

HR na Szpilkach

magazyn

numer 1(20)

styczeń-kwiecień 2026

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.

Kamienie milowe KPO

a relacje na rynku pracy

Przejrzysta rekrutacja 2026

Cudzoziemcy w polskich firmach

Empatia

Narzędzie zarządzania

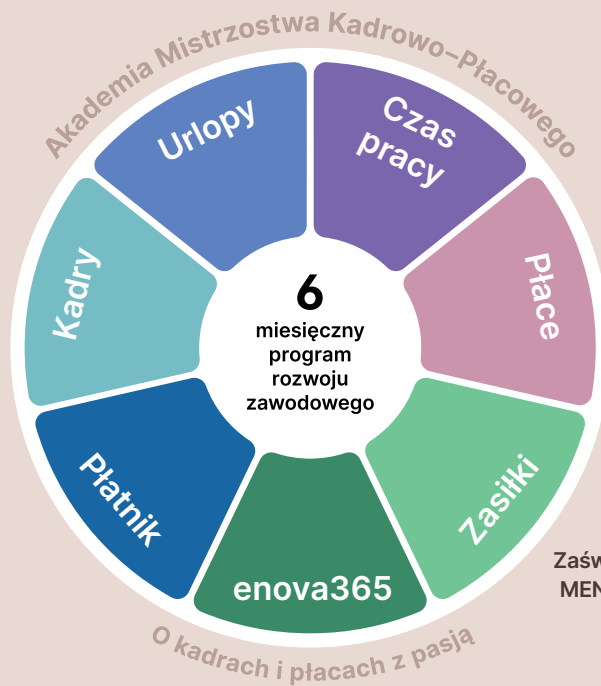
Trendy na rynku pracy 2026

Bezpieczeństwo psychologiczne
wspiera wyniki biznesowe

Niedoceniony Excel

Algorytmy AI w HR





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 1(20)/2026
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: styczeń 2026 r.
Druk: Chroma

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

Nowy rok to nowe reguły gry w HR – wachlarz zmian, nowych obowiązków, regulacji i technologii, która nie pyta, czy jesteśmy na nią gotowi. To również naturalna potrzeba zadania sobie pytania: jakim HR-em chcemy być w 2026 roku? Operacyjnym strażnikiem przepisów, czy strategicznym partnerem, który potrafi nadać sens zmianom i przełożyć je na realną wartość dla ludzi i organizacji?

Wchodzimy w rok, w którym niepewność nie jest chwilową anomalią, lecz normą. AI staje się integralną częścią procesów HR, redefiniując role, kompetencje i sposób podejmowania decyzji.

Równolegle mierzymy się z bardzo konkretnymi wyzwaniami regulacyjnymi – od przejrzystości wynagrodzeń, przez nowe standardy w rekrutacji, po konsekwencje realizacji kamieni milowych KPO i zmian w relacjach B2B oraz umowach cywilnoprawnych. Te tematy budzą pytania, wątpliwości, a czasem zwykły niepokój. Dlatego w tym wydaniu **porządkujemy status regulacji i tłumaczymy je na język decyzji**.

Rok 2026 pokazuje coraz wyraźniej, że technologia bez kultury organizacyjnej nie jest efektywna. Empatyczne i inkluzywne przywództwo, bezpieczeństwo psychologiczne oraz dojrzałe rozmowy o zdrowiu psychicznym są fundamentem odporności organizacji.

W noworocznym wydaniu Magazynu HR na Szpilkach® praktycy i eksperci diagnozują trendy i pokazują, **jak działać skutecznie**. Analizują wpływ AI na spory pracownicze i codzienną praktykę HR, rozbijają mity wokół jawności wynagrodzeń, przyglądają się konsekwencjom regulacyjnym KPO oraz uczą, jak projektować role, procesy i przywództwo w świecie ciągłej zmiany. Bez straszenia. Bez uproszczeń. Z myślą o realnych decyzjach, jakie podejmują profesjonaliści HR każdego dnia.

Wierzmy, że dobry HR w 2026 roku to ten, który łączy trzy perspektywy: **prawo, technologię i człowieka**. Taki, który potrafi jednocześnie interpretować przepisy, rozumieć algorytmy i prowadzić mądre rozmowy. Taki, który nie tylko reaguje na zmiany, ale pomaga organizacjom przechodzić przez nie świadomie.

Życzę Czytelnikom Magazynu HR na Szpilkach®, aby 2026 rok był czasem klarownych decyzji, odważnych rozmów i rozwoju, który daje spełnienie.

Monika Smulewicz

Redaktor Naczelna Magazynu HR na Szpilkach®



Prawo pracy

AI i HR

*Paweł Krzykowski,
dr Łukasz Łaguna* 6

Nowe przepisy o układach zbiorowych pracy

*Monika Smulewicz,
dr Marcin Wojewódka* 14

Aktywność zawodowa mam na urlopie macierzyńskim i rodzicielskim

*r. pr. Patrycja Rejnowicz-Janowska,
r. pr. Milena Markiewicz-Jurzyńska.* 24

Jawność wynagrodzeń w procesie rekrutacji

Łukasz Kuczkowski 28

HR Detektyw

Realizacja kamieni milowych KPO, czyli rewolucja w relacjach B2B i umowach cywilnoprawnych

*Paweł Sych,
Mateusz Krajewski* 36

Okiem praktyka

Okiem praktyczki

Małgorzata Górską 44

Narzędziownik HR

Empatyczne przywództwo

Małgorzata Górską 48

Dlaczego świetni kandydaci w sprzedaży gasną po... zatrudnieniu?

Rafał Judek 52

Jak Excel realnie zwiększa efektywność firm i jak mieć w tym udział?

Michał Kowalczyk 56

Akademia Rozwoju Apsys

Angelika Majkowska. 60

Wynagrodzenia i ubezpieczenia

Emeryci w Zakładowym Funduszu Świadczeń Socjalnych

dr Marcin Wojewódka 64

Cudzoziemcy

Cudzoziemiec na rynku lokalnym

*Anna Nowak,
Maria Stempel* 70

Cudzoziemcy w polskich firmach po 1 czerwca 2025 r. – co musi wiedzieć HR?

*Paulina Załęska,
Jolanta Zarzecka-Sawicka* 78

Cykl orzeczniczy

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

*r. pr. Patrycja Rejnowicz-Janowska
r. pr. Milena Markiewicz-Jurzyńska* 84

Profesjonalnie o dobrostanie

Jak rozmawiać o zdrowiu psychicznym w pracy?

Michał Bajerski 94

Inkluzywne przywództwo

Wojciech Chromik 98

Kalendarium

Kursy i webinary. 104





Prawo pracy



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



**Paweł Krzykowski**

Adwokat
Kancelaria BKB
Baran, Książek, Bigaj

**dr Łukasz Łaguna**

Adwokat
Kancelaria BKB
Baran, Książek, Bigaj



AI i HR

Jak algorytmy zmieniają spory pracownicze i praktykę działów personalnych

Nowa rzeczywistość: gdy pracownik i pracodawca sięgają po AI

Sztuczna inteligencja wchodzi do działów HR z obu stron sporu. Pracodawcy wykorzystują ją do rekrutacji, oceny efektywności, planowania grafików, monitorowania aktywności pracowników oraz wykrywania nadużyć, podczas gdy pracownicy coraz częściej sięgają po narzędzia generatywne przy formułowaniu skarg, odwołań czy pism procesowych. Z badań brytyjskiej kancelarii Irwin Mitchell wynika, że 60% ankietowanych specjalistów HR miało ostatnio do czynienia ze skargami pracowniczymi, co do których podejrzewali, że zostały przygotowane z użyciem sztucznej inteligencji. Ponad połowa, bo 52% respondentów, uznała, że takie skargi są trudniejsze do rozwiązania, przede wszystkim z powodu zbyt formalnego i prawniczego języka oraz braku osobistego kontekstu¹.

To zjawisko ma bezpośredni wpływ na praktykę HR. Po pierwsze, powoduje formalizację relacji z pracownikiem już na etapie wewnętrznego zgłoszenia zastrzeżeń, co może utrudniać mediację i polubowne rozwiązywanie konfliktów. Po drugie, wymusza na pracodawcach większą staranność

w dokumentowaniu procesu podejmowania decyzji kadrowych, gdyż zredagowane z pomocą AI pisma częściej zawierają odniesienia do przepisów i argumentację zbliżoną do procesowej. Po trzecie wreszcie, wykorzystanie narzędzi AI do oceny efektywności, zarządzania personelem i wykrywania nadużyć oznacza, że dane generowane przez algorytmy stają się potencjalnym materiałem dowodowym w sporach z zakresu prawa pracy, co rodzi nowe pytania o ich rzetelność, przejrzystość i dopuszczalność procesową.

Algorytmiczna ocena efektywności jako dowód w sporze

Systemy sztucznej inteligencji oceniające efektywność pracownika, oparte na analizie KPI, rejestrze logowań, danych produkcyjnych czy aktywności w narzędziach cyfrowych, coraz częściej stanowią podstawę decyzji kadrowych: wypowiedzeń, odmowy awansu, zmiany warunków zatrudnienia czy przyznania premii.

Z perspektywy sporów sądowych pojawia się pytanie, na ile wyniki generowane przez AI mogą zostać uznane za wiarygodny dowód. Po pierwsze, sąd będzie badał rzetelność i poprawność danych wejściowych, z których korzysta system. Jeżeli decyzja o wypowiedzeniu opiera się na analizie logów

¹ <https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1939792/half-hr-professionals-received-ai-generated-grievances-research-finds>, dostęp: 28.11.2025 r.

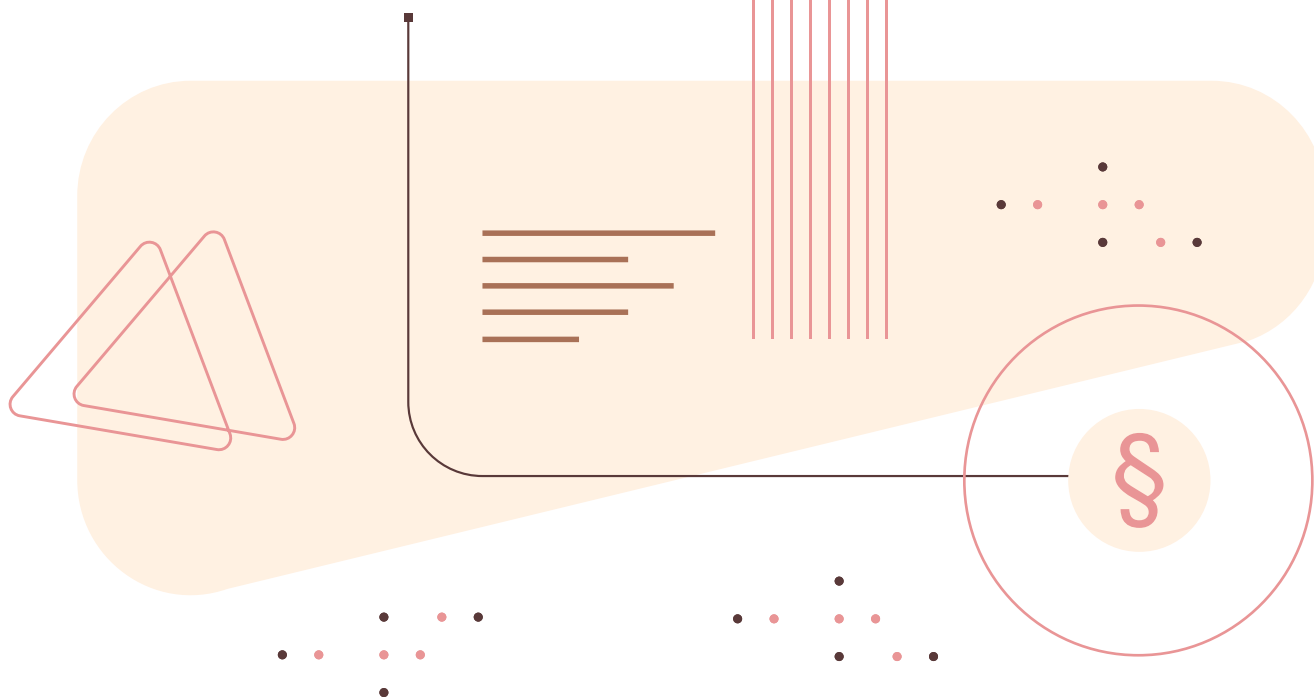


systemowych, statystyk czasu pracy czy wskaźników realizacji zadań, to pracodawca musi być gotów wykazać, że dane te są kompletne, nie zawierają systemowych błędów, dotyczą reprezentatywnego okresu oraz uwzględniają szczególne okoliczności, takie jak urlopy, okresy choroby czy praca w warunkach nadzwyczajnych.

Po drugie, kluczowe znaczenie ma przejrzystość i możliwość weryfikacji algorytmu. W praktyce oznacza to, że pracodawca nie może zasłonić się wyłącznie tajemnicą przedsiębiorstwa dostawcy systemu. Musi być w stanie przedstawić, w zrozumiały sposób, jakie czynniki i w jaki sposób

wpływają na ocenę efektywności pracownika. Brak takiego wyjaśnienia może prowadzić do podważenia mocy dowodowej algorytmicznych analiz. Powinien też być przygotowany na konieczność ujawnienia wielu danych ze swojego wewnętrznego systemu.

Warto odnotować, że już dziś dochodzi do istotnych i poważnych sporów sądowych w kontekście przetwarzania danych osobowych przy pracy powiązanej z zarządzaniem algorytmicznym. Przykładowo Sąd Apelacyjny w Amsterdamie 4 kwietnia 2023 r. orzekł w sporze na linii platforma cyfrowa vs związek kierowców i kurierów,



dotyczącym dostępu do danych osobowych przetwarzanych przez platformę, że platforma cyfrowa musi kierowcom/ kurierom zapewnić dostęp do danych osobowych związanych z profilem, tagami, raportami z podróży, indywidualnymi ocenami, systemem ustalania cen z góry, informacjami dotyczącymi odbiorców danych osobowych, kategorią z wytycznych oraz informacjami o zautomatyzowanym, indywidualnym podejmowaniu decyzji².

Automatyczne wykrywanie nadużyć a prywatność pracownika

Dynamicznie rozwija się także obszar wykorzystania narzędzi predykcyjnych do wykrywania nadużyć pracowniczych. Systemy te pozwalają wychwytywać anomalie w logowaniu do systemów, nietypowe transfery danych, sygnały potencjalnych nadużyć finansowych czy kolizji interesów, łącząc klasyczne narzędzia monitoringu z analizą zachowań. Z punktu widzenia compliance i bezpieczeństwa informacji, rozwiązania takie wydają się atrakcyjne, jednak z perspektywy prawa pracy i RODO niosą ze sobą poważne ryzyka.

Przede wszystkim, konieczne jest oparcie przetwarzania danych na prawidłowej podstawie prawnej. Rolę podstawy prawnej odgrywa zazwyczaj konieczność realizacji obowiązków prawnych pracodawcy, np. w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy, bezpieczeństwa informacji czy ochrony tajemnicy przedsiębiorstwa, lub prawnie uzasadniony interes pracodawcy. Ten ostatni wymaga jednak przeprowadzenia rzetelnego testu równowagi, w którym uwzględnia się stopień ingerencji w prywatność pracownika oraz możliwość zastosowania rozwiązań mniej restrykcyjnych.

Co więcej, narzędzia predykcyjne muszą respektować zasadę minimalizacji danych i ograniczenia celu. Zbieranie i analizowanie na wszelki wypadek pełnych zrzutów ekranu, treści korespondencji prywatnej prowadzonej z komputera służbowego czy szczegółowych informacji o każdej aktywności w systemie informatycznym trudno pogodzić z RODO.

Należy podkreślić, że stosowanie zaawansowanych narzędzi analitycznych w HR co do zasady wymaga przeprowadzenia oceny skutków dla ochrony danych (DPIA). Ocena ta powinna uwzględniać nie tylko klasyczne ryzyka związane

²Artificial Intelligence and Labor Law, Cambridge University Press: 06 February 2025, autorzy: Aída Ponce Del Castillo i Simon Taes

W polskim porządku prawnym pracodawca ma obowiązek szanować godność i inne dobra osobiste pracownika oraz przeciwdziałać mobbingowi. Tradycyjnie mobbing kojarzony jest z działaniami lub zaniechaniami przełożonych i współpracowników, wymierzonymi w konkretną osobę. W dobie AI należy jednak zadać pytanie, czy niektóre praktyki oparte na algorytmach mogą wypełniać znamiona mobbingu.

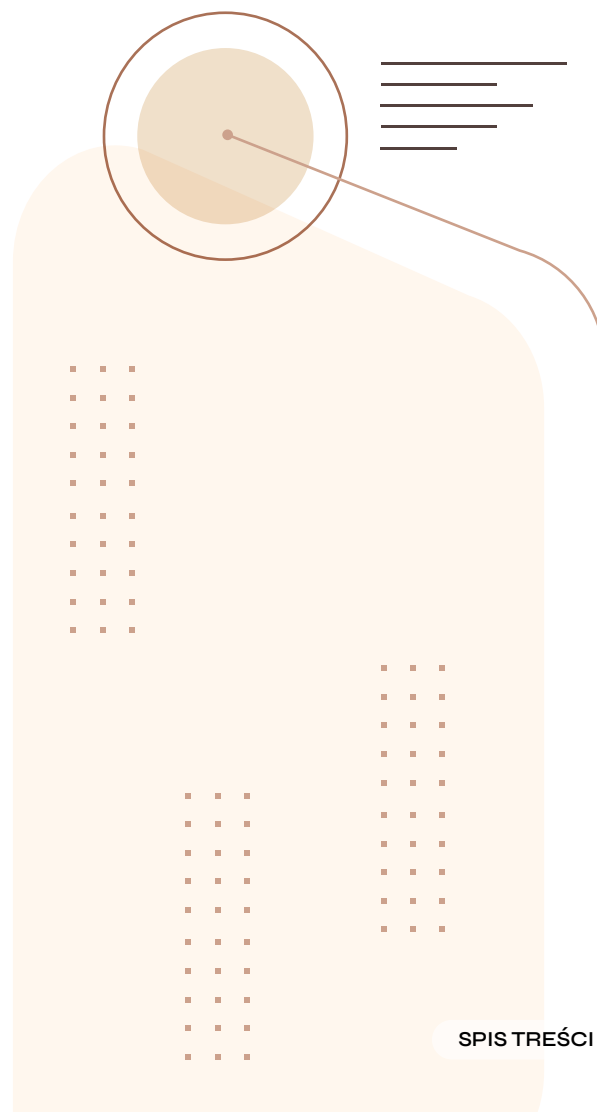
rzeczywistym z wynikami współpracowników, mogą w praktyce prowadzić do znacznego zwiększenia presji psychicznej.

W polskim porządku prawnym pracodawca ma obowiązek szanować godność i inne dobra osobiste pracownika oraz przeciwdziałać mobbingowi. Tradycyjnie mobbing kojarzony jest z działaniami lub zaniechaniami przełożonych i współpracowników, wymierzonymi w konkretną osobę. W dobie AI należy jednak zadać pytanie, czy niektóre praktyki oparte na algorytmach mogą wypełniać znamiona mobbingu. Chodzi w szczególności o takie modele zarządzania, w których system permanentnie generuje presję na wyniki, stygmatyzuje osoby oznaczone jako „słabsze” lub „nieefektywne”, albo prowadzi do faktycznego izolowania pracowników, którzy z różnych powodów nie są w stanie sprostać algorytmicznym normom.

z naruszeniem poufności danych, lecz także ryzyko dyskryminacji, profilowania opartego na nieprzejrzyistych kryteriach oraz generowania błędnych wyników, w tym „fałszywych alarmów”, prowadzących do bezpodstawnego podejrzenia pracownika. Dane z systemów wykrywania nadużyć mogą co najwyżej stanowić sygnał do wszczęcia postępowania wyjaśniającego, a nie samodzielną i jedyną podstawę zastosowania sankcji, takich jak rozwiązanie umowy o pracę czy nałożenie kary porządkowej.

AI, presja na wyniki i mobbing algorytmiczny

Należy zwrócić uwagę na to, że algorytmiczne zarządzanie pracą wpływa nie tylko na efektywność, lecz także na warunki wykonywania pracy, poziom stresu i dobrostan pracowników. Systemy, które dynamicznie przydzielają zadania, nieustannie monitorują tempo pracy, nadają pracownikom wskaźniki produktywności i porównują je w czasie

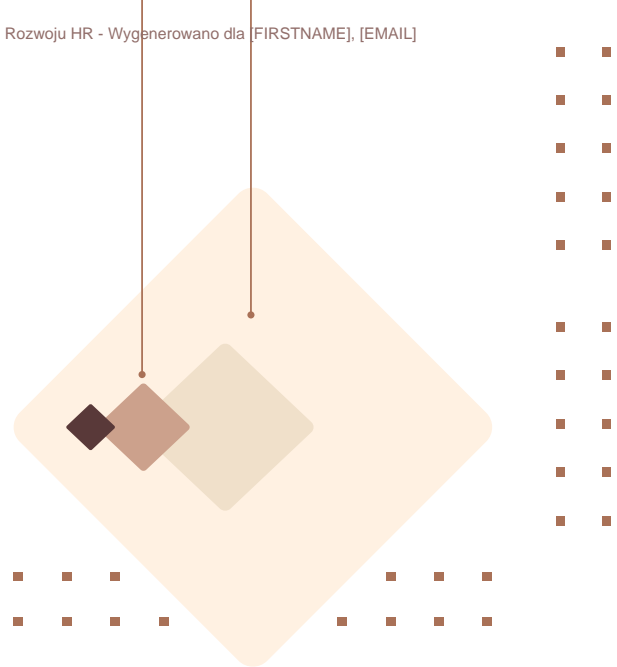


Odpowiedzialność prawna wciąż jednak obciąża pracodawcę, jako podmiot decydujący o wdrożeniu narzędzi, doborze ich funkcjonalności oraz sposobie ich powiązania z systemem ocen okresowych, wynagradzania i awansowania. Projektowane regulacje unijne, dotyczące systemów sztucznej inteligencji wysokiego ryzyka na rynku pracy, zmierzają do ograniczenia takich praktyk, zakładając m.in. obowiązek zapewnienia nadzoru człowieka nad istotnymi decyzjami kadrowymi oraz przejrzystości kryteriów, według których systemy te oceniają pracowników.

Na szczeblu unijnym, w przypadku pracy za pośrednictwem platform cyfrowych, zostały już przyjęte konkretne przepisy regulacyjne (Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/2831 z dnia 23 października 2024 r. w sprawie poprawy warunków pracy za pośrednictwem platform, dalej jako „Dyrektywa”), które wprowadzają obowiązkowy nadzór ludzki nad zautomatyzowanymi systemami monitorującymi i zautomatyzowanymi systemami decyzyjnymi: każda decyzja o ograniczeniu, zawieszeniu lub rozwiązaniu stosunku umownego, lub o ograniczeniu, zawieszeniu, lub usunięciu konta osoby wykonującej pracę za pośrednictwem platform, lub każda inna decyzja powodująca równoważną szkodę musi być podejmowana przez człowieka (art. 10 ust. 5 Dyrektywy).

AI-generowane skargi pracownicze – nowe oblicze sporu

Warto powrócić do zjawiska skarg przygotowywanych z pomocą narzędzi generatywnych, opisanego w badaniu Irwin Mitchell i omówionego na łamach People Management. Dla działów HR oznacza ono przede wszystkim rosnącą formalizację wewnętrznych procedur skargowych. Pisma pracowników, nawet tych bez wykształcenia prawniczego, mogą być redagowane „językiem kancelaryjnym”, zawierać liczne odwołania do przepisów, pojęcia zaczerpnięte z orzecznictwa czy sugestie co do kwalifikacji prawnej danego zachowania, np. jako mobbingu, dyskryminacji czy nierównego traktowania.



Z jednej strony może to wzmacniać pozycję pracownika i skłaniać pracodawców do większej dbałości o zgodność działań z prawem. Z drugiej strony HR widzi w tym utrudnienie w rozwiązywaniu sporów: formalnie poprawne, lecz oderwane od osobistego doświadczenia pisma, utrudniają identyfikację realnego problemu, dynamiki relacji w zespole i kontekstu organizacyjnego. Pracownik, polegając na sugestiach AI, może również użyć wypaczony obraz swoich uprawnień, np. co do długości terminów, wysokości potencjalnych roszczeń czy strategii procesowej, co bywa przeszkodą dla kompromisu.

Kluczowe jest wprowadzenie realnego mechanizmu, w ramach którego system AI ma charakter doradczy, a nie decyzyjny. Menedżerowie i HR powinni rozumieć sposób działania narzędzi, ich ograniczenia oraz typowe błędy, a także mieć odwagę zakwestionowania wyników, które pozostają w sprzeczności z wiedzą o konkretnej sytuacji pracownika.

Z perspektywy działów HR warto wypracować praktykę reagowania na takie pisma. Nie chodzi o dyskredytowanie treści tylko dlatego, że mogła zostać wygenerowana przez AI, ale o świadome prowadzenie rozmowy, w której pracownik, obok formalnego dokumentu, zostanie poproszony o opisanie własnymi słowami, co faktycznie się wydarzyło, jakie widzi przyczyny sporu i jakie rozwiązanie byłoby dla niego satysfakcjonujące. Pozwala to pogodzić wzrost formalizacji sporów z utrzymaniem elementu dialogu i empatii, kluczowych w budowaniu kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu.

Co powinna zrobić kadra HR – wnioski praktyczne

W obliczu opisanych zjawisk rozsądną strategią dla działów HR jest przyjęcie spójnej polityki korzystania z AI w organizacji, obejmującej zarówno narzędzia używane przez pracodawcę, jak i zasady korzystania z AI przez pracowników. Polityka taka powinna definiować cele zastosowania AI, minimalne wymagania w zakresie ochrony danych i prywatności, reguły nadzoru człowieka nad decyzjami kadrowymi oraz zasady dokumentowania procesu decyzyjnego na potrzeby ewentualnego sporu.

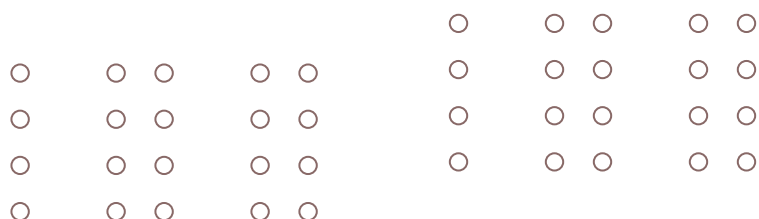


Sztuczna inteligencja nie jest już futurystycznym dodatkiem do HR, lecz narzędziem realnie kształtującym stosunki pracy, w tym sposób, w jaki powstają i rozstrzygane są spory. Działy HR, które chcą wykorzystać jej potencjał, muszą równocześnie zbudować solidne fundamenty prawne i etyczne: zadbać o zgodność z RODO, stworzyć ramy odpowiedzialnego użycia AI oraz przygotować się na nowe wyzwania dowodowe, od algorytmicznej oceny efektywności po AI-generowane skargi pracownicze.

Kluczowe jest wprowadzenie realnego mechanizmu, w ramach którego system AI ma charakter doradczy, a nie decyzyjny. Menedżerowie i HR powinni rozumieć sposób działania narzędzi, ich ograniczenia oraz typowe błędy, a także mieć odwagę zakwestionowania wyników, które pozostają w sprzeczności z wiedzą o konkretnej sytuacji pracownika. W przypadku systemów wysokiego ryzyka, takich jak narzędzia do automatycznej oceny efektywności, wykrywania nadużyć czy profilowania kandydatów do pracy, konieczne jest przeprowadzanie oceny skutków dla ochrony danych i warunków pracy, a następnie regularne jej aktualizowanie.

Na marginesie należy przypomnieć, że w świetle AI ACT (Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1689 z dnia 13 czerwca 2024 r. w sprawie ustanowienia zharmonizowanych przepisów dotyczących sztucznej inteligencji, motyw 57): „Systemy AI wykorzystywane w obszarze zatrudnienia, zarządzania pracownikami i dostępu do samozatrudnienia, w szczególności do rekrutacji i wyboru kandydatów, do podejmowania decyzji mających wpływ na warunki stosunków pracy, decyzji o awansie i rozwiązaniu umownego stosunku pracy, do spersonalizowanego przydzielania zadań w oparciu o indywidualne zachowania, cechy osobowości lub charakter i do monitorowania lub oceny osób pozostających w umownych stosunkach pracy, należy również zaklasyfikować jako systemy wysokiego ryzyka, ponieważ systemy te mogą w znacznym stopniu wpływać na przyszłe perspektywy zawodowe, źródła utrzymania tych osób i prawa pracownicze.” Zgodnie z art. 26 ust.7 AI ACT, przed oddaniem do użytku lub wykorzystaniem systemu AI wysokiego ryzyka w miejscu pracy podmioty stosujące będące pracodawcami będą miały obowiązek poinformować przedstawicieli pracowników i pracowników, których to dotyczy, że będzie w stosunku do nich wykorzystywany system AI wysokiego ryzyka.

Wreszcie, organizacje powinny wprost uwzględnić w swoich politykach antymobbingowych oraz procedurach skargowych ryzyka związane z algorytmicznym zarządzaniem. Oznacza to m.in. uznanie, że praktyki oparte na nadmiernej presji generowanej przez systemy AI mogą stanowić naruszenie godności pracownika, a sygnały o „opresyjnym” działaniu systemu powinny być traktowane równie poważnie jak skargi na zachowanie przełożonych. Jednocześnie warto szkolić pracowników z odpowiedzialnego korzystania

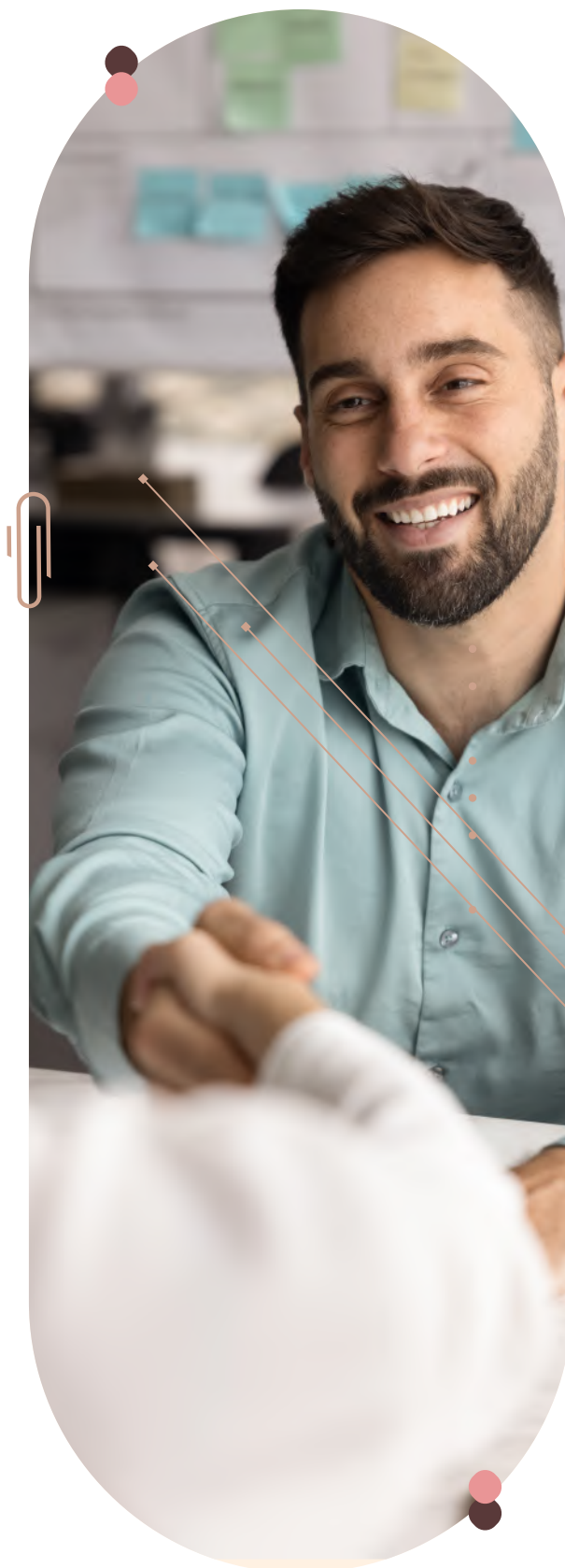


z narzędzi generatywnych, tak aby wspierały one ich w artykułowaniu problemów, nie zastępując autentycznego dialogu z pracodawcą.

Sztuczna inteligencja nie jest już futurystycznym dodatkiem do HR, lecz narzędziem realnie kształtującym stosunki pracy, w tym sposób, w jaki powstają i rozstrzygane są spory. Działy HR, które chcą wykorzystać jej potencjał, muszą równocześnie zbudować solidne fundamenty prawne i etyczne: zadbać o zgodność z RODO, stworzyć ramy odpowiedzialnego użycia AI oraz przygotować się na nowe wyzwania dowodowe, od algorytmicznej oceny efektywności po AI-generowane skargi pracownicze.

W najbliższym czasie pracowników i pracodawców czeka szereg wielu wyzwań związanych z nowymi regulacjami dotyczącymi sztucznej inteligencji, również w obszarze prawa HR, wskazać tu należy m.in. na implementację ww. Dyrektywy, dotyczącej poprawy warunków pracy za pośrednictwem platform cyfrowych, która powinna zostać implementowana do 2 grudnia 2026 r. Rozporządzenie AI ACT ma być stosowane od dnia 2 sierpnia 2026 r. (z pewnymi wyjątkami). Choć w tym punkcie należy jednocześnie dodać, że w świetle propozycji Komisji Europejskiej (Digital Omnibus), stosowanie nowych regulacji dotyczących systemów wysokiego ryzyka (w tym np. systemów rekrutacyjnych) może ulec przesunięciu w czasie.

Ponadto warto także dodać, że w Sejmie jest procedowany projekt ustawy nowelizującej ustawę o związkach zawodowych, który przewiduje, że pracodawca będzie obowiązany udzielić na wniosek zakładowej organizacji związkowej informacji niezbędnych do prowadzenia działalności związkowej, w szczególności informacji dotyczących również parametrów, zasad i instrukcji, na których opierają się algorytmy lub systemy sztucznej inteligencji, które mają wpływ na podejmowanie decyzji, a które mogą mieć wpływ na warunki pracy i płacy, dostęp do zatrudnienia i jego utrzymanie, w tym profilowanie.



 **WOJEWÓDKA I WSPÓLNICY**
KANCELARIA PRAWA PRACY



Monika Smulewicz

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



dr Marcin Wojewódka

Założyciel kancelarii
Wojewódka i Wspólnicy



Nowe przepisy o układach zbiorowych pracy

Rozmowa Moniki Smulewicz z dr Marcinem Wojewódką z Kancelarii Prawa Pracy „Wojewódka i Wspólnicy”

W dniu 13 grudnia 2025 roku weszła w życie ustawa z dnia 5 listopada 2025 roku o układach zbiorowych pracy i porozumieniach zbiorowych, tworząc nową jakość w zbiorowym prawie pracy w naszym kraju. Poniżej znajdziecie usystematyzowany zapis rozmowy jaką w formie webinaru przeprowadzili Monika Smulewicz oraz dr Marcin Wojewódka. Nagranie webinaru możecie znaleźć w mediach społecznościowych.

Monika Smulewicz Co się takiego stało? Jakie nowe prawo nam wymyślili rządzący?

dr Marcin Wojewódka No jak zwykle, lepsze jest wrogiem dobrego i nasi miłośnicy panujący zafundowali nam pod choinkę w 2025 roku prezent w postaci nowej ustawy o zbiorowym prawie pracy, a dokładnie o układach zbiorowych pracy i porozumieniach zbiorowych. Ta regulacja była postulowana przez związki zawodowe już od paru lat, a teraz na kanwie wdrożenia jednej z europejskich dyrektyw

w końcu rządzący wprowadzili nowe przepisy. Ale w sumie to są takie trochę „nowe-stare” przepisy.

Monika Smulewicz A czym właściwie są układy zbiorowe pracy?

dr Marcin Wojewódka Układy zbiorowe pracy to jedno ze źródeł zakładowego prawa pracy. Wszyscy znamy regulaminy pracy oraz regulaminy wynagradzania, a te układy zbiorowe pracy to trzecie najpopularniejsze źródło.



To obowiązujący w danym zakładzie pracy akt wewnętrzny - dokument regulujący prawa i obowiązki pracowników w związku ze stosunkiem pracy.

Monika Smulewicz Jaka jest relacja tego układu zbiorowego pracy do regulaminu pracy czy regulaminu wynagradzania? Jakie są zależności merytoryczne?

dr Marcin Wojewódka Odpowiedź na to pytanie znajdujemy w Kodeksie pracy. Regulamin pracy jest prawie całkowicie niezależny od układu zbiorowego pracy (poza nielicznymi wyjątkami), ale inaczej ma się rzecz w przypadku regulaminu wynagradzania. Proszę spojrzmy na obowiązujący do 12 grudnia 2025 roku przepis art. 772 § 3 Kodeksu pracy, który stanowił, iż „Regulamin wynagradzania obowiązuje do czasu objęcia

Układy zbiorowe pracy to jedno ze źródeł zakładowego prawa pracy. Wszyscy znamy regulaminy pracy oraz regulaminy wynagradzania, a te układy zbiorowe pracy to trzecie najpopularniejsze źródło. To obowiązujący w danym zakładzie pracy akt wewnętrzny - dokument regulujący prawa i obowiązki pracowników w związku ze stosunkiem pracy.

Moim zdaniem przyczyną stosunkowo niewielkiej popularności układów zbiorowych pracy w naszym kraju nie są obowiązujące przepisy Kodeksu pracy, ale fakt, że w naszym systemie prawa, tak do 12 grudnia 2025 roku, jak też na podstawie przepisów nowej ustawy możliwość zawierania układów zbiorowych pracy ograniczona jest de facto do pracodawców, u których działają związki zawodowe.

pracowników zakładowym układem zbiorowym pracy lub ponadzakładowym układem zbiorowym pracy ustalającym warunki wynagradzania za pracę oraz przyznawania innych świadczeń związanych z pracą w zakresie i w sposób umożliwiające określanie, na jego podstawie, indywidualnych warunków umów o pracę". Ten przepis określał zależność między tymi dwoma aktami zakładowego prawa pracy. Co do zasady u jednego pracodawcy powinien obowiązywać albo regulamin wynagradzania albo układ zbiorowy pracy. Praktyka zna jeden wyjątek, kiedy możliwe jest współistnienie układu i regulaminu wynagradzania, będzie to miało miejsce jeśli z układu zbiorowego pracy wyłączona jest grupa ponad 50 pracowników, to w takim przypadku dla nich powinno się wprowadzić regulamin wynagradzania.

Monika Smulewicz No dobrze, ale przecież układy zbiorowe pracy już są w naszym Kodeksie pracy, to co nowego jest teraz?

dr Marcin Wojewódka Rzeczywiście układy zbiorowe pracy to nie jest jakaś nowość i już dzisiaj istnieją w wielu firmach. Nowością teraz jest to, że ustawodawca „wyciągnął” przepisy dotyczące układów zbiorowych pracy z samego Kodeksu pracy i umieścił je w nowym akcie prawnym, właśnie ustawie o układach zbiorowych pracy i porozumieniach zbiorowych. Oczywiście wprowadzono kilka zmian w stosunku do dotychczasowego stanu prawnego, ale powiedzmy sobie szczerze – nie są to jakieś zmiany fundamentalne. Postawiłbym tezę, że cel ustawodawcy w postaci zwiększenia popularności układów zbiorowych pracy z wykorzystaniem tego nowego narzędzia ustawowego, zostanie zrealizowany w ograniczonym zakresie.

Monika Smulewicz Dlaczego stawiasz taką dosyć mało pozytywną tezę?

dr Marcin Wojewódka Moim zdaniem przyczyną stosunkowo niewielkiej popularności układów zbiorowych pracy w naszym kraju nie są obowiązujące przepisy Kodeksu pracy, ale fakt, że w naszym systemie prawa, tak do 12 grudnia 2025 roku, jak też na podstawie przepisów nowej ustawy możliwość zawierania układów zbiorowych pracy ograniczona jest de facto do pracodawców, u których działają związki zawodowe. Skoro bowiem stroną układu zbiorowego pracy wraz z pracodawcą może być tylko zakładowa organizacja związkowa, to u pracodawcy u którego związki zawodowe nie działają siłą rzeczy układ zbiorowy nie powstanie. A skoro w Polsce mamy poziom uzwiązkowienia gdzieś w okolicach kilkunastu punktów procentowych, to oznacza, że u ponad 80% układów zbiorowych pracy nie powstaną, bo po prostu nie mogą systemowo powstać.

Monika Smulewicz Czyli układy zbiorowe pracy mogą powstawać tylko tam gdzie są związki zawodowe?

dr Marcin Wojewódka Tak, dokładnie tak. Pamiętam, że w toku prac nad tą ustawą pojawiał się postulat przyznania możliwości bycia stroną układu zbiorowego pracy niezwiązkowym przedstawicielstwom pracowników. Jak ma to przykładowo miejsce w przypadku pracowniczych planów kapitałowych, zakładowego funduszu świadczeń socjalnych, określonych rozwiązań dotyczących czasu pracy, rad pracowników, europejskich rad zakładowych oraz pracowniczych programów emerytalnych. Ale propozycja ta nie zyskała aprobaty związków zawodowych no bo by przecież straciły swoją pozycję hegemonów w zakładach pracy. Nie chcę być Kasandrą, ale uważam że nowa ustawa o układach zbiorowych pracy, bez istotnego zwiększenia popularności związków zawodowych w naszym kraju, nie doprowadzi do zamierzonego przez ustawodawcę celu.

Monika Smulewicz Czy wielkość pracodawcy mierzona liczbą pracowników ma znaczenie dla możliwości wdrożenia układu zbiorowego pracy?

dr Marcin Wojewódka Nie, w tym przypadku wielkość pracodawcy mierzona liczbą zatrudnianych pracowników nie ma znaczenia.

Układy zbiorowe pracy mogą powstawać tak u największych pracodawców zatrudniających tysiące pracowników, jak też w niewielkich podmiotach. Warunkiem jest jednak zawsze posiadanie związku zawodowego.

Monika Smulewicz No dobrze, ale czy pracodawca u którego są związki zawodowe musi mieć układ zbiorowy pracy?

dr Marcin Wojewódka Nie, nie ma takiego obowiązku. Sam fakt istnienia u danego pracodawcy związku zawodowego nie oznacza automatycznie, że w tym podmiocie musi obowiązywać układ zbiorowy pracy. Ich posiadanie jest możliwością, a nie obowiązkiem. I nowa ustawa nie zmienia niczego w tym zakresie.

Monika Smulewicz Co to jest układ zbiorowy zakładowy, a co to jest układ ponadzakładowy?

dr Marcin Wojewódka W nowym stanie prawnym to będzie dosyć łatwe rozróżnienie, bo w tym obowiązującym do 12 grudnia 2025 roku bywało czasami trudno o jednoznaczną odpowiedź, tytułem ciekawostki mamy w Polsce także tzw. międzyzakładowe układy zbiorowe pracy (a przynajmniej jeden). Teraz już taki nie będzie mógł nowy powstać. I tak zakładowe układy zbiorowe pracy to takie, jakie obowiązują tylko u jednego pracodawcy,

natomiast ponadzakładowe układy zbiorowe pracy to obowiązujące u dwóch lub w większej liczbie pracodawców. Prosta zasada.

Monika Smulewicz Jak tworzy się układ zbiorowy pracy zgodnie z nowymi przepisami?

dr Marcin Wojewódka W sumie to trochę jak dotychczas tylko łatwiej. Dalej potrzebujemy dwie strony, czyli pracodawcę i działające u niego związki zawodowe. Trzeba żeby któraś ze stron wystąpiła z inicjatywą zawarcia układu, czyli innymi słowy zaprosiła innych do stołu negocjacyjnego. I wtedy zaczynają się tzw. rokowania czy rozmowy mające na celu ustalenie treści nowego układu zbiorowego pracy. W tych rokowaniach może, ale nie musi wziąć udział tzw. mediator - osoba mająca pomóc stronom układu zbiorowego osiągnąć porozumienie.

Monika Smulewicz Czy są jakieś zasady dotyczące tych rokowań? A ile one mogą czy muszą trwać? Czy rokowania muszą zakończyć się zawarciem układu?

dr Marcin Wojewódka Tak, oczywiście. Ustawodawca zadbał o tę kwestię zapisując w ustawie pewne dyrektywy co do sposobu prowadzenia rokowań. Są one dosyć podobne do tego co znamy z przepisów Kodeksu pracy. I tak przede wszystkim każda ze stron jest obowiązana prowadzić rokowania w dobrej wierze z poszanowaniem słusznym interesów drugiej strony. Według ustawodawcy oznacza to przede wszystkim, że powinno się uwzględniać postulaty organizacji związkowej uzasadnione sytuacją ekonomiczną pracodawcy, ale z drugiej strony związki zawodowe powinny powstrzymać się od wysuwania postulatów, których realizacja w sposób oczywisty przekraczałaby możliwości finansowe pracodawcy. Ponadto wszyscy powinni szanować interesy osób wykonujących pracę zarobkową oraz emerytów i rencistów, nieobjętych układem zbiorowym pracy. Natomiast



strony prowadzące rokowania nad zawarciem układu zbiorowego pracy powinny dochować wszelkiej staranności, aby postanowienia układu były zgodne z przepisami prawa pracy. To ostatnie dlatego, że w przeciwieństwie do obecnego stanu prawnego, poza stronami układu nikt już nie będzie badał zgodności z prawem postanowień danego układu zbiorowego pracy. Dotyczy to także protokołów dodatkowych do obecnie już obowiązujących układów zbiorowych pracy.

Monika Smulewicz A czym jest ten protokół dodatkowy?

dr Marcin Wojewódka Protokół dodatkowy to formalna nazwa dokumentu za pomocą którego zmienia się treść układu zbiorowego pracy. To jest taki aneks do układu zbiorowego, tylko tak specyficznie się nazywa. Ta instytucja obowiązywała do tej pory i prawie nic się tutaj nie zmienia. No może poza kwestiami rejestracji.

Monika Smulewicz No właśnie do tej pory układy zbiorowe pracy rejestrowaliśmy w Państwowej Inspekcji Pracy. Jak to będzie teraz?

dr Marcin Wojewódka No i tutaj mamy pierwszą większą zmianę w stosunku do przepisów do tej pory obowiązujących. Przede wszystkim zapominamy o papierze i idziemy w nowych przepisach w elektronikę. I co więcej układy zbiorowe pracy nie są już przedmiotem rejestracji w Państwowej Inspekcji Pracy, co jak mogą potwierdzić osoby, które tego doświadczyły, potrafiło być dosyć traumatycznym przeżyciem. Teraz będzie inaczej, teraz na scenę wchodzi KEUZP, do którego pracodawcy będą zgłaszać układy zbiorowe pracy oraz porozumienia zbiorowe.

Trzeba pamiętać, że zgodnie z nowymi przepisami układ zbiorowy pracy wchodzi w życie w terminie w nim określonym, nie wcześniej jednak niż z dniem prawidłowo dokonanego zgłoszenia do KEUZP.

Monika Smulewicz KEUZP? Czy możesz rozszyfrować ten skrót?

dr Marcin Wojewódka KEUZP to Krajowa Ewidencja Układów Zbiorowych Pracy. Trzeba pamiętać, że zgodnie z nowymi przepisami układ zbiorowy pracy wchodzi w życie w terminie w nim określonym, nie wcześniej jednak niż z dniem prawidłowo dokonanego zgłoszenia do KEUZP. Sama zaś ta ewidencja jest systemem informatycznym, portalem na który pracodawcy będą musieli załadować w odpowiedni sposób układ zbiorowy. KEUZP prowadzi w systemie teleinformatycznym minister właściwy do spraw pracy, a w tym systemie ewidencjonowane są układy zbiorowe pracy i protokoły dodatkowe do tych układów oraz porozumienia zbiorowe i protokoły dodatkowe do tych porozumień.

Monika Smulewicz Na czym polega zgłoszenie układu zbiorowego pracy do KEUZP?

dr Marcin Wojewódka Samo zgłoszenie czy to układu zbiorowego pracy, porozumienia zbiorowego lub protokołu dodatkowego do KEUZP polega na dwóch działaniach. Pierwsze to wprowadzenie danych przez formularz systemu teleinformatycznego KEUZP udostępniony na stronie internetowej

urzędu obsługującego ministra właściwego do spraw pracy. Drugie działanie to załączenie cyfrowego odwzorowania treści układu zbiorowego pracy, porozumienia zbiorowego lub protokołu dodatkowego. Innymi słowy trzeba nie tylko zgłosić układ do KEUZP, ale także przekazać tam jego treść. Technicznie samo zgłoszenie winno być opatrzone kwalifikowanym podpisem elektronicznym, podpisem zaufanym albo podpisane w inny sposób akceptowany przez system KEUZP, umożliwiającą jednoznaczną identyfikację podmiotu dokonującego zgłoszenia i dnia jego zgłoszenia.

Monika Smulewicz A co będzie potwierdzeniem prawidłowego zgłoszenia układu zbiorowego pracy do KEUZP?

dr Marcin Wojewódka Nasz ustawodawca przewidział, iż zgłoszenie uznaje się za prawidłowo dokonane, dopiero jeżeli podmiot dokonujący zgłoszenia otrzyma potwierdzenie z KEUZP o przyjęciu danych wraz z numerem automatycznie nadanym układowi zbiorowemu

§



pracy, porozumieniu zbiorowemu lub protokołowi dodatkowemu w KEUZP. Warto też pamiętać, że w nowym stanie prawnym minister właściwy do spraw pracy nie dokonuje weryfikacji treści zgłoszenia do KEUZP ani treści cyfrowego odwzorowania układu zbiorowego pracy, porozumienia zbiorowego lub protokołu dodatkowego pod względem ich zgodności z przepisami prawa pracy. Odpada więc kontrola merytoryczna poprawności treści układu zbiorowego pracy, jaką do tej pory dawała nam Państwowa Inspekcja Pracy.

Monika Smulewicz Jakie informacje należy zgłaszać do KEUZP? I jaka będzie konsekwencja braku zgłoszenia informacji?

dr Marcin Wojewódka Zgłoszeniu do KEUZP podlega kilka rodzajów informacji. Przede wszystkim to informacja o zawarciu układu zbiorowego pracy lub protokołu dodatkowego do układu. Druga grupa to decyzje o przedłużeniu obowiązywania układu zbiorowego pracy, wstąpieniu w prawa i obowiązki strony układu zbiorowego pracy albo wystąpieniu z ponadzakładowego układu zbiorowego pracy. No i wreszcie zgłoszeniu do KEUZP będzie podlegać informacja o rozwiązaniu układu zbiorowego pracy, jak też odstąpieniu od stosowania zakładowego układu zbiorowego pracy. Ponadto do ewidencji należy zaraportować zawarcie porozumienia zbiorowego lub protokołu dodatkowego do porozumienia zbiorowego. Te wszystkie zgłoszenia są o tyle istotne, że zgodnie z ustawą brak zgłoszenia powoduje brak wywołania skutków prawnych przez dokument czy czynność podlegającą zgłoszeniu.

Monika Smulewicz Wspomniałeś o zgłaszaniu do KEUZP porozumień zbiorowych. O jakie porozumienia tu chodzi i jakich pracodawców to dotyczy?

dr Marcin Wojewódka Tak, dobrze usłyszałaś. Zgłoszeniu do KEUZP podlegają porozumienia zbiorowe. Katalog tych porozumień zawierają przepisy nowej ustawy. I tak są to: porozumienia zbiorowe o których mowa w Kodeksie pracy, te o których mowa w ustawie z dnia 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela, te z ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych, z ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych, z ustawy z dnia 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników oraz z ustawy z dnia 16 kwietnia 2004 r. o czasie pracy kierowców. Ponadto do KEUZP zgłoszeniu podlegają te z porozumienia zbiorowe nieoparte na ustawie, dotyczące warunków płacy, jeżeli są zawarte przez organizację związkową i pracodawcę lub co najmniej dwóch pracodawców lub organizację pracodawców. Co ważne, także tutaj obowiązki spoczywają wyłącznie na pracodawcach, u których działają związki zawodowe. Jeśli u kogoś związków brak, to nie będzie miał do czynienia z KEUZP.

Po pierwsze trzeba pamiętać, że ustawodawca dał ministrowi właściwemu do spraw pracy okres dwóch lat na utworzenie KEUZP. Czyli w praktyce dopiero pod koniec 2027 roku będą dokonywane tam pierwsze zgłoszenia. Natomiast wcześniej pracodawcy już będą musieli raportować do KEUZP, ale w innej formie niż docelowa.



Monika Smulewicz A czy to prawda, że te układy zbiorowe zgłoszone do KEUZP będą jawne? To jest, że każdy będzie mógł je obejrzeć?

dr Marcin Wojewódka One nie będą jawne w tym sensie, że każdy będzie mógł się zalogować do ewidencji KEUZP i dowolnie sobie przeglądać czy podglądać dokumenty. Ale ustawodawca przewidział w przepisach nowej ustawy o układach zbiorowych pracy, że treść cyfrowego odwzorowania układu zbiorowego pracy, porozumienia zbiorowego lub protokołu dodatkowego podlega udostępnieniu w trybie przepisów ustawy o dostępie do informacji publicznej. Innymi słowy jak ktoś będzie dostatecznie zdeterminowany żeby obejrzeć sobie obowiązujący w naszej firmie układ zbiorowy pracy, to dokona tego.

Monika Smulewicz A co z obecnie już obowiązującymi układami? Jakie panują tutaj zasady?

dr Marcin Wojewódka Nasz ustawodawca ma pełną świadomość, że układy zbiorowe już obecnie funkcjonują u wielu pracodawców i dlatego przewidział swoiste przepisy przejściowe. Po pierwsze postanowiono, że układy zbiorowe pracy zawarte do dnia wejścia w życie nowej ustawy pozostają w mocy albo są stosowane do dnia upływu

terminu wypowiedzenia albo rozwiązania takiego układu albo do dnia upływu terminu obowiązywania takiego układu, jeżeli jest w nim wskazany. Podobnie istniejące porozumienia i regulaminy regulujące zasady pracy zdalnej, porozumienia o stosowaniu przerywanego czasu pracy oraz o przedłużeniu okresu rozliczeniowego czasu pracy zawarte do dnia wejścia w życie niniejszej ustawy pozostają w mocy albo są stosowane do dnia upływu terminu obowiązywania takiego porozumienia lub regulaminu, jeżeli jest w nim wskazany. Natomiast do rokowań nad zawarciem układu zbiorowego pracy rozpoczętych i niezakończonych przed dniem wejścia w życie niniejszej ustawy stosuje się przepisy działu jedenastego Kodeksu pracy dotyczące rokowań.

Monika Smulewicz A czy zostały nałożone na pracodawców już obecnie posiadających układy zbiorowe pracy jakieś obowiązki wynikające z tej nowej ustawy?

dr Marcin Wojewódka Po pierwsze trzeba pamiętać, że ustawodawca dał ministrowi właściwemu do spraw pracy okres dwóch lat na utworzenie KEUZP. Czyli w praktyce dopiero pod koniec 2027 roku będą dokonywane tam pierwsze zgłoszenia. Natomiast wcześniej

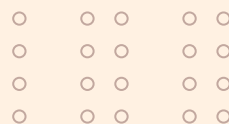
Układ zbiorowy to nie problem, natomiast wyzwaniem mogą być postanowienia czy takiego układu zbiorowego pracy czy regulaminu wynagradzania, na jakie po prostu nie stać danego pracodawcy. Tak więc parafrazując „nie lękajcie się układów zbiorowych pracy”, ale uważajcie bacznie na ich treść normatywną.

pracodawcy już będą musieli raportować do KEUZP, ale w innej formie niż docelowa. I tak w terminie jednego roku od utworzenia KEUZP pracodawca objęty postanowieniami układu zbiorowego pracy lub porozumienia zbiorowego podlegającego zgłoszeniu do KEUZP dokonuje zgłoszenia do tej ewidencji odpowiednich informacji wraz z cyfrowym odwzorowaniem treści układu zbiorowego pracy lub porozumienia zbiorowego oraz protokołów dodatkowych. Natomiast do czasu utworzenia KEUZP obowiązek zgłaszania informacji, ma być realizowany przez przekazanie drogą elektroniczną zgłoszenia zawierającego wymagane informacje opatrzonego kwalifikowanym podpisem elektronicznym lub podpisem zaufanym wraz z cyfrowym odwzorowaniem treści układu zbiorowego pracy, porozumienia zbiorowego lub protokołów dodatkowych do ministra właściwego do spraw pracy.

Monika Smulewicz No to na zakończenie naszej rozmowy - dwa pytania. Czy należy bać się układów zbiorowych pracy? Czy uważasz, że układy zbiorowe rozwiną się w Polsce?

dr Marcin Wojewódka Przede wszystkim dziękuję za rozmowę i wysłuchanie mnie. Mam nadzieję, że udało nam się przekazać naszym słuchaczom i oglądającym nas trochę wiedzy o tej nowej ustawie, żeby każdy mógł sobie wyrobić swoje własne zdanie na ten temat. Natomiast odpowiadając na Twoje pytania, uważam, że pracodawcy nie powinni bać się układów zbiorowych pracy jako takich. Układ to nic strasznego czy złego. Układ zbiorowy to nie problem, natomiast wyzwaniem mogą być postanowienia czy takiego układu zbiorowego pracy czy regulaminu wynagradzania, na jakie po prostu nie stać danego pracodawcy. Tak więc parafrazując „nie lękajcie się układów zbiorowych pracy”, ale uważajcie bacznie na ich treść normatywną. Jednak uważam, że niestety układy zbiorowe pracy nie rozwiną się pod tymi nowymi przepisami w stopniu, w jakim byłoby to pożądane i jaki chciałby zapewne polski ustawodawca. Ale tak się nie stanie z tego powodu, o którym wspomniałem już wcześniej. Hegemonia związków zawodowych w zakresie bycia jedyną stroną układu zbiorowego pracy przy stosunkowo niskim uzwiązkowieniu w naszym kraju, nie może siłą rzeczy doprowadzić do sytuacji dynamicznego rozwoju układów zbiorowych pracy. Tak jak Polska nie stała się krajem rad pracowników po wejściu w życie przepisów ustawy o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji, tak nie należy się spodziewać jakiegoś dynamicznego rozkwitu liczby układów zbiorowych w naszym kraju, chociaż można oczywiście oczekiwać teraz wzmożonej aktywności związków zawodowych na tym polu.

Cała rozmowa dostępna w serwisie YouTube



SPIS TREŚCI



Eduwersum Collegium Rozwoju HR dla biznesu

Optymalizacja procesów

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

Doświadczeni eksperci

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

Opracowanie i wdrożenie modelu kompetencyjnego organizacji

Style Myślenia – FRIS®
Narzędzie rozwoju indywidualnego i zespołowego

Opracowywanie programów motywacyjnych

Szkolenia online i stacjonarne

Badanie potencjału menedżerskiego z wykorzystaniem modelu kompetencji i metodologii Development Centre

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

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

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

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

Budowanie i restrukturyzacja działów kadrowo-płacowych



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

Monika Smulewicz
Monika Pawłowska
Wojciech Chromik





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



Aktywność zawodowa mam na urlopie macierzyńskim i rodzicielskim

Urlop macierzyński oraz rodzicielski to szczególny czas - z jednej strony służy opiece nad dzieckiem, z drugiej nie zawsze oznacza całkowite odcięcie się od aktywności zawodowej.

Wiele kobiet zastanawia się, czy w tym okresie mogą pracować, prowadzić działalność gospodarczą lub być aktywne w mediach społecznościowych. W artykule omawiamy najważniejsze zasady, oparte nie tylko na przepisach Kodeksu pracy, ale także na utrwalonej praktyce.

Podstawowa zasada

Aktywność zawodowa kobiety przebywającej na urlopie związanym z macierzyństwem jest dopuszczalna tylko wtedy, gdy nie koliduje to ze sprawowaniem osobistej opieki nad dzieckiem ani nie narusza zasad pobierania zasiłku macierzyńskiego lub rodzicielskiego.



Działalność zawodowa

Pierwszym zagadnieniem, które warto omówić, jest możliwość łączenia urlopu macierzyńskiego z pracą u macierzystego pracodawcy¹. W świetle przepisów taka forma aktywności jest niedopuszczalna. Jeśli jednak pracownica chce wrócić do pracy u pracodawcy, który udzielił jej urlopu macierzyńskiego, ma do tego prawo - pod warunkiem, że wykorzysta co najmniej 14 tygodni urlopu po porodzie. W takiej sytuacji oznacza to rezygnację z pozostałej części urlopu macierzyńskiego².

¹ Mamy tutaj na myśli pracodawcę, który udzielił kobiecie urlopu macierzyńskiego.

² Art. 180 § 4 Kodeksu pracy.



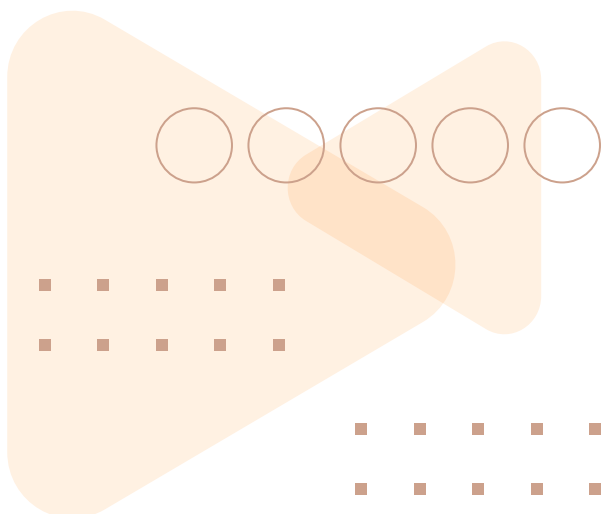
Powyższe ograniczenia w żadnym jednak wypadku nie wykluczają możliwości podjęcia przez kobietę (w czasie urlopu macierzyńskiego) aktywności zawodowej na podstawie umowy cywilnoprawnej (np. umowy zlecenia, umowy o dzieło tudzież umowy o świadczenie usług)³. Zawarcie takiej umowy wymaga jednak odpowiedniej analizy, aby wynikające z niej obowiązki nie naruszały przepisów prawa ani nie kolidowały z celem urlopu.

Odmienne sytuacja kształtuje się w przypadku urlopu rodzicielskiego. Zgodnie z art. 182¹e § 1 Kodeksu pracy, pracownica może w trakcie urlopu

³ Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 21 października 2020 r., I UK 120/19, Legalis.

rodzicielskiego podjąć pracę u pracodawcy, który udzielił jej urlopu, ale tylko w wymiarze nie wyższym niż połowa pełnego wymiaru czasu pracy. W praktyce, w takim przypadku urlop rodzicielski nie przepada – po prostu ulega wydłużeniu proporcjonalnie do wymiaru czasu pracy wykonywanej przez pracownika w trakcie korzystania z urlopu lub jego części, nie dłużej jednak niż do:

1. 82 tygodni - w przypadku, o którym mowa w art. 180 § 1 pkt 1;
2. 86 tygodni - w przypadkach, o których mowa w art. 180 § 1 pkt 2-5 Kodeksu pracy.



Przykładowo, jeśli pracownica złoży wniosek o udzielenie 22 tygodni urlopu rodzicielskiego i będzie chciała łączyć go z pracą na ½ etatu, urlop ulegnie wydłużeniu o 11 tygodni (22 tygodnie x ½ etatu).

Aby skorzystać z możliwości łączenia pracy z urlopem rodzicielskim, pracownica, zgodnie z art. 182^{le} § 2 Kodeksu pracy, musi złożyć wniosek w terminie nie krótszym niż 21 dni przed rozpoczęciem wykonywania pracy. Pracodawca co do zasady wniosek taki powinien uwzględnić, chyba że organizacja pracy lub jej rodzaj na to nie pozwalają. Przykładowo, z odmową uwzględnienia przedmiotowego wniosku możemy spotkać się przy wykonywaniu pracy w ruchu ciągłym. Uwzględnienie ww. wniosku, który został złożony przez pracownicę pracującą przy obsłudze maszyn (w systemie czasu pracy w ruchu ciągłym) mogłoby zdezorganizować pracę innych osób zatrudnionych przy takiej obsłudze.

W trakcie korzystania z urlopu rodzicielskiego nie ma natomiast żadnych przeciwwskazań, aby podjąć pracę u innego pracodawcy, prowadzić własną działalność gospodarczą tudzież podjąć aktywność zawodową na podstawie umowy cywilnoprawnej⁴.

⁴ <https://www.pip.gov.pl/dla-pracodawcow/pytania-i-odpowiedzi/czy-moge-podjac-zatrudnienie-u-innego-pracodawcy-przebywajac-na-urlopie-macierzynskim-oraz-rodzicielskim>, dostęp online: 10.12.2025 r.

Oznacza to jedno – Mam – możesz być aktywna, zadbaj jedynie, by aktywność zawodowa:

- a. nie kolidowała z opieką nad dzieckiem,
- b. nie naruszała zakazu konkurencji (jeśli jesteś objęta zakazem - sprawdź zapisy umowy oraz zweryfikuj, czy podejmowana przez Ciebie działalność jej nie narusza).

Social media a aktywność mam

Prowadzenie kont w mediach społecznościowych (w tym publikowanie postów) nie jest zakazane podczas korzystania z urlopu macierzyńskiego oraz urlopu rodzicielskiego. Przeciwnie - okres urlopu może być dobrym momentem, aby zadbać o swój rozwój i budowanie marki osobistej. Powyższe działania pozwalają pozostać w kontakcie

Prowadzenie kont w mediach społecznościowych (w tym publikowanie postów) nie jest zakazane podczas korzystania z urlopu macierzyńskiego oraz urlopu rodzicielskiego. Przeciwnie - okres urlopu może być dobrym momentem, aby zadbać o swój rozwój i budowanie marki osobistej. Powyższe działania pozwalają pozostać w kontakcie z rynkiem pracy i branżą, wzmocnić pozycję ekspercką pracownicy oraz ułatwić jej powrót do aktywności zawodowej.

z rynkiem pracy i branżą, wzmocnić pozycję ekspercką pracownicy oraz ułatwić jej powrót do aktywności zawodowej.

Należy jednak pamiętać, że jeśli treści powstają na zlecenie pracodawcy lub promują jego działalność, ZUS może uznać je za wykonywanie pracy, co może wpłynąć na prawo do świadczeń. Dlatego warto ostrożnie oznaczać posty i dbać, aby miały charakter osobisty lub ekspercki.

Podsumowanie

Chcąc krótko podsumować uprawnienia kobiet przebywających na urloпах związanych z macierzyństwem wskazać należy, że:

- a. podejmowanie aktywności zawodowej (ze skazanymi powyżej ograniczeniami) jest dozwolone,
- b. podejmowanie aktywności w mediach społecznościowych (w tym promowanie siebie / budowanie marki osobistej) jest również dopuszczalne.

Podstawą ww. aktywności jest postępowanie w zgodzie z celami urlopu macierzyńskiego i rodzicielskiego. Powyższe oznacza, że podejmowanie przedmiotowych aktywności nie może kolidować ze sprawowaniem osobistej opieki na dzieckiem.



**Łukasz Kuczkowski**

Radca prawny
Partner zarządzający
kancelarii Raczkowski

Jawność wynagrodzeń w procesie rekrutacji

24 grudnia weszły w życie przepisy określające zasady udzielania informacji o wynagrodzeniu w procesie rekrutacji. Jest to częściowa implementacja 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. Wydawałoby się, że przepisy te nie powinny kreować większych wątpliwości interpretacyjnych. Tak jednak nie jest, chociażby ze względu na pojęcie wynagrodzenia czy zakres obowiązku pracodawcy.

Zakres regulacji

Nowe przepisy obowiązują wszystkich pracodawców, bez względu na poziom zatrudnienia w danej organizacji. Nie będzie miało również znaczenia na jakie stanowisko będzie otwarta rekrutacja i jakie warunki brzegowe będzie proponował pracodawca.

Co ważne, zmiany dotyczą wyłączenie kandydatów ubiegających się o zatrudnienie na podstawie umowy o pracę. Przepisy nie będą miały zatem zastosowania do rekrutacji dotyczących zatrudnienia lub współpracy na innej podstawie niż umowa

o pracę np. umowy zlecenia, współpracy w ramach działalności gospodarczej czy umowy o dzieło. Przepisy obejmują natomiast agencje pracy tymczasowej w odniesieniu do pracowników tymczasowych.

Nowelizacja nie zawiera przepisów przejściowych. Oznacza to, że nowe zasady należy stosować również do tych rekrutacji otwartych (trwających) na dzień 24 grudnia bez względu na etap tych procesów rekrutacyjnych. Przyszły pracodawca będzie musiał zrealizować obowiązek informacyjny co najmniej wobec tych kandydatów, których zamierza



zatrudnić i to przed zawarciem umowy o pracę w celu zapewnienia przejrzystych negocjacji.

Jeżeli firma przewiduje możliwość zawarcia różnych umów na danym stanowisku (np. umowy o pracę lub umowy zlecenia), to nowe przepisy należy stosować również do takich rekrutacji. Istotne już tutaj to, że organizacja przewiduje możliwość zatrudnienia na podstawie umowy o pracę. To z kolei kreuje po stronie potencjalnego pracodawcy obowiązek informacyjny. Nie ma przy tym znaczenia, że organizacja przewiduje również możliwość zawarcia z kandydatem innej umowy niż umowa o pracę.

Pojęcie wynagrodzenia

Dla stosowania nowych przepisów kluczowe znaczenie ma pojęcie wynagrodzenia. Ustawodawca odwołał się do pojęcia wynagrodzenia z art. 18(3c), a więc pojęcia stosowanego na potrzeby równego traktowania. Jest to słuszne podejście, skoro nowe przepisy mają zmniejszyć ryzyka dyskryminacji ze względu na płeć.

W konsekwencji pojęcie wynagrodzenia dla tych przepisów jest bardzo szerokie. Obejmuje ono nie tylko wynagrodzenia zasadnicze, ale również wszystkie inne 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.

Konieczne jest zatem ustalenie w organizacji co jest objęte tym pojęciem wynagrodzenia.

Nowelizacja nie zawiera przepisów przejściowych. Oznacza to, że nowe zasady należy stosować również do tych rekrutacji otwartych (trwających) na dzień 24 grudnia bez względu na etap tych procesów rekrutacyjnych.

Będą to m.in.

- wynagrodzenie zasadnicze,
- premie/bonusy/nagrody, w tym uznaniowe,
- nagrody jubileuszowe,
- dodatki do wynagrodzenia (stażowy, zmianowy, funkcyjny, itp.),
- świadczenie pieniężne za pełnienie dyżuru,
- ustawowe dodatki do wynagrodzenia w wysokości wyższej niż wynika to z przepisów,
- ryczałt za pracę w godzinach nadliczbowych i pracę w porze nocnej,
- opieka medyczna wykraczająca poza medycynę pracy,

- ubezpieczenie na życie,
- karty Multisport - jeżeli są finansowane ze środków własnych, a nie z funduszu socjalnego,
- samochód służbowy - jeżeli jest dozwolony użytek prywatny (podobnie jak inne narzędzia pracy z dozwolonym użytkowaniem prywatnym).

Z drugiej strony, wynagrodzeniem nie będą objęte świadczenia socjalne (np. świadczenia z funduszu socjalnego, „owocowe czwartki”, świadczenia socjalno – bytowe), programy emerytalne – PPK i PPE, świadczenia stanowiące zwrot kosztów (np. ryczałt za pracę zdalną, diety za podróże służbowe, ekwiwalent za pranie i naprawę odzieży roboczej i ochronnej). Dotyczy to także sytuacji, gdy dane świadczenie jest przyznawane przez pracodawcę w wysokości wyższej niż ustawowa czy benefity związane z czasem pracy (praca zdalna, elastyczna organizacja pracy, dodatkowe dni wolne).

W ramach realizacji obowiązku informacyjnego nie ma konieczności wskazywania tych świadczeń, których wysokość wynika z przepisów, np. dodatku za pracę w godzinach nadliczbowych czy za pracę w porze nocnej. Jest to co prawda wynagrodzenie w rozumieniu art. 18(3c) kodeksu pracy, ale należy jeszcze uwzględnić cel obowiązku informacyjnego jakim są świadome i przejrzyste negocjacje w procesie rekrutacji.

W ramach realizacji obowiązku informacyjnego nie ma konieczności wskazywania tych świadczeń, których wysokość wynika z przepisów, np. dodatku za pracę w godzinach nadliczbowych czy za pracę w porze nocnej. Jest to co prawda wynagrodzenie w rozumieniu art. 18(3c) kodeksu pracy, ale należy jeszcze uwzględnić cel obowiązku informacyjnego jakim są świadome i przejrzyste negocjacje w procesie rekrutacji. Informowanie o składnikach wynikających z przepisów wydaje się zatem nadmiarowe i niepotrzebne (chyba, że są one w wyższej wysokości niż te wynikające z przepisów).

Oczywiście pracodawca może informować kandydatów nie tylko o wynagrodzeniu, ale również tych świadczeniach, które takiego charakteru nie mają. Warto jednak oddzielić takie informacje od świadczeń składających się na wynagrodzenie.

Obowiązek informacyjny

Pracodawca realizuje obowiązek informacyjny poprzez przekazanie kandydatowi:

1. informacji o wynagrodzeniu, początkowej jego wartości albo przedziale opartym na obiektywnych, neutralnych pod względem płci kryteriach - przewidzianej w odniesieniu do danego stanowiska pracy oraz
2. odpowiednich postanowieniach regulaminu wynagradzania albo układu zbiorowego pracy jeżeli obowiązują u pracodawcy dla danego stanowiska pracy.

Co ciekawe, polski ustawodawca istotnie rozszerzył obowiązek informacyjny wobec kandydatów w porównaniu do Dyrektywy. Dyrektywa nie nakłada bowiem obowiązku informowania kandydata o wynagrodzeniu, ale wyłącznie o jego początkowej wysokości albo przedziale.

Obie te informacje muszą zostać przekazane na piśmie albo elektronicznie. Przekazanie takich informacji ustnie np. na spotkaniu będzie

niewystarczające i jako takie naruszy prawo. Co prawda przepisy nie przewidują dzisiaj żadnej sankcji za nieprzekazanie tych informacji albo przekazanie ich w innej formie, ale nie sposób wykluczyć, że takie przepisy pojawią się przy całościowym wdrożeniu Dyrektywy. Przekazanie takich informacji ustnie może też osłabiać pozycję pracodawcy w przypadku ewentualnego sporu z kandydatem co do równego traktowania w rekrutacji.

Nie jest konieczne, aby obie te informacje zostały przekazane w tym samym czasie. Jest zatem możliwe, że np. w ogłoszeniu pracodawca wskaże informacje o wynagrodzeniu, a na dalszym etapie rekrutacji, wybranym tylko kandydatom, przekaze informacje o odpowiednich postanowieniach regulaminu wynagradzania / układu zbiorowego pracy.

Informacja o wynagrodzeniu obejmuje dwa obligatoryjne elementy. Po pierwsze, pracodawca informuje o wynagrodzeniu – czyli o tych składnikach i świadczeniach będących wynagrodzeniem, które przysługują na danym stanowisku. Ta część informacji będzie zatem obejmowała listę takich składników i świadczeń. Nie ma konieczności podawania ich wysokości czy zasad nabywania. Po drugie, informacja musi dodatkowo wskazywać początkowe wynagrodzenie oferowane przez pracodawcę na tym stanowisku albo jego przedział. W większości przypadków będzie to dotyczyło wynagrodzenia zasadniczego. Ale w grę mogą wchodzić również inne składniki, jeżeli są one negocjowalne w ramach rekrutacji np. wysokość premii.

Z kolei informacja o odpowiednich postanowieniach powinna obejmować wyciąg z regulaminu wynagradzania / układu zbiorowego pracy dotycząca tych świadczeń, które na danym stanowisku przysługują. Nie powinny to być zatem całe regulaminy / układy zbiorowe pracy. Nie jest przy tym konieczne przedstawienie wszystkich postanowień dotyczących takich wynagrodzeń wystarczy przedstawienie kluczowych informacji.

Regulamin wynagradzania należy rozumieć szeroko. Obejmuje on również regulamin premiowania, a także inne regulacje, bez względu na ich nazwę i tryb przyjęcia, które regulują świadczenia związane z pracą, a więc są materią regulaminową. Nie ma natomiast obowiązku przekazywania postanowień innych regulacji, które nie odnoszą się do warunków wynagradzania (np. polityki samochodowej, warunków ubezpieczenia na życie, warunków dot. pakietów medycznych, regulaminu pracy, regulaminu pracy zdalnej).

Moment przekazania informacji

Pracodawca powinien przekazać kandydatowi powyższe informacje z wyprzedzeniem umożliwiającym zapoznanie się z nimi, zapewniając świadome i przejrzyste negocjacje.

Przepisy nie narzucają momentu przekazania takich informacji. Może to nastąpić, wedle wyboru pracodawcy,

1. w ogłoszeniu o pracę;
2. przed rozmową kwalifikacyjną – jeżeli pracodawca nie ogłosił naboru na stanowisko ani nie przekazał wymaganych informacji w ogłoszeniu;
3. przed nawiązaniem stosunku pracy – jeżeli pracodawca nie ogłosił naboru na stanowisko ani nie przekazał wymaganych informacji w ogłoszeniu o pracę, ani przed rozmową kwalifikacyjną.

Nie ma zatem obowiązku przekazania tych informacji już w ogłoszeniu o pracę. Można to zrobić później, w zależności od tego jak przebiega proces rekrutacji. W praktyce dużo będzie zależało od rynku. Na konkurencyjnym rynku, w przypadku gdy jeden z pracodawców zamieści takie informacje w ogłoszeniu, to istnieje duże prawdopodobieństwo, że pozostali pracodawcy pójdą jego śladem. Inaczej stracą przewagę konkurencyjną i będą postrzegani przez kandydatów jako nietransparentni.

Mogą zatem stracić najlepszych kandydatów, jeżeli nie zareagują na informacje podawane w ogłoszeniu przez ich konkurentów.

Przepisy wymagają przekazania informacji z odpowiednim wyprzedzeniem. Jeżeli zatem informacje mają być przekazywane na końcowym etapie rekrutacji, tj. przed nawiązaniem stosunku pracy, to nie można przekazać tych informacji na tym samym spotkaniu, na którym proponujemy pracownikowi zawarcie umowy o pracę. Kandydat ma bowiem ograniczone możliwości zapoznania się z tymi informacjami tak, aby został spełniony cel ich przekazania. Należy zatem odczekać co najmniej 2 dni i dopiero po ich upływie można zaproponować kandydatowi zawarcie umowy o pracę dopuszczając jednocześnie negocjacje wynagrodzenia tam, gdzie ma ono taki negocjacyjny charakter. W większości przypadków będzie to

dotyczyło wynagrodzenia zasadniczego, czasami premii czy innych specyficznych świadczeń.

Oczywiście kandydat nie ma obowiązku negocjowania wysokości wynagrodzenia. Jeżeli jednak wynagrodzenie jest podane jako przedział (widełki), to ostatecznie pracodawca powinien wskazać wysokość wynagrodzenia przy nawiązywaniu umowy o pracę (np. w projekcie umowy). Wynagrodzenie zasadnicze powinno być bowiem określone jako kwota stała (znana). Tego problemu nie ma, gdy pracodawca wskazuje początkowe wynagrodzenie jako swoją propozycję. Jeżeli kandydat nie podejmie negocjacji, to należy przyjąć, że takie właśnie wynagrodzenie ma obowiązywać pomiędzy stronami.

Należy przy tym pamiętać, że pracodawca nie ma pełnej dowolności w ustalaniu początkowej wysokości wynagrodzenia albo jego przedziału. Powinien wziąć pod uwagę widełki obowiązujące na danym stanowisku wynikające z regulaminu wynagradzania, a także wynagrodzenia innych pracowników zatrudnionych na tym stanowisku. Wynagrodzenie kandydata nie może bowiem pozostawać w oderwaniu od wynagrodzenia tych pracowników biorąc pod uwagę rodzaj pracy, kwalifikacje, a także ilość czy jakość pracy. Proponowane ostatecznie wynagrodzenie nie może zatem prowadzić do nierównego traktowania albo dyskryminacji kandydata wobec zatrudnionych już pracowników i odwrotnie.

Neutralność płciowa

Kolejnym obowiązkiem wynikającym z przepisów jest zapewnienie przez pracodawcę, aby ogłoszenia o naborze na stanowisko oraz nazwy stanowisk były neutralne pod względem płci, a proces rekrutacyjny przebiegał w sposób niedyskryminujący. Powyższy obowiązek jest o wiele szerszy niż stosowanie feminatywów i maskulatywów.

Pracodawca jest zobowiązany tworzyć ogłoszenia bez wskazywania preferencji dotyczących płci (np. unikanie „poszukujemy mężczyzny”), stosując

Przepisy wymagają przekazania informacji z odpowiednim wyprzedzeniem. Jeżeli zatem informacje mają być przekazywane na końcowym etapie rekrutacji, tj. przed nawiązaniem stosunku pracy, to nie można przekazać tych informacji na tym samym spotkaniu, na którym proponujemy pracownikowi zawarcie umowy o pracę. Kandydat ma bowiem ograniczone możliwości zapoznania się z tymi informacjami tak, aby został spełniony cel ich przekazania.

Również kryteria kwalifikacyjne wskazane w ogłoszeniu albo stosowane w procesie rekrutacyjnym muszą być obiektywne, związane wyłącznie z wymaganiami stanowiska, a nie z cechami osobistymi niezwiązanymi z pracą. Cały proces rekrutacji (rozmowy, testy, decyzje) musi wyglądać tak samo dla wszystkich kandydatów. Niedopuszczalne są pytania potencjalnego pracodawcy o życie prywatne, plany rodzinne czy ciążę.

jednocześnie język inkluzywny. Nazwy funkcji i ról powinny być formułowane w sposób neutralny płciowo (np. „specjalista/ka”, „specjalista (m/k)”), aby nie sugerowały, że stanowisko jest przeznaczone dla konkretnej płci. Sformułowanie „szukamy osoby na stanowisko kierownika” nie spełnia powyższego wymogu, nadal bowiem odwołuje się do męskiej nazwy stanowiska i trudno uznać, że jest neutralne pod względem płci i spełnia cel przepisów i Dyrektywy.

Również kryteria kwalifikacyjne wskazane w ogłoszeniu albo stosowane w procesie rekrutacyjnym muszą być obiektywne, związane wyłącznie z wymaganiami stanowiska, a nie z cechami osobistymi niezwiązanymi z pracą. Cały proces rekrutacji (rozmowy, testy, decyzje) musi wyglądać tak samo dla wszystkich kandydatów. Niedopuszczalne są pytania potencjalnego pracodawcy o życie prywatne, plany rodzinne czy ciążę.

Warto też pamiętać o rozliczalności całego procesu rekrutacji po stronie organizacji. Pracodawca powinien być zatem w stanie wykazać, że rekrutacja prowadzona była zgodnie z zasadą równego traktowania, m.in. poprzez przejrzyste procedury, opisane kryteria doboru i konsekwentne ich stosowanie. Należy pamiętać, że kandydatom do pracy przysługują określone roszczenia wobec niedoszłego pracodawcy chociażby ze względu na naruszenie zakazu dyskryminacji czy nakazu równego traktowania. Kandydaci są coraz bardziej świadomi swoich praw i obowiązków pracodawców pod tym względem. Coraz częściej spotykamy się z roszczeniami kandydatów zarzucających pracodawcy nierówne traktowanie, naruszenie przepisów o danych osobowych czy naruszenie dóbr osobistych

w procesie rekrutacji. Odpowiednie udokumentowanie tego procesu pozwala te ryzyka istotnie ograniczyć.

Na tym tle pojawia się pytanie, czy neutralne pod względem płci stanowiska pracy należy stosować jedynie w procesie rekrutacji czy też również po zatrudnieniu pracownika, np. w umowie o pracę czy na paskach wynagrodzeń. Co prawda przepisy odwołują się do rekrutacji, ale uważam, że zasadnym jest stosowanie tych nazw również po zatrudnieniu. Jest to bowiem spójne z procesem rekrutacji. Trudno zaakceptować praktykę, w której nazwy stanowisk są neutralne pod względem płci na etapie rekrutacji, ale już po zatrudnieniu pracodawca będzie stosował np. wyłącznie maskulatywy.

Podsumowanie

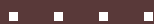
Właściwe stosowanie nowych przepisów wymaga od organizacji odpowiedniego przygotowania:

1. Ustalenia co obejmuje pojęcie wynagrodzenia na danym stanowisku
2. Przygotowania wyciągu z odpowiednich postanowień regulaminu wynagradzania / układu zbiorowego pracy, a wcześniej ustalenia, co obejmuje pojęcie regulaminu wynagradzania
3. Określenia momentu przekazywania tych informacji kandydatom, ze szczególnym uwzględnieniem praktyki, która wykształci się na rynku właściwym dla pracodawcy, zwłaszcza rynku konkurencyjnym
4. Weryfikacji i przygotowania treści ogłoszenia pod kątem neutralności płciowej, w tym nazw stanowisk pracy; wdrożenia tych zmian również do dokumentacji i systemów pracodawcy
5. Przeszkolenia rekruterów i osób uczestniczących w rekrutacji pod kątem nowych przepisów





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**Mateusz Krajewski**Aplikant radcowski
Prawnik w PCS

Realizacja kamieni milowych KPO, czyli rewolucja w relacjach B2B i umowach cywilnoprawnych

Dyskusja o zmianach dotyczących umów cywilnoprawnych trwa już od dłuższego czasu i nie wydaje się ustawać. Początkowo planowano ich oskładkowanie na takich samych zasadach jak umów o pracę, co skutkowałoby likwidacją zbiegu tytułów do ubezpieczenia społecznego i wzrostem wysokości składek. Niedawno porzucono ten pomysł na rzecz zmian w ustawie o Państwowej Inspekcji Pracy, które miały nadać jej nowe kompetencje w zakresie oceny charakteru zatrudnienia oraz rozszerzyć uprawnienia kontrolne.

W ten sposób miało właśnie dojść do realizacji renegotjowanego kamienia milowego A71G KPO. Dodatkowo – z ostatnich doniesień medialnych wynika, że zaproponowane dotychczas zmiany

również będą podlegały rewizji i zostaną „cofnięte” do właściwego ministerstwa w celu ponownej analizy i wypracowania zmian w projekcie. Zamieszanie związane z realizacją kamieni milowych



pozostawia wiele do życzenia i z pewnością nie sprzyja przedsiębiorcom, którzy chcieliby się proaktywnie przygotować do nadchodzących zmian. Sądzymy jednak, że czas i środki poświęcone na weryfikację prawidłowości struktury zatrudnienia nie pójdą na marne z dwóch powodów. Po pierwsze w ostateczności zmiana przepisów musi mieć miejsce z powodów politycznych (realizacja zobowiązań wynikających z KPO), a po drugie projektowane zmiany nie dają PIP całkowicie nowych uprawnień, tylko rozszerzają możliwości stosowania aktualnych. Dla przypomnienia – obecnie uprawnienia PIP dają już możliwość wystąpienia z powództwem o ustalenie stosunku pracy. Z doniesień medialnych wynika także, że część inspektorów rozpoczęła już kierunkowe szkolenia dotyczące wykrywania podstaw do zakwestionowania cywilnoprawnego charakteru relacji. W konsekwencji prawidłowa struktura zatrudnienia jest inwestycją, która niezależnie od wejścia w życie nowych przepisów w takim czy innym kształcie będzie przynosić zyski.

W przypadku wydania przez inspektora decyzji reklasyfikującej, ciężar procesu przeniesiony zostałby na strony dotychczasowej umowy cywilnoprawnej. Obowiązek obrony treści umowy i wykazania, że nie stanowiła ona pozornego stosunku pracy, spocząłby zatem na stronach dotychczasowej umowy cywilnoprawnej. Oznacza to konieczność odwołania się od decyzji i skierowania sprawy najpierw do Głównego Inspektora Pracy, a następnie, w razie nieuwzględnienia tego środka odwoławczego, do złożenia odwołania do sądu pracy.



Niezależnie od tego, warto przeanalizować ostatni projekt zmian, po to, aby mieć świadomość co do istniejących propozycji, które nie są jeszcze definitywnie skreślone i mogą pojawić się w przestrzeni prawnej w przyszłości.

Reklasyfikacja umów decyzją administracyjną – koniec swobody umów?

Zmiany z ostatniego projektu umożliwiają PIP stwierdzenie, że między stronami faktycznie istnieje stosunek pracy. Mimo że strony zdecydowały się na zawarcie umowy cywilnoprawnej (np. umowa o świadczenie usług między przedsiębiorcami), organ miałby mieć uprawnienie do stwierdzenia istnienia stosunku pracy. Projektowane zmiany nie zabraniają PIP kierowania sprawy do sądu, lecz w praktyce zapewne takie działanie byłoby rzadkością. Wydanie decyzji skutkuje brakiem konieczności skierowania sprawy na ścieżkę sądową przez PIP, co z pewnością będzie często wykorzystywane dla przyspieszenia postępowań.

W przypadku wydania przez inspektora decyzji reklasyfikującej, ciężar procesu przeniesiony zostałby na strony dotychczasowej umowy cywilnoprawnej. Obowiązek obrony treści umowy i wykazania, że nie stanowiła ona pozornego stosunku pracy, spocząłby zatem na stronach dotychczasowej umowy cywilnoprawnej. Oznacza to konieczność odwołania się od decyzji i skierowania sprawy najpierw do Głównego Inspektora Pracy, a następnie, w razie nieuwzględnienia tego środka odwoławczego, do złożenia odwołania do sądu pracy. W tym czasie, tj. do zakończenia procesu, decyzja pozostanie w mocy, tj. przyjmować się będzie, że istnieje stosunek pracy. Wobec wzrostu kosztów zatrudniania osób, których umowy zostałyby reklasyfikowane, długotrwałe pozostawanie w takim stanie działałoby na niekorzyść rzekomego „pracodawcy” jak i współpracownika (uznanego przez PIP za pracownika). Dodatkowo wydanie przez PIP decyzji o przekształceniu umowy cywilnoprawnej w umowę o pracę nie mogłoby także stanowić podstawy do wypowiedzenia umowy o pracę. Oznacza to, że

pracodawca traci elastyczność w zakresie rozwiązania zawartego stosunku prawnego, która istniała w przypadku stosunku cywilnoprawnego.

Warto również uwzględnić ryzyko potencjalnych nadużyć PIP, która może podążyć krytykowaną ścieżką innych organów administracji, w szczególności ZUS, polegającą na wydawaniu masowych decyzji tylko po to, aby obciążyć podmioty kontrolowane koniecznością złożenia odwołań i wdrożenia się w spór z organem. Niezależnie od tego, czy decyzje będą wynikać z błędów urzędniczych, czy z nadmiernie formalistycznej interpretacji przepisów, skutki dla przedsiębiorców i osób z nimi współpracujących będą równie dotkliwe.

Takie uprawnienia dla PIP z całą pewnością uderzałyby w zasadę swobody umów, która jest jedną z podstaw obowiązującego porządku prawnego. Strony dotychczasowej umowy cywilnoprawnej

Projektowane przepisy mówią, że od doręczenia decyzji przez okres trwania postępowania przed sądem kontraktor ma być traktowany jak pracownik, nawet jeżeli ostatecznie sąd uchyli decyzję PIP i przyzna rację podmiotowi zatrudniającemu. Tym samym naprawienie skutków byłoby sporym przedsięwzięciem. Przez czas postępowania osoba zatrudniona będzie korzystać z prawa do urlopu, ale także może otrzymywać dodatkowe świadczenia zarezerwowane dla pracowników.

wypracowały jej treść i praktykę jej wykonywania w swobodny – zgodny z prawem sposób. Tymczasem działania organu mogą z dnia na dzień całkowicie zmienić sytuację obu stron tej umowy. Kontraktorzy, którzy dotychczas prowadzili działalność gospodarczą, zawierali umowy leasingu, byli czynnymi podatnikami VAT i rozliczali się z Urzędem Skarbowym w jeden dostępnych sposobów (w tym niedostępnym dla pracowników podatkiem liniowym bądź ryczałtem), zostaną zmuszeni do stania się pracownikami, ze wszystkimi tego obciążeniami.

Projektowana treść decyzji

Wydawana decyzja miała określać rodzaj zawartej pomiędzy stronami umowy o pracę, datę zawarcia umowy o pracę i datę rozpoczęcia pracy, rodzaj pracy, miejsce wykonywania pracy, wymiar czasu pracy, a także wysokość wynagrodzenia za pracę. W przypadku braku pełnych danych inspektor pracy mógłby domyślnie uznać, że zawarto umowę o pracę na czas nieokreślony, w pełnym wymiarze czasu pracy i z minimalnym wynagrodzeniem, a miejscem wykonywania pracy jest siedziba pracodawcy. Co więcej, inspektor mógłby stwierdzić istnienie stosunku pracy także wstecz, a nie tylko od dnia wydania czy doręczenia decyzji stronom postępowania administracyjnego. Najnowszy projekt ustawy ogranicza możliwość ustalenia stosunku pracy do 3 lat wstecz od dnia wszczęcia postępowania w sprawie wydania decyzji.

Różne skutki jednej decyzji

Zgodnie z ostatnim projektem decyzja wydana przez PIP posiadałaby rygor natychmiastowej wykonalności, jednak jej skutki byłyby różne. Natychmiastowa wykonalność miała dotyczyć skutków w zakresie prawa pracy od dnia doręczenia decyzji. Oznacza to, że od dnia doręczenia decyzji przyjmować należy istnienie stosunku pracy ze wszystkimi tego skutkami wynikającymi z przepisów prawa pracy (np. normy czasu pracy, urlopy, uprawnienia pracownicze, etc.). Wobec tego, że wniesienie odwołania nie wstrzymuje wykonania

decyzji, stanowi to poważne utrudnienie dla zatrudniającego osobę, której umowa została reklasyfikowana. Stosunek pracy ustalony za pomocą decyzji trwać miałby aż do uchylecia decyzji PIP przez Głównego Inspektora Pracy, prawomocnego uchylecia decyzji Głównego Inspektora Pracy odmawiającej uchylecia decyzji lub do rozwiązania stosunku pracy. Projektowany przepis wprowadza więc rozwiązanie, w którym nawet w razie ostatecznej wygranej przed sądem pracy i uchyleciem decyzji, stosunek pracy i tak będzie uznany za istniejący w tym czasie. Mając na uwadze długość postępowań przed sądami pracy, niejednokrotnie będzie to zatem kilka lat. Tym samym, niezależnie od rozstrzygnięcia, stosunek pracy powstanie. Byłaby to bardzo mocna ingerencja w stosunki umowne między stronami oraz w podstawowe zasady państwa prawa. Wprawdzie projekt ustawy przewiduje, że GIP lub sąd (na wniosek strony lub z urzędu) mogą zdecydować o uchyleniu rygoru natychmiastowej decyzji, jeśli mogłoby to

Zaproponowane przepisy mają wyraźnie profiskalny charakter, co sugeruje, że ich celem jest również pozyskanie dodatkowych środków z uwagi na większe obciążenia publicznoprawne wynikające ze stosunku pracy niż z innych form współpracy. Ostatni projekt przewiduje możliwość dochodzenia roszczeń od Skarbu Państwa za wydanie decyzji niezgodnej z prawem, jednak w praktyce uzyskanie takiego odszkodowania może być utrudnione i odroczone w czasie.

spowodować istotne i nieodwracalne skutki dla podmiotu zatrudniającego lub kontraktora, jednak dopiero praktyka pokaże, czy to narzędzie będzie wykorzystywane.

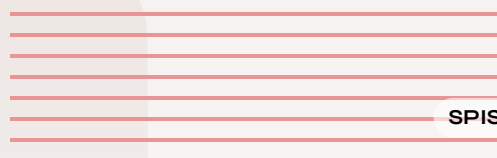
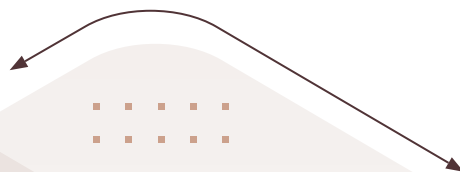
Wątpliwości budzi natomiast projektowany skutek decyzji w zakresie prawa pracy za okres przeszły, tj. do dnia doręczenia decyzji. Pewne jest, że maksymalnie decyzja może „sięgnąć” do 3 lat wstecz. Natomiast brak jest w ostatnim projekcie jasnego wskazania (inaczej niż w przypadku skutków w zakresie prawa pracy od doręczenia decyzji), że w takim przypadku decyzja ma posiadać „z urzędu” rygor natychmiastowej wykonalności. W konsekwencji może to oznaczać, że do czasu prawomocnego rozstrzygnięcia zatrudniający nie musiałby wstecznie uznawać stosunku pracy, w tym np. przeliczać urlopu, etc.

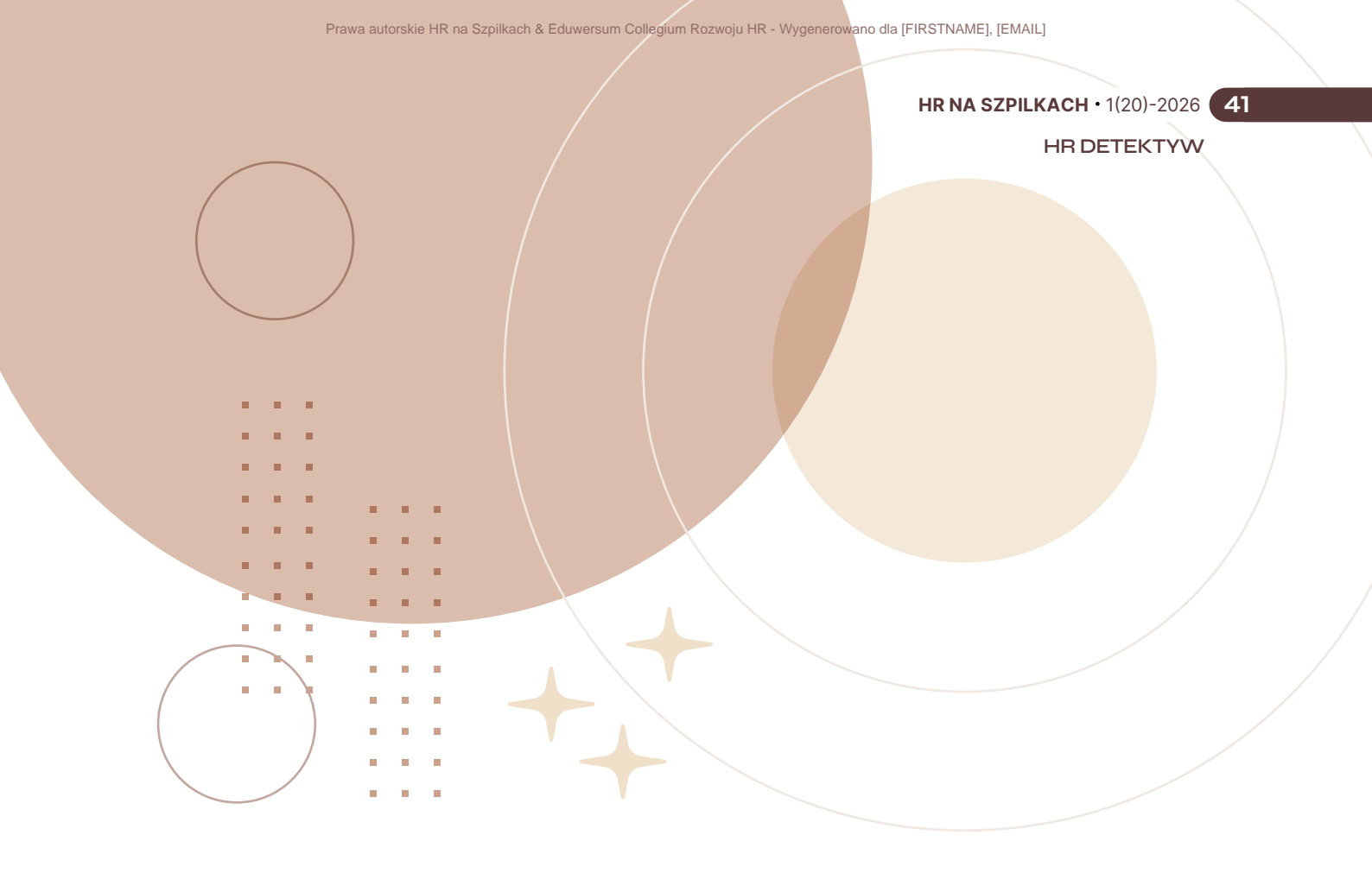
W zakresie prawa podatkowego, ubezpieczeń społecznych i ubezpieczenia zdrowotnego oraz obowiązkowych wpłaty na fundusze projektowane przepisy również różnicują skutki stanu przeszłego (tj. sytuacji przed dniem doręczenia decyzji) i przyszłego (od dnia doręczenia decyzji). W tym pierwszym przypadku odwołanie się od decyzji powoduje przesunięcie jej skuteczności do dnia, w którym decyzja stanie się ostateczna, a w przypadku wniesienia odwołania do sądu – od dnia, w którym orzeczenie sądu stanie się prawomocne. W tym drugim przypadku, tj. „na przyszłość”, przepis mówi, że skutek będzie następował od dnia doręczenia decyzji. Wskazywałoby to, że wszelkie rozliczenia publicznoprawne powinny być dokonywane jak za pracownika od doręczenia decyzji. Przepis nie zawiera jednak znowu informacji

o klauzuli natychmiastowej wykonalności, co budzi uzasadnione wątpliwości, czy przez czas rozpatrywania odwołania powinny być na bieżąco spełniane obowiązki publicznoprawne jak za pracownika. Natomiast w przypadku okresu przed doręceniem decyzji, skutek w tym zakresie będzie wykonalny dopiero po zakończeniu postępowania – w tym zakresie projektowany przepis jest jednoznaczny.

Sukces, w razie skutecznego odwołania się do sądu, również może powodować dodatkowe komplikacje. Projektowane przepisy mówią, że od doręczenia decyzji przez okres trwania postępowania przed sądem kontraktor ma być traktowany jak pracownik, nawet jeżeli ostatecznie sąd uchyli decyzję PIP i przyzna rację podmiotowi zatrudniającemu. Tym samym naprawienie skutków byłoby sporym przedsięwzięciem. Przez czas postępowania osoba zatrudniona będzie korzystać z prawa do urlopu, ale także może otrzymywać dodatkowe świadczenia zarezerwowane dla pracowników. Również w tym czasie zatrudniający, jak i osoba zatrudniona ponosić będą ciężary publicznoprawne (m.in. ZUS czy podatek dochodowy) na takich samych zasadach jakby była zatrudniona na umowie o pracę. Projekt mówi, że odpowiedzialność w takiej sytuacji (tj. uchylenia decyzji PIP przez sąd) ponosić będzie Skarb Państwa. Tak więc zarówno podmiot zatrudniający i zatrudniony mogliby żądać naprawienia szkody od państwa za błędną decyzję. Roszczenie o naprawienie tej szkody należałoby jednak zawrzeć już w odwołaniu od decyzji.

Autokontrola i możliwość zawarcia ugody





Ostatni projekt przewiduje, że przed wejściem na ścieżkę sądową należy złożyć odwołanie do Głównego Inspektora Pracy. W przypadku uznania przez niego odwołań za słuszne, miał on możliwość zmiany lub uchylecia zaskarżonej decyzji. W praktyce przypadki autokontroli są bardzo rzadkie i zdarzają się w wyjątkowych sytuacjach, zatem najprawdopodobniej ostatecznie niezbędne będzie złożenie odwołania do sądu. Co istotne, stronami postępowania będzie, poza „nowym pracodawcą” i PIP, również osoba zatrudniona, której dotyczy decyzja. Projekt przewiduje także to, że inspektor będzie uprawniony do zawarcia ugody. Ugoda taka mogłaby być zawarta jedynie za zgodą inspektora, a spór nie może zostać przekazany do sądu polubownego.

Trzeba jednak generalnie poddać pod wątpliwość praktykę zawierania ugód w takich postępowaniach. Mimo że z pozoru takie rozwiązanie zasługuje na pochwałę, ponieważ umożliwia dialog z organem, w praktyce ani w decyzji, ani w wyroku nie będzie wiele miejsca na ustępstwa stron. Trudno sobie wyobrazić, że organ wyda zgodę na ugodę w przedmiocie, w którym wcześniej Główny Inspektor Pracy nie dokonał autokontroli, ani

nie dokonał zmiany lub nie stwierdził nieważności wydanej decyzji.

Potencjalne skutki wejścia w życie przepisów

Nie da się ukryć, że projektowane zmiany mogą znacznie skomplikować relacje między stronami współpracującymi w ramach różnych dostępnych form i umów. Niepewność w zakresie dalszych kroków legislacyjnych nie pozwala na prawidłowe zaplanowanie priorytetów dla przedsiębiorców. Projektowana zmiana (a w szczególności ryzyko nadużywania przez PIP nowych uprawnień) może spowodować wzrost kosztów pracy oraz zmniejszenie konkurencyjności krajowego rynku. Zaproponowane przepisy mają wyraźnie profiskalny charakter, co sugeruje, że ich celem jest również pozyskanie dodatkowych środków z uwagi na większe obciążenia publicznoprawne wynikające ze stosunku pracy niż z innych form współpracy. Ostatni projekt przewiduje możliwość dochodzenia roszczeń od Skarbu Państwa za wydanie decyzji niezgodnej z prawem, jednak w praktyce uzyskanie takiego odszkodowania może być utrudnione i odroczone w czasie. Kluczowy jest także okres trwania postępowania, które w polskich warunkach

i przy obłożeniu sądów trwać może nawet kilka lat – w tym czasie podmiot zatrudniający (oraz osoba zatrudniona) ponosić będą koszty związane z reklasyfikacją.

Odmowa dalszego procedowania projektu w takim kształcie jest spójna z zastrzeżeniami składanymi przez środowiska pracodawców oraz samego Rządowego Centrum Legislacyjnego. Mimo to sądzimy, że jest to tylko delikatne przyhamowanie, niż gwałtowna zmiana kursu, a kwestie dotyczące umów cywilnoprawnych na pewno jeszcze pojawią się na tapecie wszystkich osób zaangażowanych w kwestie HR.

Jak poradzić sobie z taką zmiennością?

Niezależnie od tego czy nowe uprawnienia PIP wejdą w obecnie projektowanym kształcie, czy też w innej formie konieczne jest działanie. Jak pisaliśmy wyżej, już teraz inspektorzy mogą skierować pozew i próbować zakwestionować prawidłowość

zawartej umowy. Warto zatem podjąć działania zapobiegawcze, aby w razie kontroli nie dać PIP powodów do zakwestionowania stosowanych form zatrudnienia, szczególnie, że w obecnym projekcie zmianie ulec ma tylko forma realizacji reklasyfikacji, a nie sama jej możliwość.

Pierwszym krokiem, który warto podjąć jest przeprowadzenie wewnętrznego audytu, który pozwoli ocenić aktualne ryzyka reklasyfikacji. Aby prawidłowo przeprowadzić to działanie, konieczna jest nie tylko analiza umów, lecz także regulacji, które ich dotyczą oraz praktyki codziennej współpracy z osobami zatrudnionymi. Dopiero po przeprowadzonym audycie możliwe będzie podjęcie dalszych środków zaradczych, zapewniających większe bezpieczeństwo organizacji i kontraktorów. A że lepiej zapobiegać niż leczyć nie trzeba nikomu powtarzać. Tak więc już teraz warto przyrzeć się strukturze zatrudnienia w organizacji i jak najszybciej podjąć odpowiednie działania naprawcze.



:: :: :: Okiem praktyka :: :: ::

.....



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



 Eduwersum
**Małgorzata Górka**

HR Dyrektorka w VeloBank
Psycholożka, Psychotraumatolożka
Trenerka Eduwersum



Okiem praktyczki

6 trendów rynku pracy w 2026 r.

W nowy rok wchodzimy z nową energią, pomysłami i planami na 2026. Warto, abyśmy uwzględnili(ły) w nich trendy rynkowe. Poniżej moja subiektywna lista zagadnień, które będą priorytetami na rynku pracy w 2026.

1. AI, AI i jeszcze raz AI.

Nie uciekniemy od tego, zresztą nie warto. Sztuczna inteligencja i automatyzacja będzie wszechobecna i jeżeli jeszcze się z nią nie zaprzyjaźniliście(łyście) to już jest ostatni dzwonek. W HR możemy naprawdę z niej mądrze i efektywnie czerpać praktycznie we wszystkich procesach, ale także w codziennym operacyjnym funkcjonowaniu. Coraz więcej firm będzie projektować swoje procesy pracy z myślą o AI jako integralnej części, biorąc pod uwagę łącznie zasoby zarówno ludzkie jak i te technologiczne. To niezwykle istotne przy planowaniu budżetów, czy struktur. Wiele zadań rutynowych lub powtarzalnych zostanie zautomatyzowanych, co zmieni strukturę ról — część pracy zniknie, część zostanie zmieniona. Jednocześnie powstaną nowe obszary wymagające współpracy człowieka z AI. Będzie liczyła się kreatywność, interpretacja, empatia, czy myślenie krytyczne. To także kompetencje, które warto budować i rozwijać.



2. Przeprojektowanie stanowisk i konieczność ciągłego doskonalenia

Postęp technologiczny sprawia, że wiele zawodów ulegnie zmianie, zadania zostaną podzielone na te, które mogą wykonywać maszyny i na te, które wymagają zaangażowania człowieka. Re-skilling i up-skilling staną się normą – potrzeba ciągłego doskonalenia, stałe uczenie się, adaptacja do narzędzi cyfrowych, rozwijanie kompetencji miękkich i technologicznych, a być może zmiana ścieżki kariery to nasza nowa rzeczywistość. Ważna jest więc otwartość i ciekawość na nowe. Coraz bardziej będziemy przy tym cenić kompetencje związane z komunikacją, kreatywnością, empatią (w tym empatyczne przywództwo, o którym piszę w tym numerze magazynu) współpracą z technologią czy etyką w użyciu AI.





3. Zmiany demograficzne, potrzeba dostosowania rynku do nowej struktury pracowników

W wielu krajach starzeje się populacja (Polska należy do tej grupy), co oznacza m.in. zmniejszającą się liczbę osób w wieku produkcyjnym, wyzwania związane z rekrutacją i utrzymaniem kadry. Firmy i rynki pracy będą musiały adaptować się poprzez automatyzację, elastyczne formy pracy, wsparcie dla różnych grup wiekowych, czy innowacyjne podejścia do zatrudnienia. Ważne jest budowanie świadomości (edukowanie) i mostów pomiędzy pokoleniami w miejsce ścian, zarządzanie wiedzą oraz otwartość na różne potrzeby zespołów.



4. Elastyczność pracy

Model pracy nadal będzie przyjmował formę elastyczną: najpopularniejsza będzie forma hybrydowa, nie odejdziemy jednak od zdalnej. Będziemy kontynuować inwestowanie w narzędzia, procesy i struktury, które pozwolą na płynne łączenie pracy zdalnej, biurowej i współpracy zdalnej międzynarodowej. Taki model będzie wymagał nowego podejścia do zarządzania, komunikacji, budowania zaangażowania, kultury organizacyjnej i wsparcia pracowników. Nastąpi a raczej następuje już transformacja zarządzania w kierunku empatycznego przywództwa. Przed naszymi liderami(kami) wymagające zadanie – realizowanie wyników przy jednoczesnym zapewnieniu bezpiecznego i stabilnego miejsca pracy w niestabilnym i ciągle zmieniającym się świecie BANU.

5. Rosnąca rola sektorów związanych z transformacją

Sektor „zielonej gospodarki”, technologie związane z energią, odnawialnymi źródłami, adaptacją do zmian klimatycznych staną się coraz ważniejsze. Oznacza to popyt na zawody np. inżynierów środowiska, specjalistów od zielonych technologii, czy zrównoważonego rozwoju.

6. Zmiany w strukturze zatrudnienia

Rosnące koszty pracy, wyzwania z pozyskiwaniem talentów, niechęć ludzi do wiązania się z jednym pracodawcą na pełen etat będą sprawiać, że coraz więcej firm będzie korzystało z zasobów zewnętrznych — freelancerów(ek), konsultantów(ek), kontraktorów w miejsce tradycyjnego etatu. Pracodawcom daje to większą elastyczność i możliwość szybkiego reagowania na zmiany. Ścieżki kariery już teraz tracą charakter liniowy, na popularności

zyskują zaś „portfolio-careers”, czyli zestaw różnych ról, projektów oraz zleceń. Dalszemu zwiększeniu ulegnie odpowiedzialność pracownikowi za własny rozwój, mobilność i adaptację, w zamian jednak otrzymamy szerszą przestrzeń do samorealizacji, elastyczności i eksperymentowania z różnymi stanowiskami. Dla niektórych z nas marzenie o przebranżowieniu się będzie prostsze i bardziej dostępne.

Zmiany technologiczne, społeczne i organizacyjne przemodelują to, jak pracujemy, czego od nas oczekuje rynek, jak planujemy rozwój i jak sami podchodzimy do pracy. Dla pracowników oznacza to, że kluczowe będzie ciągłe uczenie się, elastyczność, umiejętność współpracy z technologią, ale też rozwijanie kompetencji miękkich (wartości, etyki, współpracy). Dla organizacji oznacza to zaś, że przyszłość zależy od zdolności mądrego łączenia technologii z człowiekiem, a nie tylko na samej automatyzacji.



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.

 Eduwersum
**Małgorzata Górka**

HR Dyrektorka w VeloBank
Psycholożka, Psychotraumatolożka
Trenerka Eduwersum



Empatyczne przywództwo

Odpowiedź na współczesne wyzwania w zarządzaniu współczesnymi zespołami

Empatyczne przywództwo to styl zarządzania, w którym lider(ka) w sposób świadomy korzysta z empatii jako operacyjnego narzędzia zarządzania. W praktyce zauważa, rozumie i bierze pod uwagę emocje, potrzeby i perspektywy innych osób. Oznacza to odejście od tradycyjnego modelu zarządzania opartego o hierarchię, konserwatywnie budowany autorytet i postrzeganie profesjonalizmu jako „pozostawiania emocji w domu”, empatii zaś za oznakę słabości. Warto podkreślić, że empatyczne przywództwo nie oznacza rezygnacji z nastawienia na cele, wysokiej jakości i wymagań. Empatia w zarządzaniu polega na łączeniu uważności z realizacją jakościowych wyzwań, dzięki czemu możliwe jest budowanie silnych, zaangażowanych i odpornych zespołów.

Czym jest empatia?

Empatia to zdolność rozumienia i współodczuwania emocji, potrzeb oraz perspektyw innych ludzi. Nie polega na zgadzaniu się ze wszystkimi i na wszystko. Nie polega także na chłonięciu i przejmowaniu cudzych emocji. Ważna jest jednak uważność na ich zauważanie i rozumienie.

Empatię definiujemy na poziomie emocjonalnym poprzez naturalne reakcje na emocje innych. Odczuwamy ją także na poziomie poznawczym, co pozwala nam zrozumieć, z jakiego powodu ktoś może czuć się w dany sposób oraz na poziomie współczującym, który prowadzi nas do chęci pomocy.

Empatia jest bardzo ważna nie tylko w przywództwie, ale przede wszystkim w naszych relacjach i życiu społecznym, stanowiąc fundament





naszych interakcji (także ze sobą). Dzięki niej budujemy zaufanie i więzi, skutecznie rozwiązujemy konflikty, lepiej współpracujemy, dbamy o swój dobrostan i zdrowie psychiczne oraz budujemy zrozumienie i przestrzeń dla różnorodności.

Empatyczne przywództwo przejawia się m.in. w:

- **aktywnym słuchaniu** – lider(ka) nie tylko słucha, ale przede wszystkim słyszy zarówno komunikaty werbalne, jak i niewerbalne oraz emocjonalne
- **rozumieniu perspektywy innych** – empatyczny(a) lider(ka) zauważa, z czego wynikają zachowania, obawy czy motywacje pracowników
- **reagowaniu z troską i szacunkiem** w sposób adekwatny, uwzględniając nie tylko cele biznesowe, ale też dobrostan ludzi

Empatia jest bardzo ważna nie tylko w przywództwie, ale przede wszystkim w naszych relacjach i życiu społecznym, stanowiąc fundament naszych interakcji (także ze sobą). Dzięki niej budujemy zaufanie i więzi, skutecznie rozwiązujemy konflikty, lepiej współpracujemy, dbamy o swój dobrostan i zdrowie psychiczne oraz budujemy zrozumienie i przestrzeń dla różnorodności.

- **budowaniu bezpieczeństwa psychologicznego**, co daje przestrzeń na mówienie o wyzwaniach, problemach, dzieleniu się pomysłami bez strachu przed oceną
- **autentyczności i spójności** poprzez działanie zgodnie z deklarowanymi wartościami, transparentnością i szczerością
- **samoświadomości swoich mocnych stron**, deficytów, emocji, a także umiejętność ich regulowania

Z jakiego powodu empatia w przywództwie jest ważna?

Świat BANI, w którym żyjemy, jest kruchy, nieliniowy, mogący swoją niestabilnością, nieliniowością, nieprzewidywalnością oraz niezrozumiałością wywoływać lęki. Sporo tych „nie” :) dla spokojnego funkcjonowania. Oznacza to, że potrzebujemy w naszych organizacjach:

1. dążyć do lepszego rozumienia współczesnych wyzwań, transparentnie komunikować zmiany,
2. budować odporne i elastyczne struktury, np. poprzez rozwój kompetencji takich jak odporność psychiczna, zarządzanie sobą i innymi w zmianie, czy inteligencja emocjonalna,
3. tworzyć strategie odpowiadające na szybkie i nieprzewidywalne zmiany.

Empatyczne przywództwo buduje zaufanie, wzmacniając przy tym motywację i zaangażowanie. Zmniejsza przez to kosztowną dla organizacji rotację i może być barierą dla wypalenia zawodowego. Empatyczne przywództwo redukuje stres, chroni dobrostan i zwiększa satysfakcję z pracy.

Świat BANI wymaga od zespołów nie tylko narzędzi analitycznych, czy funkcyjnych kompetencji wrodzonych i nabytych ale także zdolności mentalnych i relacyjnych. Wymaga to uważnego i bardzo świadomego przywództwa - liderów(ek), którzy(re) są dojrzałi(te), świadomi(e), mają wysokie poczucie własnej wartości, co pozwala im na budowanie stabilnego środowiska pracy, z silnymi, różnorodnymi zespołami.

Empatyczne przywództwo buduje zaufanie, wzmacniając przy tym motywację i zaangażowanie. Zmniejsza przez to kosztowną dla organizacji rotację i może być barierą dla wypalenia zawodowego.





Empatyczne przywództwo redukuje stres, chroni dobrostan i zwiększa satysfakcję z pracy. Człowiek funkcjonujący w bezpiecznym otoczeniu jest bardziej innowacyjny i kreatywny. Ma przestrzeń do eksperymentowania, proponowania nowych rozwiązań i podejmowania ryzyka.

Generacja Z i młodszy Millenials, czyli nowe pokolenia na naszym rynku pracy, mają inne oczekiwania wobec kadry zarządzającej niż pozostałe generacje. Empatyczne przywództwo ładnie współgra z autentycznością i szczerością, której od swoich przełożonych oczekują młodsze osoby. W ich przypadku sztywne formułki i puste slogany nie zadziałają. Lider(ka) wypowiadający(a) się konkretnie, dotrzymujący(a) danego słowa, mówiący(a) o emocjach, jasno pokazujący(a) w praktyce swoje wartości buduje ich zaufanie. Szef(owa) ma być „prawdziwy(a)”, a nie niedostępny(a) i schowany(a) za procedurami, czy w szklanym gabinecie na wysokim piętrze. Ma szanować i być uważny(a) na granice, dawać przestrzeń do rozwoju bez obawy o popełnienie błędów. Budować sens pracy, oczekując nie tylko rezultatów, ale także dbając

o ścieżkę ich osiągnięcia (nie tylko co robimy, ale także jak to wykonujemy) i pokazywać szerszy obraz.

Rozwój nowych technologii i form pracy — sztuczna inteligencja, automatyzacja, praca zdalna i hybrydowa - wszystko to zmienia sposób funkcjonowania organizacji i oczekiwania wobec liderów i liderki. Stajemy w obliczu potrzeby zachowania równowagi pomiędzy „technologicznym” a „ludzkim” wymiarem pracy. Stanowiska ewoluują, technologia przyspiesza, ale emocje z nami zostają, a przez konieczność ciągłej nauki, czy dokształcania się, a także lęku o przyszłość rynku pracy ulegają nasileniu. Wymaga to mądrego korzystania z technologii i rozmawiania o emocjach, rozwoju, czy konieczności przebudowania swojej ścieżki kariery. Praca zdalna / hybrydowa wymaga także innego budowania zaangażowania niż w tradycyjnym stacjonarnym modelu pracy.

Empatyczne przywództwo staje się więc dziś nie tylko pożądaną kompetencją, lecz także jednym z fundamentów nowoczesnych, zwinnych i odpornych organizacji.



Rafał Judek

Edukator
Właściciel Next Level Learning



Dlaczego świetni kandydaci w sprzedaży gasną po... zatrudnieniu?

Rekrutacja przebiegła wzorowo. Kandydat na handlowca oczarował wszystkich. CV? Imponujące. Rozmowa kwalifikacyjna? Pełna energii, entuzjazmu i merytoryki. Wszyscy czują ten specyficzny rodzaj ulgi i nadziei: „Mamy to. To jest ten człowiek”. Zatrudniasz. Wdrażasz. Inwestujesz czas i budżet szkoleniowy. Mijają pierwsze tygodnie. Jest dobrze. Jest aktywność, są pierwsze spotkania, pojawia się „chemia” w zespole. A potem... nagle, zupełnie niezrozumiale, wszystko staje. Statystyki spadają. Kalendarz, który miał pękać w szwach, zaczyna świecić pustkami. Handlowiec, który miał być gwiazdą, staje się mistrzem wymówek, generowania raportów i „przygotowywania się” do działań, które nigdy nie następują. Co się stało? Czy HR się pomylił? Czy menedżer sprzedaży źle wdrożył? A może rynek się zmienił? A co, jeśli powiem Ci, że przyczyna leży zupełnie gdzie indziej?

Wielka Piątka, DISC, MBTI, REISS to za mało

Współczesna psychologia biznesu przechodzi fundamentalną transformację. Przez dekady wierzyliśmy, że sukces w sprzedaży zależy od ekstrawersji, otwartości na doświadczenia czy inteligencji emocjonalnej. Szukaliśmy „osobowości handlowca”. Problem w tym, że ona nie istnieje. To mitologia.

Można być 100% introwertykiem i być skutecznym sprzedawcą. Można być duszą towarzystwa, mieć „bazylion” znajomych i ponieść klęskę w zderzeniu z rynkiem w roli handlowca. Dlaczego? Ponieważ klasyczne modele osobowościowe odpowiadają na pytanie: „Kim jesteś?”. A w biznesie kluczowe jest pytanie: „Co zrobisz, gdy poczujesz zagrożenie społeczne?”. To rozróżnienie jest fundamentalne. W bezpiecznych warunkach szkolenia czy

rozmowy kwalifikacyjnej kandydat pokazuje swoje najlepsze „ja”. Ale sprzedaż to nie są bezpieczne warunki. To strefa dyskomfortu. To ryzyko oceny, odrzucenia, naruszenia czyjejs prywatności. To ekspozycja społeczna ze 100% szansą na usłyszenie „nie” od klienta! I to właśnie tam, w cieniu codziennych wyzwań, budzi się cichy sabotażysta wyników i ludzkiego potencjału. Nazywa się Sales Call Reluctance (SCR). Opór przed inicjowaniem kontaktu z klientami.

Gdzie ucieka energia handlowca?

Wyobraź sobie handlowca jako wektor energii. W modelu idealnym, 100% jego zasobów poznawczych i emocjonalnych kierowane jest na zewnątrz – na klienta, na rozmowę, na budowanie relacji. Ale każdy (no prawie każdy) z nas ma w sobie pewne blokady. Lęki. Obawy. Gdy pojawia się opór (SCR), następuje wyciek energii. Zamiast dzwonić czy umawiać spotkania, handlowiec zaczyna zużywać swoje zasoby na procesy wewnętrzne: na zarządzanie lękiem, na racjonalizację („zadzwonię jutro,

W bezpiecznych warunkach szkolenia czy rozmowy kwalifikacyjnej kandydat pokazuje swoje najlepsze „ja”. Ale sprzedaż to nie są bezpieczne warunki. To strefa dyskomfortu. To ryzyko oceny, odrzucenia, naruszenia czyjejs prywatności. To ekspozycja społeczna ze 100% szansą na usłyszenie „nie” od klienta! I to właśnie tam, w cieniu codziennych wyzwań, budzi się cichy sabotażysta wyników i ludzkiego potencjału. Nazywa się Sales Call Reluctance (SCR).



dzisiaj jest zły moment”), na prokrastynację. Narzędzia diagnostyczne, jakim jest SPQ Gold/FSA, nie mierzy kompetencji twardych. To precyzyjny instrument, który zamiast pytać „kim jesteś”, sprawdza, jak Twój pracownik zareaguje na dyskomfort związany z inicjowaniem kontaktów z klientami. Z kolei wynik „Skali Hamulca” to informacja, ile energii psychicznej kandydata wycieka na walkę z samym sobą, zamiast napędzać jego rynkową skuteczność. Jeśli „Skala Hamulca” przekracza krytyczny poziom, tarcie jest tak duże, że ruch do przodu staje się niemożliwy – bez względu na to, jak bardzo ten człowiek chce pracować i jak wysoka jest jego motywacja. To nie jest lenistwo. To nie jest brak wiedzy. To psychologiczny koszt ukryty, który płaci zarówno pracownik, jak i organizacja.

Syndrom „Czwartego Miesiąca”

Badania przeprowadzone w sektorze bankowości inwestycyjnej – w środowisku o ogromnej presji – ujawniły fascynujące i zarazem niepokojące zjawisko, które nazwano „Ścianą Czwartego Miesiąca”. Pracownicy z wysokim poziomem ukrytego lęku (wysokim SCR) przez pierwsze trzy miesiące radzili sobie relatywnie dobrze. Dlaczego? Bo działali na „ciepłym rynku”. Dzwonili do znajomych, rodziny, byłych klientów – do ludzi, przy których czuli się bezpiecznie. Ale w czwartym miesiącu te zasoby się kończą. Trzeba wyjść do obcych. Trzeba zmierzyć się z chłodem rynku. I wtedy następuje paraliż. Wyniki spadają do zera. Z perspektywy HR wygląda to tragicznie: zatrudniliśmy świetnego człowieka, który nagle „zgasł”. Często próbujemy go ratować szkoleniami produktowymi albo warsztatami z technik sprzedaży. Ale to jak leczenie złamanej nogi plastrem. Wiedza produktowa jest bezużyteczna, jeśli blokada psychiczna uniemożliwia jej użycie.

Sabotażyści w białych rękawiczkach

Co dokładnie blokuje ludzi? To nie zawsze jest prosty strach przed telefonem. Współczesne badania wyróżniają znacznie bardziej subtelne

i „wyrafinowane” formy oporu, które często mylimy z... profesjonalizmem.

Poznajcie kilku z nich:

1. Obsesyjny Perfekcjonista (Over-Preparer)

To ten pracownik, który musi być przygotowany w 200%. Czyta każdą stronę internetową klienta, analizuje raporty, poprawia prezentację po raz dziesiąty. Wygląda na tytana pracy. W rzeczywistości? Ucieka w przygotowania, byle tylko nie zadzwonić. Perfekcjonizm staje się jego tarczą przed konfrontacją.

2. Hiperprofesjonalista (Hyper-Pro)

Zawsze nienaganny wizerunek, świetny garnitur, elokwencja. Ale ma obsesję na punkcie tego, by nie zostać odebrany jako „zwykły sprzedawca”. Lęk przed utratą wizerunku blokuje go przed prostymi, skutecznymi działaniami handlowymi. Woli robić „konsulting” niż prospecting.

3. Odrzucający Rolę (Role Rejection)

To najgroźniejszy rodzaj hamulca. Człowiek, który w głębi duszy wstydzi się tego, że sprzedaje. Uważa, że to zajęcie niegodne, nachalne. Taka osoba może mieć wybitne kompetencje, ale jej wewnętrzny konflikt („nie jestem naciągaczem”) doprowadzi ją do szybkiego wypalenia zawodowego. To najsilniejszy predyktor rezygnacji z pracy w roli handlowca.

4. Uległy wobec klientów (Yielder)

Przesympatyczny, relacyjny, wszyscy go lubią. Ale boi się być asertywny, ponieważ myśli, że jest namolny. Nie potrafi zamykać sprzedaży, boi się stawić granice. W efekcie prowadzi niekończące się rozmowy, z których nic nie wynika.



Zatrudnienie osoby z wysokim wskaźnikiem na „Skali Hamulca” na stanowisko wymagające agresywnego prospectingu nie jest tylko błędem biznesowym. Jest działaniem na szkodę tego człowieka. Wpuszczamy go do środowiska, które będzie go permanentnie stresować. Wymuszamy na nim działania, które są sprzeczne z jego naturą emocjonalną.

Odpowiedzialność HR: Ochrona zamiast selekcji

W literaturze przedmiotu często mówi się o kosztach finansowych błędnej rekrutacji. Badania w branży ubezpieczeniowej wykazały, że osoby z niskim poziomem oporu sprzedają nawet 2,5 razy więcej niż ich „zablokowani” wieloma typami Sales Call Reluctance koledzy. Zatrudnienie osoby z wysokim wskaźnikiem na „Skali Hamulca” na stanowisko wymagające agresywnego prospectingu nie jest tylko błędem biznesowym. Jest działaniem na szkodę tego człowieka. Wpuszczamy go do środowiska, które będzie go permanentnie stresować. Wymuszamy na nim działania, które są sprzeczne z jego naturą emocjonalną. Narażamy go na frustrację, poczucie winy i nieuchronne wypalenie. Na dodatek menedżerowie poświęcają im około 3 razy więcej czasu na sesje coachingowe i motywacyjne.

Diagnostyka jako wyraz troski

W świecie, gdzie dostęp do produktu jest demokratyczny, jedyną przewagą staje się zdolność do inicjowania interakcji. Tej przewagi warto się chwycić. Dlatego wdrożenie narzędzi, takich jak

SPQ Gold/FSA do procesu rekrutacji czy rozwoju talentów, nie jest aktem bezdusznej selekcji. Jest aktem strategicznej troski o higienę pracy. Pozwala nam odpowiedzieć na pytanie: „Czy ten kandydat poradzi sobie z emocjonalnym ciężarem tej konkretnej roli?”. Jeśli wynik na „Skali Hamulca” jest wysoki, to może ten świetny kandydat sprawdzi się idealnie w obsłudze klienta (Account Management), gdzie relacje są już nawiązane, a nie w sprzedaży typu „Hunter”, gdzie trzeba szukać i dzwonić. Diagnostyka kwestionariuszem SPQ Gold – FSA pozwala:

- Chronić kandydatów przed rolami, które ich zniszczą emocjonalnie.
- Wspierać menedżerów, dając im „instrukcję obsługi pracownika”.
- Budować zdrową kulturę wolną od „infekcji behawioralnej”, gdzie lęk i wymówki stają się normą.

Co możemy zrobić jutro?

Przestańmy wierzyć w mit, że „wszystkiego można się nauczyć”. Owszem, można nauczyć się skryptu rozmowy. Ale nie można nauczyć się nie czuć lęku, dyskomfortu, jeśli jego źródła są głęboko zakorzenione w przekonaniach i emocjach. I są nawykowe. I nieświadome. Jeśli handlowcy mają wiedzę, doświadczenie i motywację, a nie mają wyników – nie wysyłaj ich na kolejne szkolenie z technik sprzedaży. To pieniądze wyrzucone w błoto. Zamiast tego, spójrz głębiej. Zrób audyt barier i blokad w sprzedaży. Może się okazać, że Twój zespół nie potrzebuje więcej „marchewki” ani „kija”. A potrzebuje zwolnienia hamulca. Bo jak powiedział klasyk: nie chodzi o to, by biegać szybciej, ale by pozbyć się ciężarów, które nas spowalniają. Sprzedaż to gra o sumie niezerowej, ale tylko dla tych, którzy mają odwagę, by w nią grać na własnych zasadach – bez lęku, bez wstydu i bez hamulców.



Michał Kowalczyk

Założyciel i trener Excellent Work
Współzałożyciel Excel AI



Jak Excel realnie zwiększa efektywność firm i jak mieć w tym udział?

W wielu organizacjach Excel wciąż jest niedoceniany. Często kojarzy się z żmudnym raportowaniem lub „papierologią w wersji cyfrowej”. Tymczasem dobrze wykorzystany staje się jednym z najskuteczniejszych narzędzi optymalizacji kosztów i oszczędności czasu w niemal każdym dziale firmy.

Excel jako katalizator efektywności

W firmie zatrudniającej 300 osób dział HR poświęca średnio 10 godzin tygodniowo na ręczne raportowanie nieobecności, nadgodzin czy kosztów benefitów. Automatyzacja tych zadań w arkuszu, np. za pomocą Power Query Excela czy formuł, pozwala skrócić ten czas do 1–2 godzin. To nawet 400 godzin rocznie mniej pracy administracyjnej. Przy średnim koszcie roboczogodziny 80 zł daje to oszczędność ponad 30 000 zł rocznie i to tylko na jednym procesie, w jednym dziale firmy.

Podobnie wygląda to w raportowaniu wyników, analizie zatowarowania czy liczby faktur nieopłaconych na czas. Excel umożliwia zbudowanie prostych, zautomatyzowanych modeli, które wczytują dane z systemów i aktualizują raporty jednym kliknięciem. Efekt? Mniej błędów, krótszy

czas przygotowania analiz i więcej przestrzeni na strategiczne decyzje zamiast pracy operacyjnej.

Excel w HR i poza nim

Excel jest narzędziem uniwersalnym, które łączy dane między działami i tworzy wspólny język dla HR, finansów czy zarządu. Dobrze zaprojektowany dashboard (raport zarządczy) potrafi pokazać: koszt absencji, wpływ rotacji na budżet, prognozy zatrudnienia czy skuteczność szkoleń. To dane, które przestają być raportem „dla formalności”, a stają się podstawą decyzji biznesowych.

Gdy HR potrafi pokazać liczby w sposób zrozumiały dla zarządu, np. że rotacja jednego specjalisty kosztuje firmę 60 000 zł, to rola działu rośnie. Excel nie służy wtedy do tworzenia tabel, tylko do opowiadania historii firmy w języku danych.

Dobrze zaprojektowany dashboard (raport zarządczy) potrafi pokazać: koszt absencji, wpływ rotacji na budżet, prognozy zatrudnienia czy skuteczność szkoleń. To dane, które przestają być raportem „dla formalności”, a stają się podstawą decyzji biznesowych.

Kultura pracy z danymi – jak ją zbudować?

Transformacja zaczyna się od prostych kroków:

- wypracowanie wspólnych standardów raportów i formatów danych,
- centralne przechowywanie plików (np. SharePoint, OneDrive),
- regularne spotkania, na których omawia się dane i wnioski zamiast samych liczb,
- rozwijanie kompetencji analitycznych wśród zespołów i menedżerów liniowych.

Kultura pracy z danymi to nie wdrożenie narzędzia, lecz sposób myślenia, oparty na faktach, a nie przeczeniach. Excel jest tu naturalnym punktem startu, bo każdy go używa, ale nie każdy umie w pełni wykorzystać.

Szkolenia – inwestycja o wysokim zwrocie

Firmy, które inwestują w rozwój umiejętności Excela, szybko widzą wymierne efekty. Wystarczy przeliczyć: jeśli każdy pracownik oszczędzi dzięki lepszemu wykorzystaniu narzędzia 20 minut dziennie, w zespole 50 osób daje to ponad 330 godzin miesięcznie, czyli równowartość dwóch pełnych etatów. W skali roku to co najmniej kilkadziesiąt tysięcy złotych zysku bez zwiększania zatrudnienia. Odzyskanie 20 minut dziennie dzięki Excelowi nie jest trudne do osiągnięcia. Z doświadczenia znam sytuacje, gdzie raport, nad którym manualnie pracowano 16 godzin udawało się sprowadzać do 30 minut.

Szkolić wszystkich czy tylko wybrańców?

Nie chodzi o to, by wszyscy byli ekspertami (choć oczywiście świetnie, gdyby tak było). Skuteczny model rozwoju to połączenie dwóch podejść:

- szkolenia dla wszystkich, podnoszące ogólny poziom kompetencji,

- rozwój ambasadorów Excela, czyli osób, które pomagają innym i tworzą wewnętrzne rozwiązania.

Taki system sprawia, że każdy ma nas swoim stanowisku pracy odpowiedni poziom znajomości Excela. W organizacji są też osoby, które szczególnie dbają o swój poziom znajomości arkuszy kalkulacyjnych oraz aktualność wiedzy. Excel się zmienia. Tylko w ostatnich 3 latach dodano do niego ponad 20 nowych, przydatnych funkcji, Copilota (narzędzie AI) czy język analizy danych - Pythona. Dzięki podwójnemu podejściu do edukowania kadry narzędzia w organizacji będą stale rozwijane i dopasowywane do potrzeb pracowników.

Jaki sposób szkoleń wybrać?

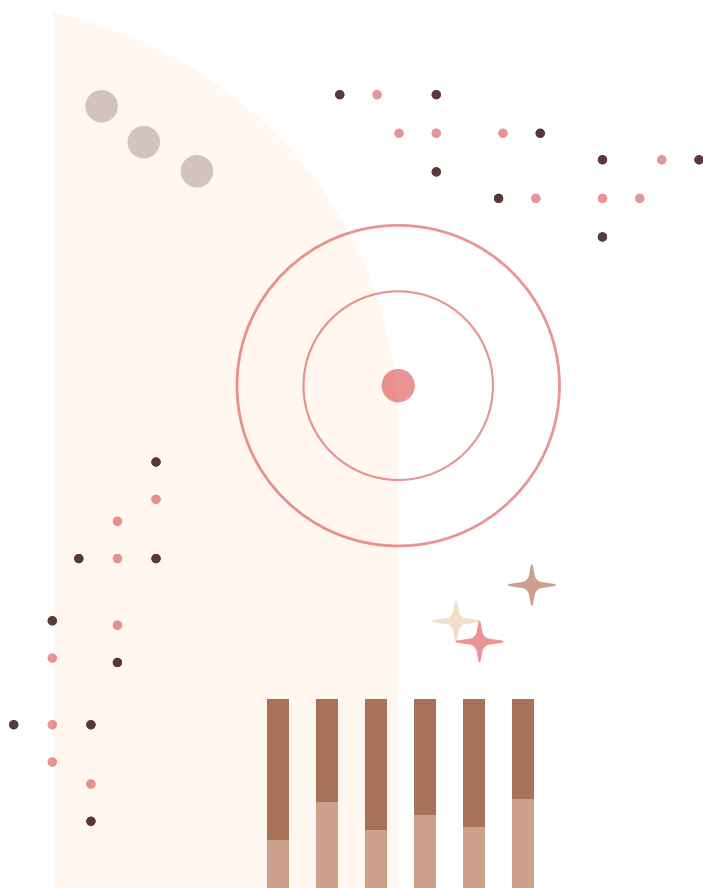
Szkolenia z Excela nie muszą oznaczać wielogodzinnych sesji w sali szkoleniowej. Coraz więcej firm wybiera kursy online ze względu na ich

elastyczność i dopasowanie do realiów pracy. Wiedza przekazywana jest w krótkich, przystępnych porcjach, dzięki czemu łatwiej ją przyswoić i od razu wykorzystać w praktyce.

Dla wielu pracowników 8-godzinne szkolenie stacjonarne to dziś wyzwanie. Natłok obowiązków, spotkań i zdalna praca sprawiają, że trudno utrzymać koncentrację przez kilka godzin. Kursy online pozwalają uczyć się etapami: 15–30 minut dziennie, we własnym tempie i w dogodnym momencie dnia. Można też wielokrotnie wracać do lekcji, utrwalać materiał.

Takie podejście daje firmie realne korzyści. Niższy koszt szkoleń, większą frekwencję i lepsze efekty nauki, bo każdy pracownik zdobywa wiedzę w sposób dopasowany do swojego stanowiska i tempa pracy.

Dla wielu pracowników 8-godzinne szkolenie stacjonarne to dziś wyzwanie. Natłok obowiązków, spotkań i zdalna praca sprawiają, że trudno utrzymać koncentrację przez kilka godzin. Kursy online pozwalają uczyć się etapami: 15–30 minut dziennie, we własnym tempie i w dogodnym momencie dnia.





Częstą obawą firm jest to, że pracownicy nie kończą kursów online. Regularnie udostępniam firmom, z którym współpracuję wyniki postępu ich pracowników. Ze swojej strony motywuję ich do działania, a gdy w tę aktywność włączają się działły HR, wskaźnik ukończenia kursów sięga nawet 95%. To pokazuje, że przy odpowiednim wsparciu i komunikacji online'owe szkolenia mogą być nawet bardziej skuteczne niż te stacjonarne.

Od arkusza do przewagi konkurencyjnej

Excel to nie przestarzałe narzędzie, ale platforma do inteligentnego zarządzania informacją. Microsoft dba o to, aby narzędzie było cały czas aktualizowane. Przeszkoliłem online ponad 40 000 osób i widzę, że sporo organizacji traktuje Excela jako program zamknięty, niezmienny się. Uznają do za błąd. Arkusz kalkulacyjny od Microsoftu bardzo zmienił się ostatnimi latami i zmienia się nadal.

Mamy lepsze i prostsze rozwiązania, które pozwalają nam oszczędzać czasu oraz nerwy. W świecie, gdzie czas i dane są jednym najcenniejszych zasobów, dobre wykorzystanie Excela staje się źródłem realnej przewagi i dla firmy, i dla jej pracowników.

Każda minuta mniej spędzona na kopiowaniu danych to minuta więcej na podejmowanie decyzji, rozwój zespołu i budowanie wartości biznesu. Zadbajmy o zmniejszenie marnotrawstwa w naszych organizacjach.



APSYS

Angelika Majkowska
Dyrektor HR w Apsys Polska



Akademia Rozwoju Apsys

Jak zamieniliśmy rozproszone działania w spójną kulturę uczenia się

Rozwój pracowników to dziś nie dodatek, lecz fundament strategii firm. Dynamiczne zmiany rynkowe, rosnące oczekiwania klientów i szybko zmieniająca się branża nieruchomości sprawiają, że organizacje muszą budować kompetencje szybciej i skuteczniej niż kiedykolwiek. W Apsys Polska od wielu lat inwestujemy w rozwój ludzi – organizowaliśmy szkolenia, warsztaty i inicjatywy edukacyjne odpowiadające na bieżące potrzeby biznesowe. Jednak wraz z rozwojem firmy pojawiła się naturalna potrzeba, aby połączyć te działania w spójny, przejrzysty system dostępny dla wszystkich pracowników. Tak właśnie narodziła się Akademia Rozwoju Apsys.

Od dobrych intencji do dobrego systemu

Przez lata szkoliliśmy – i to sporo. Reagowaliśmy na potrzeby, wspieraliśmy zespoły, organizowaliśmy warsztaty, gdy tylko pojawiała się taka potrzeba, okazja lub wyzwanie. To działało. Jednak im bardziej organizacja rosła, tym mocniej było widać, że potrzebujemy ram, które połączą te działania w całość. Akademia powstała więc nie z braku, ale z potrzeby uporządkowania naszych działań.

Warto podkreślić, że jednym z ważniejszych elementów Akademii jest Program Trenerów Wewnętrznych. Pracownicy różnych działów, czyli nasi eksperci prowadzą szkolenia oparte na praktycznych przykładach, case studies i sytuacjach, które wszyscy dobrze znamy. Dzięki temu wiedza jest przekazywana w sposób autentyczny, zrozumiały i osadzony w realiach naszej pracy. A przede wszystkim kontakt z Trenerem nie kończy się po zakończeniu szkolenia.



Co więcej, **Program Trenerów Wewnętrznych** wzmacnia kulturę organizacyjną: motywuje do dzielenia się wiedzą, buduje kompetencje trenerские i tworzy przestrzeń, w której doświadczeni pracownicy stają się mentorami dla innych.

Najlepszym dowodem są liczby:

- Liczba szkoleń wewnętrznych:
84
- Średnia ocena jakości:
4,8/5
- Liczba aktywnych trenerów wewnętrznych:
12
- % pracowników korzystających z rozwoju:
ok. 80%

Fundamenty Akademii

Dziś pracownicy dokładnie wiedzą, z jakich form rozwoju mogą skorzystać. Managerowie mają narzędzia, które ułatwiają planowanie kompetencji. A HR – system, który pozwala zarządzać wiedzą i efektywnością na poziomie całej organizacji.

Budując Akademię, postawiliśmy na cztery zasady:

1. Analiza, nie intuicja.

Potrzeby zbieramy poprzez rozmowy rozwojowe, ankiety i sygnały z biznesu. Dzięki temu plan szkoleń powstaje na rzeczywistych danych, nie tylko na przecuciach.

2. Planowanie z wyprzedzeniem.

Dwie edycje półroczne – wiosenna i jesienna – dają pracownikom poczucie stabilności i przewidywalności, a nam pozwalają lepiej zarządzać budżetem i zasobami.

3. Różnorodność form.

Szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne, e-learning, mentoring, sesje eksperckie, indywidualne ścieżki z dofinansowaniem. Każdy styl uczenia ma tu swoje miejsce.

4. Ewaluacja, której naprawdę używamy.

Po każdym szkoleniu badamy jakość i efektywność, a wyniki przekładają się na kolejne edycje. Akademia żyje i zmienia się wraz z organizacją i potrzebami ludzi.

Transparentność, która wzmacnia zaangażowanie

Jednym z celów Akademii było stworzenie systemu, w którym każdy pracownik wie, co może zrobić, by się rozwijać. I dziś to właśnie mamy:

- jasne zasady finansowania szkoleń zewnętrznych,
- czytelny proces składania wniosków,
- pełną informację o dostępnych szkoleniach wewnętrznych,
- bieżącą komunikację o nowościach.

To nie tylko zwiększa poczucie sprawczości – ułatwia też managerom rozmowy o rozwoju i budowanie ścieżek kariery.

Efekty, które widać

Po niespełna dwóch latach działania Akademii odnotowujemy wymierne rezultaty, zarówno ilościowe, jak i jakościowe. Rosnąca liczba uczestników

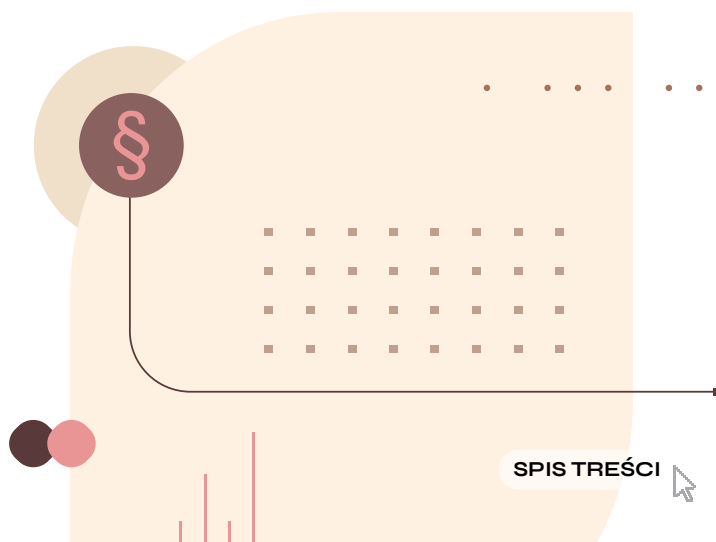
szkoleń wewnętrznych, wysoka średnia ocena jakości, zaangażowanie Trenerów Wewnętrznych w każdej edycji i nowe tematy szkoleń oraz regularne powracanie pracowników po kolejne formy rozwoju pokazują, że system odpowiada na realne potrzeby organizacji. Dodatkowo wzrost zaangażowania i pozytywny odbiór Akademii wpływają na wskaźniki retencji oraz poziom satysfakcji pracowników.

Akademia jako element naszej marki pracodawcy

Akademia Rozwoju Apsys stała się również ważnym elementem naszej komunikacji employer brandingowej. Informacje o niej pojawiają się w procesach rekrutacyjnych czy w działaniach zewnętrznych. To buduje wiarygodność i wspiera przyciąganie talentów.

Co może zainspirować inne firmy?

- Zaczynajcie od uporządkowania tego, co już macie – nie od rewolucji.
- Stwórzcie przejrzyste zasady – transparentność buduje zaangażowanie.
- Wspierajcie trenerów wewnętrznych – to potężny motor kultury uczenia się.
- Dbajcie o różnorodność form – ludzie różnie się uczą.
- Mierzcie efekty i naprawdę korzystajcie z danych.



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.



WOJEWÓDKA I WSPÓLNICY
KANCELARIA PRAWA PRACY

**dr Marcin
Wojewódka**

Założyciel kancelarii
Wojewódka i Wspólnicy



Emerycy w Zakładowym Funduszu Świadczeń Socjalnych

Zakładowe Fundusze Świadczeń Socjalnych są dosyć popularną i docenianą przez pracowników instytucją działającą przede wszystkim u większych pracodawców. Paczki świąteczne dla dzieci, zapomogi, przysłowiowe zakładowe „wycieczki na grzyby” czy pożyczki na cele mieszkaniowe to świadczenia chętnie otrzymywane przez pracowników. Duża część z nas to zna. Nie wszyscy jednak pamiętamy, że przepisy ustawy o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych przyznają uprawnienie do korzystania z dobrodziejstw tej instytucji także emerytom – byłym pracownikom zakładu pracy prowadzącego fundusz socjalny. Warto przyrzeć się tej kwestii.

Odpis na fundusz socjalny

Z punktu widzenia ekonomicznego fundusz socjalny to przede wszystkim wpłacone przez pracodawcę środki w postaci tzw. odpisu na fundusz. Wysokość oraz zasady naliczenia tego odpisu regulują przepisy ustawy o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych. Zgodnie z nimi pracodawcy co roku zobowiązani są dokonać odpisu (przekazania) określonej kwoty na rachunek funduszu. Kwota ta jest wyliczana jako pochodna liczby osób uprawnionych do korzystania ze świadczeń z tego funduszu oraz poszczególnych ich kategorii,

a także określonego w przepisach wskaźnika wyrażonego jako procent przeciętnego wynagrodzenia miesięcznego w gospodarce narodowej ogłaszanego przez Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego. Kwota dokonywanego odpisu zależy więc od rodzaju zatrudnienia i przeciętnego wynagrodzenia, które obowiązuje jako wskaźnik bazowy w danym roku. Jeśli w ramach regulaminu danego funduszu socjalnego przewidziane jest też objęcie świadczeniami z funduszu emerytów i rencistów, to również na te osoby dokonywany jest przez pracodawcę coroczny odpis.



Krąg osób objętych funduszem socjalnym

Przepisy stanowiące podstawę prawną tworzenia zakładowych funduszy świadczeń socjalnych, jakim jest ustawa posiadająca w tytule nazwę tej instytucji, wskazują trzy grupy osób uprawnionych do korzystania z takiego funduszu. Są to przede wszystkim pracownicy i ich rodziny, emeryci i renciści, będący byłymi pracownikami zakładu pracy, oraz ich rodziny, a także inne osoby, którym w regulaminie zakładowego funduszu świadczeń socjalnych przyznano prawo do korzystania ze świadczeń wynikających z tego funduszu. Warto pamiętać, że przedmiotowe przepisy obejmują wszystkich pracowników. To jest bez względu na podstawę nawiązania stosunku pracy czy wymiar obowiązującego pracownika czasu pracy, każdy posiadający status pracownika może z funduszu korzystać. Jednakże przepisy rozszerzają przedmiotowy krąg uprawnionych nie tylko na rodziny pracowników, ale także – a to nas dzisiaj najbardziej interesuje – także na emerytów i rencistów, będących byłymi pracownikami tego pracodawcy. A także rodziny tych osób. Trzeba też jednoznacznie wskazać, że w treści regulaminu zakładowego

funduszu świadczeń socjalnych nie można ograniczyć tego ustawowego kręgu uprawnionych do korzystania z funduszu. Innymi słowy pracodawca nie może wykluczyć w drodze regulacji wewnętrznych możliwości korzystania z funduszu przez emerytów czy rencistów tego zakładu pracy.

Definicja emeryta dla celów ZFŚS

Analizując treść przepisów ustawy o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych nie znajdziemy tam ani definicji emeryta, ani też definicji rencisty. W związku z powyższym zastosowanie znajdują przepisy ogólne, w szczególności przepisy ustawy o emeryturach i rentach z funduszu ubezpieczeń społecznych, ale także innych aktów prawnych przyznających uprawnienia emerytalne czy rentowe np. dotyczące górników czy kolejarzy. Powyższe oznacza, że z punktu widzenia możliwości korzystania ze świadczeń zakładowego funduszu socjalnego nie ma znaczenia rodzaj emerytury czy renty jaką otrzymuje były pracownik. Innymi słowy możliwości skorzystania ze świadczeń zakładowego funduszu świadczeń socjalnych posiadają tak emeryci otrzymujący emerytury w powszechnym wieku emerytalnym (60 lat dla kobiet i 65 lat dla

mężczyzn), jak też otrzymujący tzw. emeryturę za pracę w warunkach szczególnych, a także emerytury wcześniejsze czy pomostowe. Jednakże z mocy prawa nie są emerytami byli pracownicy pobierający zasiłki lub świadczenia przedemerytalne, gdyż są to osoby, które uzyskały status bezrobotnego oraz prawo do zasiłku dla bezrobotnych, nie posiadają jednakże ustalonego prawa do emerytury. W konsekwencji nie można ich zaliczyć do kategorii emerytów. Powyższe nie zmienia faktu, że postanowienia regulaminu zakładowego funduszu świadczeń socjalnych mogą także takim osobom przyznawać prawo do korzystania ze świadczeń z funduszu.

Zasadą w naszym systemie jest, że uprawnienie danego emeryta do świadczeń zakładowego funduszu świadczeń socjalnych wiąże się podmiotowo z pracodawcą, który zatrudnił go bezpośrednio przed przejściem na emeryturę. Dlatego też w sytuacji, gdy dany pracownik kilkakrotnie zmienia status z pracownika na emeryta, to każdorazowo nabywa on uprawnienia do korzystania z funduszu u swojego ostatniego pracodawcy.

Zasada korzystania z funduszu u ostatniego pracodawcy

Oczywiście póki pozostajemy na poziomie zasad ogólnych oraz prawnych definicji emeryta, to kwestia kręgu osób uprawnionych do korzystania

z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych wydaje się całkiem prosta. Zasadą w naszym systemie jest, że uprawnienie danego emeryta do świadczeń zakładowego funduszu świadczeń socjalnych wiąże się podmiotowo z pracodawcą, który zatrudnił go bezpośrednio przed przejściem na emeryturę. Dlatego też w sytuacji, gdy dany pracownik kilkakrotnie zmienia status z pracownika na emeryta, to każdorazowo nabywa on uprawnienia do korzystania z funduszu u swojego ostatniego pracodawcy. I to niezależnie od wymiaru etatu oraz okresu zatrudnienia. Jednakże jak zwykle diabeł tkwi w szczegółach, czyli w praktycznych przypadkach, z którymi każdy z nas może się na co dzień niespodziewanie spotkać.

Gdy nasz były pracownik-wcześniejszy emeryt podejmuje zatrudnienie gdzie indziej

Weźmy przykładowo sytuację naszego byłego pracownika, który odchodzi na tzw. wcześniejszą emeryturę, ale podejmuje pracę u innego pracodawcy przy jednoczesnym zawieszeniu wypłat tej emerytury (co jak wiemy wynika z wysokości otrzymywanego przez niego tam wynagrodzenia). Potem ta osoba rozwiązuje umowę o pracę i ponownie zaczyna pobierać świadczenie emerytalne. Czy taka osoba będzie uprawniona do korzystania z naszego funduszu socjalnego jako emeryt w świetle wynikającej z przepisów zasady, że emerytem uprawnionym do korzystania z zakładowego funduszu świadczeń można więc być tylko w stosunku do swojego ostatniego pracodawcy? Sprawa była o tyle skomplikowana, że w tym zakresie musiał wypowiedzieć się aż Sąd Najwyższy, który ostatecznie wskazał, że w takiej sytuacji taka osoba jest naszym emerytem-byłym pracownikiem, mimo że jej ostatnim pracodawcą przed faktycznym skorzystaniem ze świadczeń emerytalnych był inny podmiot, ale że to wykładnia celowościowa nakazuje przyjąć, iż ostatnim pracodawcą, u którego emeryt lub rencista pracował, był ten, u którego fundusz funkcjonował. Podobnie Sąd Najwyższy stwierdził, że emeryt, który uprzednio przeszedł na emeryturę i podjął zatrudnienie

u innego pracodawcy, gdzie otrzymuje wynagrodzenie w wysokości niepowodującej zawieszenia wypłaty emerytury, jest „emerytem – byłym pracownikiem” w rozumieniu przepisów ustawy o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych.

Świadczenia przysługujące emerytom z funduszu socjalnego

Zasadą jest, że wszystkie osoby uprawnione do korzystania z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych posiadają takie same uprawnienia w zakresie dostępnych im świadczeń. Tyle w teorii, bo praktyka – i to dodajmy w pełni zgodna z prawem – jest zgoła inna. To jest w związku z faktem, że specyfika niektórych świadczeń wynikających z regulaminu funduszu socjalnego wskazuje, że są one praktycznie dostępne wyłącznie dla grupy pracowników, regulamin funduszu może zawierać stosowne postanowienia ograniczające krąg uprawnionych do danego świadczenia wyłącznie do grupy pracowników. Przykładem takim mogą być świadczenia związane z urlopem

np. tzw. grusza, czyli wypłata określonej kwoty do wykorzystania na sfinansowanie urlopu wypoczynkowego, gdzie siłą rzeczy może to być świadczenie kierowane tylko do osób posiadających uprawnienia urlopowe u tego pracodawcy. A co oczywiste emeryci takowych nie posiadają.

Zasada przyznawania świadczeń z funduszu socjalnego - kryterium socjalne

Należy przy tym pamiętać, że krytycznym kryterium, uzasadniającym przyznanie wsparcia z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych, powinna być sytuacja majątkowa, rodzinna oraz życiowa osoby uprawnionej. Nie zaś posiadany przez daną osobę formalny status pracownika, emeryta czy rencisty. W regulaminie zakładowego funduszu świadczeń socjalnych nie powinno się więc wyłączać prawa do ubiegania się o pomoc socjalną żadnej z ustawowo uprawnionych grup osób, np. emerytów i rencistów, ze względów poza socjalnych. Nieuzasadnione będzie pozbawienie byłego pracownika – emeryta lub rencisty świadczeń z tytułu świąt, jeżeli takie przysługują innym pracownikom.

W regulaminie zakładowego funduszu świadczeń socjalnych nie powinno się więc wyłączać prawa do ubiegania się o pomoc socjalną żadnej z ustawowo uprawnionych grup osób, np. emerytów i rencistów, ze względów poza socjalnych. Nieuzasadnione będzie pozbawienie byłego pracownika – emeryta lub rencisty świadczeń z tytułu świąt, jeżeli takie przysługują innym pracownikom.

Pojawiające się praktyczne wyzwania

Uprawnienie do korzystania ze świadczeń funduszu socjalnego przez emerytów i rencistów rodzi niejednokrotnie pewne trudności. Wynikają one nie tylko ze stosunkowo ograniczonego kontaktu byłego pracodawcy z takimi osobami. Inną barierą bywają czasami uwarunkowania techniczne i telekomunikacyjne, a także takie kwestie jak brak możliwości weryfikacji przez byłego pracodawcę dalszego posiadania przez daną osobę statusu emeryta czy konsekwencje różnych przekształceń własnościowych i organizacyjnych pracodawców, u których w ramach funduszu socjalnego przewidziano świadczenia dla emerytów. Praktyka pokazuje, że czasami są to nie lada wyzwania.

Wszystkie sprawy

HR pod ręką!

Sprawdzaj wynagrodzenia

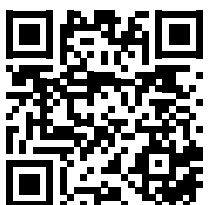
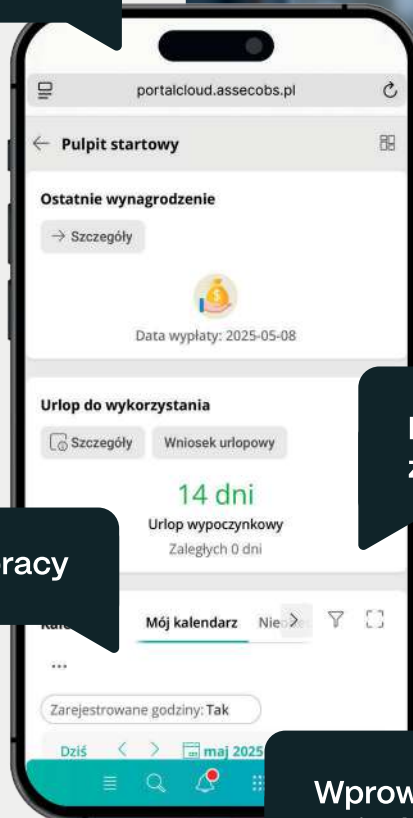
Zapytaj asystenta
pomocy i dokumentacji

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!

:: :: :: :: Cudzoziemcy :: :: :: ::

■ ■ ■ ■



Stopa bezrobocia w Polsce od kilku lat utrzymuje się na stosunkowo niskim poziomie. Liczba osób gotowych do podjęcia pracy często nie pokrywa zapotrzebowania pracodawców, a to sprawia, że firmy chętnie decydują się na zatrudnienie cudzoziemców.





SAWICKI
— WSPÓLNICY
IMMIGRATION | HR | EMPLOYMENT

Anna Nowak
Starszy prawnik migracyjny
Sawicki i Wspólnicy
Kancelaria Adwokacka



Maria Stempel
Prawnik migracyjny
Sawicki i Wspólnicy
Kancelaria Adwokacka



Cudzoziemiec na rynku lokalnym

Związany z dawnym pracodawcą czy gotowy na nową współpracę?

Polskie firmy coraz częściej zatrudniają cudzoziemców obecnych już na rynku lokalnym, chcąc skutecznie uzupełnić braki kadrowe. W artykule wyjaśniamy, z jakimi wyzwaniami i sytuacjami mogą spotkać się pracodawcy, gdy cudzoziemiec zmienia miejsce zatrudnienia.

Charakterystyka cudzoziemca na rynku pracy

Cudzoziemiec na polskim rynku pracy to podmiot niezwykle zróżnicowany pod względem statusu pobytowego, rodzaju dokumentu dopuszczającego do pracy, formy zatrudnienia oraz indywidualnej sytuacji migracyjnej. Statystyki wskazują na stały wzrost liczby cudzoziemców zatrudnionych w Polsce – według danych GUS na koniec marca 2025 r. liczba cudzoziemców wykonujących pracę w Polsce wyniosła ponad milion. Te dane pokazują, jak ważne jest zrozumienie praktycznych i formalnych wyzwań związanych z zatrudnianiem pracowników z zagranicy. Im więcej cudzoziemców trafia na nasz rynek, tym bardziej widać, jak potrzebne są przejrzyste zasady i stabilne przepisy dotyczące ich zatrudniania.

Cudzoziemiec podejmujący zatrudnienie w Polsce funkcjonuje przede wszystkim jako adresat regulacji administracyjnych, w tym imigracyjnych. Jego sytuacja prawna jest determinowana nie tylko stanem rynku pracy, ale i też zakresem i treścią obowiązujących przepisów umożliwiających legalne wykonywanie pracy. Każde zatrudnienie cudzoziemca musi być oparte na obowiązujących przepisach prawnych, a jego legalność zależy od rodzaju dokumentu dopuszczającego do pracy oraz dokumentu zezwalającego na legalny pobyt. W procesie tym istotne są czynniki, które mogą ulegać zmianie w zależności od przepisów, rodzaju zezwolenia oraz warunków określonych przez właściwe organy administracyjne. To właśnie typ dokumentu legalizującego pobyt oraz dokumentu legalizującego pracę decyduje o swobodzie zatrudnienia, możliwościach zmiany pracodawcy, jak również stabilności sytuacji migracyjnej.



Cudzoziemiec podejmujący zatrudnienie w Polsce funkcjonuje przede wszystkim jako adresat regulacji administracyjnych, w tym imigracyjnych. Jego sytuacja prawna jest determinowana nie tylko stanem rynku pracy, ale i też zakresem i treścią obowiązujących przepisów umożliwiających legalne wykonywanie pracy. Każde zatrudnienie cudzoziemca musi być oparte na obowiązujących przepisach prawnych, a jego legalność zależy od rodzaju dokumentu dopuszczającego do pracy oraz dokumentu zezwalającego na legalny pobyt.

Legalizacja pracy stanowi jeden z centralnych elementów całego procesu migracyjnego. Jej charakter i stopień skomplikowania zależą od podstawy prawnej, która umożliwi wykonywanie pracy, czy jest to oświadczenie o powierzeniu wykonywania pracy, zezwolenie na pracę (w wielu typach), zezwolenie na pobyt czasowy i pracę, czy szczególny status wynikający z przepisów specjalnych. Każdy z tych dokumentów opiera się na odmiennych przesłankach, zakresie obowiązków i stopniu powiązania cudzoziemca z konkretnym pracodawcą. Warto podkreślić, że już na tym etapie widoczne jest, jak bardzo forma dokumentu wpływa na przebieg zatrudnienia.

Dodatkowym elementem komplikującym sytuację prawną cudzoziemców jest zmienność przepisów i częste aktualizacje procedur. Regulacje migracyjne podlegają stałym modyfikacjom – zarówno na poziomie ustawowym, jak i poprzez zmiany praktyk urzędowych, interpretacji organów czy funkcjonowania systemów elektronicznych. Powoduje to, że cudzoziemiec funkcjonuje w dynamicznym, nie zawsze spójnym otoczeniu prawnym, wymagającym ciągłej kontroli swojej sytuacji i monitorowania obowiązków wynikających z przepisów. Brak tej czujności może skutkować nieświadomym naruszeniem zasad legalnego zatrudnienia lub pobytu.

Zatrudnienie cudzoziemca to dla firmy nie jest zwykłą, rutynową sprawą kadrową, ale konkretna czynność prawna, z którą wiąże się sporo obowiązków i ryzyk. Pracodawca, który chce powierzyć pracę osobie spoza Polski, musi upewnić się, że jej pobyt i praca są legalne oraz że wszystkie wymagane zgłoszenia do urzędów zostały zrobione na czas. Jeśli któryś z tych obowiązków zostanie pominięty, firma może narazić się na kary administracyjne, finansowe, a nawet kontrole. W praktyce oznacza to, że pracodawca staje się częścią całego procesu imigracyjnego i musi przestrzegać przepisów dotyczących legalności pobytu i pracy zatrudnianej osoby.

Analiza powiązania cudzoziemców z obecnym pracodawcą

Warto zwrócić uwagę, że powiązanie pracownika zagranicznego z konkretnym pracodawcą wynika przede wszystkim z przepisów, a nie tylko z relacji czy warunków pracy. To właśnie rodzaj dokumentu, na podstawie którego cudzoziemiec może legalnie pracować w Polsce, decyduje o tym, jak łatwo może zmienić zatrudnienie, jakie obowiązki mają obie strony i jakie ryzyka pojawiają się przy takiej zmianie. Ta zależność jest efektem konstrukcji prawnej, która określa, kiedy i na jakich zasadach cudzoziemiec może legalnie kontynuować pracę w Polsce.

Istnieje wiele różnych dokumentów, które pozwalają cudzoziemcom legalnie pracować w Polsce. To, jaki dokument będzie potrzebny, zależy przede wszystkim od obywatelstwa pracownika i rodzaju wykonywanej pracy. Część dokumentów takich jak zezwolenie na pracę, oświadczenie o powierzeniu pracy czy jednolite zezwolenie na pobyt i pracę wiąże cudzoziemca z konkretną firmą. Oznacza to, że każda zmiana pracodawcy wymaga uzyskania nowego dokumentu i załatwienia określonych formalności.

Prawo przewiduje też bardziej elastyczne rozwiązania, na przykład te wynikające ze specustawy dla obywateli Ukrainy. Dają one większą swobodę

Istnieje wiele różnych dokumentów, które pozwalają cudzoziemcom legalnie pracować w Polsce. To, jaki dokument będzie potrzebny, zależy przede wszystkim od obywatelstwa pracownika i rodzaju wykonywanej pracy. Część dokumentów takich jak zezwolenie na pracę, oświadczenie o powierzeniu pracy czy jednolite zezwolenie na pobyt i pracę wiąże cudzoziemca z konkretną firmą. Oznacza to, że każda zmiana pracodawcy wymaga uzyskania nowego dokumentu i załatwienia określonych formalności.

w zatrudnieniu, ale jednocześnie nakładają na pracodawcę obowiązek poinformowania urzędu o powierzeniu pracy w odpowiednim terminie.

W rezultacie powiązanie cudzoziemca z obecnym pracodawcą nie wynika wyłącznie z osobistych preferencji czy warunków ekonomicznych, lecz jest efektem współdziałania czynników prawnych, administracyjnych i praktycznych. Zrozumienie, w jaki sposób dokumenty legalizujące pobyt i pracę wpływają na relacje zawodowe, pozwala pracodawcom lepiej planować procesy kadrowe, oceniać stabilność zespołu oraz podejmować świadome decyzje w zakresie zarządzania pracownikami zagranicznymi.

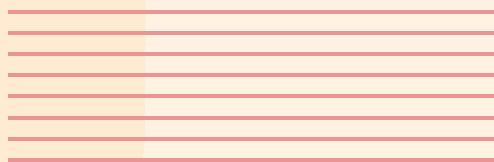
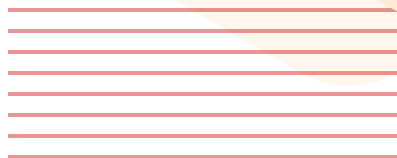
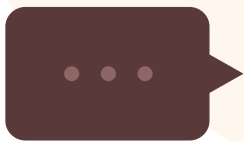
Warto również podkreślić, że polski system prawa imigracyjnego przewiduje sytuacje, w których cudzoziemiec posiada pełny, nieograniczony dostęp do rynku pracy, co umożliwia podjęcie zatrudnienia bez konieczności uzyskiwania przez pracodawcę dodatkowych dokumentów uprawniających do wykonywania pracy. Uprawnienie to przysługuje między innymi cudzoziemcom, którzy ukończyli studia wyższe w Polsce i posiadają stosowny dyplom, obywatelom państw UE/EOG, a także osobom posiadającym określone typy zezwoleń pobytowych, takie jak zezwolenie na pobyt rezydenta długoterminowego UE, zezwolenie na pobyt stały czy zezwolenie na pobyt czasowy udzielone w celu łączenia rodzin. Katalog tytułów pobytowych uprawniających do pracy bez zezwolenia jest znacznie szerszy.

Formalno-prawne aspekty zmiany pracodawcy

Jak już podkreślono, zatrudnienie pracownika zagranicznego nie jest procesem wyłącznie kadrowym; stanowi istotny element regulowany przez przepisy prawa imigracyjnego i rynku pracy. W zależności od rodzaju dokumentu dopuszczającego cudzoziemca do pracy zakres obowiązków oraz ograniczeń może się znacząco różnić, co determinuje zarówno działania samego pracownika, jak i nowego pracodawcy. W praktyce każda zmiana zatrudnienia wymaga starannej analizy formalno-prawnej, aby uniknąć ryzyka przerwy w legalności pobytu i wykonywania pracy.



CUDZOZIEMCY



Cudzoziemiec zamierzający zmienić pracodawcę powinien przede wszystkim upewnić się, czy jego aktualny dokument legalizujący pobyt i pracę dopuszcza rozpoczęcie pracy u innego podmiotu. W przypadku klasycznego **zezwolenia na pracę** wydanego przez wojewodę, decyzja administracyjna przypisana jest do konkretnego pracodawcy, stanowiska oraz warunków zatrudnienia. Oznacza to, że podjęcie pracy u nowego pracodawcy wymaga uzyskania nowego zezwolenia. W takich sytuacjach kluczowe jest złożenie przez nowego pracodawcę wniosku i uzyskanie decyzji administracyjnej przed rozpoczęciem pracy przez cudzoziemca, co pozwala uniknąć pracy nielegalnej i potencjalnych sankcji dla obu stron stosunku pracy.

W przypadku zatrudnienia obywateli Armenii, Białorusi, Mołdawii lub Ukrainy na podstawie **oświadczenia o powierzeniu pracy cudzoziemcovi** w uproszczonej procedurze, ustawodawca również nakłada określone ograniczenia. Cudzoziemiec może rozpocząć pracę dopiero po wydaniu nowego oświadczenia na rzecz nowego pracodawcy.

W przypadku obywateli Ukrainy objętych specustawą, prawo przewiduje możliwość legalnego zatrudnienia bez konieczności uzyskiwania zezwolenia na pracę lub oświadczenia o powierzeniu wykonywania pracy – przez złożenie **powiadomienia o powierzeniu wykonywania pracy**. Zgodnie z obecnie obowiązującymi przepisami, pracodawca ma obowiązek złożyć to powiadomienie w ciągu 7 dni od podjęcia pracy przez cudzoziemca, korzystając przy tym z platformy praca.gov.pl.

W niektórych sytuacjach, na przykład, gdy zmieniają się warunki pracy – jak umowa, wymiar czasu pracy lub wynagrodzenie – obowiązek powiadomienia pojawia się ponownie i również musi być zrealizowany w tym terminie. Należy podkreślić, że takie powiadomienie jest kluczowe – to ono formalnie pozwala uznać zatrudnienie obywatela Ukrainy za legalne w ramach pomocy przewidzianej specjalną ustawą.

Jednolite zezwolenie na pobyt czasowy i pracę to dokument, który precyzyjnie określa warunki legalnego zatrudnienia cudzoziemca w Polsce. Decyzja wydana w tym trybie określa nie tylko podmiot powierzający pracę, ale stanowisko, wymiar czasu pracy oraz minimalne wynagrodzenie. Każda zmiana na pracodawcy wymaga więc formalnego złożenia wniosku o zmianę decyzji w województwie właściwym dla miejsca pobytu cudzoziemca. Złożenie wniosku w terminie ważności aktualnego zezwolenia, pod warunkiem, że nie zostało ono wcześniej uchylone, pozwala zachować ciągłość legalności pracy i pobytu, co jest szczególnie istotne przy planowaniu terminu rozpoczęcia pracy u nowego pracodawcy.

Zezwolenie na pobyt czasowy w celu wykonywania pracy w zawodzie wymagającym wysokich kwalifikacji (Niebieska Karta UE) wprowadzało do czerwca 2025 r. ścisłe powiązanie cudzoziemca z określonym pracodawcą, stanowiskiem i warunkami zatrudnienia. Zmiana pracodawcy była możliwa dopiero po upływie dwóch lat wykonywania pracy na jej podstawie, przy jednoczesnym zgłoszeniu zmiany do właściwego organu (lub po

wcześniejszym uzyskaniu stosownego dokumentu uprawniającego do legalnej pracy oraz przeprowadzeniu procesu zmiany decyzji). Po 1 czerwca 2025 r. przepisy umożliwiają większą elastyczność zmiany pracodawcy, przy zachowaniu obowiązku powiadomienia organu administracyjnego o zmianie zatrudnienia, co pozwala podmiotom zatrudniającym i cudzoziemcom na sprawniejsze dostosowanie relacji zatrudnienia do aktualnych potrzeb.

Z perspektywy pracodawcy kluczowe jest również zachowanie ostrożności w zakresie terminów – cudzoziemiec powinien poinformować właściwy organ o zakończeniu poprzedniego zatrudnienia w ciągu 15 dni roboczych, a nowy pracodawca musi upewnić się, że podjęcie pracy następuje wyłącznie na podstawie ważnej decyzji udzielającej cudzoziemcowi Niebieską Kartę UE. W praktyce oznacza to konieczność wcześniejszego planowania i koordynacji działań administracyjnych, zarówno po stronie pracodawcy, jak i cudzoziemca.

Wielu cudzoziemców nie zna dokładnie swoich praw ani aktualnych zasad dotyczących zmiany pracodawcy.

To często sprawia, że wolą nie ryzykować i zostają w obecnym miejscu pracy, nawet jeśli chcieliby spróbować czegoś nowego. Nierzadko decyzje opierają na tym, co usłyszą od znajomych, innych migrantów czy pracodawców – a takie porady nie zawsze mają wiele wspólnego z obowiązującymi przepisami.

Podsumowując, zatrudnienie cudzoziemca, który jest już związany z innym pracodawcą, wymaga zwrócenia uwagi na kilka ważnych kwestii prawnych. Chodzi przede wszystkim o to, jaki dokument pobytowy ma cudzoziemiec, w jakim stopniu wiąże go on z dotychczasowym pracodawcą, jakie obowiązki informacyjne trzeba spełnić i w jakich terminach, a także czy istnieje możliwość uzyskania nowego zezwolenia lub złożenia wniosku o wpis oświadczenia. Pracodawca musi w tym procesie działać aktywnie, pilnując legalności zatrudnienia i dbając o zachowanie ciągłości wszystkich formalności. Dzięki temu zmiana pracodawcy może przebiec bezpiecznie, zgodnie z przepisami i bez komplikacji zarówno dla cudzoziemca, jak i dla samej firmy.

Zbadanie gotowości do zmiany pracodawcy

Analizując, na ile cudzoziemiec jest „związany” z obecnym pracodawcą, nie można patrzeć wyłącznie na same przepisy. W praktyce to, czy zmiana pracy jest możliwa, zależy także od gotowości obu stron – zarówno samego pracownika, jak i firmy, która chce go zatrudnić. Ta gotowość jest dość złożona, bo obejmuje różne kwestie formalne i organizacyjne, a jej poziom realnie wpływa na to, jak swobodnie cudzoziemcy mogą zmieniać pracę na polskim rynku.

Z perspektywy cudzoziemca gotowość do zmiany pracodawcy uzależniona jest przede wszystkim oceną ryzyka legalizacyjnego. Zmiana zatrudnienia wiąże się bowiem z koniecznością zachowania ciągłości legalności pobytu i pracy, co wymaga dokładnej weryfikacji, czy nowa forma zatrudnienia pozostaje zgodna z warunkami dotychczasowej decyzji administracyjnej lub czy niezbędne będzie wszczęcie nowego postępowania. Cudzoziemcy często obawiają się utraty stabilności pobytowej, wydłużenia procedur, opóźnień urzędowych oraz potencjalnej przerwy w legalności zatrudnienia, co skutkuje ostrożnością w podejmowaniu decyzji o zmianie pracodawcy.

Duże znaczenie ma też dostęp do rzetelnych informacji. Wielu cudzoziemców nie zna dokładnie swoich praw ani aktualnych zasad dotyczących zmiany pracodawcy. To często sprawia, że wolą nie ryzykować i zostają w obecnym miejscu pracy, nawet jeśli chcieliby spróbować czegoś nowego. Nierzadko decyzje opierają na tym, co usłyszą od znajomych, innych migrantów czy pracodawców – a takie porady nie zawsze mają wiele wspólnego z obowiązującymi przepisami.

Z punktu widzenia pracodawcy, który zamierza zatrudnić cudzoziemca już pracującego u innego podmiotu, gotowość do przejścia takiego pracownika również podlega wieloaspektowej ocenie. Przedsiębiorcy analizują nie tylko kompetencje i doświadczenie kandydata, ale także potencjalne koszty administracyjne, czas trwania procedur legalizacyjnych oraz ryzyko związane z ewentualnymi nieprawidłowościami formalnymi. Dla wielu pracodawców barierą okazuje się niejasność

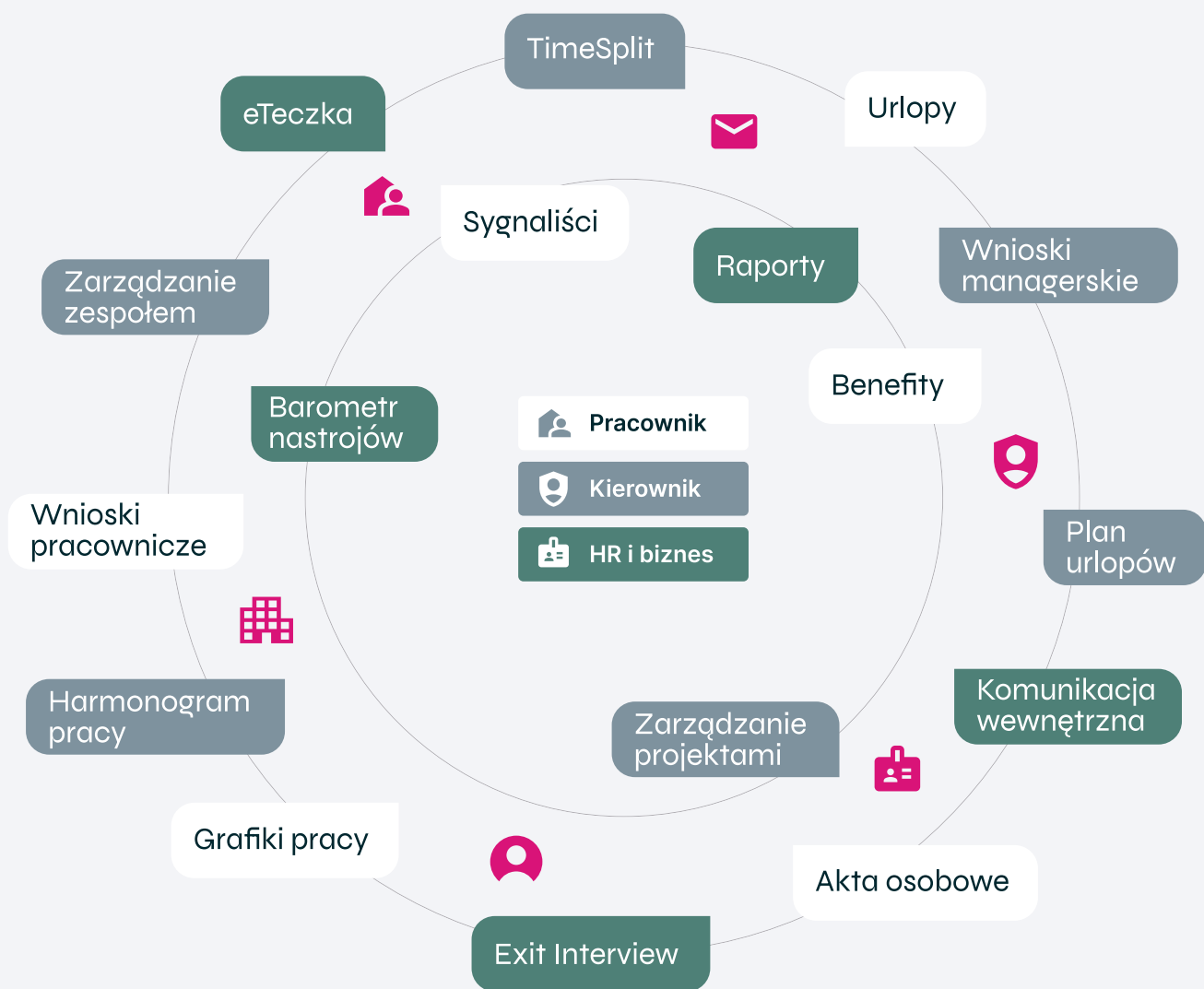
przepisów, zmienność interpretacji urzędowych oraz obawa przed sankcjami za nieumyślne naruszenie obowiązków legalizacyjnych. W praktyce oznacza to, że nawet przy formalnej możliwości zmiany pracodawcy, decyzja o zatrudnieniu cudzoziemca będącego w trakcie trwania stosunku pracy u innego podmiotu często podlega dodatkowej kalkulacji ryzyka.

Gotowość do zmiany pracodawcy wynika z połączenia przepisów, praktycznych kwestii organizacyjnych i indywidualnych decyzji zarówno cudzoziemców, jak i pracodawców. Po obu stronach wciąż widać ostrożność – głównie ze względu na obawy przed skomplikowanymi procedurami czy ryzykiem popełnienia błędu. Dlatego zmiana pracodawcy wciąż jest procesem, który wymaga dobrego przygotowania i przemyślenia, a decyzje podejmowane są ostrożnie, z uwzględnieniem możliwych konsekwencji prawnych i organizacyjnych.



Empliset

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



Kompleksowe
zarządzanie HR
w jednym miejscu





Grant Thornton

Paulina Załęska

Supervisor ds. Cudzoziemców
Zespół Prawa Pracy
Kancelaria Prawna Grant Thornton
Legal Maślanko

**Jolanta Zarzecka-Sawicka**

Radca prawny, partner, liderka
Zespołu Prawa Pracy
Kancelaria Prawna Grant Thornton
Legal Maślanko

Cudzoziemcy w polskich firmach po 1 czerwca 2025 r. – co musi wiedzieć HR?

Kluczowe zmiany, ryzyka i szanse

Od 1 czerwca 2025 r. HR weszło w zupełnie nowe realia. W tym dniu weszła w życie ustawa z 20 marca 2025 r. o warunkach dopuszczalności powierzania pracy cudzoziemcom – regulacja, która w praktyce zmienia każdą procedurę legalizacyjną, każdy proces rekrutacyjny i każdą check-listę HR dotyczącą zatrudniania obcokrajowców. A to dopiero początek: 12 grudnia 2025 r. Prezydent podpisał nowelizację ustawy o cudzoziemcach. Obecnie oczekujemy na wprowadzenie w życie nowych przepisów i pełną elektronizację systemu. Jedno jest pewne: HR musi zaktualizować wiedzę i procedury natychmiast. Poniżej najważniejsze zmiany i praktyczne wskazówki, które pomogą przygotować organizację na nowe zasady gry.

Co zmieniło się od 1 czerwca 2025 r.?



Pełna cyfryzacja: koniec papierologii, początek „systemologii”



Nowa ustawa przenosi cały proces legalizacji pracy do Internetu. Nowa ustawa przewiduje pełną digitalizację procedur dot. zezwoleń na pracę. Zgodnie

z nią, wszystkie wnioski o wydanie zezwoleń na pracę, oświadczenia, zawiadomienia i dokumenty mają przechodzić przez platformę praca.gov.pl.



Co to oznacza dla HR?

- konieczność przeprojektowania procedur i obiegu dokumentów,
- szkolenia dla pracowników odpowiedzialnych za legalizację,
- szybsze, ale i bardziej techniczne procesy, w których pomyłki systemowe mogą mieć realne konsekwencje.

To moment, w którym intuicja HR-owca przestaje wystarczać – liczy się precyzja i znajomość narzędzi.

Koniec testu rynku pracy..., ale nie do końca

„Informacja starosty” odeszła do historii i to dobra wiadomość. Nie ma już potrzeby tworzenia skrojonych pod konkretne stanowisko oraz pracownika zagranicznego ofert pracy.

Jednak pojawił się nowy element układanki: starostowie mogą publikować listy zawodów, których nie można powierzać cudzoziemcom, jeśli bezrobocie w regionie jest wysokie.

Branże najbardziej narażone:

- produkcja,
- logistyka,
- gastronomia,
- sektor usług prostych.

Dla HR oznacza to konieczność stałego monitorowania lokalnych regulacji – ryzyko odmowy jest realne.

Nowe obowiązki pracodawcy po 1 czerwca 2025 r. Więcej zgłoszeń, krótsze terminy i większa odpowiedzialność HR

a. Skrócone terminy informacyjne dotyczące zezwoleń na pracę

Od czerwca 2025 r. pracodawca ma obowiązek terminowego zgłaszania do właściwego wojewody, że cudzoziemiec nie podjął pracy. Obowiązek zgłaszania niepodjęcia pracy co prawda już istniał przed wprowadzeniem nowych przepisów, jednak nowością jest inny, krótszy termin na zgłoszenie. Nowe przepisy przewidują, że:

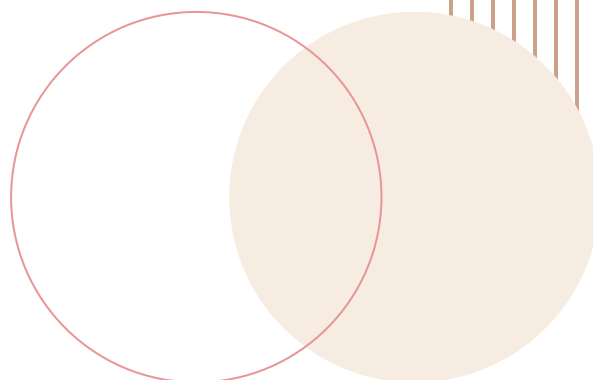
- cudzoziemiec musi podjąć pracę w ciągu 2 miesięcy od daty rozpoczęcia ważności zezwolenia,
- pracodawca ma 7 dni od upływu tego okresu na powiadomienie wojewody, który wydał zezwolenie,
- dodatkowo pracodawca musi zgłaszać wojewodzie przerwy w pracy przekraczające określone limity oraz wcześniejsze zakończenie współpracy.

Wszystkie powiadomienia są składane wyłącznie przez system praca.gov.pl. Brak zgłoszenia to ryzyko grzywny nawet do 50 000 zł.

W praktyce oznacza to, że HR musi działać w ścisłej współpracy z managerami operacyjnymi – każdy „pierwszy dzień nieobecności” może mieć znaczenie prawne. Pracodawca ma również obowiązek przesłania umowy zawartej z cudzoziemcem do organu, który wydał zezwolenie na pracę jeszcze przed jej rozpoczęciem.

b. Zmiany w oświadczeniach o powierzeniu wykonywania pracy cudzoziemcowi

Od 1 lipca 2025 r. zaczęły obowiązywać nowe wymogi dotyczące oświadczeń.



- Kopia umowy dla starosty – nowy obowiązek przed rozpoczęciem pracy

Pracodawca, który zawarł umowę z cudzoziemcem i uzyskał wpis oświadczenia do ewidencji, musi przed dopuszczeniem cudzoziemca do pracy przekazać staroście kopię umowy w języku polskim. To nowy obowiązek, mający przeciwdziałać nadużyciom związanym z fikcyjnymi oświadczeniami i ułatwić organom weryfikację faktycznego zatrudnienia.

- Zmiany w zgłaszaniu podjęcia lub niepodjęcia pracy

Dotychczasowy obowiązek informowania o podjęciu lub niepodjęciu pracy został utrzymany, jednak terminy uległy modyfikacji:

- podjęcie pracy — zgłoszenie w ciągu 7 dni (bez zmian),
- niepodjęcie pracy — termin wydłużono do 14 dni od daty początkowej wskazanej w oświadczeniu.

Niedopełnienie obowiązków wiąże się z możliwością nałożenia grzywny na podmiot powierzający pracę.

- Nowe obowiązki informacyjne

Nowelizacja rozszerza katalog sytuacji, o których pracodawca musi poinformować starostę. Od 2025 r. obowiązkowe jest również zgłoszenie, że:

- cudzoziemiec nie podejmie pracy,

- cudzoziemiec zakończył pracę przed terminem, który został wskazany w oświadczeniu.

c. Umowa pisemna – zanim praca się rozpocznie

Wraz z wejściem w życie nowej ustawy pojawiły się jasne i rygorystyczne zasady dotyczące formy i przekazywania umów. Nowe zasady obowiązują wszystkich cudzoziemców.

Od 1 lipca i 1 sierpnia 2025 r. (w zależności od rodzaju uzyskanego dokumentu) pracodawca musi:

- zawrzeć z cudzoziemcem pisemną umowę,
- sporządzić ją w języku zrozumiałym dla cudzoziemca,
- przekazać ją pracownikowi przed rozpoczęciem pracy,
- wysłać kopię do właściwego organu przed powierzeniem wykonywania pracy.

Wyjątek dotyczy jedynie prac przy zbiorach — w tym przypadku pracodawca ma 7 dni od powierzenia pracy na przekazanie kopii umowy. To formalny koniec praktyki „zaczął pracę, umowę podpiszemy jutro”.

Sankcje za brak umowy lub jej niewłaściwą formę

- Grzywna od 1000 do 3000 zł,
- Przy powtarzających się naruszeniach — możliwość uchylenia zezwolenia i odmowy wydania kolejnych.

Wyjątki i zasady dotyczące języka umowy

- Dla cudzoziemców wymagających zezwolenia typu B (członkowie zarządu, prokurenci, reprezentanci spółek osobowych) — nie ma obowiązku zawierania umowy.

- Jeżeli umowa została sporządzona tylko w języku obcym, pracodawca musi uzyskać tłumaczenie przysięgłe na język polski i przechowywać je w aktach przez cały okres zatrudnienia oraz co najmniej 2 lata po jego zakończeniu.

- Umowa dwujęzyczna nie wymaga dodatkowego tłumaczenia.

d. Pierwszeństwo w rozpatrywaniu wniosków o zezwolenia na pracę

Nowa ustawa z 20 marca 2025 r. wprowadziła również szczegółowe zasady dotyczące kolejności rozpatrywania wniosków o zezwolenie na pracę typu A.

Kolejność jest następująca:

1. wnioski podmiotów wpisanych do wykazu przedsiębiorców o istotnym znaczeniu dla gospodarki narodowej,
2. wnioski o kolejne zezwolenia (przedłużenia),

3. wnioski na zawody z listy zawodów deficytowych,
4. pozostałe wnioski.

Na dzień 24 listopada 2025 r. wykaz zawodów deficytowych nie został jeszcze opublikowany, natomiast lista przedsiębiorców o istotnym znaczeniu dla gospodarki narodowej już obowiązuje.

Co nas czeka dalej (2025–2026)? Duża reforma imigracyjna w drodze

a. Cyfrowe wnioski pobytowe

W najbliższych miesiącach pełnej elektronizacji ulegną również:

- pobyty czasowe,

- pobyty stałe,
- rezydentura długoterminowa UE.

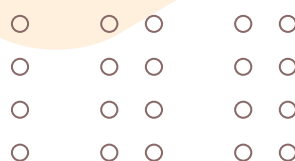
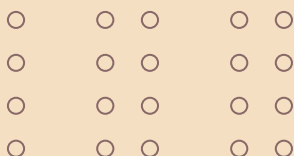
Dla HR to jednocześnie:

- większa transparentność i łatwiejsze monitorowanie dokumentów,
 - ale także konieczność rozumienia nowych systemów, weryfikacji załączników i czujności na „braki techniczne”.
- b. Zaostrzenie kontroli: PIP i SG z nowymi narzędziami**

Nowelizacja ma zwiększyć skuteczność kontroli legalności pracy. W praktyce:

- więcej kontroli PIP i Straży Granicznej,
- nacisk na dokumentację i spójność danych,





- większa odpowiedzialność HR za każdy etap zatrudnienia.

Tu nie będzie miejsca na „drobne niedopatrzenia”.

c. Podwyżka opłat konsularnych

Zgodnie z rozporządzeniem Ministra Spraw Zagranicznych z 29 października 2025 r., od 1 stycznia 2026 r. we wszystkich polskich placówkach dyplomatycznych i konsularnych obowiązywać będą nowe, wyższe stawki opłat konsularnych.

Co szansa, nie problem – jeśli HR zagra mądrze

Choć przepisy są wymagające, mają też jasne plusy:

- digitalizacja przyspieszy procesy i ograniczy biurokrację,
- brak testu rynku pracy skraca ścieżkę zatrudnienia,
- większa przewidywalność ułatwia planowanie zespołów na przyszłość.

Firmy, które szybko dostosują procedury, mogą stać się realnymi beneficjentami zmian i wyprzedzić konkurencję w walce o globalne talenty.

Podsumowanie

Zmiany, które weszły w życie od czerwca 2025 r. oraz kolejne planowane reformy prawa imigracyjnego oznaczają jedno: zatrudnianie cudzoziemców już nigdy nie będzie wyglądało tak jak wcześniej. Cyfryzacja, nowe terminy, obowiązek przekazywania umów przed rozpoczęciem pracy, rozszerzone kontrole i uszczelnione procedury wizowo-pobytowe stawiają przed HR-em wyzwania, których nie da się „załatwić przy okazji”.

To moment, w którym funkcja HR staje się nie tylko operacyjna, ale strategiczna. Od precyzji w dokumentacji, współpracy z managerami i umiejętności poruszania się w systemach zależy nie tylko legalność zatrudnienia, ale także tempo rekrutacji, wizerunek pracodawcy i przewaga konkurencyjna na globalnym rynku talentów.

Firmy, które dostosują procesy, zainwestują w kompetencje HR i świadomie zaplanują relacje z instytucjami, wejdą w nową rzeczywistość z przewagą. Te, które zignorują zmiany – zapłacą za to w karach, opóźnieniach i utraconych kandydatach.

Nowe prawo to zawsze wyzwanie, ale to także szansa. A kluczem, jak zwykle, jest przygotowany, odważny i kompetentny HR.



in

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

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



in

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

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

Cykl orzeczniczy

Prawo pracy w orzeczeniach

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



Wstęp

Obowiązująca w Kodeksie pracy definicja mobbingu nie była nowelizowana od ponad dwóch dekad. W praktyce okazuje się ona nieprecyzyjna i niejednoznaczna, co rodzi liczne wątpliwości interpretacyjne i utrudnia pracownikom skuteczne dochodzenie swoich praw. Z tego też względu od lat jest krytykowana w środowisku praktyków prawa pracy.

Obecnie w Ministerstwie Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej trwają prace nad zmianą regulacji dotyczących mobbingu. To dobry moment, by ponownie przyjrzeć się dotychczasowemu orzecznictwu — pozwala ono dostrzec problemy praktyczne, które ujawniały się przy stosowaniu obecnych przepisów.

W ramach niniejszego cyklu przedstawiamy Państwa uwadze najciekawsze orzeczenia poświęcone temu zagadnieniu.

§

Wystąpienie mobbingu stwierdza Sąd, a nie biegły lekarz

Postanowienie Sądu Najwyższego z dnia 9 lipca 2020 r., III PK 112/19, LEX



„Mobbing jest złożonym pojęciem prawnym. Przesądzenie jego wystąpienia uzależnione zostało od zaistnienia w czasie szeregu zachowań kwalifikowanych przez prawo. Oznacza to, że "wątek medyczny" nie ma charakteru samodzielnego i determinującego. Przekonanie lekarza biegłego, że rozwój schorzenia podyktowany jest środowiskiem pracy nie przesądza o wystąpieniu mobbingu. Kwalifikacji w tym zakresie nie dokonuje bowiem biegły lekarz, ale sąd, po wszechstronnym rozważeniu faktów, a opinia biegłego stanowi jeden z elementów materiału dowodowego”.

§

Wyrok Sądu Apelacyjnego w Białymstoku z dnia 28 maja 2019 r., III APa 4/19, LEX



„W sprawach o mobbing sąd nie jest zobowiązany do dopuszczania dowodu z opinii biegłych sądowych z zakresu psychologii i psychiatrii, a jeśli już, to dopiero wówczas, gdy uzna, że inne dowody zebrane w sprawie świadczą o tym, że do mobbingu mogło dojść. Rolą biegłych nie jest przekonanie sądu, że mobbing faktycznie wystąpił, ale określenie, czy występuje związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy stanem zdrowia pracownika a tym, czego doświadczał w pracy. Biegli nie są więc uprawnieni do stwierdzenia, że w danej sprawie powód był ofiarą mobbingu, gdyż to - jako ocena prawna - należy wyłącznie do kompetencji sądu”.

§

Negatywne komentarze na temat podwładnego nie zawsze oznaczają mobbing

Wyrok Sądu Apelacyjnego w Gdańsku z dnia 21 grudnia 2015 r., III APa 31/15, LEX



„Niewątpliwie za naganne należy uznać wypowiedzenie się przez przełożonego w rozmowach z poszczególnymi podwładnymi na temat pracy innych podległych pracowników, jednakże wypowiedzi na temat pracy pracowników nie oznaczają, że pracownik poddany był działaniom mobbingowym, a ponadto, że doszło do naruszenia jego dóbr osobistych”.

§

Wykorzystywanie umiejętności zawodowych pracownika (w czasie wolnym od pracy) nie musi stanowić mobbingu

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 3 sierpnia 2011 r., I PK 40/11, LEX



„Nie stanowi mobbingu wykorzystywanie umiejętności zawodowych pracownika, nawet w czasie wolnym dla niego od pracy, szczególnie wówczas, gdy pracownik ten zajmuje jedyne tego rodzaju stanowisko kierownicze i dysponuje szczególnymi wiadomościami i informacjami, do których nie mają dostępu inni zatrudnieni (główny księgowy), chyba że zmierzało to poniżenia i szykany ofiary”.



§

Istota obowiązku przeciwdziałania mobbingowi

**Wyrok Sądu Najwyższego
z dnia 22 stycznia 2020 r.,
III PK 194/18, LEX**



„Obowiązek przeciwdziałania mobbingowi, można rozpatrywać na trzech poziomach: po pierwsze, chodzi o zakaz mobbingu bezpośrednio ze strony pracodawcy (osób podejmujących w imieniu pracodawcy czynności z zakresu prawa pracy - art. 31 k.p.), po drugie, o obowiązek pracodawcy eliminowania mobbingu w przypadku jego wystąpienia, po trzecie, o obowiązek zapobiegania mobbingowi, czyli stosowania "prewencji antymobbingowej". Skutkiem niedopełnienia obowiązku przeciwdziałania mobbingowi jest odpowiedzialność odszkodowawcza pracodawcy określona w art. 943 § 3-4 k.p. Obowiązek zapłaty odpowiedniej sumy pieniężnej tytułem zadośćuczynienia spoczywa zatem na pracodawcy w związku z naruszeniem obowiązku przeciwdziałania mobbingowi w miejscu pracy niezależnie od tego, czy pracownik, który doznał rozstroju zdrowia, był prześladowany przez pracodawcę (osobę dokonującą w imieniu pracodawcy czynności z zakresu prawa pracy), czy też przez innego pracownika. Odpowiedzialność za działania innych osób wynika z naruszenia przez pracodawcę obowiązku przeciwdziałania mobbingowi. Pracodawca odpowiada nie tylko za krzywdę będącą skutkiem jego własnych działań, ale także za zaniechanie dążenia do wyeliminowania mobbingu (na tym polega obowiązek przeciwdziałania mobbingowi)”.

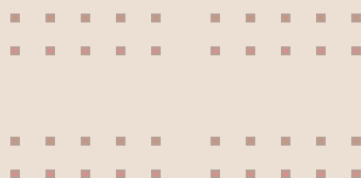
○ ○ ○ ○

○ ○ ○ ○

○ ○ ○ ○

○ ○ ○ ○

○ ○ ○ ○



§

Zlecenie podmiotowi trzeciemu przeprowadzenia postępowania antymobbingowego a ochrona danych osobowych

**Wyrok Sądu Najwyższego
z dnia 4 lutego 2021 r., II PSKP 7/21, LEX**



„Pracodawca, który zlecił prowadzenie postępowania antymobbingowego podmiotowi zewnętrznemu (art. 943 § 1 k.p.), ponosi jako administrator danych osobowych odpowiedzialność za naruszenie dóbr osobistych pracownika, którego dane osobowe (w tym dotyczące zdrowia) zostały przekazane temu podmiotowi z naruszeniem przepisów o ochronie danych osobowych”.

§

Występowanie mobbingu sprowadza się do występowania jednakowych skutków, a nie jednakowych działań

**Postanowienie Sądu
Najwyższego z dnia 23 stycznia 2025 r.,
III PSK 98/23, LEX**



„Występowanie mobbingu nie zawsze sprowadza się do występowania jednakowych działań, ale zawsze występowanie określonych działań musi sprowadzać się do występowania jednakowych skutków”.



§

Samo istnienie procedur antymobbingowych nie zwalnia z odpowiedzialności za mobbing

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 11 lipca 2023 r., II PSKP 44/22, LEX



„Istnienie formalnych procedur nie zwalnia pracodawcy od odpowiedzialności za mobbing, w sytuacji, gdy procedury te nie są skuteczne. Problem nie może być zatem zredukowany do zobowiązania rezultatu albo starannego działania, gdyż jak wyżej wskazano odpowiedzialność za mobbing ma źródło w ustawie i dlatego ma charakter powszechny a nie umowny (art. 471 KC), czyli odpowiedzialność jest niezależna od umowy starannego działania czy rezultatu. Oznacza to, że nie ma podstaw do ustalenia kontratypu wyłączającego odpowiedzialność za mobbing z tej przyczyny, że skoro odpowiedzialność określona jest bezpośrednio w ustawie, to również kontratyp wyłączający odpowiedzialność powinien być określony w ustawie. Brak jest takiego kontratypu do ustawowego zakazu mobbingu z art. 943 KP. Oznacza to, że nie ma odpowiedzialności za mobbing, tylko wtedy, gdy nie spełniają się ustawowe przesłanki odpowiedzialności za mobbing z art. 943 KP”.

w danym miejscu pracy (por. wyrok Sądu Najwyższego z dnia 17 stycznia 2007 r., I PK 176/06, OSNP 2008 nr 5-6, poz. 58). Uznanie określonego zachowania za mobbing nie wymaga ani stwierdzenia po stronie prześladowcy działania ukierunkowanego na osiągnięcie celu (zamiaru), ani wystąpienia skutku. Wystarczy, że pracownik był obiektem oddziaływania, które według obiektywnej miary może być ocenione za wywołujące jeden ze skutków określonych w art. 943 § 2 k.p. W orzecznictwie podkreśla się również, że przy ocenie zachowań uznawanych za mobbing konieczne jest posłużenie się idealnym wzorcem "ofiary rozsądnej", co ma wyeliminować z zakresu pojęcia przypadki wynikające z nadwrażliwości pracownika. Badanie i ocena subiektywnych odczuć osoby mobbingowanej nie może stanowić podstawy do ustalania odpowiedzialności z tytułu mobbingu (zob. wyrok Sądu Najwyższego z 7 maja 2009 r., III PK 2/09, OSNP 2011 nr 1-2, poz. 5). Dlatego judykatura wyraźnie opowiada się za możliwością przyjęcia mobbingu w wypadku nieumyślnego zachowania prześladowcy (braku zamiaru). Pogląd ten został zaaprobowany przez Sąd Najwyższy wyroku z dnia 18 marca 2010 r., I PK 203/09 (LEX nr 1615182), w którym przyjęto, że do stwierdzenia mobbingu nie jest wymagane wykazanie umyślnego zamiaru wywołania rozstroju zdrowia u pracownika. Skutki zachowania mobbera, które są istotną cechą mobbingu mogą, lecz nie muszą być zamierzone”.

§

Nieumyślne działanie może stanowić mobbing

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 22 lutego 2023 r., I PSKP 8/22, LEX



„Dotychczasowe poglądy judykatury w obrębie warunków brzegowych mobbingu sprowadzają się do wniosku, że nękanie lub zastraszanie pracownika nie musi być zachowaniem wyjątkowym, odbiegającym znacząco od normalnych zachowań

§

Przykłady działań mieszczących się w zakresie pojęcia mobbing

Wyrok Sądu Okręgowego w Sieradzu z dnia 26 stycznia 2021 r., IV Pa 25/20, LEX



„Do najczęstszych działań mieszczących się w zakresie mobbingu należą: ciągłe krytykowanie wykonywanej pracy lub życia prywatnego pracownika, ustne groźby i pogróżki, różnego rodzaju aluzje, unikanie przez przełożonego rozmów z ofiarą,

mówienie źle za plecami danego pracownika, rozsiewanie plotek, zmuszanie do wykonywania prac naruszających godność osobistą bądź też zlecenie prac bezsensownych, poniżej umiejętności pracownika lub dawanie zadań przerastających możliwości i kompetencje pracownika w celu jego zdyskredytowania, kwestionowanie decyzji podejmowanych przez pracownika. Z ustawowej definicji mobbingu wynika, że te bezprawne działania względem pracownika muszą istnieć przez dłuższy czas, jak również muszą mieć charakter działań uporczywych, co oznacza że po stronie pracodawcy występuje duże nasilenie złej woli”.

§

Wydawanie zgodnych z prawem poleceń, dozwolona krytyka oraz kontrola wykonywania obowiązków pracowniczych to nie mobbing

Wyrok Sądu Apelacyjnego w Poznaniu z dnia 13 stycznia 2021 r., III APa 12/20, LEX



„Za przejaw mobbingu nie sposób uznać dozwoloną pracodawcy krytykę czy kontrolę, wydawanie zgodnych z prawem poleceń służbowych. Podobnie podnoszonego przez powódkę przypominania jej o terminowym wykonywaniu pracy, konieczność rejestrowania spóźnień czy uzyskania podpisu przełożonych pod dokumentacją trudno uznać za przejaw nękania powódki, skoro praktyka dwuosobowego podpisu dokumentów oraz odnotowywania spóźnień stosowana była także wobec innych współpracowników. Powódka nie wykazała, że konieczność uzyskania podpisu na dokumentach było dla niej upokarzające, czy uwłaczało jej godności. Proces pracy w pozwanym banku był tak zorganizowany, że większość pism i decyzji musiała być podejmowana i zatwierdzana dwuosobowo, zaś taki proces dotyczył wszystkich pracowników, a nie jedynie powódki”.



§

Postanowienie Sądu Najwyższego z dnia 3 lutego 2010 r., II PK 297/09, LEX



„Uwagi dotyczące złej jakości świadczonej pracy nie mogą być uznane za mobbing”.

§

Nawet jednodniowe poniżenie pracownika może wyczerpywać znamiona mobbingu

Wyrok Sądu Apelacyjnego w Gdańsku z dnia 16 czerwca 2016 r., III APa 13/16, LEX



„Choć nawet jednorazowe naganne zachowanie w stosunku do pracownika może wywołać u niego złe samopoczucie, to jednak o skutkach w postaci długotrwałego wpływu na psychikę może być mowa dopiero przy zwielokrotnieniu tych działań. Działania mobbingowe muszą być przy tym na tyle intensywne i naganne, że przyczynią się do powstania u pracownika bardzo silnego odczucia zastraszenia, i beznadziejności sytuacji. Co do długotrwałości działań mobbingowych, podkreślenia wymaga, iż poniżenie pracownika nawet przez jeden dzień może nosić znamiona mobbingu. Nie może to być jednak zachowanie jednorazowe, ale wielokrotne, mające miejsce jednego dnia, działania zmierzające do wywołania skutków wskazanych w art. 943 § 2 KP”.





Akademia

M A S T E R

Certyfikowany Kurs
Kierownika Działu
Kadr i Płac



Akademia

Prawa Pracy

Dla wymagających



Akademia

**Kalkulacji
Wynagrodzeń**




Dla wymagających



Akademia Master

Zostań certyfikowanym
Kierownikiem Działu
Kadr i Płac

Akademia MASTER składa się z trzech modułów:

-  Akademia Kalkulacji Wynagrodzeń dla Wymagających
-  Akademia Prawa Pracy dla Wymagających
-  Zarządzanie Zespołem Kadrowo-Płacowym



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**



Akademia People & Culture Manager

Zostań ekspertem HR!
Praktyczne szkolenie online
z certyfikatem MEiN

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



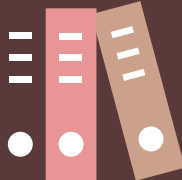
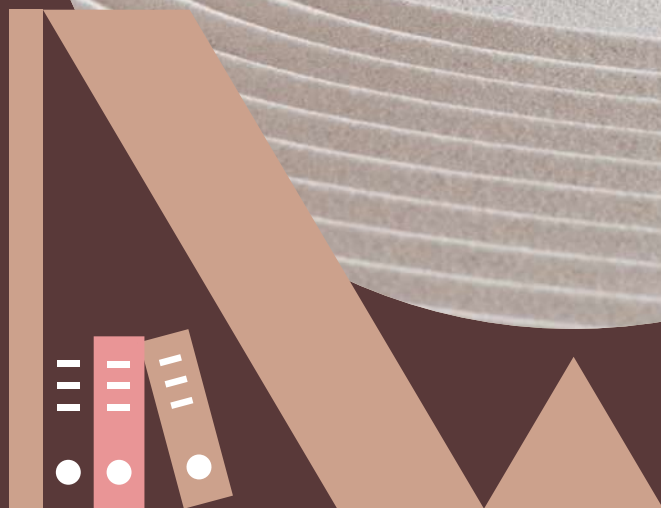
**Kierownik działu zarządzania
zasobami ludzkimi**
kod zawodu 121203

Jakość potwierdzona
certyfikatem ISO 9001:2015



www.eduwersum.pl

Profesjonalnie o dobrostanie



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



**Michał Bajerski**

Starszy Kierownik w Wydziale
Rozwoju Kompetencji i Doradztwa HR
PGE Polska Grupa Energetyczna S.A



Jak rozmawiać o zdrowiu psychicznym w pracy?

Coraz częściej w dyskusjach branżowych i na platformach takich jak LinkedIn pojawia się temat tworzenia środowiska pracy wspierających zdrowie psychiczne. Firmy deklarują chęć budowania przestrzeni sprzyjających komfortowi, poczuciu bezpieczeństwa i zdrowiu mentalnemu, wykorzystując m.in. psychoterapię, spotkania coachingowe, psychoedukację czy treningi odporności psychicznej. W praktyce jednak realizacja tych założeń bywa złożona i wiąże się z wieloma wyzwaniami, które warto uwzględnić.

Zdrowie psychiczne – a szerzej dobrostan mentalny – jest istotne w miejscu pracy. Nie chodzi wyłącznie o wskaźniki absencji czy rotacji, choć są one wymierne: WHO szacuje, że na świecie z powodu depresji i zaburzeń lękowych traconych jest około 12 miliardów dni roboczych rocznie, co generuje ogromne koszty. Jednak za tymi liczbami stoją realne osoby, ich energia, poczucie bezpieczeństwa i zdolność do współpracy. Komfort psychiczny sprzyja zaangażowaniu i jakości pracy, choć stopień tego wpływu bywa różnie oceniany – w centrum tej dyskusji powinien być człowiek, a nie tylko efektywność organizacji.



Jak wspierać, nie przekraczając granic?

Prywatność należy do jednego z najistotniejszych dóbr osobistych każdego człowieka. Choć art. 23 kodeksu cywilnego nie mówi o takim dobru wprost, tak orzecznictwo sądowe i doktryna nie pozostawiają wątpliwości: zarówno na gruncie Konstytucji, jak i praw człowieka, ochrona tej strefy życia przysługuje każdemu. A zdrowie psychiczne, jako szczególny element zdrowia, dotyczący często najintymniejszych wewnętrznych przeżyć, jest jednym z najbardziej prywatnych elementów, jakimi dysponuje każdy i każda z nas. Na gruncie norm prawnych dochodzi również RODO – choć często kojarzone z obowiązkami informacyjnymi i rozbudowanymi klauzulami, to w istocie wprowadza ono



Niejednokrotnie można spotkać się z tym, że zaświadczenia o czasowej niezdolności do pracy wystawiane przez psychiatrów traktowane są jako automatycznie „podejrzane”. Warto w tym miejscu zatrzymać się i zadać sobie pytanie: czy osobie z chorobą „fizyczną” też powiedzielibyśmy, żeby wzięła się w garść, zamiast skorzystać ze zwolnienia? Dzisiejszy stan wiedzy jasno wskazuje na istotny biologiczny komponent zaburzeń psychicznych, a rolę pracodawcy nie jest podważanie tego, co dzieje się w organizmie pracownika, lecz okazywanie zrozumienia i wsparcia.

zasadę: wszystko, co robisz, rób z jak największym poszanowaniem danych osobowych i tak, by zbierać ich jak najmniej i tylko w naprawdę uzasadnionym celu (privacy by design).

Powstaje więc naturalny dylemat: jak wspierać zdrowie psychiczne, nie naruszając granic prywatności? Czy można pogodzić troskę o człowieka z wymogami prawa i zasadami współżycia społecznego? Czy można to pogodzić? A jeżeli tak: to jak?

Zrozumienie zamiast oceniania

Zacznijmy od podstawowego rozróżnienia – zdrowie psychiczne nie zawsze oznacza brak zaburzeń psychicznych. Ten drugi obszar, co do zasady, pozostaje poza obszarem zainteresowań organizacji, które zazwyczaj nie zatrudniają diagnostów ani klinicystów posiadających uprawnienia do stawiania diagnoz czy ingerowania w ten obszar funkcjonowania pracowników. Jest to o tyle ważne w dobie popularyzacji pop-psychologii i popularności takich quasi-naukowych terminów jak „narcyz”, „toksyk”, „osobowość lękowa” czy „autystyk”, że wszelkie próby diagnozowania i etykietowania nie tylko mogą prowadzić do odpowiedzialności

z tytułu naruszenia godności/prywatności lub zasad współżycia społecznego, co zwyczajnie zrobić komuś krzywdę w środowisku zawodowym. Związane jest to też ze stygmatyzacją życia psychicznego. Niejednokrotnie można spotkać się z tym, że zaświadczenia o czasowej niezdolności do pracy wystawiane przez psychiatrów traktowane są jako automatycznie „podejrzane”. Warto w tym miejscu zatrzymać się i zadać sobie pytanie: czy osobie z chorobą „fizyczną” też powiedzielibyśmy, żeby wzięła się w garść, zamiast skorzystać ze zwolnienia? Dzisiejszy stan wiedzy jasno wskazuje na istotny biologiczny komponent zaburzeń psychicznych, a rolą pracodawcy nie jest podważanie tego, co dzieje się w organizmie pracownika, lecz okazywanie zrozumienia i wsparcia.

Nie zawsze jednak brak zaburzeń psychicznych oznacza bycie w szczytowej formie psychicznej. Warto zwrócić uwagę na to, że nasze funkcjonowanie można umieścić na spektrum: w kryzysie (in crisis) ► zmaganie się (struggling) ► coping (radzenie sobie, trwanie) ► rozkwitanie (thriving). To naturalne, że w różnych momentach życia jesteśmy w odmiennych miejscach i potrzebujemy

Zmiany w samopoczuciu często ujawniają się w zachowaniu: jeżeli osoba zazwyczaj inicjująca rozmowy i interakcje wycofuje się – jest to sygnał, że coś się dzieje. Jeżeli osoba zazwyczaj z entuzjazmem przyjmująca zadania, nagle zaczyna obojętnieć – to również znak ostrzegawczy. Niestety nie istnieje uniwersalny katalogu systemów alarmowych.

różnego wsparcia. Sam fakt, że „jakoś trwamy” i nic nam nie dolega (coping), nie oznacza, że osiągamy pełnię możliwości (thriving).

Zauważ – Uznaj – Zachęć: prosty model budowania bezpiecznego środowiska pracy

Co więc może robić pracodawca? A właściwie menedżerowie i współpracownicy, bo „pracodawca” nie jest bytem fizycznym. Przede wszystkim być i obserwować. Zmiany w samopoczuciu często ujawniają się w zachowaniu: jeżeli osoba zazwyczaj inicjująca rozmowy i interakcje wycofuje się – jest to sygnał, że coś się dzieje. Jeżeli osoba zazwyczaj z entuzjazmem przyjmująca zadania, nagle zaczyna obojętnieć – to również znak ostrzegawczy. Niestety nie istnieje uniwersalny katalogu systemów alarmowych. Jedni są bardziej towarzyscy, inni mniej i dopiero zmiany w zwyczajowym funkcjonowaniu mogą być sygnałem – nie robi się tego prostą checklistą, ale właśnie obecnością i bezpieczeństwem.

Nawet w takich sytuacjach przełożony bądź przełożona nie powinni inicjować spirali interpretacji i diagnoz. Komunikaty w stylu „Widzę, że czujesz się gorzej”, „Może potrzebujesz psychiatry?” są przekroczenia pewnych granic prywatności i wchodzą w obszar ocen i interpretacji. Używanie określeń medycznych w takich sytuacjach („Widzę, że jesteś jakaś taka bardziej depresyjna”) dodatkowo stygmatyzuje daną osobę i może pogarszać jej nastrój. To, co leży w zakresie możliwości menedżera to obserwacja faktów i budowanie bezpiecznego środowiska. Jak można to zrobić? Przydatny może tu być trzystopniowy model:

1. Zauważ – zauważenie polega na dostrzeżeniu i nazwaniu faktów. Poświęć uwagę, zadbaj o przestrzeń i nazwij zachowania. Bez interpretacji, tylko fakty. „Widzę, że mniej rozmawiasz z kolegami”. „Widzę, że więcej czasu zajmują ci proste zadania”. Nie oceniasz, nie atakuj.

2. Uznaj te emocje. Lęk przed mówieniem za zwyczaj bierze się z lęku przed oceną. I pokaż, że to jest ok. „Rozumiem, to musi być trudne”. „Wyobrażam sobie, że jest ci ciężko”.

3. Zachęć do działania lub zaoferuj wsparcie – unikaj dawania rad (szczególnie jako menedżer – nie bierz odpowiedzialności za działania). Pokaż, że można na ciebie liczyć lub przedstaw możliwe środki działania – bez nazywania i „kazania”. Naszą rolą w tym punkcie jest odzwierciedlenie tego, co się dzieje, a nie naprawianie i wskazywanie „jasnych stron” („uśmiechnij się, inni mają gorzej, poszukaj pozytywów w tym wszystkim”).

Zbyt często przerzuca się odpowiedzialność za „niestresowanie się” na pracowników, wysyłając ich na kolejne szkolenia z zarządzania stresem – jakby to była ich wina, że się stresują. Warto zamiast tego wdrażać rozwiązania, z których można korzystać anonimowo i bez obaw o ocenę. Kluczowe jest jednak coś więcej: modelowanie postaw i komunikacji przez kadrę zarządzającą. Chodzi o pokazanie, że liderzy też mają swoje wyzwania, a bycie w momencie struggling jest czymś naturalnym dla każdego.

Rola liderów w kształtowaniu zdrowych postaw i komunikacji

To, co mogą robić organizacje, to usuwać potencjalne źródła stresu. Zbyt często przerzuca się odpowiedzialność za „niestresowanie się” na pracowników, wysyłając ich na kolejne szkolenia z zarządzania stresem – jakby to była ich wina, że się stresują. Warto zamiast tego wdrażać rozwiązania, z których można korzystać anonimowo i bez obaw o ocenę. Kluczowe jest jednak coś więcej: modelowanie postaw i komunikacji przez kadrę zarządzającą. Chodzi o pokazanie, że liderzy też mają swoje wyzwania, a bycie w momencie struggling jest czymś naturalnym dla każdego. To nie oznacza słabości, a pokazywanie naturalności pewnych wyzwań i jednocześnie inspirowanie do sięgania po narzędzia wzmacniające. Takie podejście buduje kulturę, w której rozmowa o emocjach jest bezpieczna. Najważniejsze w tym wszystkim jest poszanowanie prywatności i godności. Pracodawca nie powinien „wchodzić z butami” w życie psychiczne pracownika. Jego rolą jest tworzenie przestrzeni, w której – jeśli pracownik sam zdecyduje się mówić o swoim stanie – spotka się ze zrozumieniem, brakiem ocen i poczuciem, że ma dokąd wrócić.

Dlatego w PGE poza licznymi formami wsparcia, takimi jak Nielimitowane usługi psychiatryczne uwzględnione w pakiecie zdrowotnym, psychoterapia czy dostęp do platformy udostępniającej liczne usługi związane z mental wellbeing, organizujemy w PGE Baltica program Zarządzanie Energią Własną. Zaczyna się on od spotkania z menedżerami „Jak rozmawiać o zdrowiu psychicznym”, podczas którego psychologowie pokazują właśnie, jak to zrobić: nie oceniać, nie interpretować, nie projektować, a po prostu być i wspierać. Bo tylko tyle i aż tyle może robić pracodawca, by szanować prywatność i godność pracowników.



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

Inkluzywne przywództwo

Jak psychologiczne bezpieczeństwo wspiera osiągnięcie lepszych wyników

W świecie, w którym klienci, technologie i koszty zmieniają się szybciej niż harmonogram kwartalnych przeglądów, nawet doświadczonym specjalistom coraz trudniej dowozić wyniki. Zwłaszcza wtedy, gdy w zespole brakuje poczucia bezpieczeństwa. Jeśli ludzie obawiają się zabierać głos, błędy ukrywają się w ciszy, dobre pomysły nie mają szans ujrzeć światła dziennego, a ryzyka wychodzą zbyt późno. Bez psychologicznego bezpieczeństwa żadne „zwinne” metody, KPI, OKR ani wymyślne systemy premiowe nie zadziałają tak, jak obiecują. Kiedy kultura zarządzania zadba o bezpieczeństwo psychologiczne - rosną odwaga do eksperymentowania, tempo uczenia się i jakość decyzji. To zaś realnie przekłada się na terminowość, marżę i przewagę konkurencyjną.

Dla liderów odpowiedzialnych za wynik oznacza to jedno: bezpieczeństwo psychologiczne nie jest „miękkim dodatkiem”, lecz warunkiem sprawnego zarządzania ryzykiem operacyjnym, jakością decyzji i tempem realizacji strategii. Tam, gdzie ludzie nie mówią prawdy na czas, koszty rosną szybciej niż KPI na dashboardach.



Różnorodność zespołów – szansa dla inkluzywnego lidera

Od dłuższego czasu mamy do czynienia ze stałym trendem wzrostu różnorodności zespołów. Wiąże się to z demografią i zjawiskiem wchodzenia na rynek pracy nowych pokoleń. Dodatkowo środowisko pracy staje się hybrydowe i szybkie. Wiele



zatem zależy od norm i wytycznych jakimi kierują się organizacje i zachowań samych liderów. Czy ludzie mogą zabierać głos, kwestionować pomysły, uczyć się na błędach bez ryzyka „ostrzegawczego” milczenia szefów? Właśnie to opisuje inkluzywne przywództwo - konkretny styl prowadzenia zespołów i zestaw prostych praktyk.

Praktyka biznesowa – przykłady

Gdy zespół Google People Analytics (Project Aristotle – 2012-2014) szukał odpowiedzi na pytanie „co odróżnia świetne zespoły od przeciętnych?”, przeanalizował ponad 180 zespołów i 250 różnych atrybutów. Wnioski były jednoznaczne: na pierwszym miejscu znalazło się **bezpieczeństwo psychologiczne** — przekonanie, że można otwarcie mówić, zadawać pytania, przyznawać się do błędów i kwestionować pomysły bez ryzyka ośmieszenia czy sankcji. To bezsprzecznie najsilniejszy czynnik skuteczności zespołu. Dopiero dalej znalazły się: **rzetelność, struktura i klarowność ról, sens pracy** oraz **poczucie wpływu**. Ta hierarchia nie jest intuicyjna, ale potwierdza praktykę:

najpierw konieczne jest zbudowanie klimatu mówienia prawdy, a dopiero potem możemy myśleć o wyśrubowanych standardach czy wysoko postawionej poprzeczce ambitnych celów. Nigdy na odwrót. Kluczowe nie było to, kto był w zespole, lecz jak zespół ze sobą pracował. Bezpieczeństwo psychologiczne obniża koszt mówienia prawdy – a to właśnie ten koszt najczęściej blokuje przepływ informacji krytycznych dla jakości decyzji.

Warto dodać, że bezpieczeństwo psychologiczne nie oznacza obniżania standardów, unikania trudnych rozmów ani zgody na brak odpowiedzialności. Przeciwnie – umożliwia stawianie wysokich wymagań, bo ludzie wiedzą, że błędy i ryzyka można omawiać otwarcie, zanim przerodzą się w kosztowny problem.

Badania, które potwierdzają praktykę

W warunkach, w których ludzie boją się zabierać głos, organizacje tracą nie tylko czas, ale i pieniądze: błędy pozostają ukryte za długo, a innowacje grzęzną. Amy Edmondson z Harvard Business

School od lat pokazuje, że rolą lidera jest tworzenie takich ram pracy, które sprzyjają wzajemnemu uczeniu się (w tym na błędach), uwzględniają różne perspektywy i produktywnie reagują na trudne informacje. To katalog zachowań, które zmniejszają ryzyko biznesowe związane z milczeniem czy pomijaniem trudnych tematów.

Raporty McKinsey/DixonFyle ujawniają rosnący z biegiem lat związek między różnorodnością w zespołach kierowniczych a statystycznie wyższą szansą na ponadprzeciętne wyniki finansowe (nawet +39%). Nie jest to prosta obietnica automatycznego zysku, lecz ważny sygnał, że organizacje umiejące włączać odmienne perspektywy (czyli tworzące psychologiczne bezpieczeństwo) działają skuteczniej, ponieważ lepiej podejmują decyzje, szybciej adaptują się do zmian i rzadziej przepalają energię na destrukcyjne konflikty.

Bezpieczeństwo psychologiczne jest zatem warunkiem dobrych norm pracy i przepływu informacji (Project Aristotle), a inkluzywność w przywództwie

W zespołach różnorodnych brak inkluzywnego przywództwa działa jak mnożnik ryzyka: różnice zamiast wzmacniać decyzje, zostają zepchnięte do podziemia. W efekcie organizacja traci dostęp do części wiedzy, sygnałów ostrzegawczych i alternatywnych scenariuszy – dokładnie tych, które są najbardziej potrzebne w niepewnym otoczeniu.

jest mechanizmem, który te normy uruchamia i utrzymuje. Wystarczy zatem świadomie zmienić sposób prowadzenia spotkań, podejmowania decyzji i rozmów o rozwoju – tak, by głosy wszystkich miały szansę wybrzmieć, a nie tylko „miały prawo” zabrać głos.

W zespołach różnorodnych brak inkluzywnego przywództwa działa jak mnożnik ryzyka: różnice zamiast wzmacniać decyzje, zostają zepchnięte do podziemia. W efekcie organizacja traci dostęp do części wiedzy, sygnałów ostrzegawczych i alternatywnych scenariuszy – dokładnie tych, które są najbardziej potrzebne w niepewnym otoczeniu.

Czym jest inkluzywne przywództwo?

To styl kierowania zespołem, w którym lider celowo tworzy takie warunki, żeby każda osoba mogła uczciwie wnieść perspektywę, uczyć się na błędach i mieć wpływ na decyzje – nie tylko ci najgłośniejsi. Deloitte wyróżnia sześć cech takiego lidera: konsekwencja, odwaga, świadomość uprzedzeń, ciekawość, sprawność międzykulturowa i współpraca. To praktyczne nawyki, które każdy menedżer może rozwijać małymi krokami.

Catalyst dodaje użyteczną perspektywę na zewnątrz/do wewnątrz. Na zewnątrz lider bierze odpowiedzialność za klimat i działa jako sojusznik. Do wewnątrz dba o ciekawość, zachowuje pokorę i odwagę przyjmowania trudnych sygnałów. W badaniach te zachowania łączą się ze wzrostem poczucia przynależności i bezpieczeństwa psychologicznego — a to właśnie te dwie rzeczy napędzają zaangażowanie i innowacyjność.

Jak to przełożyć na codzienność w organizacjach?

Spotkania, które „niosą” prawdę (i pomysły)

Warto rozważyć wprowadzenie prostej zasady: **rotacyjna kolejność wypowiedzi na spotkaniach**. To szansa, żeby „ciszej mówiący” nie znikali, by każdy miał czas na wypowiedź. Na końcu **jawne**

podsumowanie: co usłyszeliśmy na spotkaniu, co robimy dalej, kto za co odpowiada. Rotacyjna kolejność wypowiedzi jest szczególnie skuteczna przy decyzjach i retrospektywach, a nie przy każdym statusie. Badania i case'y praktyczne pokazują, że takie drobiazgi potrafią zmienić dynamikę: ryzyka wychodzą wcześniej, pomysły częściej przechodzą do fazy prototypowania.

Decyzje z „kodeksem sprawiedliwości”

Przed podjęciem ważnej decyzji lider może spisać **3-5 kryteriów** i wyznaczać rotacyjnie „**advokata diabła**”, którego rolą będzie wypunktowanie tych założeń, których nikt wcześniej nie zakwestionował. Taki scenariusz wyklucza sytuację, w której ta rola przypada zawsze tej samej osobie, która jest najbardziej krytyczna. To może usypiać czujność zespołu, bo łatwo założyć, że ona tak po prostu ma. To proste narzędzie podnosi jakość decyzji i poczucie

sprawiedliwości. Te dwa wskaźniki najlepiej przewidyują, czy zespół będzie angażował się w realizację zamiast „wycofywać się” po cichu. Ważne, by lider jasno komunikował, że rola „advokata diabła” nie jest oceną osoby, lecz elementem procesu decyzyjnego – to chroni przed personalizowaniem krytyki.

Feedforward zamiast „rachunku sumienia”

Zamiast czekać na roczną ocenę, lider może umawiać się co 2-4 tygodnie na krótką podsumowującą rozmowę: „*co zrobimy inaczej w następnym zadaniu?*”; „*czego potrzebujesz ode mnie?*”. Taki rytm bardziej sprzyja uczeniu się i budowaniu bezpieczeństwa niż tradycyjne „wypunktowanie” błędów. To właśnie częste, rozmowy skierowane w przyszłość najskuteczniej podnoszą skuteczność zespołów. W praktyce 15-20 minut regularnej rozmowy przynosi więcej efektu niż rozbudowana, roczna ocena.



Docenianie jako nawyk

Na koniec każdego spotkania lider może poświęcić 2-3 minuty **na konkretne docenienie**: „co dziś poszło dobrze i dzięki komu”. To najtańsza i najszybsza dźwignia działająca na morale i polepszająca współpracę. Oparta jest wprost na bezpieczeństwie psychologicznym („szef widzi mój wkład, docenia mnie, mogę ryzykować z pomysłami”).

Czy to można zmierzyć?

- **Pulse check o psychologicznym bezpieczeństwie**: raz w miesiącu 4-5 pytań (czy mogę mówić otwarcie; czy kryteria decyzji są jasne; czy po błędzie mogę liczyć na wsparcie).
- **Dziennik decyzji**: jedna strona A4 do ważniejszych decyzji (kryteria, „advokat diabła”, czego się nauczyliśmy). Przegląd 1 raz na kwartał daje materiał do usprawnień.
- **Retencja**: ilu nowych odchodzi w pierwszych 3 miesiącach i jak to się zmienia po wdrożeniu powyższych praktyk (onboarding + checkiny). Bada się związek bezpieczeństwa z retencją.

Te wskaźniki nie zastępują klasycznych miar efektywności – one je uzupełniają, pokazując **dlaczego** cele są (lub nie są) realizowane.

Co może pójść „nie tak”?

- Podejście zorientowane na szkolenie, gdzie kupujemy program, zamiast realnej praktyki biznesowej. Odbycie szkolenia i czekanie na cud, że już zaraz samo się wdroży nie wróży niczego dobrego. Rezultaty przynoszą codzienne rytuały: sposób prowadzenia spotkań, decyzji i rozmów. Lepiej zacząć od małych kroków, ale utrzymać konsekwencję.
- Podejście czysto deklaratywne. Lider mówi, że chce różnorodności, a potem ostro reaguje na złą wiadomość. Jedna taka sytuacja potrafi „wyzerować” klimat. Odbudowanie zaufania

zespołu może być bardzo trudne. Szef musi potrenować produktywną odpowiedź: podziękowanie + jasny krok dalej.

- Brak spisanych i ogłoszonych kryteriów. Decyzje bez jawnych kryteriów rodzą poczucie niesprawiedliwości. Wszystko zostaje w głowie szefa. Kodeks decyzji z wyznaczeniem rotacyjnego „advokata diabła” porządkuje proces i podnosi jakość uzasadnień.
- Zbyt odległa perspektywa podsumowania. Lepsze są częste, krótkie feedforward niż długie okresy podsumowania – np. roczny skupiony na przeszłości „raport błędów”.

Wdrożenie takich praktyk i konsekwentne ich utrzymywanie może być widoczne już po kwartale. Zwykle objawia się przez więcej zgłaszanych ryzyk i szybsze wypracowywanie decyzji. Zmniejszają się napięcia w zespole, bo ludzie czują, że mogą mówić otwarcie. To właśnie takie efekty obserwowało Google w zespołach z silnym psychologicznym bezpieczeństwem.

Inkluzywne przywództwo oparte o bezpieczeństwo psychologiczne, to spójny sposób pracy: od prowadzenia spotkań, przez podejmowanie decyzji, po rozmowy o rozwoju. Zarówno raporty McKinsey/DixonFyle, jak i doświadczenia Google wskazują kierunek. Prawdziwy efekt powstaje dopiero wtedy, gdy codzienne zachowania liderów utrwala się w kulturze zespołu. W małych i średnich firmach można to zrobić znacznie szybciej niż w dużych organizacjach - ścieżki decyzyjne są krótsze, a ludzie widzą zmiany niemal natychmiast. Pytanie dla lidera nie brzmi dziś „czy stać nas na bezpieczeństwo psychologiczne?”, lecz „ile kosztuje nas jego brak – w decyzjach, czasie i ludziach”.

Dofinansowania szkoleń Eduwersum® z Bazy Usług Rozwojowych (BUR)



Masz pytania?

Napisz na dotacje@hrnaszpilkach.pl

Dofinansowanie KROK PO KROKU

- 1** Wejdź na stronę uslugirozwojowe.parp.gov.pl
- 2** W wyszukiwarce wybierz pole: **Dostawca usług**
- 3** W polu Dostawca usług wpisz: **HR na Szpilkach**
- 4** **Wybierz szkolenie odpowiadające Twoim potrzebom**
- 5** **Zgłoś się po dofinansowanie przez system BUR logując się na konto firmy**
- 6** Po podpisaniu umowy z Operatorem **zakup swój wymarzony kurs z Eduwersum®**


Eduwersum® Collegium Rozwoju HR prowadzone przez HR na Szpilkach® to dostawca uprawniony do świadczenia usług szkoleniowych z dofinansowaniem. Przy rejestracji powiąż zgłoszenie z uzyskanym dofinansowaniem (umową/ID wsparcia) zgodnie z instrukcjami systemu.


Skontaktuj się z Eduwersum®.
Napisz na dotacje@hrnaszpilkach.pl


Potwierdź udział! Nie zapomnij poinformować nas, że szkolenie będzie opłacane w części z BUR – prześlemy Ci dalsze wskazówki dot. płatności i dokumentów.

 **Specjalista ds. kadr**
kod zawodu 242307

 **Specjalista ds. wynagrodzeń**
kod zawodu 242310

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

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

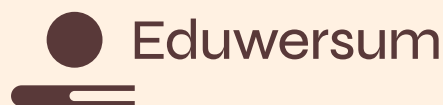
 **Kierownik działu zarządzania zasobami ludzkimi**
kod zawodu 121201

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

 **Inspektor Ochrony Danych**
kod zawodu 242111

Kalendarium

Kursy i webinary



AKADEMIA

Akademia Zatrudniania Pracowników z Niepełnosprawnościami

Termin: 03.02.2026
Czas trwania: 1 mies.
Prowadzący:
Anna Patecka-
Błaszczyk,
Patrycja Rejnowicz-
Janowska,
Iwona Wołkiewicz,
Michał Szweda,
Monika Pawłowska
Forma: [Online](#)

AKADEMIA

Akademia Master Certyfikowany Kurs Kierownika Działu kadr i płac

Termin: 04.02.2026
Czas trwania: 6 mies.
Prowadzący:
Monika Smulewicz,
prof. UW dr hab.
Krzysztof Walczak,
dr Paweł Łuczak,
r. pr. Anna Telec,
r. pr. Joanna Cur,
Agnieszka Wachowicz
Forma: [Online](#)

AKADEMIA

Akademia Kalkulacji Wynagrodzeń dla Wymagających

Termin: 04.02.2026
Czas trwania: 3 mies.
Prowadzący:
Agnieszka Wachowicz,
dr Paweł Łuczak
Forma: [Online](#)

KURS

Warsztaty stacjonarne - Zarządzanie Zespołem Kadrowo- Płacowym

Termin: 06.02.2026
Czas trwania: 2 dni
Prowadzący:
Monika Smulewicz,
Monika Pawłowska
Forma: [Stacjonarnie](#)

KURS

Certyfikowany kurs Dokumentacja Pracownicza

Termin: 09.02.2026
Czas trwania: 31 dni
Prowadzący:
Donata Hermann
Forma: [Online](#)

KURS

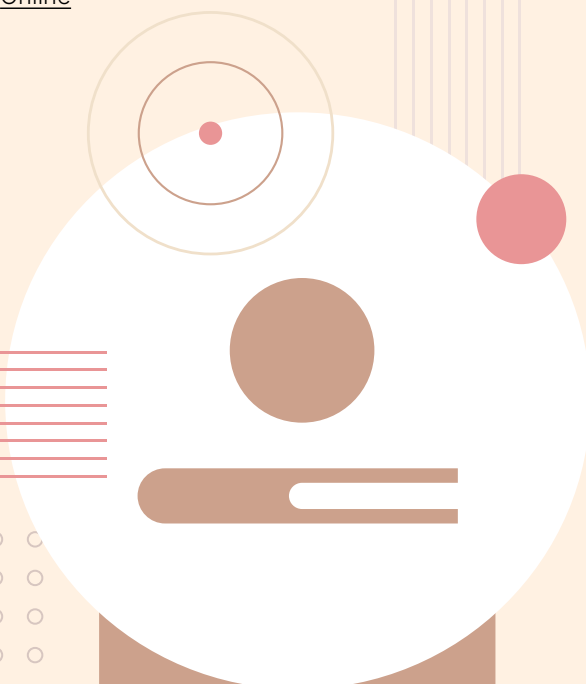
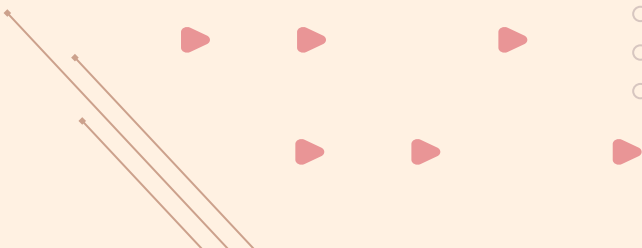
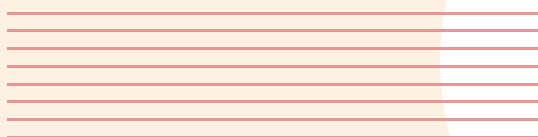
enova365 w teorii i praktyce, Certyfikowany kurs obsługi programu

Termin: 10.02.2026
Czas trwania: 2 tyg.
Prowadzący:
Justyna Kurbiel
Forma: [Online](#)

SZKOLENIE

Jak rozliczać samochód osobowy w firmie od 2026 roku? - omówienie zmian i bieżące orzecznictwo

Termin: 10.02.2026
Czas trwania: 3 h
Prowadzący:
Miroslawa Zugaj
Forma: [Online](#)



AKADEMIA

Akademia Mistrzostwa Płacowego

Termin: 12.02.2026
Czas trwania: 4 mies.
Prowadzący:
Agnieszka Wachowicz,
Martyna Bogdaniuk,
Justyna Kurbiel,
Anna Pałeczka-
Błaszczyk,
Daniel Druzd
Forma: [Online](#)

AKADEMIA

Akademia Wynagrodzeń i Benefitów

Termin: 16.02.2026
Czas trwania: 1 mies.
Prowadzący:
prof. dr hab.
Joanna Tyrowicz,
prof. UW dr hab.
Krzysztof Walczak,
dr Anna Kamińska-
Pietnoczko,
dr Marcin Wojewódka,
Magdalena Sieczka,
Monika Pawłowska
Forma: [Online](#)

KURS

PŁATNIK w teorii i praktyce, Certyfikowany kurs obsługi programu

Termin: 24.02.2026
Czas trwania: 2 tyg.
Prowadzący:
Justyna Kurbiel
Forma: [Online](#)

AKADEMIA

Akademia Zarządzania Czasem Pracy

Termin: 10.03.2026
Czas trwania: 1 mies.
Prowadzący:
Iwona Wołkiewicz,
Patrycja Rejnowicz-
Janowska,
Monika Pawłowska,
Monika Smulewicz
Forma: [Online](#)

AKADEMIA

Akademia Mistrzostwa Kadrowo-Płacowego

Termin: 19.03.2026
Czas trwania: 6 mies.
Prowadzący:
Iwona Wołkiewicz,
Patrycja Rejnowicz-
Janowska,
Monika Pawłowska,
Monika Smulewicz
Forma: [Online](#)

Style myślenia FRIS[®]



Badanie



Konsultacja



Raport

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

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



**Sprawdź
FRIS[®]**



Napisz:
fris@hrnaszpilkach.pl



Eduwersum

Collegium
Rozwoju
HR

Organ prowadzący:

HRnaSzpilkach



Start: 19.03.2026



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 
eduwersum.pl  hrnaszpilkach.pl

Zdobądź certyfikat z kodem zawodu!





 **Specjalista ds. kadr**
kod zawodu 242307


 **Specjalista ds. wynagrodzeń**
kod zawodu 242310

 **Pracownik ds. osobowych**
kod zawodu 441501


 **Pracownik obsługi płacowej**
kod zawodu 431301


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

 **Specjalista ds. zatrudnienia cudzoziemców i legalizacji zatrudnienia**


 **Specjalista ds. compliance w HR**

 **Inspektor Ochrony Danych**
kod zawodu 242212

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

 **Ekspert ds. Restrukturyzacji Zatrudnienia**

 **Ekspert Prawa Pracy**

 **Ekspert ds. kalkulacji wynagrodzeń i rozliczeń z ZUS**

Rozwijając się w Akademii otrzymujesz:



Sprawdź nas na:



Zaświadczenia na druku MEN

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

Zestaw aktów prawnych
i wzorów dokumentów


Wykłady oraz sesje pytań
i odpowiedzi na żywo

Zestawy książek,
segregatory, notesy



+48 508 252 000
biuro@hrnaszpilkach.pl

hrnaszpilkach.pl

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