bardziej efektywnie pracować nad tematami, takimi jak CV czy mocne strony. To pozwala im spojrzeć na siebie i swoje działania z innej perspektywy.

Z perspektywy compliance outplacement coraz częściej postrzegany jest nie jako zbędny koszt, ale jako narzędzie prewencji sporów sądowych i element budowania kultury transparentności. O ile przepisy nakładają obowiązek jego wdrożenia tylko w ściśle określonych sytuacjach, to praktyka pokazuje, że nawet przy mniejszych redukcjach warto rozważyć jego wprowadzenie.

Jeśli weźmiemy te trzy elementy pod uwagę możemy uzyskać takie efekty, o których mówią uczestnicy i uczestniczki jednego z programów:

*“Po tym programie czuję się wewnętrznie przygotowany do znalezienia sobie innej pracy”*

*“Jestem wdzięczna za ten program, za to jak był przemyślany proces od pożegnania się do ponownego wyjścia na rynek pracy. Dzięki niemu czuję, że pracodawca mnie nie odrzucił i czuję jego szacunek do mnie.”*

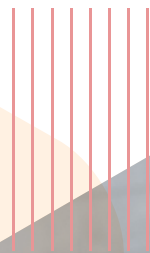
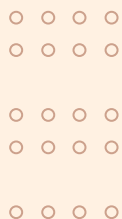
### Ograniczanie ryzyka prawnego

Zwolnienia – czy to indywidualne, czy grupowe – zawsze niosą ze sobą ryzyko sporu sądowego. Z perspektywy compliance outplacement coraz częściej postrzegany jest nie jako zbędny koszt, ale jako narzędzie prewencji sporów sądowych i element budowania kultury transparentności. O ile przepisy nakładają obowiązek jego wdrożenia

tylko w ściśle określonych sytuacjach, to praktyka pokazuje, że nawet przy mniejszych redukcjach warto rozważyć jego wprowadzenie. Pracodawca zyskuje wtedy dodatkową linię obrony: może wykazać, że w procesie zwolnień kierował się zasadą lojalności wobec pracowników i minimalizował negatywne skutki odejścia. Co więcej, często dodatkowe świadczenia oferowane są wyłącznie w opcji porozumienia rozwiązującego umowę o pracę. Choć może to rodzić pewne wątpliwości prawne, jest skutecznym sposobem zachęcania pracowników do takiej trybu zakończenia zatrudnienia.

## Podsumowanie

Outplacement w Polsce funkcjonuje na dwóch płaszczyznach – jako obowiązek ustawowy w przypadku największych zwolnień grupowych oraz jako dobrowolna praktyka coraz chętniej stosowana przez pracodawców w mniejszych reorganizacjach. Z prawnego punktu widzenia porządkuje proces rozstania i ogranicza ryzyka sporów sądowych. Z perspektywy HR jest natomiast narzędziem wspierającym nie tylko pracowników, lecz także wizerunek i kulturę organizacyjną firmy. W efekcie outplacement staje się dziś czymś więcej niż dodatkiem – to element compliance i przewagi konkurencyjnej, który może przesądzać o tym, jak organizacja jest postrzegana na rynku pracy.



 Eduwersum
**Małgorzata Górka**

HR Dyrektorka w VeloBank,  
Psycholożka, Psychotraumatolożka,  
Trenerka Eduwersum



# 6 praktycznych sposobów na budowanie przez HR całościowych doświadczeń

Total Experience (TX) to strategia, która skupia się spójnie na **employee experience** (EX - doświadczeniu pracowników), **customer experience** (CX - doświadczeniu klientów) i **user experience** (UX - doświadczeniu użytkowników technologii). TX integruje wszystkie te perspektywy w jedną spójną całość, w której doświadczenie pracowników, klientów i użytkowników jest projektowane jako jeden system naczyń połączonych.

Badania Gallupa pokazują, że organizacje z wysokim poziomem zaangażowania pracowników notują:

- 21% wyższą rentowność,
- 20% większą produktywność,
- nawet o 10% wyższą satysfakcję klientów.

To skłania ku refleksji, że employee experience jest silnie powiązane z customer experience, a organizacje nie mogą i nie powinny już tych obszarów traktować oddzielnie.

Nowoczesne HRy odpowiadają dziś za projektowanie doświadczeń kandydatów (candidate experience), długofalowe budowanie pożądanej kultury, wspieranie adopcji technologii, biznesowe

zarządzanie zasobami dedykowanymi do prowadzenia i rozwoju biznesu czy też współtworzenie marki organizacji w oczach klientów i partnerów.

## 6 pomysłów na praktyczne zastosowanie strategii doświadczenia całkowitego w HR

1. **Rekrutacja i onboarding traktowane jako podróż, bazowanie na spójnym cyklu życia pracownika.** Dzięki temu możemy podnieść zaangażowanie czy skrócić czas wdrożenia nowych pracowników (np. dzięki cyfrowym narzędziom onboardingowym projektowanym w oparciu o badania potrzeb kandydatów(ek)). Warto regularnie korzystać ze zbierania informacji zwrotnych od kandydatów i kandydatek, (nowych) pracowników i klientów. Ważna jest



analiza doświadczeń jako nasza baza do dokonywanych usprawnień. Ciekawym narzędziem jest także feedback 360, zapraszający do podzielenia się informacją zwrotną także klientów firmy. Regularnie powinniśmy badać pozytywne doświadczenia pracowników (eNPS) czy też puls organizacji. Aktywności te pomogą nam zdobywać wiedzę na każdym etapie cyklu pracownika, aby na bieżąco odpowiadać na potrzeby zarówno zespołów, jak i biznesu.

**2. Angażowanie pracowników jako ambasadatorów marki**, gdyż ich marki osobiste są najskuteczniejszym i najbardziej wiarygodnym kanałem komunikacji marki firmy. Warto rozważyć programy ambasadorskie, szkolenia z komunikacji online i personal branding, a także angażowanie pracowników w tworzenie treści video, podcastów i postów na LinkedIn.

**3. Wdrażanie technologii wspierającej zarówno dobrostan, jak i produktywność** poprzez wprowadzenie narzędzi, które integrują dane o pracy, nastrojach i współpracy, budując całościowe doświadczenie pracy w środowisku cyfrowym. Co ważne, w trosce o wellbeing pracowników i efektywność biznesu, stale

analizujemy efektywność naszych procesów i nasze ścieżki decyzyjne.

**4. Rozwój** w oparciu o schemat 70 20 10 (70 uczenie się przez praktykę, 20 uczenie się od innych/innych, 10 teoretyczne uczenie się) dopasowany do potrzeb biznesowych, z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi. Wdrażanie kultury regularnego upskillingu (podnoszenie umiejętności), czy reskillingu (przebranżowienie). Zarządzanie potencjałem na podstawie talentów, a nie klasycznej, silosowej ścieżki kariery.

**5. Projektowanie struktur**, które wykorzystują nie tylko czynnik ludzki (zasoby ludzkie), ale także technologiczny. Konieczna jest tu znajomość narzędzi, procesów, biznesu, aby wspólnie z kadrą zarządzającą decydować, które zadania mogą być automatyzowane czy wykonywane przez AI, a które wymagają klasycznego zatrudnienia.

**6. Budowanie polityki płacowej**, wynagradzającej szczególne wyniki pracy, także w obszarze budowania satysfakcji klienta. Wymaga to stawiania KPI na TX oraz kompleksowej analityki

danych. Indywidualizowanie pakietów benefitowych odpowiadających na potrzeby wielokulturowych zespołów. Budowanie kultury feedbacku i doceniania.

## Co wziąć pod uwagę wdrażając TX?

### Mapowanie doświadczeń

Identyfikacja i ocena naszych kluczowych „momentów prawdy” w EX, CX i UX, np. rekrutacja, pierwszy dzień pracy, onboarding, dotrzymywanie obietnic, obsługa klienta, korzystanie z systemów.

### Kultura organizacyjna

Budowanie środowiska pracy, w którym na bieżąco bierzemy pod uwagę, jak decyzje i procesy wpływają na zespół. Przywództwo oparte jest zaś na autentyczności i spójnych, rzeczywistych wartościach, które łączą doświadczenia pracowników i klientów. Ważna jest także komunikacja, w tym widoczność i dostępność zarządu czy też najwyższej kadry zarządzającej.

### Wspólne KPI dla HR i biznesu

Np. wskaźnik Net Promoter Score (NPS) dla pracowników i klientów analizowany łącznie. NPS odpowiada na pytanie o lojalność klientów i poziom ich zadowolenia z produktów i usług.

### Projektowanie zorientowane na człowieka (human-centered design)

Wykorzystanie metod UX i design thinking w projektach HR, tak by finalne produkty były intuicyjne, odpowiadały na potrzeby i wygodnie się z nimi pracowało.

### Integracja technologii

Spójne ekosystemy narzędzi HR, CRM (zarządzanie relacjami z klientem) i CX (doświadczenie klienta). Konieczne są inwestycje w technologie integrujące EX i CX i ich dostęp dla HR.

## Jakie wyzwania możemy spotkać podczas wdrażania TX?

### Silosy organizacyjne

HR, sprzedaż, marketing, IT i operacje często działają osobno w poziomych silosach.

### Technologiczne „shadow IT”

Nieefektywne narzędzia i rozbudowane systemy decyzyjne, które zamiast poprawiać doświadczenie, często je komplikują. Popularnym zjawiskiem jest także istniejący dług technologiczny i brak wystarczającego budżetu na jego likwidację. Dług technologiczny wynika z krótkowzrocznych decyzji technologicznych skutkujących długofalowymi problemami technologicznymi.

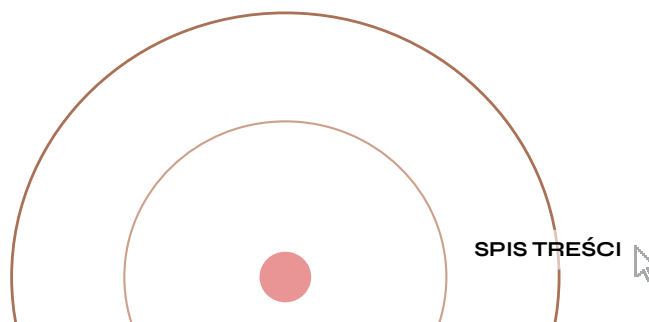
### Brak danych

Organizacje mierzą osobno EX i CX, ale rzadko analizują ich współzależności.

Podsumowując, organizacje, które wprowadzą TX, mogą liczyć na wiele korzyści z tym związanych. Wśród nich możemy znaleźć:

- wyższe zaangażowanie pracowników,
- niższą rotację,
- sprawniejsze procesy rekrutacyjne,
- lepszą obsługę klientów i ich lojalność,
- wzrost innowacyjności,
- wyższe zyski,

a finalnie trwałą przewagę konkurencyjną.



# Wynagrodzenia i ubezpieczenia



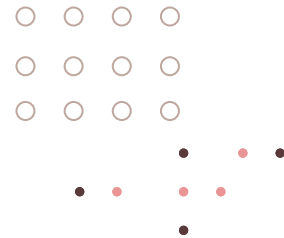
Wynagrodzenie za pracę jest świadczeniem przysługującym pracownikowi za pracę prawidłowo wykonaną i jednym z głównych powodów, dla których pracownicy podejmują pracę. Obowiązkiem pracodawcy jest jego prawidłowa i terminowa wypłata.





### Aneta Prostack-Motył

Współwłaściciel biura rachunkowego  
Finsea Sp. z o.o.



# Wynagrodzenie z tytułu terminowego wpłacania zaliczek na podatek PIT-4

Jednym z podstawowych obowiązków pracodawcy jest obliczanie i odprowadzanie należności publicznoprawnych od wynagrodzeń, w tym zaliczek na podatek dochodowy od osób fizycznych. Nie każdy jednak jest świadomy możliwości uzyskania rekompensaty za prawidłowe wpłaty na rzecz urzędu skarbowego. W świetle obowiązujących przepisów płatnikom przysługuje wynagrodzenie za terminowe przekazywanie zaliczek na podatek dochodowy od wynagrodzeń.

Zgodnie z art. 28 §1 Ordynacji podatkowej (Dz.U. z 2023 r. poz. 2383 z późn. zm.), płatnik ma prawo do wynagrodzenia za terminowe i prawidłowe obliczenie, pobranie oraz przekazanie do urzędu skarbowego podatku dochodowego od osób fizycznych. Wynagrodzenie jest niewielkie, bo wynosi zaledwie 0,3% od kwoty pobranych i odprowadzonych zaliczek na podatek. Jednak przy większej liczbie zatrudnionych pracowników, kwota może być istotna.

## Komu przysługuje wynagrodzenie za terminowe przekazywanie zaliczek?

Wynagrodzenie należy się podmiotom będącym płatnikami podatku od osób fizycznych, czyli pracodawcom zatrudniającym na podstawie umów

o pracę, zleceniodawcom zatrudniającym na podstawie umów zleceń i umów o dzieło, podmiotom wypłacającym inne świadczenia podlegające opodatkowaniu. Należy zaznaczyć, że prawa do otrzymania wynagrodzenia nie mają jednostki sektora finansów publicznych, czyli m.in. urzędy, szpitale i szkoły publiczne. Płatnik ma prawo do wynagrodzenia, jeśli spełni łącznie następujące warunki:

- terminowo przekaże pobrane zaliczki do urzędu skarbowego,
- złoży wymagane deklaracje prawidłowo i w terminie (PIT-4R),
- nie ma zaległości podatkowych wobec Skarbu Państwa,
- nie jest podmiotem wyłączonym z tej możliwości na mocy szczególnych przepisów (jednostki sektora finansów publicznych).

Działy finansowe muszą pilnować prawidłowości naliczenia zaliczek na podatek oraz przestrzegać terminu ich zapłaty, ponieważ nawet jednodniowe opóźnienie pozbawia prawa do wynagrodzenia za dany miesiąc. W sytuacji, kiedy część zaliczki jest opłacona w terminie, a część z opóźnieniem,



wynagrodzenie przysługuje wyłącznie od kwoty terminowo opłaconego zobowiązania. Podobnie jest z przesłaniem rocznej deklaracji - każde opóźnienie w wysyłce informacji PIT-4R sprawia, że płatnik traci prawo do wynagrodzenia za terminowe wpłaty.

### Jakie formalności należy dopełnić?

Wynagrodzenie naliczane jest automatycznie, nie ma konieczności składania w urzędzie skarbowym żadnych dodatkowych dokumentów lub wniosków. Nie istnieje też sztywny termin określający, kiedy można skorzystać z wynagrodzenia. Płatnik ma dowolność w wyborze, czy chce uzyskać wynagrodzenie np. raz w roku czy co miesiąc pomniejszając terminowe wpłaty o naliczone wynagrodzenie. Żaden przepis nie narzuca terminu uzyskania wynagrodzenia. Płatnik jest uprawniony do jego otrzymania aż do momentu przedawnienia zobowiązania podatkowego. Naliczone wynagrodzenia za każdy miesiąc osobno należy zawrzeć w rocznej deklaracji PIT-4R w wierszu *Wynagrodzenie z tytułu terminowego wpłacania podatku dochodowego za poszczególne miesiące, zgodnie z art. 28 Ordynacji Podatkowej*. Musimy jednak pamiętać, że wynagrodzenie płatnika stanowi jego przychód, który musi zostać ujęty w księgach rachunkowych, najczęściej jako pozostałe przychody operacyjne.

### Podsumowanie

Wynagrodzenie dla płatnika podatku za terminowe wpłacanie zaliczek to ustawowa forma rekompensaty dla zakładów pracy, które sumiennie realizują swoje obowiązki podatkowe. I chociaż wielkość wynagrodzenia może się wydawać nieistotna, to w skali dużych instytucji zatrudniających setki osób w dłuższej perspektywie czasowej kwota będzie znacząca. Zdecydowanie warto skorzystać z tego rozwiązania, zwłaszcza, że nie wiąże ono z żadnymi dodatkowymi obowiązkami.



SALVAR®



# Potrącenie z wynagrodzenia przy alimentach

Prawo do wynagrodzenia za wykonaną pracę stanowi podstawowe prawo pracownika. Prawo to jest niezbywalne, a sam pracownik nie może przenieść przysługującego mu uprawnienia na inną osobę. Co do zasady dokonywanie potrąceń wymaga zgody pracownika udzielonej w formie pisemnej. Oczywiście – istnieją wyjątki. Zostały one wymienione enumeratywnie w art. 87 § 1 Kodeksu pracy. W katalogu tym mieszczą się m.in. sumy egzekwowane na mocy tytułów wykonawczych na zaspokojenie świadczeń alimentacyjnych.

## Wysokość potrąceń

Potrącenie dokonywane jest z wynagrodzenia otrzymywanego przez pracownika „na rękę” – po odliczeniu składek na ubezpieczenie społeczne, zaliczki na podatek dochodowy i ewentualnych wpłat do pracowniczego planu kapitałowego (jeżeli pracownik nie zrezygnował z dokonywania tych wpłat). Co istotne, maksymalna kwota podlegająca potrąceniu w przypadku egzekucji świadczeń alimentacyjnych wynosi 60% wynagrodzenia netto (3/5). Jednak takie dodatkowe składniki wynagrodzenia, jak premie, nagrody, dodatkowe wynagrodzenie roczne czy należności z tytułu udziału pracownika w zysku lub nadwyżce bilansowej – mogą być potrącone w pełnej wysokości. Warto

również pamiętać, że „ochrona” wynagrodzenia w zakresie potrącenia świadczeń alimentacyjnych do wysokości maksymalnej 3/5 obejmuje tylko wynagrodzenie z tytułu umowy o pracę. Świadczenie pracy na podstawie umów cywilnoprawnych i otrzymywane z tego tytułu wynagrodzenie nie jest traktowane jako wynagrodzenie za pracę w rozumieniu Kodeksu pracy i może być zajęte w pełnej wysokości na poczet alimentów.

Po tym teoretycznym wstępie, warto obliczyć, o jakich kwotach potrąceń mówimy. Posłużmy się więc dwoma przykładami – w odniesieniu do minimalnego wynagrodzenia oraz średnich zarobków.

Aktualnie wysokość minimalnego wynagrodzenia brutto, ustalonego Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 12 września 2024 roku (Dz.U. z 2024 r., poz. 1362), wynosi 4.666 zł. Pensja netto wyniesie 3.510,92 zł. Maksymalna kwota, jaka jest możliwa do potrącenia z tytułu alimentów, wynosi obecnie około 2.106,55 zł.

Z kolei zgodnie z komunikatem Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego z dnia 8 sierpnia 2025 roku w sprawie przeciętnego wynagrodzenia w drugim kwartale 2025 roku, wyniosło ono 8.748,63 zł brutto, co w przeliczeniu na kwotę netto daje 6.294 zł. Maksymalna kwota, jaka jest możliwa do potrącenia z tytułu alimentów w przypadku przeciętnego wynagrodzenia, wynosi obecnie około 3.776,40 zł.

### Zakład karny a alimenty

Nic nie stoi również na przeszkodzie, aby dokonywać potrąceń alimentów z wynagrodzenia, które uzyskuje skazany z tytułu pracy zarobkowej podjętej w ramach zakładu karnego. Samo bowiem osadzenie w zakładzie karnym – jak wskazuje orzecznictwo – nie powinno negatywnie

wpływać na alimenty należne dziecku. Według rocznej informacji statystycznej za rok 2024 opublikowanej przez Ministerstwo Sprawiedliwości – Centralny Zarząd Służby Więziennej, wśród 72.006 osadzonych, odpłatnie zatrudnionych było 18.960 osób. Liczba osób zobowiązanych do świadczeń alimentacyjnych wynosiła 7.030. Łączna suma dokonanych w 2024 roku potrąceń wyniosła 28.026.762,57 zł – co może dawać wrażenie wysokiej kwoty. Jednak średnia miesięczna wysokość raty alimentacyjnej w roku 2024 wynosiła 335,05 zł, co stanowiło wzrost w stosunku do roku 2023 o niemal 25%, przy średnim wynagrodzeniu osadzonego w kwocie 2.493,31 zł.

### Łatwiejsze potrącenie?

Na gruncie Kodeksu pracy ustanowiona została swoista uproszczona procedura dochodzenia świadczeń alimentacyjnych przez wierzyciela. Potrącenie następuje bowiem na sam wniosek wierzyciela złożony do pracodawcy wraz z tytułem wykonawczym. Powoduje to brak konieczności wszczynania postępowania egzekucyjnego, co wiąże się z nieobciążaniem dłużnika



alimentacyjnego kosztami egzekucji komorniczej. Oczywiście – od tej ogólnej zasady istnieją wyjątki.

Uproszczona procedura jest niedopuszczalna, gdy wynagrodzenie zostało uprzednio zajęte w trybie egzekucji sądowej lub administracyjnej, jak również w przypadku, gdy o potrącenie świadczeń alimentacyjnych występuje kilku wierzycieli.

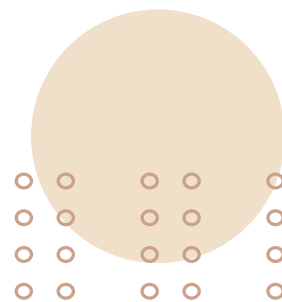
**Zaspokojenie świadczeń alimentacyjnych ma pierwszeństwo przed pozostałymi długami pracownika. W praktyce oznacza to, że w przypadku, gdy rodzic obowiązany do alimentów popadnie w zadłużenia, chociażby z tytułu pożyczek czy kredytów, dziecko będzie miało możliwość zaspokojenia swoich potrzeb alimentacyjnych przed instytucją bankową czy pożyczkową.**

Dopóki w sprawie mamy 1 wierzyciela - nie ma żadnych trudności. Większych problemów nie sprawia również kilku uprawnionych wierzycieli - o ile suma ich wierzytelności nie przekracza 60% ustalonej wysokości wynagrodzenia. Pracodawca musi dokonać jedynie kilku prostych działań matematycznych. Jednak, gdy wierzycieli jest więcej, a maksymalna kwota potrącenia nie wystarcza na pełne zaspokojenie wszystkich należności - zaczynają się schody, a pracodawca nie powinien

rozporządzać sumą potrącenia. W takim bowiem przypadku obliczenia należy zostawić „specjalistom” – komornikowi, który przeprowadzi egzekucję i wykona bardziej skomplikowane działania celem należytego rozdysponowania potrąconej kwoty.

Zaspokojenie świadczeń alimentacyjnych ma pierwszeństwo przed pozostałymi długami pracownika. W praktyce oznacza to, że w przypadku, gdy rodzic obowiązany do alimentów popadnie w zadłużenia, chociażby z tytułu pożyczek czy kredytów, dziecko będzie miało możliwość zaspokojenia swoich potrzeb alimentacyjnych przed instytucją bankową czy pożyczkową. Z punktu widzenia pracownika warto pamiętać, że informacja o zajęciu wynagrodzenia w wyniku egzekucji komorniczej jest umieszczana na świadectwie pracy wystawianym przez pracodawcę po zakończeniu stosunku pracy.

**Nie można jednak pominąć roli pracodawcy w procedurze dokonywania potrąceń z wynagrodzenia, na którym ciąży dodatkowe obowiązki i odpowiedzialność. Bowiem z momentem potrącenia na pracodawcę przechodzi obowiązek rozdysponowania części wynagrodzenia pracownika w określony sposób.**





## Rola pracodawcy

Nie można jednak pominąć roli pracodawcy w procedurze dokonywania potrąceń z wynagrodzenia, na którym ciążyą dodatkowe obowiązki i odpowiedzialność. Bowiem z momentem potrącenia na pracodawcę przechodzi obowiązek rozdysponowania części wynagrodzenia pracownika w określony sposób. Rodzi to odpowiedzialność pracodawcy zarówno względem dłużnika (pracownika), jak i wierzyciela – w szczególności odpowiedzialność odszkodowawczą. W przypadku dokonania potrącenia bezpodstawnie, pracownikowi przysługuje względem pracodawcy roszczenie o zwrot potrąconej kwoty wraz z odsetkami. Równocześnie każde postąpienie z potrąconą częścią wynagrodzenia wbrew decyzji o zajęciu oznaczać może sprzeniewierzenie, a tym samym kreować odpowiedzialność na gruncie art. 284 § 2 Kodeksu karnego.

W polskim systemie prawnym świadczenia alimentacyjne podlegają szczególnej ochronie, a uprawnionym do świadczeń przysługują – z punktu

widzenia systemu prawnego – przywileje. Są one jednak w praktyce niedostrzegalne, a środki wdrażane przez ustawodawcę – często nieskuteczne. Najlepiej świadczą o tym ostatnie dane Rejestru Dłużników BIG InfoMonitor. Zgodnie z opublikowanymi informacjami, na koniec 2025 roku wysokość zaległości alimentacyjnych wyniosła ok. 16,8 mld zł, a średnia wysokość zadłużenia rodzica niepłacącego alimentów to kwota ok. 57,5 tys. zł.

Mimo więc starań ustawodawcy, wprowadzane rozwiązania nie stanowią remedium na „problem” alimentacyjny. Jednak instytucja potrącenia świadczeń alimentacyjnych z wynagrodzenia obowiązującego z pewnością jest jednym ze skuteczniejszych środków umożliwiającym chociażby częściowe zaspokojenie roszczeń alimentacyjnych, a wzrost minimalnego wynagrodzenia pociąga za sobą wyższy stopień zaspokojenia świadczeń uprawnionych.



# 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 „Wszystko co musisz wiedzieć o zatrudnianiu i zwalnianiu pracowników”

To kompendium wiedzy o najważniejszych kwestiach pracowniczych związanych ze stosunkiem pracy.

Omawiamy w niej najważniejsze zasady związane z rekrutacją pracowników, z wyborem optymalnej formy zatrudnienia, a także z przetwarzaniem danych osobowych i rozwiązaniem umowy o pracę.

**Autorki:** Monika Smulewicz, Donata Herman, Liczba stron: **264**  
**ISBN 978-83-66131-79-8 Cena: 199,00 PLN**



## Książka „Dokumentacja pracownicza i ewidencja 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: **268**  
**ISBN 978-83-66131-78-1 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 odpowiedzi 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: **170**  
**ISBN 978-83-66131-76-7** Cena: **89,00 PLN**



### Książka „Wszystko co musisz wiedzieć o czasie pracy”

Tajniki planowania i rozliczania czasu pracy w praktyce. Omawiamy systemy i rozkłady czasu pracy, kalkulację wynagrodzenia za pracę w nadgodzinach oraz dyżur i przestój. W publikacji znajdziesz odpowiedzi 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: **180**  
**ISBN 978-83-66131-75-0** 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: **156**  
**ISBN 978-83-66131-77-4** Cena: **89,00 PLN**

 Eduwersum


in

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

Kancelaria Radcy Prawego Patrycja  
Rejnowicz-Janowska  
Wykładowca akademicki w Uczelni Łazarskiego  
Absolwentka i Trenerka Eduwersum®  
Collegium Rozwoju HR



**KANCELARIA  
RADCÓW PRAWNYCH**  
MARKIEWICZ - JURZYŃSKA | ŚWIERCZ


in

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

Kancelaria Radców Prawnych  
Markiewicz-Jurzyńska/Świercz  
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

Okres letnich urlopów minął bezpowrotnie. W żadnym jednak wypadku nie oznacza to, że problematyka związana z udzielaniem urlopów wypoczynkowych straciła na aktualności.

Nie budzi przecież wątpliwości, że prawo do urlopu wypoczynkowego realizowane jest przez pracowników niezależnie od pory roku. Pracodawcy powinni więc stale aktualizować i poszerzać swoją wiedzę w tym zakresie, aby ograniczyć ryzyko pojawienia się na tym tle jakichkolwiek nieporozumień czy sporów.

Z naszego doświadczenia zawodowego wynika, że wykładnia przepisów dotyczących urlopów wypoczynkowych potrafi być nie lada wyzwaniem. Chcąc wesprzeć Państwa w ich praktycznym stosowaniu, poniżej prezentujemy wybrane fragmenty orzecznictwa dotyczące między innymi:



- nieuprawnionej ingerencji pracodawcy w urlop wypoczynkowy pracownika,
- rozpoczęcia urlopu wypoczynkowego bez zgody pracodawcy,
- braku związania pracodawcy zaproponowanym przez pracownika terminem udzielenia urlopu wypoczynkowego,
- skutecznego odwołania pracownika z urlopu wypoczynkowego,
- terminu przedawnienia roszczenia o udzielenie urlopu wypoczynkowego.

Głęboko wierzymy, że lektura zaprezentowanych orzeczeń będzie dla Państwa cennym źródłem wiedzy i wsparcia merytorycznego w codziennej pracy.

§

### Nieuprawniona ingerencja pracodawcy w urlop wypoczynkowy pracownika

**Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 23 marca 2017 r., I PK 130/16, LEX**



„Zobowiązanie pracownika przez pracodawcę do pozostawania w gotowości do pracy czy wymuszanie na nim świadczenia pracy w czasie

urlopu wypoczynkowego (werbalne, pozawerbalne - przez presję psychiczną lub spowodowane wadliwą organizacją pracy powodującą konieczność wykonywania obowiązków pracowniczych w tym okresie) stanowi zaprzeczenie istoty urlopu wypoczynkowego przeznaczonego na czas niezakłóconego odpoczynku pracownika”.

§

**Umowa o pracę tudzież układ zbiorowy pracy może przewidywać wyższy wymiar urlopu wypoczynkowego aniżeli wymiar wynikający z art. 154 § 1 KP**

**Wyrok Sądu Apelacyjnego w Katowicach z dnia 9 grudnia 2014 r., III AUa 25/14, LEX**

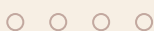


„Regulacja art. 154 § 1 k.p. wyznacza jedynie podstawowy wymiar urlopu wypoczynkowego, który może być odmiennie, tj. korzystniej unormowany choćby w umowie o pracę, czy też w układach zbiorowych pracy, biorąc pod uwagę specyficzne warunki panujące na danym stanowisku pracy, bądź charakterystyczne dla określonego zawodu, nie pozbawiając jednak takiego dodatkowego urlopu charakteru urlopu wypoczynkowego, którego przeznaczeniem jest przede wszystkim wypocinek i regeneracja sił konkretnego pracownika. Tym bardziej, iż zarówno umowa o pracę, jak i układ zbiorowy pracy stanowią źródła prawa pracy tożsame z kodeksem pracy”.

§

**Przedawnienie roszczenia o udzielenie urlopu wypoczynkowego**

**Wyrok Sądu Apelacyjnego w Warszawie z dnia 2 grudnia 2021 r., III APa 29/20, LEX**



„Roszczenie o udzielenie urlopu wypoczynkowego przedawnia się z upływem trzech lat od dnia, w którym stało się wymagalne (art. 291 § 1 k.p.), przy czym rozpoczęcie biegu tego terminu następuje bądź z końcem roku kalendarzowego, za który urlop przysługuje (art. 161 k.p.), bądź najpóźniej z końcem pierwszego kwartału roku następnego, jeżeli wykorzystanie urlopu zostało przesunięte na ten rok z przyczyn leżących po stronie pracownika lub pracodawcy (art. 168 k.p.)”.

§

**Rozpoczęcie urlopu wypoczynkowego bez zgody pracodawcy stanowi naruszenie podstawowych obowiązków pracowniczych**

**Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 5 grudnia 2000 r., I PKN 121/00, LEX**



„Udzielenie urlopu jest jednostronną czynnością pracodawcy zwalniającą pracownika z obowiązku świadczenia pracy i usprawiedliwiająca jego nieobecność w pracy. Przepisy nie przewidują możliwości zastąpienia jej żadnym oświadczeniem pracownika. Skoro pracownik sam sobie nie może skutecznie udzielić urlopu, zawiadomienie pracodawcy o rozpoczęciu urlopu nie stanowi podstawy do zwolnienia z obowiązku wykonywania pracy i nieusprawiedliwienia nieobecności w pracy. Rozpoczęcie urlopu wypoczynkowego bez zgody pracodawcy, a więc, jak trafnie ocenił je Sąd

- samowolne, w każdym przypadku prowadzi do uchybienia obowiązkom pracowniczym określonym w art. 100 § 1 i § 2 pkt 1, 2, 4 KP”.

§

**Brak związania pracodawcy zaproponowanym przez pracownika terminem udzielenia urlopu wypoczynkowego**

**Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 20 sierpnia 2001 r., I PKN 590/00, Legalis**



„Pracodawca nie jest związany wnioskiem pracownika zawierającym propozycję terminu udzielenia mu urlopu wypoczynkowego. Jest jednak związany takim wnioskiem pochodzącym od pracownicy, która urodziła lub ma urodzić dziecko i chciałaby skorzystać z urlopu wypoczynkowego bezpośrednio po urlopie macierzyńskim”.

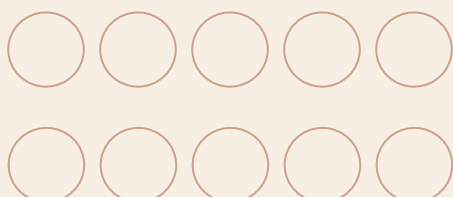
§

**Pracodawca nie ma bezwzględnego obowiązku udzielenia pracownikowi urlopu „na żądanie”**

**Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 16 września 2008 r., II PK 26/08, Legalis**



„Pracownik nie może zatem rozpocząć urlopu „na żądanie”, dopóki pracodawca nie wyrazi na to zgody, czyli nie udzieli mu takiego urlopu. Wyraźne



sprecyzowanie takich reguł korzystania z urlopu „na żądanie” uprawnia do stwierdzenia, iż mogą zdarzyć się sytuacje, w których pracodawca może odmówić uwzględnienia żądania pracownika, bowiem wymóg ustawowy udzielenia urlopu przez pracodawcę byłby zbędny, gdyby czynność pracodawcy w każdym przypadku miała sprowadzać się wyłącznie do akceptacji wniosku pracownika. Obowiązek udzielenia urlopu „na żądanie” nie jest więc bezwzględny, a pracodawca może odmówić żądaniu pracownika ze względu na szczególne okoliczności, które powodują, że jego zasługujący na ochronę wyjątkowy interes wymaga obecności pracownika w pracy”.

§

**Skorzystanie z urlopu wypoczynkowego bezpośrednio po chorobie nie jest sprzeczne z prawem**

**Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 20 marca 2008 r., II PK 214/07, Legalis**

„Nie jest sprzeczne z przepisami prawa pracy (art. 165 § 1 i art. 229 § 2 KP) rozpoczęcie zaplanowanego urlopu wypoczynkowego bezpośrednio po ustaniu niezdolności do pracy spowodowanej chorobą pracownika, która trwała dłużej niż 30 dni”.

§

**Pracodawca chcąc skutecznie odwołać pracownika z urlopu musi złożyć jednoznaczne oświadczenie woli, które umożliwi pracownikowi zapoznanie się z jego treścią**

**Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 8 marca 2017 r., II PK 26/16, Legalis**



„Z uwagi zaś na usprawiedliwiony interes pracodawcy, w treści art. 167 § 1 KP przyjęto, iż pracodawca może odwołać pracownika z urlopu, przy czym może to uczynić tylko wówczas, gdy jego obecności w zakładzie wymagają okoliczności nieprzewidziane w chwili rozpoczynania urlopu. Skoro zaś pracodawca - odwołując pracownika z urlopu - ogranicza w ten sposób konstytucyjne prawo do wypoczynku, winien to uczynić w jednoznacznym oświadczeniu woli, które wywołuje skutek w chwili złożenia go pracownikowi w taki sposób, aby mógł zapoznać się z jego treścią. Pracownik, który korzysta z urlopu wypoczynkowego, zwolniony jest bowiem czasowo z obowiązku świadczenia pracy i pozostaje czasowo poza sferą pracowniczego podporządkowania. Co oczywiste, nie utrzymuje w tym okresie stałego, codziennego kontaktu z pracodawcą. Nie należy zatem wymagać od niego, z powołaniem się na art. 60 KC w związku z art. 300 KP, aby odczytywał intencję pracodawcy odwołania z urlopu wypoczynkowego, z faktów konkludentnych, na przykład z rozmowy telefonicznej przeprowadzonej w przedostatnim dniu urlopu, w której uzyskuje informację, że jest potrzebny w pracy. (...) Pracownik korzystający z urlopu wypoczynkowego nie ma obowiązku codziennego kontrolowania prywatnej poczty elektronicznej, zwłaszcza, gdy strona pozwana nie wykazała, że wykorzystywała ten sposób komunikacji z powodem w dotychczasowej praktyce



kontaktów zawodowych”. rywatnej poczty elektronicznej, zwłaszcza, gdy strona pozwana nie wykazała, że wykorzystywała ten sposób komunikacji z powodów w dotychczasowej praktyce kontaktów zawodowych”. po ustaniu niezdolności do pracy spowodowanej chorobą pracownika, która trwała dłużej niż 30 dni”

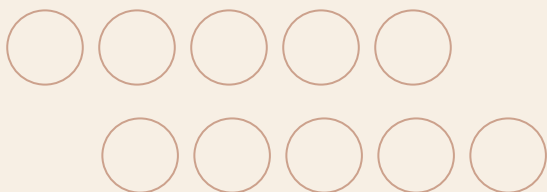
§

**Udzielenie pracownikowi urlopu zaległego winno mieć pierwszeństwo przed urlopem bieżącym**

**Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 9 maja 2013 r., II PK 199/12, Legalis**



„Już tylko udzielenie urlopu w kolejnym roku kalendarzowym (art. 168 KP) stanowi wyjątek od reguły udzielania urlopu na bieżącego (art. 161 KP). Regulacja ta łącznie z podstawową zasadą wykorzystywania urlopu jako okresu odpoczynku od pracy, uzasadnia wnioskowanie, choćby z mniejszego na większe (a minori ad maius), że urlop zaległy powinien być wykorzystywany (udzielany) przed urlopem bieżącym. Potwierdza to wniosek wynikający z przedawnienia urlopu, gdyż przy przeciwnej wykładni kompensata niewykorzystanego urlopu może nie być pełna”.



§

**Moment rozpoczęcia się urlopu wypoczynkowego przyznanego w okresie wypowiedzenia**

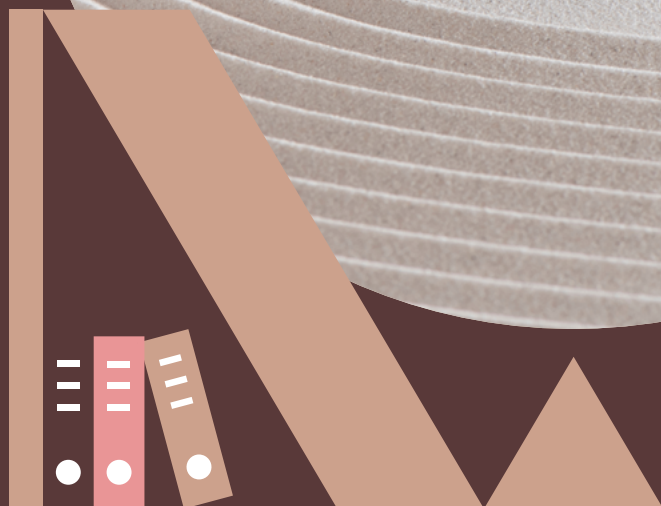
**Postanowienie Sądu Najwyższego z dnia 23 marca 2022 r., I PSK 234/21, Legalis**



„Urlop wypoczynkowy przyznany w okresie wypowiedzenia, przewidziany w art. 167<sup>1</sup> KP, rozpoczyna się najwcześniej z początkiem okresu wypowiedzenia, a nie w dniu złożenia oświadczenia woli o wypowiedzeniu. Okres wypowiedzenia nie rozpoczyna się w dniu złożenia pracownikowi oświadczenia o wypowiedzeniu. Nie ma więc takiej możliwości, aby urlop, który pracownik powinien wykorzystać w okresie wypowiedzenia, rozpoczął się przed złożeniem mu przez pracodawcę oświadczenia o wypowiedzeniu”.



# Profesjonalnie o dobrostanie



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



 Eduwersum
**Wojciech Chromik**

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



# Incivility w miejscu pracy

## - cichy wróg kultury organizacyjnej

W świecie HR dużo mówi się o mobbingu, dyskryminacji i przemocy w miejscu pracy. Istnieje jednak subtelniejsze, lecz niezwykle szkodliwe zjawisko, które często bywa bagatelizowane: incivility. To niska kultura osobista w relacjach zawodowych lub całkowity jej brak. Te, na pozór, drobne przejawy nieuprzejmości wydają się niegroźne, ale w dłuższej perspektywie niosą poważne konsekwencje dla pracowników, zespołów i całych organizacji.

### Czym jest incivility i cyber-incivility?

Andersson i Pearson (1999) zdefiniowali incivility jako „zachowania niskiej intensywności, o niejasnym zamiarze, które naruszają normy wzajemnego szacunku w miejscu pracy”.

Najbardziej oczywiste przykłady incivility:

- ignorowanie pracownika na spotkaniu,
- przerywanie i lekceważenie wypowiedzi,
- ironiczne uwagi, wymowne miny, przewracanie oczami,
- brak odpowiedzi na wiadomości (szczególnie dotkliwe w pracy online),
- przypisywanie sobie cudzych zasług.

W związku z cyfryzacją rośnie znaczenie cyber-incivility. Jest to incivility przeniesiona do świata cyfrowego – maili, komunikatorów (Teams, Slack, WhatsApp), wideokonferencji. Są to te same nieuprzejme, lekceważące zachowania w komunikacji elektronicznej, które naruszają zasady wzajemnego szacunku.

### Przykłady cyber-incivility w organizacjach

- brak odpowiedzi / ignorowanie (pozostawianie maili lub wiadomości bez reakcji, mimo że wymagają odpowiedzi, ignorowanie próśb o informacje w grupowym czacie),
- chłodny, lekceważący ton (lakoniczne odpowiedzi typu „OK”, „?” bez kontekstu, pisanie z włączonym CAPS LOCK, co odbierane

jest jako krzyk, brak podstawowych zwrotów grzecznościowych),

- publiczne podważanie autorytetu (krytykowanie indywidualnych pomysłów na kanale ogólnym zamiast prywatnie),
- opóźnione reakcje (celowe przeciąganie odpowiedzi na maile, aby pokazać dystans czy brak szacunku, ignorowanie przesłanych wiadomości, a następnie działanie bez konsultacji),
- okazywanie braku szacunku podczas spotkań online (wyłączanie kamer, przerywanie wypowiedzi, równoległe komentowanie na czacie w sposób podważający rozmówcę),
- nadmierne oznaczanie / bombardowanie wiadomościami (dodawanie pracownika do wielu wątków mailowych bez potrzeby, celowe

O ile mobbing jest zjawiskiem systematycznym, długotrwałym i intencjonalnym, incivility to często pojedyncze gesty czy komentarze, które nie zawsze są zamierzone. Jednak badania pokazują, że to właśnie może być „przedsionek” mobbingu, zwłaszcza jeśli kultura organizacyjna toleruje, bądź ignoruje przejawy niepożądanych zachowań.



„tagowanie” @ we wszystkich postach, by wywołać presję, wysyłanie wiadomości poza godzinami pracy, z oczekiwaniem natychmiastowej odpowiedzi).

### Incivility a mobbing

Badacze mówią wprost: incivility to wstęp do mobbingu. O ile mobbing jest zjawiskiem systematycznym, długotrwałym i intencjonalnym, incivility to często pojedyncze gesty czy komentarze, które nie zawsze są zamierzone. Jednak badania pokazują, że to właśnie może być „przedsionek” mobbingu, zwłaszcza jeśli kultura organizacyjna toleruje, bądź ignoruje przejawy niepożądanych zachowań. W takiej atmosferze łatwiej dochodzi do eskalacji, a w konsekwencji do wystąpienia mobbingu.

### Różnice między incivility a mobbingiem

	Incivility	Mobbing
Intensywność	niska, subtelna	wysoka, uporczywa
Intencja	często niejasna, bywa nieświadoma	świadoma, z celem zaszkodzenia
Czas	pojedyncze sytuacje, powtarzające się mikro-zachowania	długotrwałe, systematyczne
Ryzyko	„przedsionek” mobbingu	poważne naruszenie prawa pracy

Skala zjawiska jest ogromna, szczególnie w krajach anglosaskich, gdzie prowadzone są systematyczne badania na ten temat. Według raportu amerykańskiego stowarzyszenia HR (SHRM 2024), w USA dochodzi do około 201 milionów aktów nieuprzejmości dziennie w środowiskach pracy. Wcześniejsze badania Porath i Pearson (2010) wykazały, że aż 99% pracowników było świadkami incivility, a 96% doświadczyło go osobiście.

W Polsce wciąż brakuje analiz bezpośrednio opisujących incivility jako specyficzną kategorię. Jednak badania związane z przemocą psychiczną w pracy

oraz dyskryminacją pokazują, że w Polsce incivility często ukrywa się pod hasłami „trudna atmosfera”, „brak kultury” czy „problemy z komunikacją”. W raporcie „Pracować po ludzku” autorka Joanna Kolenda wskazuje, że co trzeci pracownik w Polsce doświadcza przemocy psychicznej w miejscu pracy. Inne badanie wykonane w 2023 r. dla Lux Medu pokazuje, że 63% respondentów odczuwało obniżony nastrój, 65% doświadczało niepokoju, a 53% słabo radzi sobie ze stresem. Jest prawdopodobne, że duży odsetek tych przypadków może mieć początek właśnie w niekontrolowanym incivility, której kumulacja przeradza się w przemoc psychiczną.

### Jak incivility objawia się w organizacjach?

Po pierwsze dotyczy relacji przełożony–pracownik (np. brak feedbacku, lekceważenie na spotkaniach, komunikacja pozbawiona szacunku). Istotne znaczenie mają też relacje zespołowe, gdzie w grę wchodzi m.in. praktyki wykluczania z nieformalnych rozmów, ironiczne komentarze, deprecjonowanie wartości pracy kolegi/koleżanki.

Po drugie incivility może mieć także charakter „zewnątrzny” – dotyczy to w dużej mierze pracowników front-line, którzy spotykają się z nieuprzejmym, roszczeniowym zachowaniem klientów. W dłuższej perspektywie może być to „zaraźliwe” i przeniknąć do wnętrza, jeśli organizacja nie posiada antidotum i nie będzie zapobiegać takim praktykom. Badania ujawniły, że najwyższe natężenie incivility notuje się w ochronie zdrowia oraz w sektorach, gdzie szczególne znaczenie ma bezpośredni kontakt z klientem (retail/transport/ochrona zdrowia, administracja).

### Do czego prowadzi incivility?

Badania amerykańskie wykazały związek incivility ze spadkiem produktywności i zaangażowania – np. menedżerowie z firm z listy Fortune 100 musieli spędzać średnio 13% swojego czasu na łagodzeniu lub gaszeniu skutków incivility. Nieuprzejmość

**Nieuprzejmość i słaba kultura organizacji sprzyjają wypaleniu i zwiększają wskaźnik rotacji - pracownicy szybciej odchodzą z takich środowisk. Tolerowanie braku szacunku otwiera drogę do mobbingu i otwartych konfliktów, które rodzą dla firm określone ryzyka prawne i wizerunkowe.**

i słaba kultura organizacji sprzyjają wypaleniu i zwiększają wskaźnik rotacji - pracownicy szybciej odchodzą z takich środowisk. Tolerowanie braku szacunku otwiera drogę do mobbingu i konfliktów, które rodzą dla firm określone ryzyka prawne i wizerunkowe. W branżach, gdzie istotnym komponentem jest kontakt z klientem, występowanie zjawiska incivility może prowadzić do powiększenia skali błędów i znacząco pogorszyć jakość usług.

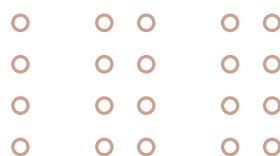
### Co mogą zrobić ludzie HR i menedżerowie?

Po pierwsze uświadamiać, czyli wprowadzać do dyskusji samo pojęcie incivility i podkreślać, że to wcale nie jest „drobnostka”. Wskazane są także działania o charakterze monitorującym, które pozwalają wychwycić występowanie zjawiska. Niezwykle użyteczne okazują się regularne badania satysfakcji i ankiety dotyczące kultury pracy, zwłaszcza gdy zawierają konkretne pytania o przejawy braku szacunku. Warto rozważyć dodanie jasnej definicji incivility do wewnętrznych kodeksów etyki i polityk antymobbingowych. Po drugie bez promowania otwartości i wzajemnego szacunku w komunikacji na każdym poziomie, ryzyko wystąpienia takich zjawisk rośnie. Szczególnie narażone są organizacje, gdzie w sposób naturalny pojawiają się napięcia w związku z występowaniem

czynników ryzyka, takich jak wysoka presja czasu, silna hierarchia zawodowa lub ekspozycja na obciążonych emocjonalnie klientów (pacjentów lub ich rodzin). Podglebieniem dla zjawiska bywa też silnie konkurencyjne środowisko pracy, niejednoznaczne role bądź długie łańcuchy decyzyjne. Braku szacunku, kultury feedbacku nie zastąpią same szkolenia. Przykład zawsze idzie z góry. Jeśli szefowie nie będą potrafili reagować na oznaki nieuprzejmości lub będą je tolerować, wzrośnie ryzyko wystąpienia incivility, które szybko może przerodzić się w mobbing. Trzeba pamiętać również, że styl przywództwa i komunikacji, zarówno zarządu, jak i kadry menedżerskiej, ustala normy dla całej organizacji i przekłada się na określone wzorce postaw. Rodzi to dla HR i menedżerów konieczność proaktywnego podejścia – reagowania nie tylko na te bardziej spektakularne przypadki mobbingu, ale także na „małe sygnały” nieuprzejmości, zanim przerodzą się w spiralę konfliktów.

Incivility nie jest „błahostką”. To cichy wróg kultury organizacyjnej – pozornie drobne gesty, aktywności, które stopniowo niszczą atmosferę pracy

**Braku szacunku, kultury feedbacku nie zastąpią same szkolenia. Przykład zawsze idzie z góry. Jeśli szefowie nie będą potrafili reagować na oznaki nieuprzejmości lub będą je tolerować, wzrośnie ryzyko wystąpienia incivility, które szybko może przerodzić się w mobbing.**



i produktywność. Choć łatwo je zbagatelizować, badania pokazują, że dotyczą niemal wszystkich pracowników. Może stanowić to realny koszt dla biznesu. W czasach, gdy firmy coraz bardziej inwestują w wellbeing i zaangażowanie, warto pamiętać, że jednym z najważniejszych czynników budujących klimat pracy jest codzienny szacunek w komunikacji. Incivility to wróg cichy, ale zabójczy dla zdrowej atmosfery pracy, dlatego trzeba być czujnym i reagować szybko.

### Case study: "niewidzialny pracownik"

#### Sytuacja

Marta, młodsza specjalistka w dziale IT, regularnie uważa, że jej pomysły są ignorowane na spotkaniach. Gdy zgłasza rozwiązanie problemu, przełożony przechodzi nad tym do porządku dziennego. Natomiast kiedy kilka minut później kolega formułuje bardzo podobną sugestię - otrzymuje za to pochwałę od szefa.

#### Przejawy incivility

- ignorowanie wypowiedzi;
- przypisywanie zasług innym;
- brak reakcji na zaangażowanie pracownika.

#### Konsekwencje

Marta stopniowo wycofuje się z udziału w dyskusjach, jej motywacja spada. Zaczyna rozważać zmianę pracy - nie dlatego, że czuje się "mobbinowana", ale dlatego, że nie widzi szans ani na rozwój, ani uznanie. Zespół traci wartościowe pomysły, a atmosfera na spotkaniach staje się coraz bardziej jednostronna.

#### Interwencja HR

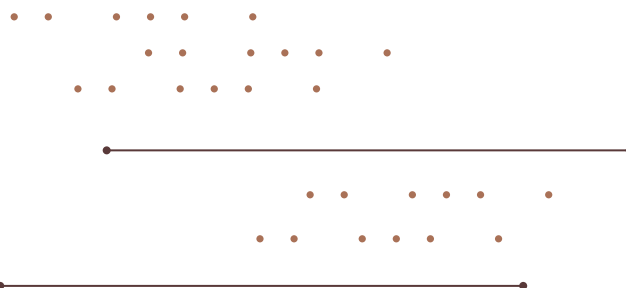
W ankiecie podsumowującej onboarding pracownik HR zauważył kilka niepokojących odpowiedzi

Marty, co pozwoliło mu uruchomić odpowiednie działania zaradcze:

- rozmowa z menedżerem i skierowanie go na szkolenie z zakresu civility i feedbacku;
- wprowadzenie moderacji spotkań - wdrożenie zasady, że każdy ma głos;
- udało się skłonić Martę do pozostania w organizacji i skierowano ją do programu mentoringowego, by wzmocnić jej poczucie wpływu.

#### 5 kroków dla menedżera i HR - rozpoznanie i przeciwdziałanie incivility

1. **Nazwij problem** - wprowadź do kultury organizacyjnej termin "incivility".
2. **Wysłuchaj pracowników** - pytaj w ankietach nie tylko o mobbing, ale też o drobne oznaki braku szacunku.
3. **Reaguj od razu** - nie czekaj na eskalację; drobne komentarze i lekceważenie także wymagają reakcji.
4. **Szkol i uświadamiaj liderów** - w rozpoznawaniu subtelnych oznak i w modelowaniu szacunku.
5. **Dawaj przykład z góry** - ton komunikacji zarządu wyznacza standard dla całej organizacji.



# Kompetencje przyszłości



Jak przygotować się na wyzwania zmieniającego się rynku pracy i świata technologii. Umiejętności cyfrowe, społeczne i kreatywne jako fundament kariery w erze transformacji.



Allianz **Patrycja Długowska**Starsza specjalista ds. rekrutacji  
Departament People & Culture  
Allianz Polska

# Dzielenie się wiedzą to nasza siła!

## Case study wdrożenia Akademii Wiedzy w Allianz Polska.

Rozwój pracowników to dziś jedno z kluczowych wyzwań, przed jakimi stoją organizacje. Coraz częściej mówi się nie tylko o inwestycji w szkolenia czy programy mentoringowe, lecz także o tworzeniu przestrzeni, w której to sami pracownicy stają się źródłem wiedzy i inspiracji dla innych. W Allianz Polska taką przestrzeń stworzyła Akademia Wiedzy – program, który z sukcesem funkcjonuje od ponad dwóch lat i cieszy się dużym zainteresowaniem. Najważniejsze w tym projekcie jest to, że jest on inicjatywą oddolną – pracownicy dla pracowników.

### Czym jest Akademia Wiedzy?

Akademia Wiedzy to cykl spotkań i warsztatów prowadzonych przez naszych pracowników, którzy dzielą się swoim doświadczeniem, umiejętnościami i pasjami. To nie tylko prezentacje związane z codzienną pracą, ale także tematy rozwijające kompetencje miękkie czy pokazujące zainteresowania pozazawodowe.

### Skala projektu stale rośnie. W ciągu ostatniego roku:

- odbyło się ponad 20 spotkań,

- wzięło w nich udział ponad 1000 pracowników,
- średnia ocena wydarzeń w ankietach wyniosła 4,8/5.

### Dlaczego to działa?

Sukces Akademii Wiedzy opiera się na kilku kluczowych założeniach:

**Inicjatywa pracownicza** – inicjatywa wyszła od pracowników, którzy chcieli dzielić się wiedzą. Dzięki temu projekt jest autentyczny i wiarygodny.





**Partnerstwo** – organizacja daje przestrzeń i narzędzia, ale nie narzuca tematów ani formy.

**Różnorodność** – tematy spotkań są bardzo szerokie: od zarządzania i optymalizację procesów, przez personal branding, po zajęcia dotyczące zarządzania energią wewnętrzną.

**Efekt synergii** – prowadzący rozwijają umiejętności prezentacyjne i przywódcze, a uczestnicy zyskują nową wiedzę i inspirację.

#### Komentarz uczestników Akademii:

*Wiedza przekazywana jest w sposób naturalny. Szczególnie wartościowe było praktyczne włączenie mnie do rozważań, abym miał swoją refleksję na temat marki osobistej. Bardzo mi się podobało!*

*Podobało mi się to, że zaangażowani byli wszyscy, ale bez przymusu czy wskazywania palcem. Plus to, że nie był to warsztat typowo "siedzący".*

*Szeroko omówiony temat. Doceniam możliwość samodzielnego zgłębienia szczegółów omawianej tematyki.*

#### Korzyści dla pracowników i organizacji

Akademia Wiedzy to nie tylko cykl spotkań – to kultura współdzielenia wiedzy.

**Dla pracowników:** możliwość rozwoju kompetencji, zdobycia nowych doświadczeń i budowania pewności siebie.

**Dla organizacji:** wzrost zaangażowania, silniejsza marka pracodawcy, większa retencja talentów.

**Dla obu stron:** budowanie poczucia wspólnoty i współodpowiedzialności za rozwój.

Nie bez znaczenia jest również fakt, że takie inicjatywy sprzyjają integracji zespołów i przełamują bariery między działami.

## Jak wdrożyć podobny program?

Choć każda organizacja ma swoją specyfikę, pewne elementy są uniwersalne. Dlatego przygotowaliśmy krótką **checklistę wdrożenia Akademii Wiedzy**:

### 5 kroków do stworzenia Akademii Wiedzy:

1. **Zbadaj potrzeby i potencjał** – zapytaj pracowników, jakie tematy są dla nich ważne i kto chciałby się nimi podzielić.
2. **Stwórz przestrzeń** – zarówno fizyczną (sala), jak i wirtualną (Teams, Zoom).
3. **Ustal zasady** – kto może prowadzić spotkanie, jak długo trwa sesja, w jaki sposób zgłaszać pomysły.
4. **Promuj i doceniaj** – pokazuj wartość Akademii, wyróżniaj prelegentów, podkreślaj efekty.
5. **Mierz rezultaty** – zbieraj feedback, analizuj frekwencję i rozwijaj program w odpowiedzi na potrzeby uczestników.

## Lekcje i inspiracje

Najważniejsze, czego nauczyliśmy się w trakcie kilkuletniego prowadzenia Akademii, to fakt, że nie wszystko trzeba planować. Siłą takich inicjatyw tkwi w autentyczności i różnorodności. Rolą organizacji jest wspieranie i dawanie narzędzi, a nie dyktowanie tematów czy treści.

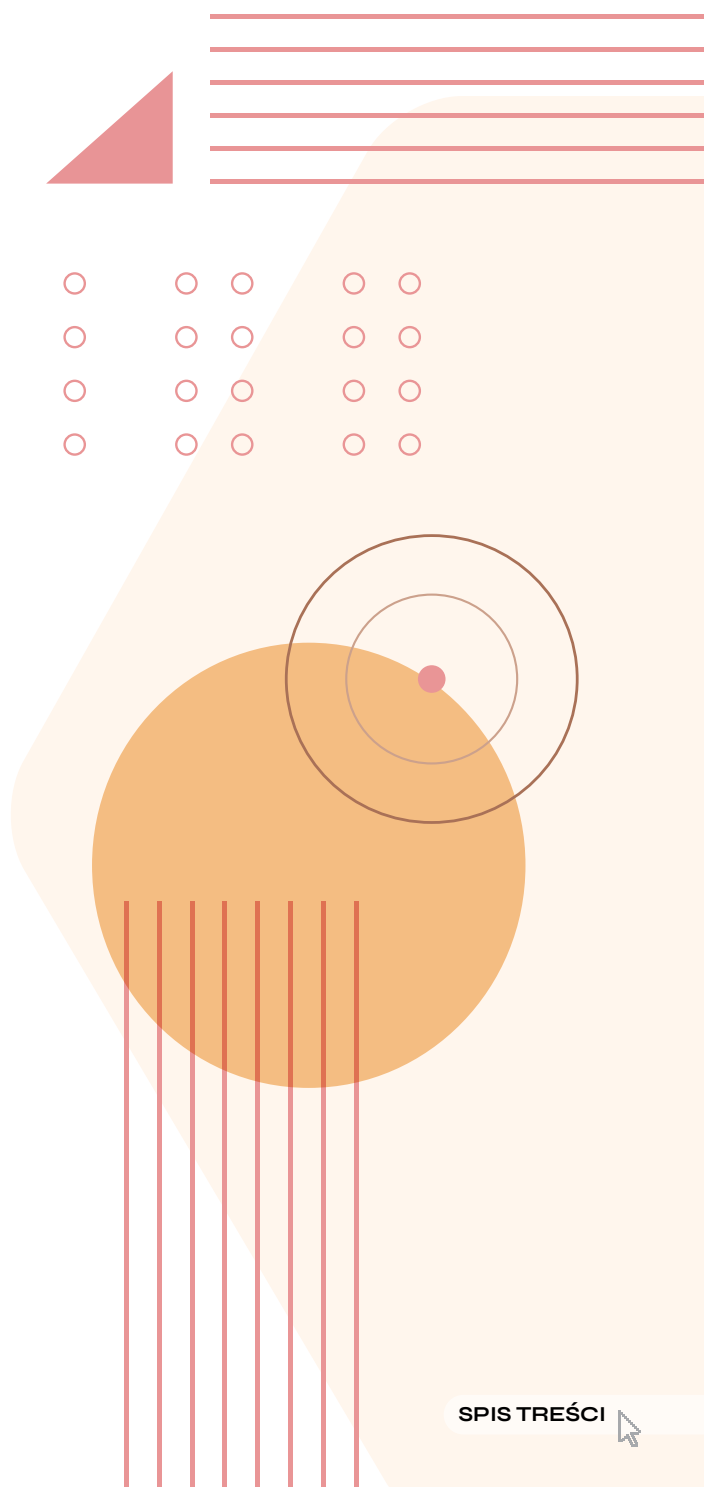
Akademia Wiedzy stała się nie tylko programem rozwojowym, ale też symbolem naszej kultury organizacyjnej – opartej na zaufaniu, partnerstwie i otwartości.

## Podsumowanie

Dzielenie się wiedzą to nie jednorazowe wydarzenie, ale proces, który buduje trwałą wartość dla

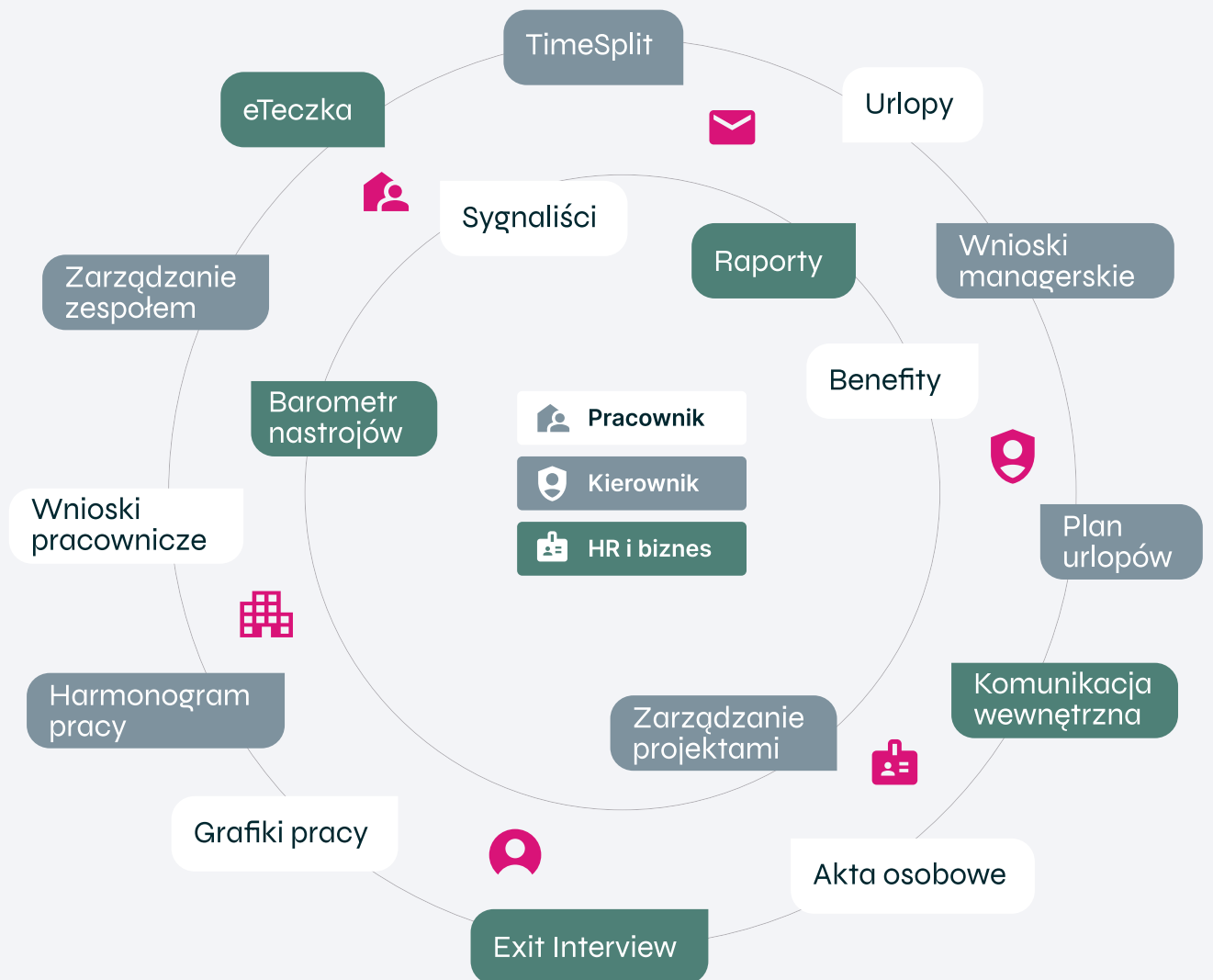
całej organizacji. Akademia Wiedzy pokazuje, że najcenniejszym zasobem firmy są pracownicy i ich doświadczenia. Gdy stworzy się im przestrzeń do dzielenia się tym, co wiedzą, rodzi się coś więcej niż tylko program rozwojowy – powstaje społeczność, która wzajemnie się inspirowa i wspiera.

**W Allianz wiemy, że pracownicy są najlepszymi promotorami wiedzy w organizacji.**



# Empliset

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



Kompleksowe  
zarządzanie HR  
w jednym miejscu

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



**Monika Smulewicz**

Ekspertka prawa pracy  
Prezeska Zarządu HR na Szpilkach®  
CEO Eduwersum® Collegium Rozwoju HR  
Founderka i ekspertka merytoryczna Empliset



# Kompetencje cyfrowe w erze AI

## - kilka praktycznych wskazówek dla HR i menedżerów

AI wchodzi do biznesu szybciej niż jakakolwiek wcześniejsza technologia. Dla wielu pracowników oznacza to nowe, ciekawe szanse rozwoju, dla innych – obawy o przyszłość zatrudnienia. Zarządy firm, menedżerowie i HR stoją dziś przed strategicznym wyzwaniem: jak zbudować w organizacji kompetencje cyfrowe i umiejętność pracy z AI, by wykorzystać jej potencjał, a jednocześnie zadbać o ludzi i ich poczucie bezpieczeństwa?

### Fakty i liczby

Według cytowanego wielokrotnie raportu Światowego Forum Ekonomicznego (WEF) 39% kluczowych umiejętności w pracy zmieni się do 2030 roku. Oznacza to, że ogromna część tego, co dziś robimy, wymaga zupełnie innego zestawu kompetencji i to w ciągu najbliższych lat! Szacunki ekspertów WEF mówią, że do 2030 r. zniknie ok. 92 mln miejsc pracy, ale na ich miejsce powstanie 170 mln nowych. Oznacza to przyrost zatrudnienia netto, ale też zupełną, rewolucyjną zmianę w rolach, które głównie związane będą z technologią, transformacją w obszarze energetyki i opieką zdrowotną. Już dziś aż 75% pracowników wiedzy (raport z wewnętrznych badań Microsoft, 2024), w mniejszym lub większym stopniu, korzysta z AI w codziennej pracy. Często są to ruchy „oddolne”,

spontaniczne, zanim w ogóle organizacja sformułuje oficjalną politykę w tym zakresie. Pracownicy szybko dostrzegli, że AI pozwala im oszczędzić czas, wspiera kreatywność i pozwala skupić uwagę na najważniejszych zadaniach.

W Polsce punkt startowy jest trudniejszy – tylko 44% dorosłych ma co najmniej podstawowe kompetencje cyfrowe (średnia UE to 56%). Tymczasem celem Unii Europejskiej jest, by do 2030 r. 80% dorosłych nabyło takie umiejętności. Unia stawia też na sektor ICT i chce, żeby pracowało w nim 20 mln specjalistów (dziś tylko 10 mln). AI nie jest zatem chwilową modą. To zmiana jakościowa i strukturalna rynku pracy, która wymaga systemowego podejścia.

W badaniu z 2025 r. (platforma Zety) aż 72% pracowników generacji Z uważa, że w ciągu najbliższych pięciu lat sztuczna inteligencja wyeliminuje znaczną ilość stanowisk korporacyjnych na poziomie podstawowym. 65% wątpi, że studia uchronią ich przed automatyzacją, która wyeliminuje podstawowe role na poziomie entry level.

### Obawy pracowników – i jak na nie reagować

Temat AI i automatyzacji związanej z jej wdrożeniem złowieszczo wybrzmiewa z nagłóweków informacyjnych, które wieszczą likwidację stanowisk. W tym kontekście nie jest dziwne, że amerykańskie badania Pew Research (2025) pokazują, że pracownicy są pełni obaw związanych z AI. Ponad

połowa obawia się negatywnego wpływu AI na swoją karierę, a 1/3 spodziewa się ograniczenia szans rozwoju. Szczególnie silne obawy przejawia pokolenie Z, które dopiero wchodzi na rynek pracy. W badaniu z 2025 r. (platforma Zety) aż 72% pracowników generacji Z uważa, że w ciągu najbliższych pięciu lat sztuczna inteligencja wyeliminuje znaczną ilość stanowisk korporacyjnych na poziomie podstawowym. 65% wątpi, że studia uchronią ich przed automatyzacją, która wyeliminuje podstawowe role na poziomie entry level. W związku z tym słusznie przewiduje, że mocno spadnie zapotrzebowanie firm na zatrudnianie ludzi z niskim doświadczeniem. Zetki mówią też wprost o przekierowaniu swojego zainteresowania w kierunku ról związanych z pracą fizyczną (konkretne zawody), co ma pozwolić im zachować znaczenie w życiu zawodowym.

Kolejny obszar „lęków” związanych z AI odnosi się do kwestii bezpieczeństwa i etyki. W ankiecie przeprowadzonej przez McKinsey (2025) połowa pracowników martwiła się o niedokładność AI i zagrożenia cyberbezpieczeństwa. Jest to o tyle istotne, że jak wynika z badania przeprowadzonego przez Workday ponad 80% pracowników twierdzi, że ich firma nie ma jasnych wytycznych dotyczących użycia AI, a jedynie 52% z nich jest

○ ○ ○ ○

○ ○ ○ ○

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Sprawdzonym sposobem są mapy kariery (career transition map), które pokazują przejścia z roli zagrożonej automatyzacją do roli wzrostowej. Mapa pokazuje, jak pracownik z roli wysokiego ryzyka automatyzacji może przejść do ról wzrostowych – przy wsparciu HR i programów reskillingowych.

pozytywnie nastawionych do integracji AI w miejscu pracy. Inny rodzaj obaw wiąże się ze strachem przed stygmatyzowaniem – pracownicy boją się, że używanie AI będzie postrzegane jako oszustwo, lenistwo lub oznaka braku kompetencji. Badania przeprowadzone przez KPMG i Uniwersytet w Melbourne (2025) wykazało, że 57% pracowników aktywnie ukrywa użycie AI przed swoimi szefami, często przekazując rezultaty działania AI jako wyłącznie własną pracę.

Polityka wdrażania AI w organizacji zasadza się na regule: „AI wspiera, nie zastępuje”. W tym kontekście kluczowe jest mówienie nie tylko o tym, co AI zabierze, ale przede wszystkim jakie nowe możliwości otworzy.

## Co mogą zrobić HR i menedżerowie?

Po pierwsze: transparentna narracja. Polityka wdrażania AI w organizacji zasadza się na regule: „AI wspiera, nie zastępuje”. W tym kontekście kluczowe jest mówienie nie tylko o tym, co AI zabierze, ale przede wszystkim jakie nowe możliwości otworzy. Sprawdzonym sposobem są mapy kariery (career transition map), które pokazują przejścia z roli zagrożonej automatyzacją do roli wzrostowej. Mapa pokazuje, jak pracownik z roli wysokiego ryzyka automatyzacji może przejść do ról wzrostowych – przy wsparciu HR i programów reskillingowych.

### Przykład

#### Rola zagrożona automatyzacją: Młodszy księgowy (Junior Accountant)

Zadania: księgowanie faktur, uzgadnianie dokumentów, raporty rutynowe, wprowadzanie danych do systemu

Wysokie ryzyko optymalizacji roli (AI i RPA już automatyzują fakturowanie, raportowanie)

#### Możliwe ścieżki rozwoju

##### 1. Financial Data Analyst / Business Analyst

Umiejętności do uzupełnienia: Power BI / Tableau, SQL, podstawy modelowania finansowego, storytelling z danymi (kursy np. "Analiza danych finansowych", "Wykorzystanie narzędzi BI w księgowości")

Nowe możliwości roli: analiza trendów, raportowanie do zarządu, wsparcie decyzji strategicznych.

## 2. Specjalista ds. kontrolingu (Controlling Specialist)

Umiejętności do uzupełnienia: analiza kosztów, budżetowanie, prognozowanie, praca z narzędziami planistycznymi (kursy, np. "Controlling z użyciem narzędzi AI", kursy ACCA / CIMA).

Nowe wartości roli: wsparcie zarządu w planowaniu finansowym i optymalizacji kosztów.

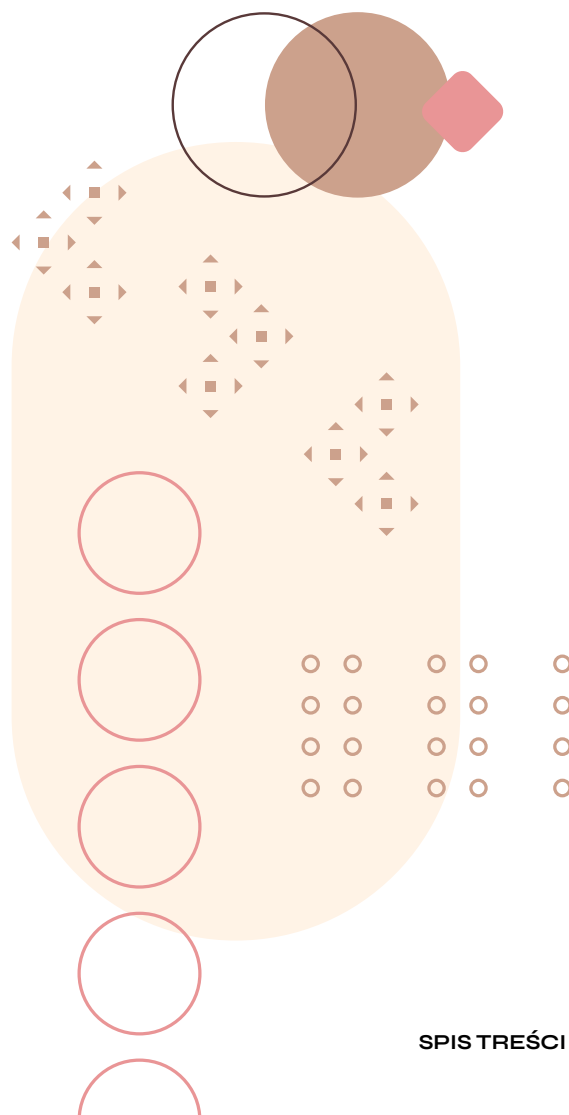
Po drugie, zamiast zakazywać pracownikom korzystania z ChatGPT czy Copilotów, firmy tworzą wspólne polityki bezpieczeństwa i jakości. To buduje zaufanie i redukuje zjawisko „shadow AI”, czyli nieautoryzowanego, niekontrolowanego użycia AI przez pracowników. Tych problemów nie uniknęli najwięksi gracze na globalnym rynku pracy. Inżynierowie Samsunga wysłali do ChatGPT fragmenty wewnętrznego kodu i dokumentacji, aby uzyskać szybkie rozwiązania programistyczne. W ten sposób dane trafiły na serwery OpenAI i firma utraciła nad nimi kontrolę. Podobne przypadki miały miejsce w Amazonie i Apple. Konsekwencje nieuprawnionego używania AI, bez określonych zasad, skutkują naruszeniem tajemnicy przedsiębiorstwa, ujawnieniem danych poufnych, naruszeniem własności intelektualnej.

Z używaniem AI wiąże się także zjawisko znane jako halucynowanie AI. Wyprodukowane przy użyciu AI raporty, analizy, oferty mogą zawierać nieprawdziwe informacje. Na końcu tego łańcucha musi stać, człowiek, który będzie w stanie zweryfikować, to co wyszło z działania AI. Dlatego konieczne jest wdrażanie polityki użycia AI, określających np. co wolno wklejać do LLM, a czego absolutnie nie. Firmy tworzą także własne „bezpieczne AI” – wewnętrzne chatboty i modele, które są hostowane na własnych serwerach, bez ryzyka transferu danych. Wdrażane są również obowiązkowe szkolenia z AI oraz polityki „human in the

loop” (HITL), w której człowiek pozostaje aktywnym elementem procesu decyzyjnego – zamiast całkowicie polegać na wynikach AI. W tym podejściu AI jest asystentem, nie decydem. Człowiek zawsze zatwierdza i koryguje wynik poszukiwań i prac AI.

## Jak uzupełnić luki kompetencyjne – sprawdzone strategie

Coraz więcej organizacji rezygnuje z wymogu dyplomów, stawiając na konkretne umiejętności. To nie tylko poszerza pulę talentów, ale i pozwala szybciej reagować na zmiany. Krótkie, modułowe kursy i certyfikaty (np. „AI for finance”, „AI for HR”) szybciej podnoszą praktyczne kompetencje niż np. klasyczne studia podyplomowe. Właśnie takie mikropoświadczenia rekomenduje OECD jako skuteczny sposób na reskilling w erze AI.



Również państwa i organizacje państw dostrzegły wagę wspierania i rozwijania kompetencji cyfrowych, w tym AI. Unijna inicjatywa Pact for Skills przyniosła już szkolenie 6 mln pracowników. Do 2030 r. planowane jest przeszkolenie 25 mln. W Polsce również są dostępne inicjatywy publiczne i prywatne wspierające rozwój cyfrowy dorosłych. Firmy mogą skutecznie włączać się w takie programy i korzystać z finansowania.

### Poziomy kompetencji AI – model rozwojowy

W rozwoju kompetencji cyfrowych w tym AI ważne jest dostosowanie do potrzeb organizacji. Można wyróżnić 3 podstawowe poziomy:

#### Podstawowy - AI Literacy (wszyscy pracownicy)

Podstawy obsługi, bezpieczeństwa, etyki i oceny jakości. Stanowią fundament dla każdego członka organizacji, by potrafił korzystać z AI odpowiedzialnie.

#### Zaawansowany - AI Fluency (odpowiedni do konkretnej roli)

Kursy dopasowane do ról, np. AI wspierająca sprzedaż, funkcje HR, finanse, marketing, obsługę klienta.

#### Mistrzowski - AI Mastery (wybrani specjaliści i liderzy)

Umiejętności zaawansowane: np. integracja AI z procesami, ewaluacja jakości i ryzyka, zarządzanie agentami.

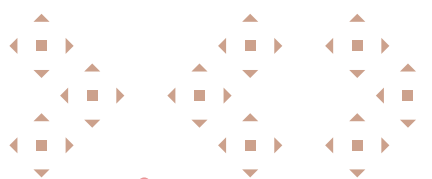
### Jak to zaplanować – krok po kroku?

Po pierwsze – diagnoza. Na początek warto przejrzeć mapę ról i ocenić ich podatność na ekspozycję AI: które są najbardziej zagrożone, a które zyskają (rozbudują się)? Następnym krokiem jest opracowanie kategorii i grup umiejętności: np. techniczne,

kognitywne, społeczne. Kolejną sprawą jest opracowanie dedykowanych dla określonych poziomów kompetencji programów rozwojowych. Bazowe (obowiązkowe dla wszystkich) AI literacy. Dalej kursy i akademie dostosowane do konkretnych ról i działów (sprzedaż, HR, finanse). Dla wybranych – programy mastery.

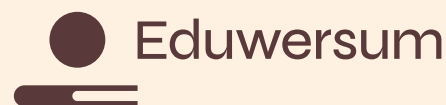
Opracowując politykę użycia AI, oprócz jasnych zasad korzystania, należy pamiętać o już wdrożonych ramach prawnych. 12 lipca 2024 r. opublikowano Rozporządzenie o sztucznej inteligencji (AI Act). To zasady dotyczące rozwoju, wdrażania i używania sztucznej inteligencji na terenie UE. Oprócz opisu zakazanych praktyk w zastosowaniu AI i związanych z nimi konsekwencji AI Act zawiera art. 4, tzw. AI Literacy. Zobowiązuje on zarówno pracodawców, jak i dostawców stosujących AI, do aktywnego działania w kierunku zapewnienia pracownikom odpowiedniej wiedzy i umiejętności w tym zakresie.

AI nie zastąpi wszystkich miejsc pracy, ale – wiemy to już dziś na pewno – zmieni większość zadań. Dla zarządów, menedżerów i HR oznacza to konieczność dwutorowego podejścia. Z jednej strony podnoszenia kompetencji cyfrowych i AI literacy w całej organizacji. Z drugiej zbudowania jasnych ścieżek przejść do ról przyszłości, by rozwiązać obawy pracowników i pokazać im realne możliwości rozwoju, jakie niesie transformacja. Firmy, które traktują te procesy poważnie i podchodzą do nich systemowo, nie tylko spełnią wymogi prawne stawiane przez UE, ale przede wszystkim zyskają lojalnych, nowoczesnych i produktywnych pracowników. To zaś w świecie, w którym technologia zmienia się szybciej niż kiedykolwiek, może być najważniejszą przewagą konkurencyjną.



# Kalendarium

## Kursy i webinary



### AKADEMIA

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

Termin: 06.10.2025  
Czas trwania: 6 mies.  
Prowadzący:  
Małgorzata Górską  
Forma: [Online](#)

### SZKOLENIE

**Auto w firmie - jak na  
gruncie CIT, PIT i VAT  
rozliczać określone  
wydatki i zdarzenia**

Termin: 08.10.2025  
Czas trwania: 5 h  
Prowadzący:  
Mirosława Zugaj  
Forma: [Online](#)

### SZKOLENIE

**Benefity i świadczenia  
niepieniężne –  
najnowsze wyroki,  
interpretacje,  
decyzje ZUS**

Termin: 16.10.2025  
Czas trwania: 5 h  
Prowadzący:  
Mirosława Zugaj  
Forma: [Online](#)

### SZKOLENIE

**Uprawnienia urlopowe  
pracowników  
z uwzględnieniem  
najnowszych zmian  
w prawie pracy**

Termin: 24.10.2025  
Czas trwania: 4 h  
Prowadzący:  
Iwona Wołkiewicz  
Forma: [Online](#)

### KURS

**enova365  
w teorii i praktyce,  
Certyfikowany kurs  
obsługi programu**

Termin: 30.10.2025  
Czas trwania: 2 tyg.  
Prowadzący:  
Justyna Kurbiel  
Forma: [Online](#)

### AKADEMIA

**Akademia  
Mistrzostwa  
Kadrowego**

Termin: 30.10.2025  
Czas trwania: 3 mies.  
Prowadzący:  
Monika Smulewicz,  
Joanna Cur,  
Katarzyna Łodygowska,  
Iwona Wołkiewicz,  
Izabela Florczak,  
Anna Telec,  
Michał Szweda  
Forma: [Online](#)

### AKADEMIA

**Akademia  
Mistrzostwa  
Kadrowo-Płacowego**

Termin: 30.10.2025  
Czas trwania: 6 mies.  
Prowadzący:  
Monika Smulewicz,  
Agnieszka Wachowicz,  
Joanna Cur,  
Marzena Jasińska,  
Katarzyna Łodygowska,  
Iwona Wołkiewicz,  
Anna Telec,  
Justyna Kurbiel,  
Izabela Florczak,  
Michał Szweda  
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 Banaszekiewicz  
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 Banaszekiewicz,  
Witold Kowalski  
Forma: [Online](#)

## SZKOLENIE

### Krok po kroku: Jak wypełnić PIT-11 za 2025 r.

Termin: 12.11.2025  
Czas trwania: 3 h  
Prowadzący:  
Marzena Jasińska  
Forma: [Online](#)

## AKADEMIA

### Akademia Mistrzostwa Płacowego

Termin: 13.11.2025  
Czas trwania: 4 mies.  
Prowadzący:  
Agnieszka Wachowicz,  
Marzena Jasińska,  
Justyna Kurbiel  
Forma: [Online](#)

## SZKOLENIE

### Równość i przejrzystość wynagrodzeń: Praktyczny przewodnik po nowej Dyrektywie UE - edycja VII

Termin: 14.11.2025  
Czas trwania: 5 h  
Prowadzący:  
Krzysztof Walczak  
Forma: [Online](#)

## AKADEMIA

### Akademia Zatrudniania Cudzoziemców

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

## KURS

### PŁATNIK w teorii i praktyce, Certyfikowany kurs obsługi programu

Termin: 18.11.2025  
Czas trwania: 3 tyg.  
Prowadzący:  
Justyna Kurbiel  
Forma: [Online](#)



Eduwersum

Collegium  
Rozwoju  
HR

Organ prowadzący:

HRnaSzpilkach



Start: 30.10.2025



## 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

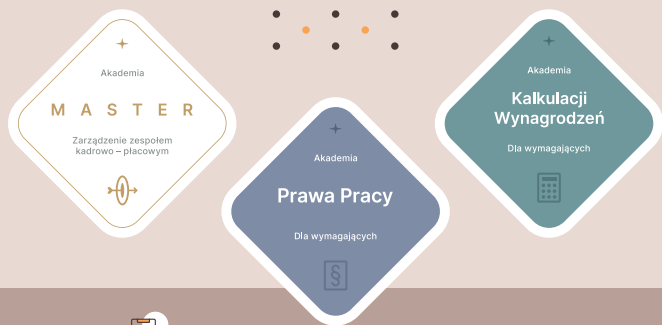
Jakość potwierdzona  
certyfikatem ISO 9001:2015



www.eduwersum.pl




# 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   
eduwsum.pl  hrnaszpilkach.pl

## Zdobądź certyfikat z kodem zawodu!



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

## Rozwijając się w Akademii otrzymujesz:



Sprawdź nas na:



Zaświadczenia na druku MEN

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


Zestaw aktów prawnych  
i wzorów dokumentów

Wykłady oraz sesje pytań  
i odpowiedzi na żywo

Zestawy książek,  
segregatory, notesy



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

 HRnaSzpilkach  
NIP: 742-115-72-92  
ul. Piękna 11/2,  
00-549 Warszawa