

# HR na szpilkach

czyli jak wypracować wysoki poziom serwisu  
HR w organizacji, pogodzić interesy  
twardego i miękkiego HR-u  
i nie zapomnieć o sobie.

.....

numer 02  
lipiec 2021

**PRACA ZDALNA**  
a związki zawodowe

**POLSKI ŁAD** potrząśnie  
pensjami menedżerów

**KOBIETY SYGNALISTKI,**  
czy powinniśmy objąć je  
szczególną ochroną?

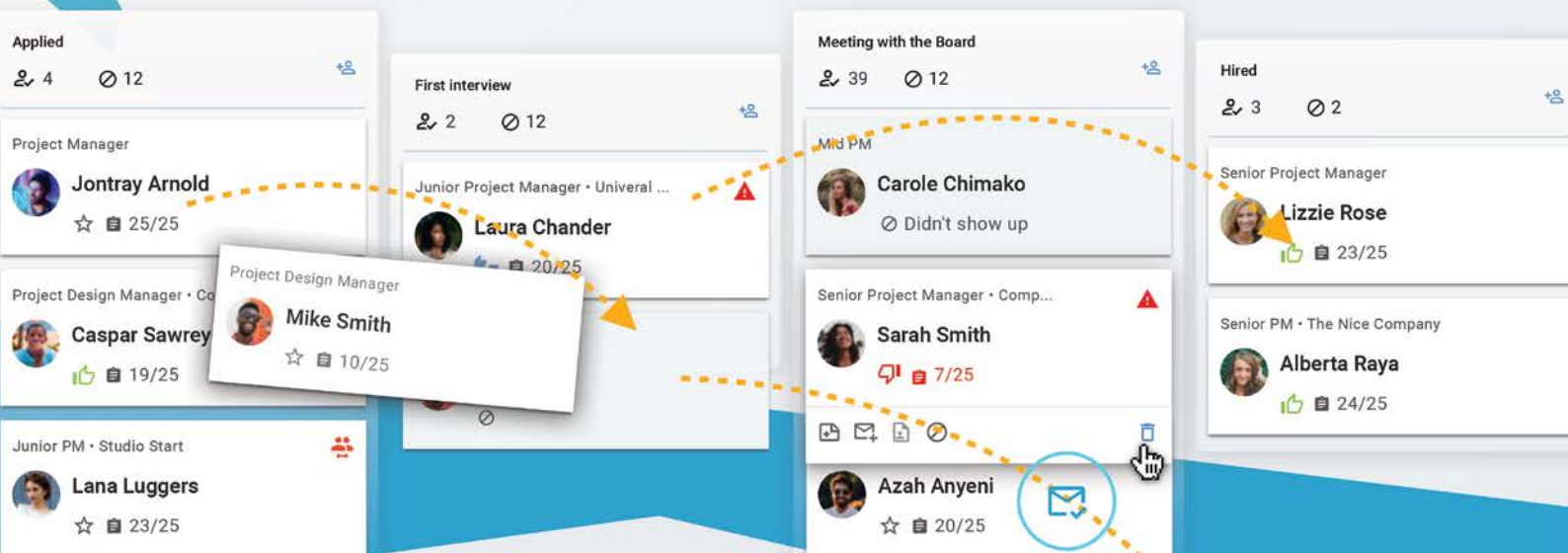
**TRENDY W HR**  
w nowej rzeczywistości

**UMOWY OUTSOURCINGU**  
pracowniczego

**KLUCZOWA ROLA PRACOWNIKÓW**  
w budowaniu marki pracodawcy



# Rekrutuj wygodnie i skutecznie ...



## ... dbając o kandydatów i markę pracodawcy



### Szybko pozyskuj najlepszych kandydatów

Element zgromadzi wszystkie aplikacje w jednym, wygodnym miejscu i wskaże najskuteczniejsze źródło kandydatów, aby zaoszczędzić Twój czas i pieniądze.



### Selekcja kandydatów i automatyczne informacje zwrotne

System rekrutacyjny Element ułatwia selekcję kandydatów dzięki systemowi pytań i punktowanych odpowiedzi.



### Wygodne zarządzanie procesem rekrutacji

Nawet najbardziej skomplikowany proces rekrutacyjny utworzysz w kilka sekund.



### LinkedIn, poczta, kalendarze

Element zapewnia pełną integrację z pocztą i kalendarzami Google i Microsoft, wideo rozmowy Meet i Teams, a także umożliwia nieograniczone wyszukiwanie kandydatów na portalu LinkedIn, Github i StackOverflow!

Dowiedz się więcej na [www.elementapp.ai](http://www.elementapp.ai)



Zaufali nam...

masterpress ALUCRAM

proseat

RIWAL

Electrolux

I wielu innych :)





REDAKTOR NACZELNA

**Monika Smulewicz**  
magazyn@monikasmulewicz.pl

PROJEKT I SKŁAD

**Zespół HR na szpilkach**

WYDAWCA



**HR NA SZPILKACH**  
**Monika Smulewicz**

*o HR, kadrach i płacach z pasją*

ul. Borzymowska 43/303 F  
03-565 Warszawa

biuro@monikasmulewicz.pl  
**HRnaSzpilkach.pl**

**ISBN 978-83-66131-38-5**

OBŚŁUGA PRAWNA



**Grupa Legalia Kancelaria Prawnicza**  
**Szczepanik Sp.k.**

PARTNER WYDANIA

**ELEMENT**

WYDANE w **Warszawie 28.06.2021**

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

## Szanowni Państwo,

z dumą przekazuję w Wasze ręce drugi numer kwartalnika „HR na szpilkach”. Jego powodzenie przerosło moje najśmielsze oczekiwania, serdecznie dziękuję za wszystkie ciepłe słowa i gratulacje, które spływały do mnie oraz całego zespołu po publikacji pierwszego wydania.

Interesujące treści i atrakcyjna szata graficzna naszego magazynu przyciągają nie tylko rzesze czytelników, ale także kolejnych wybitnych autorów. Niezmiernie się cieszę, że wśród nich znalazł się mój mistrz i wykładowca z okresu studiów, dr hab. Krzysztof Walczak – uznany autor szeregu eksperckich publikacji dotyczących polskiego i europejskiego prawa pracy (zwłaszcza problematyki wynagradzania, zbiorowego prawa pracy czy restrukturyzacji zatrudnienia), a także członek rady programowej Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami.

Poprzeczka zawieszona tak wysoko zobowiązuje. Przygotowując dla Państwa drugi numer kwartalnika „HR na szpilkach” skoncentrowaliśmy się na aktualnych i projektowanych zmianach w prawie pracy oraz tematach przykuwających uwagę pracodawców i pracowników. Jednym z kluczowych jest ogłoszony w maju program społeczno-gospodarczy partii rządzącej – „Polski Ład”. W arcyciekawym tekście autorstwa Małgorzaty Samborskiej pokazujemy kto straci, a kto zyska na związanych z nim zmianach dotyczących bezpośrednio sfery naszych wynagrodzeń. Gorąco polecam Państwa uwadze tę pozycję.

Nie sposób wymienić wszystkich zagadnień, które omawiamy w tym wydaniu – zachęcam do przyjrzenia się tematowi, które przybliżamy, starając się dostarczyć państwu rzetelnej wiedzy. Obejmują one również wątki praktyczne, warte uwagi trendy, aspekty związane z RODO czy etyką oraz etykietą w biznesie. Jestem przekonana, że każdy z Państwa znajdzie coś dla siebie.

Przyjemnej lektury i do zobaczenia w wydaniu październikowym!

**Monika Smulewicz**  
Redaktor naczelna

## HR DETEKTYW

POLSKI ŁAD potrząśnie pensjami menedżerów <i>Małgorzata Samborska</i> . . . . .	6
KOBIETY SYGNALISTKI, czy powinniśmy objąć je szczególną ochroną? <i>Julia Besz, Klaudia Sałdan</i> . . .	8
KONTROLE TRZEŹWOŚCI PRACOWNIKÓW, przełom w prawie <i>Justyna Tyc-Brzosko, Katarzyna Kulesza</i> . . . . .	12

## PRAWO PRACY

O PRACOWNICZYM OBOWIĄZKU pracy w godzinach nadliczbowych <i>dr Magdalena Rycak</i> . . . . .	18
STATUS zakładowej organizacji związkowej <i>dr Marcin Wojewódka</i> . . . . .	22
LOJALNOŚĆ PRZED WOLNOŚCIĄ. Granice swobody aktywności pracownika bez umowy o zakazie konkurencji <i>dr Sebastian Koczur</i> . . . . .	26
PRACA ZDALNA a związki zawodowe <i>dr hab. Krzysztof Walczak</i> . . . . .	32

## OKIEM PRAKTYKA

SKUTECZNE WPROWADZENIE programu Employee Advocacy w firmie <i>Marcin Banaszkiwicz</i> . . . . .	36
UMOWY OUTSOURCINGU PRACOWNICZEGO w praktyce polskich przedsiębiorstw <i>dr Maciej Chakowski</i> . . .	42
SZTUKA KOMUNIKOWANIA POWROTÓW DO PRACY <i>Anna Ziętek</i> . . . . .	50
TRENDY W HR w „nowej rzeczywistości” <i>Małgorzata Górską</i> . . . . .	51

## NARZĘDZIOWNIK HRowca

DIGITALIZACJA procesu onboardingu <i>Elżbieta Czaplicka</i> . . . . .	56
KLUCZOWA ROLA PRACOWNIKÓW w budowaniu marki pracodawcy <i>Joanna Ceplin</i> . . . . .	60
CANDIDATE EXPERIENCE, 5 kluczowych zasad budowania zaangażowania naszych kandydatów <i>Małgorzata Górską</i> . . . . .	64

## WYNAGRODZENIA I UBEZPIECZENIA

REWOLUCYJNE ZMIANY W UBEZPIECZENIACH SPOŁECZNYCH, wprowadzenie jednolitego pliku ubezpieczeniowego ZUS <i>dr Antoni Kołek</i> . . . . .	70
W CIENIU NISKIEJ PARTYCYPACJI zbliża się nowelizacja ustawy o PPK <i>Oskar Sobolewski</i> . . . . .	72

## CUDZOZIEMCY

ZEZWOLENIE NA PRACĘ <i>Agnieszka Wołyniec-Ostrowska</i> . . . . .	76
---	----

## RODO W KADRACH, PŁACACH I HR

UMOWA POWIERZENIA, wszystko co warto wiedzieć <i>Michał Kluska, Adam Prokop</i> . . . . .	84
SYSTEMY SZTUCZNEJ INTELIGENCJI stosowane w zatrudnieniu <i>Kinga Ciosk, Edyta Jagiełło</i> . . . . .	90
A MOŻE BY TAK zostać Inspektorem Danych Osobowych? <i>Przemysław Zegarek</i> . . . . .	92

## ETYKA I ETYKIETA W BIZNESIE

5 NAJCZĘSTSZYCH BŁĘDÓW, które popełniamy pisząc maile <i>Aleksandra Pakuła</i> . . . . .	96
Jak zadbać o DOBRĄ KONDYCJĘ PSYCHICZNĄ PRACOWNIKÓW? <i>Agnieszka Szwejkowska</i> . . . . .	98

<b>KALENDARIUM</b> Kursy i webinary . . . . .	100
---	-----





# HR DETEKTYW

HR Detektyw to najświeższe informacje ze świata prawa pracy, kalkulacji wynagrodzeń i zasiłków. To nowości w orzecznictwie, interpretacjach i stanowiskach resortowych, które prezentujemy systematycznie w co drugą środę, na naszym kanale [HR na szpilkach na YouTube](#).



# POLSKI ŁAD

## potrząśnie pensjami menedżerów

Zrekompensować pracownikowi stratę wynikającą z Polskiego Ładu? Przed wieloma pracodawcami trudna decyzja.

PiS zapowiada, że 9,5 mln Polaków po reformie nie zapłaci żadnego podatku. Część pracowników rzeczywiście na tym skorzysta, ale kilka, może kilkanaście milionów Polaków zapłaci wyższe daniny. W tej grupie jest wielu pracowników (w szczególności specjalistów z ponadprzeciętnym wynagrodzeniem), w przypadku których pracodawca będzie musiał zrekompensować ten wzrost podatków. Z kolei w przypadku zawodów, w których wynagrodzenia są niskie, po tej reformie pracownicy nawet bez podwyżki dostaną więcej na rękę. Na szczególności w formie projektów ustaw musimy poczekać, ale już teraz można się pokusić o pierwszą analizę, kto na tym straci, a kto zyska.

### Ogłoszone zmiany obejmują:

- » podwyższenie kwoty wolnej do 30 tys. zł rocznie;
- » zwiększenie progu dochodów, od którego stosowana jest 32% stawka podatkowa – z ok. 85 tys. zł do 120 tys. zł rocznie;
- » wyeliminowanie prawa do odliczania od podatku jakiegokolwiek części składki zdrowotnej stanowiącej 9%.

To oznacza, że nowa skala podatkowa z uwzględnieniem nieodliczalnej składki zdrowotnej będzie kształtować się następująco:

Tabela 1. Skala podatkowa wg. Polskiego Ładu

DOCHODY	STAWKA PODATKOWA
0 – 30 tys. zł	9% (składka zdrowotna)
30 tys. zł – 120 tys. zł	26% (9% składka zdrowotna + 17% PIT)
120 tys. zł – 1 mln zł	41% (9% składka zdrowotna + 32% PIT)
Powyżej 1 mln zł	45% (9% składka zdrowotna + 32% PIT + 4% danina solidarnościowa)

Stracą więc osoby, które dorywczo dorabiały niewielkie kwoty, nieprzekraczające kwoty wolnej 8 tys. zł (gdyż będą musiały zapłacić 9% składkę zdrowotną). Za to w przypadku pracowników etatowych ten problem już zniknie. Pracownicy zarabiający poniżej 6 tys. zł brutto zyskają. Przy minimalnym wynagrodzeniu (2,8 tys. zł) korzyść nominalna to 137 zł miesięcznie. Firmy, w których dominują pracownicy o dochodach do 6 tys. zł, nie muszą więc martwić się o wzrost presji płacowej ze strony swoich pracowników. Co więcej, obniżenie obciążeń podatkowych prowadzące do wzrostu dochodów netto pośrednio może przynieść korzyści również pracodawcom.

W przedziale 6 tys. – 11,1 tys. zł specjalna ulga spowoduje, że reforma będzie neutralna. Od kwoty 11,2 tys. – 12,8 tys. zł znowu pojawi się niewielki zysk. Opublikowany na początku czerwca Kalkulator MF pokazuje nawet, że przy kwocie brutto 11,9 tys. zł ta korzyść wynosi nawet 53 zł miesięcznie.



Wydaje się więc, że z perspektyw firm, w których dominują zarobki z przedziału 6 tys. zł – 12,5 tys. zł, a które zatrudniają głównie w formie umów o pracę, nie powinno dojść do istotnych zmian wynagrodzeń (podwyżek) spowodowanych wprowadzeniem Polskiego Ładu.

Ale powyżej 12,8 tys. zł wynagrodzenia miesięcznie pracownicy dostaną mniej na rękę – im wyższa kwota brutto, tym większa różnica. Największe obawy mogą mieć przedsiębiorcy, których kadra opiera się na specjalistach, których zarobki przekraczają 12,8 tys. zł miesięcznie. Mowa w tym przypadku o zarobkach uśrednionych w skali roku, a więc uwzględniających również różnego rodzaju premie.

W polskich realiach pracownicy bardzo często nie wiedzą nawet, jakie jest ich wynagrodzenie brutto.

Ważne jest bowiem, jaka kwota wpływa na rachunek bankowy i przez pryzmat tej kwoty oceniają atrakcyjność swojego miejsca zatrudnienia, rozwój w firmie oceniany na płaszczyźnie finansowej, czy też propozycje, które trafiają od firm konkurencyjnych.

**Nie powinny zatem zaskakiwać pytania ze strony wielu pracodawców, ile będzie ich kosztował Polski Ład, mimo, że formalnie w ogóle ich nie dotyczy. Pracodawcy z niektórych branż, w których konkurencja na rynku pracy jest największa, są bowiem świadomi, że zmiany spowodują wzrost presji płacowej ze strony pracowników.**

*Tabela 2. Szacunkowy wzrost wydatków po stronie pracodawców służących zrekomensowaniu pracownikom zatrudnionym na umowę o pracę wzrostu danin publicznych.*

OBECNIE			POLSKI ŁAD (BEZ PODWYŻKI)	POLSKI ŁAD (PO PODWYŻCE)			WZROST KOSZTÓW PRACODAWCY	
Brutto (m-c)	Koszt pracodawcy (m-c)	Netto (m-c)	Netto (m-c)	Netto (m-c)	Brutto (m-c)	Koszt pracodawcy (m-c)	Miesięcznie	Rocznie
Do ok 12 000 zł	Spodziewany brak obniżenia wynagrodzeń netto pracowników – brak wydatków pracodawcy w celu rekompensaty dla pracowników							
15 000 zł	17 771 zł	9 953 zł	9 765 zł	9 953 zł	15 328 zł	18 113 zł	342 zł	4 101 zł
20 000 zł	22 982 zł	13 206 zł	12 642 zł	13 206 zł	20 979 zł	24 002 zł	1 020 zł	12 243 zł
25 000 zł	28 193 zł	16 458 zł	15 520 zł	16 458 zł	26 629 zł	29 891 zł	1 698 zł	20 375 zł
30 000 zł	33 404 zł	19 710 zł	18 398 zł	19 710 zł	32 279 zł	35 779 zł	2 376 zł	28 507 zł

#### Kluczowe założenia przyjęte dla potrzeb symulacji:

- 1) Zatrudnienie w formie umów o pracę i w efekcie opodatkowanie dochodów wg skali podatkowej;
- 2) Wszystkie dane w skali miesiąca prezentowane jako uśrednione dane roczne;
- 3) Wzrost kwoty wolnej dla wszystkich pracowników do 30 tys. zł rocznie;
- 4) Wzrost progu dochodów dla wyższej 32% stawki podatkowej z ok 85 tys. zł do ok 120 tys. zł;
- 5) Brak prawa do odliczenia jakiegokolwiek części składki zdrowotnej;
- 6) Brak innych zmian obejmujących m.in. składki ZUS, wysokości składki zdrowotnej oraz innych elementów wpływających na obciążenia związane ze stosunkiem pracy.



**Małgorzata Samborska**  
Partner, doradca podatkowy





# KOBIETY SYGNALISTKI

## czy powinniśmy objąć je szczególną ochroną?

Osoby zgłaszające nieprawidłowości (tzw. sygnaliści) od zawsze kojarzone były z donosicielami, przez co nawet zgłaszanie w dobrej wierze utożsamiano z negatywnymi intencjami.

W zmianie postrzegania nie pomogły nawet osoby, których zgłoszenia pomogły zmienić świat na lepsze, jak Edward Snowden, który ujawnił nielegalną inwigilację obywateli USA czy Bradley Birkenfield, który w zamian za ujawnienie nadużyć finansowych europejskich banków otrzymał w 2012 roku od rządu amerykańskiego nagrodę w wysokości 104 mln dolarów.

Czarny PR informowania o nieprawidłowościach przełamuje jednak wreszcie Unia Europejska, która nakazuje ochronę osób zgłaszających nieprawidłowości we wszystkich państwach członkowskich. To temat rewolucyjny dla polskiego biznesu, który w drugiej połowie 2021 roku będzie na ustach wszystkich specjalistów z obszaru HR i compliance.

### CZY WHISTLEBLOWING TO TYLKO NOWY OBOWIĄZEK PRAWNY?

W tym roku o sygnalistach mówi każdy. Dzieje się tak za sprawą unijnej dyrektywy w sprawie ochrony osób zgłaszających naruszenia prawa Unii, potocznie zwanej dyrektywą whistleblowingową, która ustanawia obowiązek wdrożenia wewnętrznych kanałów dokonywania zgłoszeń nieprawidłowości oraz zapewnienia bezpieczeństwa sygnalistom w sektorze publicznym i w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 50 pracowników.



## TRUDNA SYTUACJA KOBIET SYGNALISTEK W PRACY

Jak wynika z tegorocznego raportu National Woman's Law Center, z siedzibą w Waszyngtonie, sporządzonego na podstawie tysięcy zgłoszeń otrzymanych przez fundusz TIME'S UP Legal Defense Fund między 1 stycznia 2018 r. a 30 kwietnia 2020 r.

- » **ponad 70% osób, które doświadczyły molestowania seksualnego w miejscu pracy i zdecydowało się zgłosić ten fakt w organizacji, spotkało się z jakąś formą działań odwetowych**, w tym ze zwolnieniami, pozwem o zniesławienie lub z odmową awansu,
- » ponad 60% sygnalistów zwracało się najpierw do swoich pracodawców, aby zgłosić przypadki mobbingu, ale pracodawcy nie podejmowali po otrzymaniu zgłoszeń żadnych działań,
- » 30% osób przyznało, że doświadczone przez nich molestowanie nie było jednorazowym incydentem. Część z tych osób dobrowolnie podała informacje o sprawcy nękającym wiele ofiar.

Problem mobbingu i molestowania seksualnego w miejscu pracy dotyczy w znacznej większości kobiet. Amnesty International informuje, że przemoc wobec kobiet jest zjawiskiem powszechnym, gdyż połowa wszystkich kobiet doświadcza molestowania seksualnego w ciągu swojego życia, 40% doświadcza przemocy psychicznej, a 30% – fizycznej.

**Prawie 40% wszystkich sygnalistek, które zgłosiły się po pomoc do National Woman's Law Center poinformowało, że doświadczyło w miejscu pracy napaści na tle seksualnym lub innego rodzaju molestowania fizycznego.**

Opisane wyniki badań ujawniają wadliwość wewnętrznych systemów whistleblowingowych i stanowią apel o przywrócenie środków ochrony sygnalistów i sygnalistek.

Dyrektywy nie stosuje się jednak bezpośrednio – obecnie czekamy na projekt polskiej ustawy wdrażającej dyrektywę do porządku krajowego. **Sposób implementacji przepisów na grunt polski to wciąż wielka niewiadoma.**

Wiemy natomiast, że Dyrektywa umożliwi korzystniejsze traktowanie i szerszy zakres ochrony sygnalistów na poziomie przepisów krajowych. To z kolei może oznaczać, że polski ustawodawca poszerzy obowiązki dotyczące wewnętrznych systemów whistleblowingowych. Pod koniec ubiegłego roku Prezes Rady Ministrów ogłosił, że prace nad implementacją dyrektywy przekazano do resortu rozwoju, pracy i technologii.

Stworzenie prawnego obowiązku ochrony sygnalistów w całej Unii Europejskiej to zdecydowanie krok w dobrą stronę, jednak sygnalistów nie sposób ochronić wyłącznie na gruncie prawa. **Aby zapewnić sygnalistom bezpieczeństwo w organizacji, należy wdrożyć stosowne narzędzia, dopasowane do organizacji. Jak pokazują badania, sygnaliści w znacznym stopniu przyczyniają się do identyfikacji nieprawidłowości wewnętrznych, pomagają uniknąć dotkliwych sankcji prawnych, wizyty organów ścigania i utraty reputacji – a mimo to nadal doświadczają przykrych konsekwencji zgłoszeń. Szczególnie zagrożone są jednak kobiety.**



## JAK ROZWIĄZAĆ TEN PROBLEM?

Żadna organizacja międzynarodowa nie zdoła jednak wpłynąć na ukształtowane od wielu lat nawyki panujące w organizacji. **Prawidłowo działający system whistleblowingowy może stanowić istotny element w walce z przemocą wobec kobiet w miejscu pracy.**

Jednym z kluczowych rozwiązań jest wdrożenie wewnętrznych procedur whistleblowingowych, w których uregulowany zostanie bezpieczny sposób dokonywania zgłoszeń przez sygnalistów oraz sposób rozpatrywania zgłoszeń, chroniący poufność sygnalisty lub gwarantujący mu anonimowość.



*W tym roku o sygnalistach mówi każdy. Dzieje się tak za sprawą unijnej dyrektywy w sprawie ochrony osób zgłaszających naruszenia prawa Unii.*

Procedury powinny regulować również sposób i termin informowania sygnalisty na różnych etapach postępowania ze zgłoszeniem o tym, co stało się w organizacji dzięki jego zgłoszeniu. Taki mechanizm ma zachęcić pracowników do komunikowania problemów. To ważny aspekt regulacji, bowiem zmniejsza prawdopodobieństwo zniechęcenia się w przekonaniu, że „nie warto się wychylać, bo firma i tak nic z tym nie zrobi”. Jak pokazują badania, taka postawa jest realną barierą dla efektywnego sygnalizowania.

Niezwykle istotne jest także podnoszenie świadomości pracowników o możliwości dokonywania zgłoszeń i o gwarancji ochrony sygnalistów. Narzędzia, które pomogą zrealizować ten cel to m.in. ujęcie whistleblowingu w programie cyklicznych szkoleń wewnętrznych oraz stworzenie broszury informacyjnej dla pracowników.



Wreszcie, jednym z najbezpieczniejszych rozwiązań, które jednocześnie oszczędza zasoby czasowe i kadrowe organizacji jest wdrożenie kompleksowego narzędzia informatycznego do obsługi systemu whistleblowingowego. **Organizacja może skorzystać z platformy przeznaczonej do zgłaszania nieprawidłowości, rozpatrywania zgłoszeń oraz komunikacji z sygnalistą, którą obsługują zewnętrzni eksperci.** Platforma taka pozwala dostosować rozwiązania wewnętrzne do wymogów prawnych i gwarantuje bezpieczeństwo sygnalistów.

### KTO ZAJMIE SIĘ WDROŻENIEM?

We wdrożenie powyższych rozwiązań kluczowe jest zaangażowanie wewnętrznych jednostek organizacyjnych, m.in. działu prawnego, compliance oraz HR.

Rola wewnętrznej jednostki ds. HR może polegać przede wszystkim na znalezieniu najbardziej efektywnego sposobu dotarcia do pracowników z informacją o kanałach zgłoszeń wewnętrznych, a także na zaplanowaniu szkoleń z zakresu whistleblowingu. W przypadku decyzji o skorzystaniu z platformy whistleblowingowej – to właśnie HR może nie tylko wspomagać, ale także zastępować Compliance Officer'a w obsłudze platformy.

### SŁOWNICZEK NAJWAŻNIEJSZYCH POJĘĆ:

**COMPLIANCE OFFICER** – osoba w organizacji, która odbiera zgłoszenia i obsługuje wszystkie dostępne kanały zgłoszeń oraz prowadzi postępowanie wyjaśniające; gdy organizacja nie posiada Compliance Officer'a, rolę tę może pełnić dział prawny lub HR.

**DZIAŁANIA ODWETOWE** – działania podejmowane względem sygnalisty, które mają na celu „ukaranie” go za dokonanie zgłoszenia, np. odmowa awansu lub nawet zwolnienie z pracy; przepisy dyrektywy whistleblowingowej zakazują ich stosowania.

**POSTĘPOWANIE WYJAŚNIAJĄCE** – wewnętrzne postępowanie, które ma na celu weryfikację informacji podanych w zgłoszeniu; w zależności od tego, kogo dotyczy zgłoszenie, może je przeprowadzić np. zarząd, dział prawny, finanse lub compliance.

**SYGNALISTA (ang. WHISTLEBLOWER)** – osoba, która zgłasza nieprawidłowości.

**SYSTEM WHISTLEBLOWINGOWY** – wszystkie rozwiązania wewnętrzne w organizacji, które mają chronić sygnalistów i umożliwić im zgłoszenie (np. procedury, szkolenia, platforma zgłoszeniowa).



więcej niż prawo

**Julia Besz**

Prawnik, Associate



**Klaudia Sałdan**

Członkini zespołu compliance





# KONTROLA TRZEŹWOŚCI PRACOWNIKÓW

## przełom w prawie

W maju opublikowano dwa najbardziej wyczekiwane projekty zmian do Kodeksu pracy – światło dzienne ujrzała pierwsza wersja przepisów o pracy zdalnej i kontroli trzeźwości. To dwa obszary ważne dla różnych pracodawców, przy czym na uregulowanie drugiego z nich od dawna czekają przede wszystkim branża produkcyjna, budowlana czy transportowa.

Problem nietrzeźwości pracowników jest bowiem ich realnym, codziennym problemem. Pracodawcy od dawna mówią wprost: bez właściwego narzędzia kontroli nie sposób sobie poradzić z nietrzeźwością pracowników. Coraz częściej, poza alkoholem, pracodawcy mierzą się także z przypadkami pracy pod wpływem środków odurzających.

Jedynym rozwiązaniem pozwalającym opanować sytuację efektywnie i dla bezpieczeństwa wszystkich są prewencyjne/wyrwykowe badania pracowników.

Jeżeli nowe przepisy „przetrwają” w obecnym kształcie cały proces legislacyjny, to pracodawcy otrzymają kompleksową i dość przejrzystą regulację.

Dla przypomnienia – dotychczasowe przepisy nie odpowiadają potrzebom rynku pracy. Kodeks pracy na temat kontroli trzeźwości milczy, a ustawa o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi przewiduje, że przy uzasadnionym podejrzeniu stawienia się do pracy pod wpływem alkoholu albo spożywania go w pracy – nie można dopuścić pracownika do pracy.

Na żądanie kierownika zakładu pracy (lub osoby upoważnionej) albo pracownika badanie trzeźwości przeprowadza uprawniony organ, np. policja. Jednak jeżeli w zakładzie pracy nietrzeźwość zatrudnionych jest codziennością (np. pracodawca znajduje na terenie zakładu butelki po alkoholu), to trudno w każdej takiej sytuacji wzywać policję, a przede wszystkim – czekać na nią, czasami nawet kilka godzin.



Nie zawsze też nietrzeźwość pracownika można zauważyć, np. w dużych halach produkcyjnych nie sposób przyglądać się każdemu pracownikowi z osobna, by mieć realną kontrolę nad tym, czy któryś z nich nie spożywał alkoholu.

Pomimo racjonalnych przesłanek, w 2019 r. na drodze pracodawców do przeprowadzania badań prewencyjnych/wyrywkowych stanęła wyraźna opinia UODO – zdaniem organu na gruncie obecnych przepisów pracodawca samodzielnie nie może kontrolować pracowników na obecność alkoholu w organizmie. Zdaniem organu wykluczone są też badania prewencyjne czy wyrywkowe. Od początku nie podzielamy opinii UODO na ten temat i uważamy, że przy odpowiednich regulacjach wewnątrzzakładowych jest możliwe przeprowadzanie badań w zgodzie z przepisami, ale z praktyki wiemy, że wielu pracodawców zaprzestało badań, nie chcąc się narażać na kary ze strony organu.

## CO W PROJEKCIE?

### » ZAKRES REGULACJI

Projektowana zmiana do Kodeksu pracy dotyczy dwóch problemów – spożywania alkoholu oraz środków działających podobnie do alkoholu, która to materia do tej pory w ogóle nie była regulowana przepisami prawa. Poza drobnymi różnicami, badania na obecność tych substancji będą podlegały tym samym zasadom (m.in. w zakresie formalnego wprowadzenia procedury badań i ich przeprowadzania wśród załogi). Co ciekawe – te same regulacje będą odpowiednio odnosić się zarówno do pracowników jak i osób pracujących na umowach cywilnoprawnych oraz umowach B2B.

Dobrze oceniamy to, że w projekcie zmian nie zapomniano o kontraktorach – często stanowią oni sporą część załogi i badania trzeźwości tej grupy również są niezbędne do zapewnienia bezpieczeństwa osób i mienia na terenie zakładów pracy.

### » PRZESŁANKI WPROWADZENIA KONTROLI

Projekt zakłada dwie przesłanki wprowadzenia kontroli zatrudnionych, tj. niezbędność zapewnienia (i) ochrony życia i zdrowia pracowników lub innych osób lub (ii) ochrony mienia pracodawcy. Trudno wyobrazić sobie pracodawcę, który nie uzasadni choćby jednej z nich (spójnik „lub” wskazuje, że wystarczy jedna spełniona przesłanka, by badania wprowadzić).

Ogólne sformułowanie przesłanek warunkujących kontrolę jest trafnym rozwiązaniem. Istniało ryzyko, że projektodawca ograniczy możliwość kontroli do określonych branż, gdzie problem nietrzeźwości jest szczególnie istotny. Naszym zdaniem każdy pracodawca – od producenta mebli do agencji marketingowej – będzie mógł wykazać zasadność wprowadzenia badań. O niezbędności będzie zatem decydował pracodawca ze swojej biznesowej i faktycznej perspektywy.

### » SPOSÓB WPROWADZENIA KONTROLI

Do wprowadzenia kontroli konieczne będzie wewnętrzne uregulowanie tej praktyki – w układzie zbiorowym lub regulaminie pracy. Pracodawcy nieobjęci uzp ani niezobowiązani do wydania regulaminu pracy (stan zatrudnienia poniżej 50 osób) będą musieli uregulować badania w obwieszczeniu. Co najmniej na 2 tygodnie przed rozpoczęciem kontroli trzeba będzie poinformować o niej zatrudnionych w sposób przyjęty u pracodawcy (np. na tablicy ogłoszeń, w Intranecie).

Od strony formalnej zastosowano więc rozwiązanie „bliźniacze” do procedury wprowadzenia monitoringu np. wizyjnego. Co bardzo ważne – powyższy tryb oznacza, że jeżeli w zakładzie pracy nie ma związków zawodowych, to pracodawca nie musi konsultować wprowadzenia badań z przedstawicielami pracowników (ani uzyskiwać ich zgody) – w braku związków działa sam.



Procedurę wprowadzenia kontroli obrazuje poniższa grafika.



Treść układu zbiorowego, regulaminu pracy lub obwieszczenia: Projekt wymienia kilka obowiązkowych elementów regulacji, tj. (i) grupę/grupy pracowników objętych kontrolą, (ii) metodę kontroli, (iii) sposób jej przeprowadzania.

W tym zakresie zostawiono pracodawcy spory zakres swobody. W zależności od rodzaju zakładu pracy i struktury zatrudnienia pracodawca będzie mógł zdecydować, które grupy zatrudnionych będą poddawane kontroli trzeźwości (np. kierownicy), a które nie (np. pracownicy biurowi), biorąc pod uwagę cel tej regulacji. Ponadto pracodawca określi metodę kontroli, np. za pomocą jakich urządzeń będzie przeprowadzana (np. alkomatu, bramek) oraz sposób jej przeprowadzania, np. czy w trakcie pracy, czy przed jej rozpoczęciem.

Skoro przepisy nie wskazują wprost, na ile szczegółowa musi być to regulacja wewnętrzna, sprawdzi się naszym zdaniem metoda złotego środka. Precyzyjne określenie procedury pozwoli uniknąć nieporozumień z załogą, natomiast zbyt duża szczegółowość może pociągać za sobą zbędne formalności w przypadku jakiegokolwiek zmiany.

Przykładowo, według uzasadnienia do projektu ustawy pracodawca powinien wskazać, czy będzie korzystał z alkomatu ustnikowego czy bezustnikowego – nie ma natomiast według nas przeciwwskazań, żeby wskazać tylko, że pracodawca będzie korzystał z „alkomatu” (aby w przyszłości móc zmieniać stosowane urządzenie).

## » BADANIE TRZEŹWOŚCI A DANE OSOBOWE

Samo badanie pociąga za sobą przetwarzanie danych osobowych. Zarówno w przypadku kontroli trzeźwości, jak i kontroli na obecność substancji podobnych pracodawca będzie mógł badać tylko przy użyciu metod niewymagających badania laboratoryjnego (tj. wydychane powietrze/próbka śliny). Jeżeli wykaże ono odchylenie od normy, pracodawca będzie mógł przechowywać taką informację do 6 miesięcy od dnia wykonania badania.

Ten okres retencji może ulec przedłużeniu, jeżeli informacja będzie użyta w postępowaniu (np. w związku z dyscyplinarnym zwolnieniem pracownika). Wówczas będzie można ją przechowywać do czasu prawomocnego zakończenia postępowania. Po tym okresie informacja będzie musiała być zniszczona. Jednocześnie dostęp do tych danych będą mogły mieć tylko osoby z pisemnym upoważnieniem do pracodawcy i obowiązane do zachowania tych danych w tajemnicy.

Jeżeli w zakładzie pracy funkcjonuje szczegółowa tabela retencyjna, warto dodać do niej ww. nowy okres retencji danych z badań.

Natomiast upoważnienia pracowników do przetwarzania danych powinny zostać uzupełnione o nowy zakres. Warto też przeanalizować krąg pracowników, którzy powinni mieć wystawione takie upoważnienia, np. pracownicy ochrony na wejściu, pracownicy działu kadr, kierownicy działów.

## » BADANIE TRZEŹWOŚCI A DOBRA OSOBISTE ZATRUDNIONYCH

Przepisy wymagają, żeby badania nie naruszały godności i dóbr osobistych pracownika – podobnie należy podejść do tematu poufności. Warto odpowiednio przeszkolić/poinstruować pracowników odpowiedzialnych za proces co do zachowania się w sytuacji, gdy wynik wykaże odstępstwo od normy. Taka informacja nie powinna być rozgłaszana w miejscu pracy, ale w miarę możliwości – dyskretnie rozwiązana poza „forum” (np. przez odsunięcie pracownika od pracy, odejście z nim na ponowne badanie w inne miejsce). Dobrze zorganizowany proces od strony pracodawcy pozwoli skutecznie ochronić się przed późniejszymi zarzutami odwetowymi zatrudnionego, np. w związku z naruszeniem jego godności czy prawa do prywatności.



## » POSTĘPOWANIE W RAZIE WYNIKU „POZYTYWNEGO”

W projektowanych przepisach przewidziano dwa tryby niedopuszczenia do wykonywania pracy pracownika znajdującego się w stanie wskazującym, tj. wtedy, gdy wynik potwierdzający stan po spożyciu alkoholu albo obecność narkotyków zostanie ustalony na podstawie (i) prewencyjnej kontroli trzeźwości lub kontroli na obecność środków działających podobnie do alkoholu oraz (ii) uzasadnionego podejrzenia pracodawcy – w odniesieniu do pracowników nieobjętych kontrolą trzeźwości lub kontrolą na obecność środków działających podobnie do alkoholu (zarówno w przypadku, gdy pracodawca w ogóle nie wprowadził takich kontroli, jak i w odniesieniu do części pracowników, którzy nie spełniają ustawowych przesłanek objęcia kontrolą).

Okres niedopuszczenia pracownika do wykonywania pracy będzie okresem usprawiedliwionej nieobecności w pracy, za który w przypadku uzyskania wyniku badania stwierdzającego brak alkoholu w organizmie pracownika pracownik zachowuje prawo do wynagrodzenia.

Ponadto do katalogu kar porządkowych w art. 108 Kodeksu pracy planuje się dodać karę pieniężną za stawienie się do pracy w stanie po użyciu środka działającego podobnie do alkoholu lub zażywanie środka działającego podobnie do alkoholu w czasie pracy.

Teraz pozostaje czekać na działania parlamentu. W procesie legislacyjnym ustawodawca może bowiem dodać lub zmienić niektóre wyżej wymienione regulacje, jednak naszym zdaniem, generalny kształt pozostanie bez zmian. Według wstępnych zapowiedzi nowe przepisy miałyby obowiązywać od 2022 r.



więcej niż prawo

**Justyna Tyc-Brzosko**  
Senior Associate, Radczyni Prawna



**Katarzyna Kulesza**  
Associate, Aplikant adwokacki





# PRAWO PRACY

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



# O PRACOWNICZYM OBOWIĄZKU PRACY w godzinach nadliczbowych

## PRZESŁANKI DOPUSZCZALNOŚCI PRACY W GODZINACH NADLICZBOWYCH

### Wykonywanie pracy w godzinach nadliczbowych jest dopuszczalne tylko w razie:

- » konieczności prowadzenia akcji ratowniczej dla ochrony życia lub zdrowia ludzkiego albo dla ochrony mienia lub usunięcia awarii oraz
- » szczególnych potrzeb pracodawcy (art.151 § 1 k.p.).

„Szczególne potrzeby pracodawcy” należy rozumieć jako inne, niż normalne, przewidywalne potrzeby, których zaspokojenie jest konieczne do sprawnego funkcjonowania zakładu pracy.

## POGLĄDY JUDYKATURY NA TEMAT OBOWIĄZKU PRACY W GODZINACH NADLICZBOWYCH

W orzecznictwie Sądu Najwyższego utrwalił się pogląd, zgodnie z którym pracownik jest zobowiązany do pracy w godzinach nadliczbowych, jeżeli praca ta została zarządzona przez upoważnionych przełożonych. Źródła wskazanego obowiązku dopatruje się w ogólnym obowiązku stosowania się do poleceń przełożonych, które dotyczą pracy (art. 100 § 1 k.p.) oraz w obowiązku dbałości o dobro zakładu pracy (art. 100 § 2 pkt. 4 k.p.), jest obowiązkiem pracowniczym.

Uprawnienia kierownicze pracodawcy i związane z nimi obowiązki pracownika podporządkowania się poleceniom dotyczącym pracy to elementy charakterystyczne dla stosunku pracy.

W wyroku z dnia 11 września 1997 r. Sąd Najwyższy stwierdził, że o zatrudnieniu w ramach stosunku pracy świadczy wykonywanie pracy zmianowej, dyspozycyjność i podporządkowanie pracodawcy<sup>1</sup>. W innym wyroku z tego samego roku Sąd Najwyższy orzekł, że brak obowiązku wykonywania poleceń przemawia przeciwko możliwości uznania stosunku prawnego za stosunek pracy<sup>2</sup>.

“

**Uprawnienie pracodawcy  
do żądania świadczenia pracy  
w godzinach nadliczbowych  
nie jest uprawnieniem  
bezwzględny.**

Z kolei w wyroku z dnia 16 grudnia 1987 r. Sąd Najwyższy wskazał, że pomimo, iż praca w godzinach nadliczbowych jest wykonywana w warunkach określonego zmęczenia pracownika, to nie uzasadnia to odmowy pracownika wykonania polecenia pozostania poza godzinami pracy w celu zakończenia usuwania awarii, nawet jeśli pracownik uważa, że niesłusznie został pozbawiony premii<sup>3</sup>.

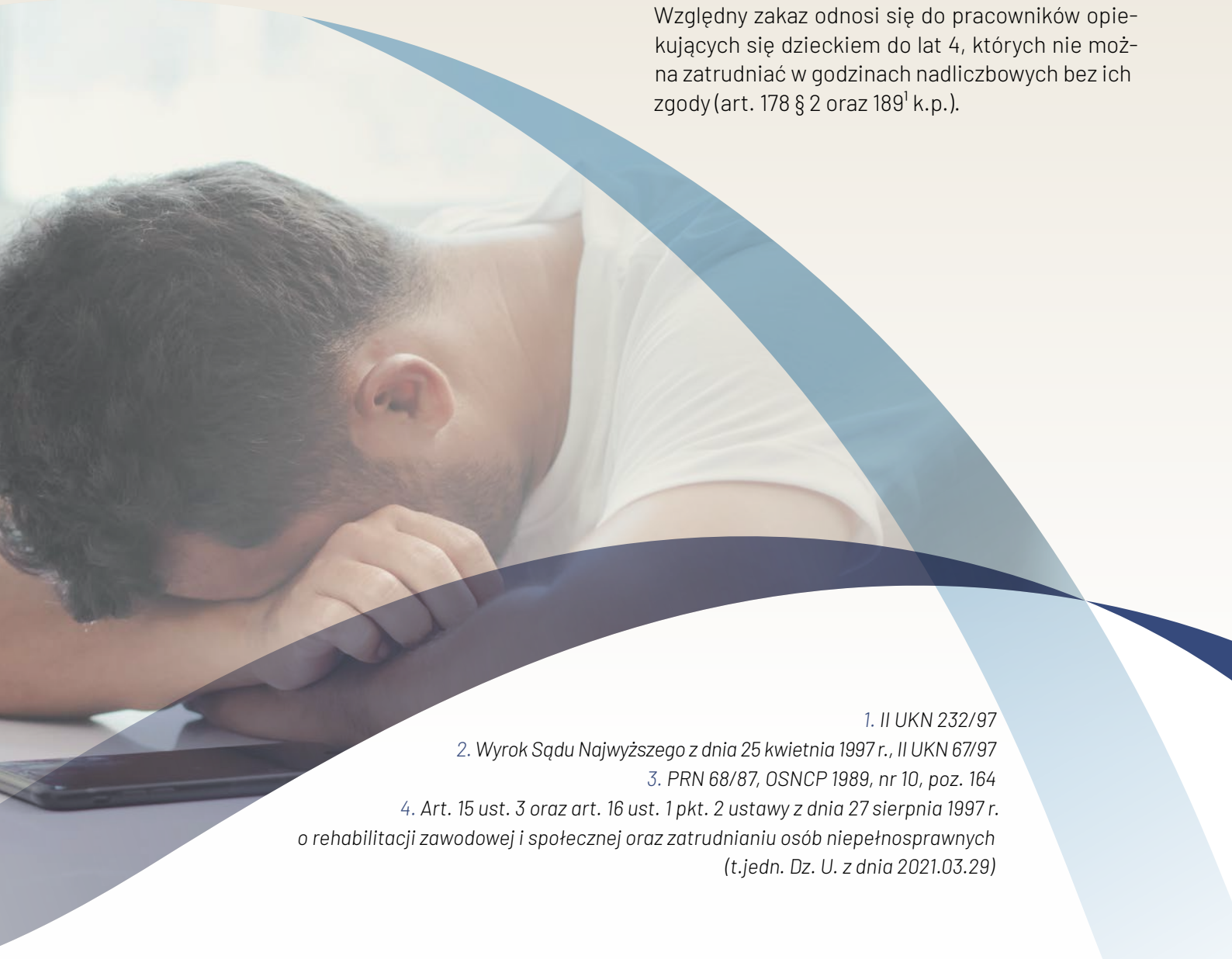
## ZAKAZY PRACY W GODZINACH NADLICZBOWYCH

Uprawnienie pracodawcy do żądania świadczenia pracy w godzinach nadliczbowych nie jest uprawnieniem bezwzględnym. Niektóre przypadki, w których praca w godzinach nadliczbowych jest niedopuszczalna, zostały uregulowane w Kodeksie pracy.

Bezwzględny zakaz pracy nadliczbowej dotyczy kobiet w ciąży (art. 178 § 1 k.p.), pracowników młodocianych (art. 203 § 1 k.p.), czy też pracowników niepełnosprawnych, z wyjątkiem zatrudnionych przy pilnowaniu oraz tych, na których wnioski lekarz wyraził zgodę na pracę w godzinach nadliczbowych<sup>4</sup>.

Zakaz zlecenia pracy w godzinach nadliczbowych pracownikom zatrudnionym na stanowiskach, na których występują przekroczenia najwyższych dopuszczalnych stężeń i natężeń czynników szkodliwych dla zdrowia ze względu na szczególne potrzeby pracodawcy wprowadza art. 151 § 2 k.p. Powyższy zakaz nie dotyczy pracy w godzinach nadliczbowych wykonywanej ze względu na konieczność prowadzenia akcji ratowniczej lub usuwania awarii.

Względny zakaz odnosi się do pracowników opiekujących się dzieckiem do lat 4, których nie można zatrudniać w godzinach nadliczbowych bez ich zgody (art. 178 § 2 oraz 189<sup>1</sup> k.p.).



1. II UKN 232/97

2. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 25 kwietnia 1997 r., II UKN 67/97

3. PRN 68/87, OSNCP 1989, nr 10, poz. 164

4. Art. 15 ust. 3 oraz art. 16 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (t.jedn. Dz. U. z dnia 2021.03.29)



## POZOSTAŁE SYTUACJE UZASADNIAJĄCE ODMOWĘ PRACY W GODZINACH NADLICZBOWYCH

Ocena, czy zachodzi przesłanka szczególnych potrzeb pracodawcy należy do pracodawcy, co oznacza że pracownik powinien ostrożnie decydować się na odmowę wykonania pracy w godzinach nadliczbowych.

Nieuzasadniona odmowa wykonania takiej pracy mogłaby być potraktowana jako przyczyna rozwiązania przez pracodawcę umowy o pracę bez wypowiedzenia.

Przypadki odmowy wykonywania pracy w godzinach nadliczbowych powinny być oceniane także z punktu widzenia zasad współżycia społecznego.

Pracownik nie ma obowiązku wykonania polecenia sprzecznego z umową, przepisami prawa i zasadami współżycia społecznego.

M. Skąpski zauważa przy tym, że pracownik nie ma obowiązku świadczenia pracy w godzinach nadliczbowych, jeśli byłoby to sprzeczne z uzasadnionymi interesami pracownika. Przeszkodą do powstania obowiązku wykonywania pracy ponad obowiązujące pracownika normy czasu pracy niewątpliwie będą też inne okoliczności związane ze zdrowiem pracownika, jego sytuacją rodzinną lub obowiązkami pozazawodowymi<sup>5</sup>.

W sytuacji, gdy pracodawca zleca pracownikowi, ze względu na swoje szczególne potrzeby pracę powyżej ustalonych rocznych limitów godzin nadliczbowych, może dojść do bezpośredniego naruszenia przepisów prawa. Daje to podstawę pracownikowi do odmówienia wykonania takiego polecenia.

Wydaje się też, że pracownik ma prawo odmówić wykonywania pracy w godzinach nadliczbowych w sytuacji, gdy pracodawca stale nie rekompensuje pracy w godzinach nadliczbowych. Wskazane postępowanie pracodawcy, wypełniające znamiona wykroczenia, w świetle art. 8 k.p. nie zasługuje na ochronę z powodu nadużycia prawa.

Na zakończenie warto też przypomnieć, że w myśl zasady uprzywilejowania pracownika strony stosunku pracy mogą wprowadzić do umowy o pracę zapis zakazujący pracodawcy możliwość zlecenia pracownikowi pracy ponad ustalony dla niego wymiar czasu pracy.



CENTRUM  
KSZTAŁCENIA  
PODYPLOMOWEGO



dr Magdalena Rycak  
Radca prawny



5. M. Skąpski, Zagadnienia stosunku pracy między członkami rodziny, Warszawa 2000, s. 37.





CENTRUM  
KSZTAŁCENIA  
PODYDIPLOMOWEGO



SUKCES W PRAKTYCE

# Studia podyplomowe

Prawo pracy  
i ubezpieczeń społecznych  
- kadry i płace

TO JUŻ XII EDYCJA STUDIÓW



## Nasze atuty:

- kompleksowa wiedza z zakresu prawa pracy i ubezpieczeń społecznych
- przewaga zajęć warsztatowych z możliwością zadawania pytań i dyskusji
- wykładowcy to wybitni przedstawiciele praktyki oraz nauki prawa pracy, w tym głównie praktykujący adwokaci, radcowie prawni oraz sędziowie doświadczeni w orzekaniu w sprawach pracowniczych i ubezpieczeń społecznych
- konkurencyjna cena
- blisko 100% ankietowanych absolwentów studiów co roku deklaruje, że poleciłoby studia swoim znajomym!

TRWA REKRUTACJA!

Skontaktuj się z nami:

@ ckp@lazarski.edu.pl ☎ 501 622 513

Centrum Kształcenia Podyplomowego Uczelnia Łazarskiego  
ul. Świeradowska 43, 02-662 Warszawa

Sprawdź całą ofertę:  
[ckp.lazarski.pl](http://ckp.lazarski.pl)

# STATUS zakładowej organizacji związkowej

Nie ma co ukrywać - dużej części z nas związki zawodowe kojarzą się z czasami słusznie minionymi oraz pewnym skansenem postaw i zachowań. Podejmując pracę w jakiejś większej fabryce czy organizacji z kapitałowym zaangażowaniem skarbu państwa, trzeba jednak liczyć się z rzeczywistością w postaci związków zawodowych. Pytanie, czy diabeł taki straszny, jak go malują.

## ZWIĄZKI ZAWODOWE ZAPISANE W KONSTITUCJI

Warto wiedzieć, że podstawą działania związków zawodowych w naszym kraju jest przede wszystkim Konstytucja z 1997 roku. Wprowadza ona w treści art. 59 wolność zrzeszania się między innymi właśnie w związkach zawodowych. Co więcej ten sam przepis przyznaje organizacjom związkowym prawo do prowadzenia rokowań, w szczególności w celu rozwiązywania sporów zbiorowych, a także prawo do zawierania układów zbiorowych pracy i innych porozumień. Kolejnym wprost wynikającym z ustawy zasadniczej prawem związków zawodowych jest prawo do organizowania strajków pracowniczych i innych form protestu w granicach określonych w ustawie. I jedynie przepisy rangi ustawowej mogą, ze względu na dobro publiczne, ograniczyć prowadzenie strajku lub zakazać go w odniesieniu do określonych kategorii pracowników lub w określonych dziedzinach.

Rozwinięcie konstytucyjnych uprawnień związków zawodowych znajdziemy w wielu ustawach szczegółowych między innymi takich jak Kodeks pracy, ustawa o związkach zawodowych, ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych oraz ustawa o tzw. zwolnieniach grupowych. W sumie kilkaset przepisów przyznaje uprawnienia lub nakłada na związki zawodowe określone obowiązki.





*Utworzenie związku zawodowego w naszym stanie prawnym nie jest żadnym problemem.*

## ZRÓBMY SOBIE ZWIĄZEK ZAWODOWY

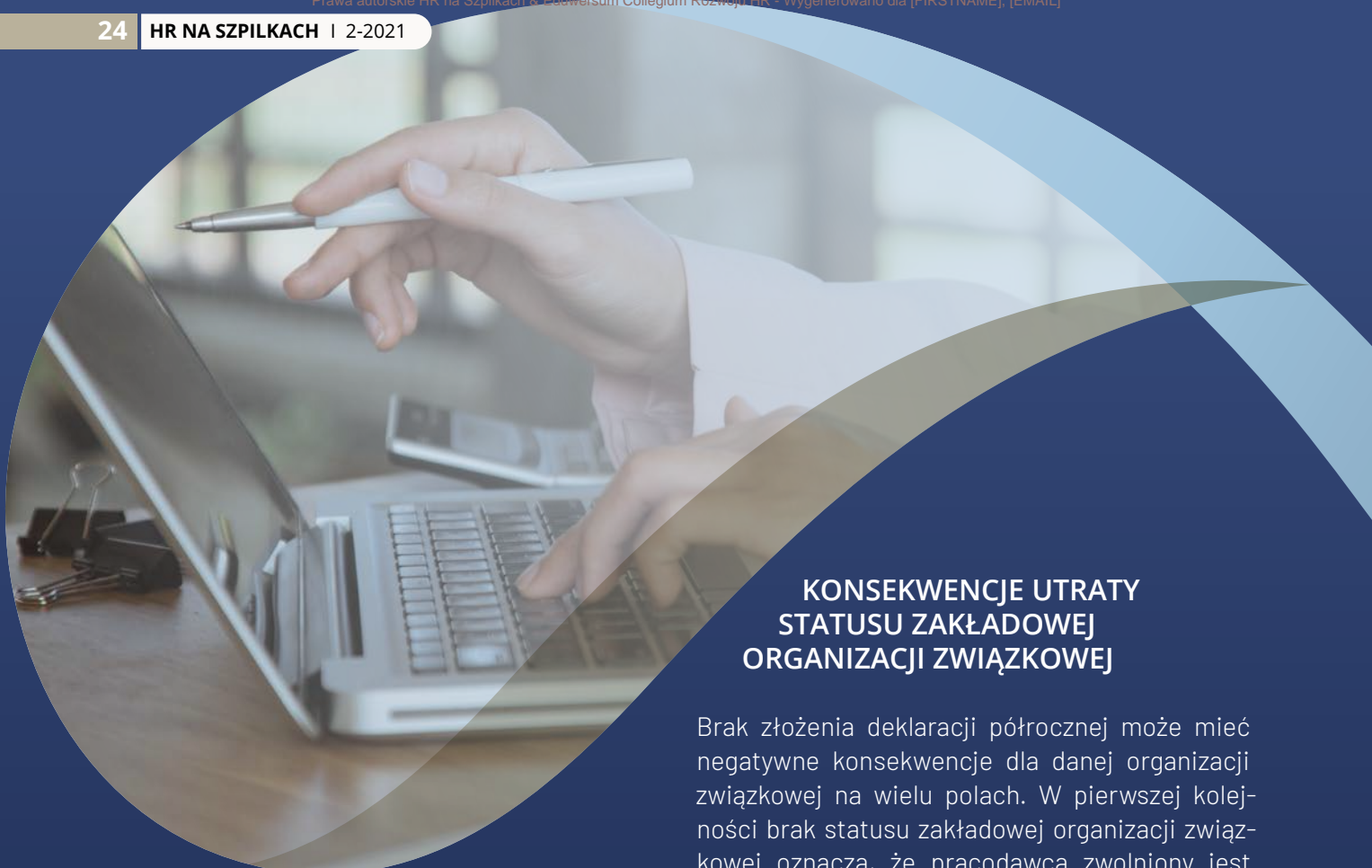
Utworzenie związku zawodowego w naszym stanie prawnym nie jest żadnym problemem. Wystarczy grupa co najmniej dziesięciu pracowników (albo pracowników i zleceniobiorców), która się zbierze, napisze statut związku zawodowego, wybierze tzw. komitet założycielski a następnie zgłosi związek do Krajowego Rejestru Sądowego celem rejestracji. Już od samego początku takie gremium posiada określone uprawnienia, które, jednakże skuteczność uzależniona jest od późniejszej skutecznej rejestracji organizacji związkowej w rejestrze.

Jeszcze łatwiej jest utworzyć związek zawodowy przyłączając się do już działającej organizacji np. zrzeszonej w ramach największych polskich central związkowych takich jak Ogólnopolskie Zrzeszenie Związków Zawodowych (OPZZ), NSZZ Solidarność czy Forum Związków Zawodowych. W takim przypadku wystarczą trzy osoby, a wsparcie uzyskane od takiej organizacji pozwala bardzo szybko rozpocząć działalność związkową w danym zakładzie pracy.

## KORZYŚCI WYNIKAJĄCE Z ISTNIENIA ZWIĄZKU ZAWODOWEGO

Istnienie w danym zakładzie pracy organizacji związkowej oznacza dla pracodawcy obowiązki określone przepisami prawa, którym odpowiadają uprawnienia po stronie pracowników oraz właśnie działaczy tej organizacji związkowej. Ich szczegółowy zakres oraz forma zależą od wielu czynników, w tym przede wszystkim od wielkości związku zawodowego mierzonego liczbą członków, od aktywności jego działaczy, ale także od umiejętnego wypełniania przez związek zawodowych spoczywających na nim obowiązków wynikających z przepisów prawa, a także korzystania z uprawnień nimi przewidzianych.

Do najważniejszych uprawnień należy zaliczyć konsultowanie zamiarów pracodawcy w zakresie rozwiązywania umów o pracę z pracownikami, szczególna ochrona trwałości stosunku pracy niektórych działaczy związkowych, prawo do zwolnienia z obowiązku świadczenia pracy z zachowaniem prawa do wynagrodzenia czy prawo do przeprowadzenia strajków.



## KLUCZOWY OBOWIĄZEK ZWIĄZKU ZAWODOWEGO – INFORMACJA PÓŁROCZNA

Wszystkie powyższe uprawnienia uzależnione są od odpowiedniego wypełnienia przez organizację związkową jednego obowiązku, jaki nakłada na związek zawodowy ustawodawca w postaci składania tzw. informacji półrocznej. Zgodnie bowiem z dyspozycją art. 25<sup>1</sup> ust. 2 ustawy o związkach zawodowych, obowiązkiem organizacji związkowej jest składanie do pracodawcy odpowiednio do 10 stycznia oraz 10 lipca danego roku kalendarzowego informacji o liczbie członków tej organizacji na ostatni dzień poprzedniego półrocza.

Rezultatem braku złożenia tej informacji jest utrata przez daną organizację statusu zakładowej organizacji związkowej u danego pracodawcy wraz z wszelkimi konsekwencjami. Przez brak złożenia informacji należy rozumieć nie tylko fizyczne jej nie złożenie, ale także złożenie dokumentu, który nie jest podpisany zgodnie z reprezentacją danej organizacji związkowej zawartą w jej statucie oraz ujawnioną w krajowym rejestrze sądowym.

## KONSEKWENCJE UTRATY STATUSU ZAKŁADOWEJ ORGANIZACJI ZWIĄZKOWEJ

Brak złożenia deklaracji półrocznej może mieć negatywne konsekwencje dla danej organizacji związkowej na wielu polach. W pierwszej kolejności brak statusu zakładowej organizacji związkowej oznacza, że pracodawca zwolniony jest z obowiązku konsultacji z taką organizacją czy to zamiaru wypowiedzenia umowy o pracę (art. 38 Kodeksu pracy), czy to rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia (art. 52 Kodeksu pracy).

W drugiej kolejności warto zwrócić uwagę na brak w takim przypadku obowiązku po stronie pracodawcy występowania o zgodę w zakresie rozwiązania lub zmiany warunków umowy o pracę z działaczem związkowym podlegającym szczególnej ochronie trwałości stosunku pracy. Kolejnym obszarem są tzw. dodatki wyrównawcze, do których uprawnienie chronionych może zniknąć w przypadku braku złożenia informacji półrocznej.

Dalej warto pamiętać, że brak statusu zakładowej organizacji związkowej to także brak uprawnienia do zwolnienia z obowiązku świadczenia pracy z zachowaniem prawa do wynagrodzenia dla działaczy związkowych. Nieprawidłowe działanie związku zawodowego pozbawi go również uprawnień w zakresie wszczynania sporów zbiorowych, bycia konsultowanym w przypadku przejścia zakładu pracy w trybie art. 23<sup>1</sup> Kodeksu pracy, a także uczestnictwa w procedurze zwolnień grupowych. W przepisach znaleźć można jeszcze inne uprawnienia, których przez swoją niefrasobliwość pozbysza się związek zawodowy.



**Obowiązkiem organizacji związkowej jest składanie do pracodawcy informacji o liczbie członków tej organizacji na ostatni dzień poprzedniego półrocza.**

## PRZYWRÓCENIE STANU POPRZEDNIEGO

Istnieje powiedzenie „co się zobaczy to się nie odzobaczy”. Podobnie jest w przypadku braku złożenia informacji półrocznej przez związek zawodowy. Takie błędne działanie organizacji związkowej może nieść dla niej nieodwracalne i katastrofalne konsekwencje, np. w przypadku czasowego uchylenia szczególnej trwałości stosunku pracy (jeśli pracodawca to wykorzysta i wypowie umowę o pracę szczególnie chronionemu działaczowi związkowemu) albo braku podstaw do zwolnienia działacza z obowiązku świadczenia pracy.

Celem naprawy sytuacji i odzyskania statusu przez organizację związkową konieczne jest złożenie przez nią do pracodawcy odpowiedniej treści i w odpowiedni sposób podpisanej informacji. I to dopiero od chwili złożenia tej informacji, i to ze skutkiem wyłącznie na przyszłość związek zawodowy odzyskuje status zakładowej organizacji związkowej z wszelkimi tego konsekwencjami. Jednakże taka nowo złożona informacja półroczna działa w stosunku do tego, co się dopiero ma wydarzyć, a nie w stosunku do tego, co się wydarzyło.

Czyli działacz związkowych znowu będzie chroniony przed zwolnieniem z pracy, a pracodawca będzie musiał konsultować w przypadku nowych wypowiedzeń zamiar swojego działania z tą organizacją związkową. Natomiast w przypadku tego, co wydarzyło się w czasie, w którym dana organizacja związkowa nie posiadała statusu zakładowej organizacji związkowej, pracodawca mógł

podejmować wszelakie działania prawno-pracownicze z pominięciem tej organizacji. Przykładowo mógł nie zwalniać działaczy związkowych ze świadczenia pracy z zachowaniem prawa do wynagrodzenia, czy też nie potrącać składek członkowskich z wynagrodzeń pracowników i przekazywać je na rachunek związku zawodowego.

## DŁUGOTERMINOWY ASPEKT RELACJI ZE ZWIĄZKIEM ZAWODOWYM

Praktyka pokazuje, że tam, gdzie funkcjonują związki zawodowe, są one stałym elementem krajobrazu w zakładzie pracy. Dlatego też nawet na sytuację, gdy jak to mówią piłkarze „ktoś strzeli sobie gola” w sytuacji, gdy organizacja związkowa nie dopełnia podstawowego spoczywającego na niej obowiązku należy pamiętać, że co do zasady to tylko stan przejściowy i natychmiast po naprawieniu swojego błędu organizacja związkowa będzie w stanie funkcjonować w zakładzie pracy na normalnych zasadach.

Często mawia się, że związki zawodowe były, są i będą. Dlatego tak ważne jest dobre partnerskie, ale też oparte na przepisach prawa ustalenie relacji między pracodawcą a daną organizacją związkową. Nie zmienia to faktu, że każdy – w tym związek zawodowy – zobowiązany jest do przestrzegania przepisów. Jeśli ktoś niedbale podchodzi do swoich obowiązków – a tak jest w przypadku braku składania informacji półrocznej, to nie powinien dziwić się negatywnym konsekwencjom takiego działania.



WOJEWÓDKA I WSPÓLNICY  
KANCLERZA PRAWA PRACY



**dr Marcin Wojewódka**  
Radca prawny





# LOJALNOŚĆ PRZED WOLNOŚCIĄ.

## Granice swobody aktywności pracownika bez umowy o zakazie konkurencji

Pracodawca proponował mi podpisanie umowy o zakazie konkurencji. Nie podpisałem. Pracodawca okazał wyrozumiałość i nie zwolnił mnie chociaż mógł – pamiętać bowiem należy, że odmowa podpisania umowy o zakazie konkurencji prowadzi do utraty zaufania przez pracownika, co uzasadnia wypowiedzenie umowy o pracę.

Ale czy w takim razie „hulaj dusza, piekła nie ma”..., czy w takim razie pracownika nie obowiązują żadne ograniczenia które powstrzymywały pracownika w podejmowaniu aktywności grożących interesom pracodawcy? Czy pracownik może zatem w pełni swobodnie realizować swoje zamierzenia poza godzinami pracy?

W pierwszej chwili mogłoby wydawać się, że tak jest, skoro nie ma umowy o zakazie konkurencji, zatem nie ma ograniczeń. Ale pamiętajmy, że poza ograniczeniami wynikającymi z podpisanej przez strony umowy istnieją także generalne zasady postępowania, które obligują pracownika do działania w poczuciu lojalności do własnego pracodawcy, nakazując mu nieprzekraczania ogólnie przyjętych norm.



Pamiętać bowiem należy, że nawet bez podpisania przedmiotowej umowy pracownik na podstawie art. 100 § 2 pkt 4 KP jest obowiązany dbać o dobro zakładu pracy, chronić jego mienie oraz zachować w tajemnicy informacje, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę. Jak wskazuje bowiem Sąd Najwyższy, pracownik z mocy ustawy obowiązany jest do lojalnego postępowania względem swojego pracodawcy.

Egzemplifikacją tej powinności są obowiązki określone w art. 100 § 2 pkt 4 KP. Powinności te są ustanowieniem szczególnej zasady lojalności pracownika względem pracodawcy, z której przede wszystkim wynika obowiązek powstrzymania się pracownika od działań zmierzających do wyrządzenia pracodawcy szkody czy nawet ocenianych jako działania na niekorzyść pracodawcy (Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 23.1.2020 r., II PK 228/18, LEX nr 3107045).

Jeszcze bardziej precyzyjnie w powyższej kwestii wypowiedział się Sąd Apelacyjny w Krakowie, stwierdzając, iż przepis art. 100 § 2 pkt 4 KP nie tylko nakłada na pracownika obowiązek pozytywnego zachowania się, ale także jednocześnie wymaga od niego powstrzymania się od określonych działań, jeśli godzą one w dobro pracodawcy.

Zakaz wynikający z tego przepisu jest więc dalej idący niż wynikający z zawarcia pomiędzy pracodawcą i pracownikiem umowy na podstawie art. 101<sup>1</sup> KP. Oznacza to, że nawet jeśli w niektórych przypadkach umowa o zakazie konkurencji nie zostanie zawarta, pracownika mimo to obowiązuje powinność wynikająca z ogólnego obowiązku dbałości o dobro pracodawcy, zwłaszcza jeżeli dochodzi do zachowania, które może być kwalifikowane w kategoriach nieuczciwej konkurencji (Wyrok Sądu Apelacyjnego w Krakowie z dnia 21.6.2017 r., III APa 8/17, LEX nr 2335345).

Wskazać bowiem należy, że istotą umowy o zakazie konkurencji jest powstrzymywanie się przez pracownika w czasie istnienia stosunku pracy lub po jego zakończeniu od: po pierwsze działalności konkurencyjnej wobec pracodawcy w sensie obiektywnym, tzn. od działalności, która narusza interes pracodawcy, po drugie prowadzenie tej działalności zostanie uznane z woli stron stosunku pracy za zabronione w zakresie ustalonym w umowie.

Za działalność konkurencyjną może być uznana jedynie działalność, która stwarza rzeczywiste zagrożenie interesów pracodawcy. Natomiast sama działalność konkurencyjna pracownika może gościć nie tylko w gospodarce, lecz także inne interesy pracodawcy.

“

*Poza ograniczeniami wynikającymi z podpisanej przez strony umowy istnieją także generalne zasady postępowania, które obligują pracownika do działania w poczuciu lojalności do własnego pracodawcy.*



Klauzula konkurencyjna dotyczyć może w szczególności zarówno produkcji towarów lub świadczenia usług tego samego rodzaju, jak i towarów i usług zbliżonych do działalności pracodawcy. Istotne jest to, że już samo podjęcie działalności konkurencyjnej, bez względu na rozmiar poniesionej przez pracodawcę szkody ekonomicznej, utożsamiane będzie z niedotrzymaniem zobowiązania dotyczącego powstrzymania się od tej działalności.

Zatem, jeśli pracownik nawet nie ujawni tajemnicy technologicznej, nie wykorzysta tajemnicy handlowej i ogólnie jego działania dla konkurencji nie wpłyną negatywnie na spadek obrotów, zniżenie jakości usług czy obniżenie wartości marki jego dotychczasowego lub byłego pracodawcy przez samo tylko podjęcie działalności konkurencyjnej, naruszy umowę o zakazie konkurencji (Wyrok Sądu Apelacyjnego we Wrocławiu z dnia 11.3.2014 r., III APa 2/14, LEX nr 1511773).

Konkurencyjną działalnością jest aktywność przejawiana w tym samym lub takim samym zakresie przedmiotowym i skierowana do tego samego kręgu odbiorców, pokrywająca się - chociażby częściowo - z zakresem działalności podstawowej lub ubocznej pracodawcy. W rezultacie zakazana może być taka działalność, która narusza interes pracodawcy lub mu zagraża (Wyrok Sądu Apelacyjnego w Szczecinie z dnia 3.3.2015 r., III APa 13/14, LEX nr 1770865).

Zatem analizując powyższe orzeczenia judykatury wskazać można, że o ile przepisy prawa pracy nie pozwalają pracownikowi na podejmowanie działań, które realnie mogłyby godzić (bądź wręcz godziły) w interes pracodawcy, o tyle umowa o zakazie konkurencji chroni już nawet przed potencjalnym zagrożeniem interesów pracodawcy przez pracownika.

Nie można przyjąć, że podejmowanie działalności konkurencyjnej lub też świadczenie pracy dla konkurenta jest automatycznie równoznaczne z naruszeniem obowiązku dbałości o dobro zakładu pracy.

Za takim wnioskiem przemawia w szczególności przyjmowany dotychczas sposób rozumienia obowiązku dbałości o dobro zakładu pracy oraz odmienność dóbr chronionych na podstawie art. 100 § 2 pkt 4 KP oraz art. 1011 KP (Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 8.3.2013 r., II PK 194/12, LEX nr 1331287). Pracownik z mocy ustawy obowiązany jest do lojalnego postępowania względem swojego pracodawcy. Egzemplifikacją tej powinności są obowiązki określone w art. 100 § 2 pkt 4 KP.

Powinności te są ustanowieniem szczególnej zasady lojalności pracownika względem pracodawcy, z której przede wszystkim wynika obowiązek powstrzymania się pracownika od działań zmierzających do wyrządzenia pracodawcy szkody czy nawet ocenianych jako działania na niekorzyść pracodawcy (Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 23.1.2020 r., II PK 228/18, LEX nr 3107045).



***Ochrona pracodawcy przez nieuczynnymi zakusami pracownika będzie aktualna do czasu pozostawania przez strony w relacji pracowniczej.***



Pamiętać przy tym należy, że ochrona pracodawcy przez nieczynnymi zakusami pracownika będzie aktualna do czasu pozostawania przez strony w relacji pracowniczej. Po ustaniu stosunku pracy pracodawca nie ma ustawowych mechanizmów oddziaływania na zachowania pracownika (może poza przepisami o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, których zakres ochrony jest zdecydowanie węższy<sup>1</sup>).

Wówczas jedynym remedium pozostaje umowa o zakazie po ustaniu stosunku pracy. Precyzyjne określenie zakresu zakazu konkurencji ustanowianego w klauzuli konkurencyjnej jest szczególnie ważne, gdyż po ustaniu stosunku pracy były pracownik nie jest objęty obowiązkiem dbałości o dobro zakładu pracy, dookreślającym niekiedy zakres pracowniczych obowiązków.

W razie ogólnikowego określenia zakresu zakazu konkurencji może powstać wątpliwość, czy były pracownik związany jest zakazem konkurencji tylko w tej dziedzinie działalności pracodawcy, w której posiada szczególnie ważne informacje, czy też zobowiązany jest do powstrzymania się od konkurencji we wszelkich sferach aktywności byłego pracodawcy (Postanowienie Sądu Najwyższego z dnia 10.5.2018 r., II PK 319/17, LEX nr 2488641).

Jak bowiem celnie zauważył Sąd Najwyższy w 2019 r., wiedza, doświadczenie i umiejętności zdobyte przez pracownika w czasie zatrudnienia nie korzystają z ustawowej ochrony na rzecz przedsiębiorstwa, chociaż – ze względu na zasadę swobody umów – należy dopuścić możliwość zawarcia przez pracodawcę i pracownika porozumienia

*1. Fakt rozwiązania stosunku pracy łączącego strony nie przesądza o możliwości swobodnego działania byłego pracownika w odniesieniu do tych czynności, które stanowią czyn nieuczciwej konkurencji. Działania mające na celu np. „podbieranie” klientów byłego już pracodawcy stanowią właśnie czyn nieuczciwej konkurencji, który jest sankcjonowany na gruncie ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji jak też na gruncie prawa karnego. Baza klientów pracodawcy stanowi tajemnicę przedsiębiorstwa, którą także były pracownik musi respektować. W konsekwencji ewentualne próby „przeciągania” klientów będą spotykały się ze stanowczą reakcją pracodawcy, wykorzystując wszelkie dostępne środki prawne.*



zawierającego klauzulę ograniczającą postępowanie się tą wiedzą w celach konkurencyjnych po ustaniu zatrudnienia, w tym w ramach stosunku pracy na rzecz podmiotu prowadzącego taką samą działalność (Postanowienie Sądu Najwyższego z dnia 8.1.2019 r., II CSK 736/18, LEX nr 2602681).

Wreszcie patrząc z perspektywy konsekwencji zachowania nielojalnego pracownika, prowadzącego do wyrządzenia szkody, który nie ma zawartej umowy o zakazie konkurencji, poczynania takie mogą również podlegać ocenie przez pryzmat ciężkiego naruszenia podstawowych obowiązków pracowniczych. Nielojalnego pracownika można skutecznie zwolnić dyscyplinarnie, jeśli przez działanie konkurencyjne doszło do kwalifikowanego naruszenia żywotnych lub istotnych interesów pracodawcy.

Jeżeli strony stosunku pracy nie zawarły umowy o zakazie konkurencji, to naruszenie „szczególnej zasady lojalności pracownika względem pracodawcy” i/lub związana z tym utrata zaufania do pracownika uzasadnia rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia z winy pracownika z powodu podjęcia działalności konkurencyjnej wobec pracodawcy (art. 52 § 1 pkt 1 k.p.) tylko wtedy, gdyby

doszło do kwalifikowanego naruszenia istotnych interesów pracodawcy, które mogły narazić go na powstanie szkody i pod warunkiem objęcia takich zarzutów wskazanymi pracownikowi przyczynami natychmiastowego rozwiązania stosunku pracy (Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 22.4.2015 r., II PK 158/14, LEX nr 1681881).

Analiza powyższego prowadzi zatem do konstatacji, iż praktyka wypracowała subtelny mechanizm oceny zachowań pracownika, nie uzależniając możliwości podejmowania przez pracownika działań konkurencyjnych (nielojalnych) wobec pracodawcy wyłącznie od faktu zawarcia umowy o zakazie konkurencji. Zatem pracownikowi, fakt, że nie masz podpisanej umowy o zakazie konkurencji nie oznacza, że twoje niepoprawne działania wobec pracodawcy w zakresie opisanym powyżej nie mogą spotkać się z negatywną reakcją twojego pracodawcy.

**KOCZUR**  
KANCELARIA ADWOKACKA  
DR SEBASTIAN KOCZUR



**dr Sebastian Koczur**  
Adwokat



**SGH**

Szkoła Główna  
Handlowa  
w Warszawie

# STUDIA PODYPLOMOWE KADRY I PŁACE

Zapraszamy na 7. edycję studiów. Nasze atuty to:

- profesjonalna, doświadczona kadra wykładowców, praktyków, w tym sędziów, radców prawnych i doradców podatkowych,
- 198 godzin warsztatów (w tym m.in.: 6 godzin z Podstaw z naliczania wynagrodzeń, 35 godzin z Naliczania wynagrodzeń, 41 godzin z Prawa pracy),
- bezpłatny dostęp do programu Legalis z aktualnymi przepisami i komentarzami,
- zajęcia praktyczne z Płatnika z dostępem do programów i bazy danych,
- zajęcia praktyczne w programie Symfonia zakończone dodatkowym zaświadczeniem o nabyciu podstawowych umiejętności pracy w programie,
- stale doskonalony program studiów,
- hybrydowy tryb zajęć.



Rozpoczęcie zajęć: 1 października 2021 r.  
Dołącz do nas! Rekrutacja trwa.

[www.sgh.waw.pl/pskip](http://www.sgh.waw.pl/pskip)

# PRACA ZDALNA

## a związki zawodowe

Praca zdalna, która stała się fenomenem ostatniego roku na rynku pracy, na początku została wprowadzona „zaskoczenia” bez jakiegokolwiek negocjowania nie tylko z przedstawicielstwem pracowników, ale również z samymi zainteresowanymi. Uzasadnieniem dla takiego podejścia była konieczność jak najszybszego „odseparowania” ludzi od siebie w celu zapobieżenia rozprzestrzeniania się koronawirusa.

Ustawodawca zakładał jednak, że stan pandemii szybko się skończy, dlatego też takie radykalne podejście uzasadniano istnieniem tzw. siły wyższej. Stąd też pierwotne uregulowanie pracy zdalnej na podstawie bezwzględnego polecenia pracodawcy miało być stosowane przez 6 miesięcy, po których mieliśmy wrócić do normalności, a więc do warunków zatrudnienia uzgodnionych przez pracodawców z pracownikami w umowach o pracę, w tym zwłaszcza w zakresie miejsca wykonywania pracy.

Okazało się jednak, że pandemia nie tylko że nie skończyła się, ale zaczęła przybierać na sile. W związku z czym dotychczasowe „epizodyczne” uregulowania pracy zdalnej zostało przedłużone do 3 miesięcy po zakończeniu stanu pandemii.

Co prawda złagodzone w pewien sposób bezwzględny wymóg podporządkowania się pracownika decyzji pracodawcy co do wykonywania pracy zdalnej poprzez wskazanie, że jej wykonywanie może zostać polecane, jeżeli pracownik ma umiejętności i możliwości techniczne oraz lokalowe do wykonywania takiej pracy i pozwala na to rodzaj pracy.

Jednakże w praktyce ta nowa redakcja przepisu dla samego zatrudnionego niewiele zmieniała, bowiem nie wynika z niego konieczność uzyskania jego zgody na wykonywanie takiej pracy.

A więc w konsekwencji nadal praca zdalna jest wykonywana na polecenie pracodawcy, a odmowa jej wykonania może skutkować daleko idącymi konsekwencjami włącznie z rozwiązaniem umowy o pracę. Taki stan prawny nie może się jednak utrzymać w dłuższej perspektywie, a więc po zakończeniu stanu pandemii. Dlatego też nie ulega wątpliwości, że ogólne zasady stosowania pracy zdalnej muszą stać się przedmiotem dialogu społecznego na poziomie pracodawcy. A to oznacza, że już dzisiaj należy się do tego przygotować.

### Parts of Speech @

- Articles
- Nouns
- Pronouns @
- Adjectives @
- Verbs @
- Adverbs @
- Conjunctions @
- Prepositions @

Wynika to bowiem zarówno z dotychczasowego ustawodawstwa jak i z planowanej nowelizacji Kodeksu pracy. Przypomnijmy bowiem, że co prawda praca zdalna nie była do czasu pandemii przedmiotem odrębnych przepisów, to jednak sytuacje bardzo do niej zbliżone już od wielu lat są bardzo szczegółowo regulowane.

I tak po pierwsze w Kodeksie pracy istnieją odrębne przepisy dotyczące telepracy, które zresztą oparte są na Autonomicznym Porozumieniu związków zawodowych i organizacji pracodawców na poziomie Unii Europejskiej. Po drugie szczególną formą zatrudnienia, chociaż trzeba przyznać, że obecnie bardzo rzadko stosowaną, jest praca nakładcza – zwana też chałupniczą, co można przetłumaczyć na „normalny język” jako praca w domu.

A więc dotyczy ona najczęstszego miejsca wykonywania pracy zdalnej. W obydwu tych przypadkach już dzisiaj istnieje konieczność negocjowania zasad ich stosowania ze związkami zawodowymi, a więc nie ma powodu przewidywać, że w przyszłości będzie inaczej. Tym bardziej, że skoro praca zdalna stanowi przejaw stosunku pracy, a więc

wszystkie zasady prawa pracy, w tym zwłaszcza ryzyka podmiotu zatrudniającego oraz obowiązku równego traktowania/zakazu dyskryminacji znajdują do niej odpowiednie zastosowanie (z wyjątkiem jednoznacznie wyłączonych w przepisach) dlatego też uzgodnienie jednolitych zasad jej stosowania z przedstawicielstwem pracowników leży zarówno w interesie pracowników jak i pracodawców.

Tym niemniej należy mieć świadomość, że ponieważ praca zdalna może przybierać różne formy, również zakres negocjacji zasad jej stosowania może być różny. Jak bowiem wskazuje projekt nowelizacji Kodeksu pracy z dnia 18 maja 2021 r. praca zdalna może być wykonywana całkowicie lub częściowo w miejscu wskazanym przez pracownika i uzgodnionym z pracodawcą, w tym w miejscu zamieszkania pracownika, w szczególności z wykorzystaniem środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość.

“

**Praca zdalna jest nadal wykonywana na polecenie pracodawcy, a odmowa jej wykonania może skutkować daleko idącymi konsekwencjami, włącznie z rozwiązaniem umowy o pracę.**



I tak pierwszym rodzajem pracy zdalnej jest jej wykonywanie stałe, niezależnie od tego czy jest to w formule zbliżonej do aktualnej telepracy (a więc za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej) czy też pracy chałupniczej (a więc wytwórczej). W takim przypadku jednolite ramowe zasady jej stosowania do wszystkich osób ją świadczących wydają się nie budzić wątpliwości.

Będą one stanowiły stałą korektę stosowania regulaminu pracy (który przecież jest uzgadniany ze związkami zawodowymi) ze względu na specyfikę miejsca wykonywania pracy. Przy czym bardzo szczegółowe kwestie „techniczne” powinno się pozostawić do uzgodnienia stronom stosunku pracy.

Druga formuła wykonywania pracy zdalnej – hybrydowa – powinna określać jaki zakres pracy będzie wykonywana w formule tradycyjnej, a jaki zdalnej. W zależności od samego zakresu czasowego również niektóre obowiązki stron stosunku pracy mogą być inaczej ukształtowane, zwłaszcza w zakresie kosztów. Tym niemniej ogólne zasady stosowania tej formy pracy zdalnej również powinny być przedmiotem porozumienia/regulaminu.

W przypadku trzeciej formuły – analogicznej jak w czasie pandemii – powinno się, moim zdaniem, wskazywać w porozumieniu/regulaminie jakie działania należy podjąć, aby zrealizować polecenie pracodawcy wykonywania pracy zdalnej, przy założeniu, że pracownik i tak musi wyrazić zgodę na jej wykonywanie potwierdzając, że ma ku temu odpowiednie możliwości. W takim zaś przypadku, jeżeli będzie mógł świadczyć pracę zdalną, wówczas znajdą do niego zastosowanie ogólne warunki porozumienia/regulaminu.

Czwarta formuła pracy zdalnej dotyczy sytuacji w której ma być ona wykonywana na wniosek pracownika. Ustawodawca przewidział przypadki kiedy pracodawca powinien wyrazić na to zgodę, i wówczas sposoby jej realizacji powinny być zgodne z ramowymi wskazaniem wynikającymi z porozumienia/regulaminu.

Wreszcie piąta formuła dotyczy sytuacji gdy praca zdalna staje się benefitem. Wówczas zasady jej przyznawania oraz warunki jakie musi spełniać pracownik, powinny być uregulowane w regulaminie tego benefitu, aby zapobiec zarzutom o nierówne traktowanie/dyskryminację. Natomiast warunki jakie musi spełniać pracownik, aby móc skorzystać z takiego benefitu, powinny wynikać z ogólnych regulacji zawartych w porozumieniu/regulaminie.

Zdaję sobie sprawę, że zarówno w świetle aktualnie obowiązujących przepisów o telepracy, a także w projekcie nowelizacji Kodeksu pracy w zakresie pracy zdalnej, ustawodawca przewidział możliwość jej stosowania bez konieczności wydania jakiegokolwiek aktu prawnego.

Wydaje mi się jednak, że taka sytuacja powinna zachodzić jedynie w wyjątkowych sytuacjach, bowiem wówczas i tak na pracodawcy spoczywają obowiązki wynikające z prawa pracy. A jak powszechnie wiadomo łatwiej jest stosować jednolite zasady niż wyjątki (zwłaszcza jeżeli miałyby być liczne), które mogą też zostać uznane za przejaw nieuzasadnionego nierównego traktowania ze wszystkim wynikającymi z tego konsekwencjami.

**Pierwszym rodzajem pracy zdalnej jest jej wykonywanie stałe, niezależnie od tego czy jest to w formule zbliżonej do aktualnej telepracy czy też pracy chałupniczej.**



**dr hab. Krzysztof Walczak**  
Wydział Zarządzania Uniwersytet Warszawski  
C&C Chakowski & Ciszek





# OKIEM PRAKTYKA

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

# SKUTECZNE WPROWADZENIE programu Employee Advocacy w firmie

Temat Ambasadorów Marki staje się w Polsce coraz bardziej popularny. Wiele firm postanowiło zmierzyć się z tym wyzwaniem, ale niewiele może dzisiaj szczycić się sukcesami w tej dziedzinie. Ci, którzy zmierzyli się z tym wyzwaniem wiedzą, że najwięcej błędów można popełnić na samym początku. Będą one miały kluczowy wpływ na realizację programu.

## Zacznijmy od tego czym jest Employee Advocacy.

Według definicji to nic innego jak promocja Twojej firmy przez ludzi, którzy dla niej pracują.

Jednak przecież nie każdy pracownik firmy to marketer, umiejący zaprojektować właściwą promocję. Rzecznictwo pracowników uznawane jest za taktykę marketingową, która w sposób strategiczny i zrównoważony zachęca pracowników do dzielenia się wartościami i komunikatami marki w sposób dla nich najbardziej naturalny.

“

*Pierwszym krokiem we wdrożeniu programu Employee Advocacy jest znalezienie promotora programu w randze Członka Zarządu / Dyrektora Zarządzającego.*

## CZY KAŻDY UMIE TO ZROBIĆ?

Oczywiście, że nie. To oznacza, że osoby będące uczestnikami programu winne być bardzo starannie wybrane. Na tym etapie projektu łatwo popełnić poważny błąd. Założenie, że jeśli ktoś ma konto na Facebooku, czy na LinkedIn i na tym koncie coś publikuje, to już się nadaje do programu, najczęściej jest błędne.

## JAK ZATEM WYBRAĆ WŁAŚCIWYCH LUDZI DO BYCIA AMBASADOREM MARKI?

Wybór ludzi do programu to jeden z kolejnych kroków wdrażania takiego programu. Przed tym procesem należy jednak zrobić kilka rzeczy.



## OD CZEGO ZATEM ZACZAĆ?

### » PROMOTOR

Pierwszym krokiem we wdrożeniu programu Employee Advocacy jest znalezienie promotora programu w randze Członka Zarządu / Dyrektora Zarządzającego. Bez takiej osoby trudno będzie przekonać kogokolwiek w firmie, że codzienne zaangażowanie pracowników w ten program jest ważne i wartościowe. To właśnie promotor powinien być liderem całego projektu i dawać najlepszy przykład jak należy to robić.

### » BUDŻET

Przed wystartowaniem z programem należy oszacować budżet projektu. Często nie wiemy na początku, ile będziemy potrzebować pieniędzy do realizacji takiego projektu, ale po czasie okazuje się, że bez zabezpieczenia budżetu będzie nam niezmiernie trudno to zrobić. Elementami wpływającymi na koszty programu są szkolenie, materiały graficzne od agencji i ewentualne nagrody w konkursach pobudzających aktywność uczestników.

### » KOORDYNATOR

Elementem mającym bezpośredni wpływ na to jak program będzie funkcjonował, jest osoba koordynująca działania. To do niej będą spływały wszelkie zapytania, problemy i pomysły. To powinna być osoba równie mocno zaangażowana w projekt, jak promotor. Warto przy tym punkcie zważyć czas potrzebny do koordynacji takiego projektu. Jeśli chcemy to zrobić dobrze, a przede wszystkim skutecznie, koordynator powinien mieć przestrzeń czasową na poziomie ¼ etatu. Jeśli dorzucimy osobie niemającej już w co ręce włożyć koordynację takiego projektu, coś na pewno nie zostanie zrobione. Koordynacja takiego projektu kosztuje czas.

Kolejnym elementem, na który należy zwrócić uwagę, to umocowanie owego koordynatora w firmie, aby nie było tak, że w jakiejś części firmy padną słowa wypowiedziane przez przełożonego do podwładnego: to ja jestem Twoim szefem i to moje polecenia masz wykonywać, a nie kogoś z HR, czy Marketingu. Bierz się za robotę, a nie Social Media w pracy”.





## » WEBINAR

Zanim wybierzesz Ambasadorów, zorganizuj webinar ze wszystkimi pracownikami firmy. To powinien być webinar obowiązkowy. Webinar powinien poprowadzić trener, który w konsekwencji poprowadzi szkolenie dla wybranych na późniejszym etapie Ambasadorów.

Podczas webinaru trener ukazuje wartości, korzyści, ale i obowiązki wynikające z uczestnictwa w takim projekcie. To wydarzenie nie powinno być prowadzone przez osoby z firmy. To bardzo poważny i delikatny projekt i nie powinien być odbierany od początku tak, że własnym sumptem firma coś stara się zrobić z reputacją swoich pracowników. Podczas webinaru wszyscy powinni usłyszeć zaproszenie do programu, ale i zobowiązanie do bardzo ważnej rzeczy.

Już na tym etapie należy jasno zapewnić ludzi, że firma nie będzie pisała żadnych tekstów, które później pracownicy mieliby obowiązek publikować u siebie na profilu. Bardzo ważnym elementem takiego webinaru powinno być jasne wytłumaczenie czym jest Marka Personalna każdego z pracowników i wytłumaczenie im tego, że to program wspierający każdą z ich marek, a nie markę firmy. Po webinarze rolę koordynatora będzie przygotowanie szkolenia.

I choć wielu czytelnikom pewnie zjeżą się włosy na ciele, czytając poprzednie zdanie, to niestety tak wygląda smutna rzeczywistość w wielu przypadkach.

Brak zrozumienia tego co robi podwładny, powoduje irytację i bardzo często zmniejszoną ocenę pracy tego człowieka.



“

*Dzisiaj nie ma B2B,  
czy B2C. Dzisiaj jest już tylko  
H2H – Human To Human.*

## » SZKOLENIE

Myśląc o takim programie najczęściej nasze myśli wędrują w kierunku platformy LinkedIn. To miejsce gdzie każdy z nas może w skuteczny sposób zarządzać własną karierą zawodową, jednocześnie wzmacniając markę dla której się pracuje. Program Employee Advocacy można jednak prowadzić również w innych miejscach, a dokładnie tam, gdzie może się znajdować nasza grupa docelowa.

Ponieważ jednak z tą grupą będzie trzeba w umiejętny sposób się komunikować, warto przeprowadzić szkolenie z LinkedIn, ale co bardzo ważne, powinien w nim być obszerny blok uczący ludzi pisać posty w taki sposób, aby ktokolwiek chciał je przeczytać, a po przeczytaniu jeszcze pragnął tego, o czym było w poście. Nie wystarczy powiedzieć ludziom jak i gdzie poklikać. Zdecydowanie lepszym pomysłem na szkolenie jest zatrudnienie zewnętrznego trenera LinkedIn.

To osoba będąca absolutnie na bieżąco z możliwościami portalu, ale i z narzędziami pomagającymi na późniejszym etapie programu mierzyć go i zarządzać nim. Ważną rzeczą przy szkoleniu jest położenie absolutnie największego nacisku na to, że firma nie chce ze swoich pracowników zrobić obwoźnych handlarzy na LinkedInie i nauczy ich jak osiągać najlepsze wyniki sprzedaży w historii, nie sprzedając.

W programie takiego szkolenia mocnym akcentem powinno być zwrócenie uwagi na Inbound Marketing i Storytelling. Dzisiaj szkolenia z LinkedIn bez tych elementów są już po prostu przestarzałe i nieużyteczne. Z doświadczenia tylko mogę dodać, że po takim szkoleniu ludziom utkwiają niemal tylko elementy związane ze Storytellingiem. Tak przygotowani Ambasadorzy będą wspaniałymi punktami styku z marką firmy w nienachalny i bardzo przyjazny dla Klientów sposób.



## » SPOŁECZNOŚĆ

Ambasadorzy w miarę upływu czasu będą gromadzić wokół siebie sporą Społeczność. Warto już na etapie szkolenia zadać sobie pytanie: a co będzie jak ktoś napisze, że chce to coś o czym ja będę pisać. To oznacza, że elementem takiego programu powinno być również przygotowanie stosowanego lejka sprzedażowego, aby każdy wiedział co zrobić z ludźmi chcącymi pozyskać wartości od firmy, którą się reprezentuje. To praca na poziomie projektowania szkolenia i powinno się to omówić pomiędzy koordynatorem i trenerem.

## » POLITYKA MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH

Niby ostatni, a jednak pierwszy punkt. Przed rozpoczęciem działań w tym temacie, warto opracować dokument ukazujący rolę Ambasadora i wskazanie w nim co będzie można, a czego nie będzie można robić w trakcie programu. Takiego zabezpieczenia potrzebują 3 strony: Pracownicy, pracodawca i projekty wspólne. Bez względu na taki dokument powinien być podpisany przez każdego uczestnika programu, a odpowiednio zmodyfikowany przez wszystkie osoby w firmie.

## » MENTORING

Nigdy nie jest tak, że po szkoleniu wszyscy wiedzą co mają robić. Nigdy też nie jest tak, że wiedzą, czy robią dobrze. Wdrażając taki program należy zadbać o to, aby trener wdrażający program nie zniknął po 8h z oczu pracowników. Największą wartością jaką zgłaszają mi Ambasadorzy w różnych firmach jest to, że mogą zawsze napisać i poradzić się, czy to co robią jest zgodne ze sztuką.

Brak takiej opieki spowoduje, że z obawy o negatywne oceny, pracownicy będą zmniejszali swoją aktywność, aż w konsekwencji program przestanie istnieć. Rolą trenera jest uświadomić również koordynatora, że po szkoleniu powinien pojawić się przynajmniej jeden webinar z trenerem, gdzie osoba szkoląca, rozwieje wszelkie wątpliwości i wskaże dalszą drogę do działania każdemu z Ambasadorów.

## » EFEKTY

Oczekiwanie szybkich efektów to największy problem w firmach, gdzie nie wdrożono programu w prawidłowy sposób. Warto dać jasny sygnał, że pierwszymi efektami będziemy się zajmować za 3-4 miesiące od szkolenia. Budowanie Marek Personalnych, a tym samym pozycji Ambasadora programu Employee Advocacy to proces czasochłonny. Jeśli dobrze nauczy się ludzi pisać, efekty przyjdą szybciej i będą dodatkowym paliwem do sukcesów kolejnych osób.



## » GOTOWOŚĆ NA SUKCES

Warto wiedzieć, że jeśli program jest dobrze wdrożony i prowadzony, to jego uczestnicy szybko odniosą sukces. Sukces tym samym odniesie firma. Warto być blisko Ambasadorów, gdyż to oni będą najbliżej Klientów. Wielokrotnie po komentarzach pod postami Ambasadorów, firmy zmieniają i dostosowują swoje usługi i produkty, a wtedy Klienci czują, że mają na to realny wpływ. Wielokrotnie też to właśnie Ambasadorów, a nie Prezesa firmy będzie się zapraszało na różnego rodzaju konferencje i to nie na widownię, a jako prelegentów. Warto być na to gotowym, bo takie zaproszenie może się pojawić szybciej niż komukolwiek w firmie się wydaje.

## A JAKIE BŁĘDY WE WDROŻENIU TAKIEGO PROGRAMU POWTARZAJĄ SIĘ NAJCZĘŚCIEJ?

### » SZKOLIMY LUDZI SAMODZIELNIE.

Kiedy ktoś na przykład spyta się o to ile można zrobić hashtagów w poście, nie znamy odpowiedzi. Ten człowiek znajdzie odpowiedź na portalu, ale już straci zaufanie do koordynatora.

### » ZAKUPEJEMY PLATFORMĘ DO AUTOMATYCZNEGO PUBLIKOWANIA POSTÓW.

W części z firm, w obawie o to, co napiszą pracownicy i że to nie będzie tym, co firma chce najbardziej, zainstalowano tzw. repozytorium postów. Po polsku bardziej brzmiałoby to jako gotowce postów przygotowane przez firmę.

Kiedy firma wymaga od pracowników aby umieszczali na swoim prywatnym profilu treści firmowe, traktuje uczestników programu nie jak Ambasadorów, a jak słupy ogłoszeniowe.

Pracownicy boją się odmówić, ale nie angażują się w żaden niemal sposób w interakcję w publicznością. Często dopiero po pół roku w firmie można się zorientować, że nie pozyskaliśmy ani jednego klienta, ludzie tego programu nienawidzą, a Marka Personalna każdego z nich to nic innego jak słup ogłoszeniowy.

Mnie osobiście przynosi mnóstwo Klientów, chcących usprawnić program, ale wiele się traci jak potraktujemy od początku w ten sposób naszych pracowników.

Ciekawa sytuacja następuje w dniu rozstania z firmą u tych ludzi. Pierwsze co, to czyszczą swoje konta z bezwartościowych treści, a przecież nie musi tak być.

### » NIE MIERZYMY EFEKTÓW.

Dobrze przygotowany program ukaże Ambasadorom cele indywidualne, ale i te które będzie można realizować jako grupa reprezentująca naszą firmę.

Odpowiednie ustalenie jakie mierniki będą brane pod uwagę powoduje, że program sam się nakręca.

Wprowadzenie programu Employee Advocacy nie jest łatwe. Nie da się tego zrobić od slajdu w Power Pointcie do kolejnej prezentacji, w której po miesiącu będziemy chwalić się wynikami. Ten program wdraża się długo, ale....

Jeśli to my będziemy odpowiedzialni za jego wdrożenie, będziemy matkami / ojcami sukcesu, to za dwa lata najdalej będziemy najbardziej poszukiwanymi pracownikami na rynku pracy, a to dlatego, że ludzie dzisiaj już nie kupują od firm. Ludzie dzisiaj kupują od ludzi. I niezależnie od tego, czy Twoja firma jest B2B czy B2C pora skończyć już z takim myśleniem. Dzisiaj nie ma B2B, czy B2C. Dzisiaj jest już tylko H2H – Human To Human. Ten kto zrozumie i wdroży to najszybciej, ten nie da sobie przez długi czas odebrać pozycji lidera rynku, czego wszystkim Czytelnikom życzę.



strategia  
marki  
personalnej

**Marcin Banaszkiwicz**  
Trener LinkedIn PL  
Autor szkolenia Strategia Marki Personalnej





# UMOWY OUTSOURCINGU PRACOWNICZEGO

## w praktyce polskich przedsiębiorstw

W dniu 1 czerwca 2017 r. weszły w życie zmiany ustawy z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (Dz. U. z 2016 r. poz. 360 oraz z 2017 r. poz. 658) istotne nie tylko dla Agencji Pracy Tymczasowych (APT) ale także ich klientów - Pracodawców Użytkowników (PU).

Należy uznać, iż przyjęta nowelizacja stanowiła istotny czynnik motywujący szeroko pojętą branżę APT do wewnętrznej przemiany w kierunku częściowego odchodzenia od definicyjnej „pracy tymczasowej” na rzecz różnych form współpracy z klientami opartych na cywilistycznej swobodzie umów w ramach tzw. usług outsourcingowych nie polegających *sensu stricto* na wypożyczaniu pracowników.

Zauważalne w praktyce ostatnich lat „transferowanie” usług zatrudnienia zewnętrznego w stronę alternatywnych form działalności (outsourcing, podwykonawstwo, itd.) wiąże się jednak z szeregiem zagrożeń, których zminimalizowanie wymaga nie tylko odpowiednich kontraktów, dokumentacji, organizacji, ale przede wszystkim zmiany dotychczasowych praktyk mogących sugerować tzw. ukrytą pracę tymczasową.





**Zatrudnione osoby nie mogą zostać wprost przekazane zleceniodawcy, z którym zleceniobiorca ma podpisaną umowę.**

## ISTOTA OUTSOURCINGU PRACOWNICZEGO

Na wstępie należy wskazać, iż pojęcie „outsourcingu” oznacza wyodrębnienie określonych zadań lub funkcji ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa i zlecenie ich realizacji podmiotowi zewnętrznemu.

Jest to więc swoisty rodzaj „podwykonawstwa”. Trzeba jednocześnie wskazać, że zasadniczo przepisy prawa nie definiują takiego pojęcia. Jedynie zgodnie z art. 2 pkt 9b ustawy 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych (t.j. Dz. U. z 2015 r. poz. 2164 z późn. zm.), przez umowę o podwykonawstwo należy rozumieć umowę w formie pisemnej o charakterze odpłatnym, której przedmiotem są usługi, dostawy lub roboty budowlane stanowiące część zamówienia publicznego, zawartą między wybranym przez zamawiającego wykonawcą a innym podmiotem (podwykonawcą), a w przypadku zamówień publicznych na roboty budowlane także między podwykonawcą a dalszym podwykonawcą lub między dalszymi podwykonawcami. Definicji tej nie stosuje się jednak poza zamówieniami publicznymi.

Trzeba wskazać, że problem poprawnej identyfikacji usług świadczonych na podstawie takich umów został zauważony zarówno w praktyce jak i w orzecznictwie sądów. W dużej mierze dotyczy on kwestii związanych ze stanami faktycznymi, w których **pracownicy zostali przejęci przez inny podmiot, a następnie wykonywali te same prace na rzecz uprzedniego pracodawcy**, jednak już jako pracownicy podwykonawcy (firmy świadczącej usługi outsourcingu pracowniczego).

Przykładowo Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 13 kwietnia 2010 r. (I PK 210/09) wskazał, że **outsourcing pracowniczy nie jest wykluczony**, jednak powierzenie przez pracodawcę wykonywania zadań pomocniczych podmiotowi zewnętrznemu świadczącemu usługi w tym zakresie (outsourcing) **nie może stanowić przejścia części zakładu pracy na innego pracodawcę** (art. 231 § 1 k.p.), jeżeli nie przemawia za tym kompleksowa ocena takich okoliczności, jak rodzaj **zakładów, przejęcie składników majątkowych i niematerialnych, przejęcie większości pracowników, przejęcie klientów, a zwłaszcza stopień podobieństwa działalności prowadzonej przed i po przejęciu zadań**.

Warto wskazać, że w przypadku zawarcia tzw. umowy outsourcingowej w takich okolicznościach (w połączeniu z konstrukcją tzw. przejścia części zakładu pracy na innego pracodawcę, **ale przy pozostawieniu kierownictwa nad pracownikami przy poprzednim pracodawcy**), tak wykreowany outsourcing jest uznawany za sprzeczny z art. 22 § 1 k.p. oraz art. 231 k.p., co prowadzi **do wniosku o nieważności tej czynności prawnej na podstawie art. 58 § 1 k.c.**

Tak stwierdził m.in. Sąd Apelacyjny w Gdańsku, wskazując w uzasadnieniu do wyroku z dnia 6 lipca 2016 r. (III AUa 357/16), że „wbrew niektórym poglądom doktryny, nie można zaakceptować dopuszczalności stosowania outsourcingu w sytuacji mającej miejsce w przedmiotowej sprawie. (...) Beneficjent pracy nie przekazał jednocześnie kontrahentowi majątku służącego realizacji zadań, **a także, co ważne, zachowano strukturę zarządczą w procesie świadczenia pracy. Rola podmiotu, który w umowie o świadczenie usług nazwany został „usługodawcą”, ograniczona została do dostarczania zatrudnionym wynagrodzeń, które wcześniej obliczył i przekazał do jego dyspozycji pierwotny pracodawca (zleceniodawca).**”





Pracowników „nie łączył w istocie z zainteresowanymi stosunek pracy, skoro nie zostały wypełnione jego znamiona z art. 22 § 1 Kodeksu pracy (nie łączył ich też żaden inny stosunek prawny); taki stosunek pracy istniał jednak między zainteresowanymi – pracownikami, a ich rzeczywistym pracodawcą, czyli odwołującym się, nawet jeśli nie było pomiędzy nimi oficjalnie zawartej umowy”.

Reguły ustalone w toku postępowań sądowych w tego rodzaju sprawach **można odnieść także do innych umów, a więc takich, w ramach których praca jest świadczona również, czy też wyłącznie przez pracowników pozyskanych na zewnątrz firmy klienta.**

Wynika z nich bowiem, że **elementem kluczowym przy zawieraniu tego rodzaju umów jest bieżące zarządzanie pracą pracowników przez podmiot ich zatrudniający i jego wyodrębnienie organizacyjne w zakładzie klienta.**

W innym przypadku może pojawić się zarzut naruszenia przepisów dotyczących świadczenia usług pracy tymczasowej zagrożonego sankcjami opartymi o regulacje ustawy z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (t.j. Dz. U. z 2016 r. poz. 360 ze zm.), zwanej dalej ustawą o APT., jak również ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy z dnia 20 kwietnia 2004 r. (Dz. U. Nr 99, poz. 1001), zwanej dalej ustawą o promocji zatrudnienia.

Należy przypomnieć, iż ustawa o APT narzuca w takim przypadku szereg obostrzeń odnośnie wykonywanej pracy np. maksymalny 18 miesięczny okres wykonywania pracy przez pracownika tymczasowego skierowanego przez dany podmiot będący agencją pracy tymczasowej do danego pracodawcy użytkownika, a także szereg sytuacji, w których praca tymczasowa w ogóle nie może być wykonywana. W przedmiotowym przypadku warto podkreślić także zakaz stosowania pracy tymczasowej przy wykonywaniu pracy szczególnie niebezpiecznej w rozumieniu przepisów wydanych na podstawie art. 23715 Kodeksu pracy (art. 8 pkt 1) ustawy o APT).



Zresztą, biorąc pod uwagę praktykę orzeczniczą, najpełniej odniósł się do problemu Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 27 stycznia 2016 r. (I PK 21/15). Wskazał tam, że podstawową cechą odróżniającą outsourcing pracowniczy od zatrudnienia pracowników własnych lub też świadczenia pracy przez pracowników tymczasowych **jest brak bezpośredniego i stałego podporządkowania (zarówno prawnego, jak i faktycznego) wykonawców w stosunku do podmiotu (insourcera)**, u którego takie usługi lub praca są wykonywane. W przypadku skierowania pracownika przez insourcera do pracy w innym podmiocie, pracownik ten **może podlegać jedynie pośredniemu i krótkotrwałemu zwierzchnictwu w nowym miejscu pracy.**

Umowy tego rodzaju powinny więc uwzględniać ten wymóg w pierwszej kolejności. Oczywiście należy zwracać uwagę także na inne ich elementy, zwłaszcza te charakterystyczne dla umów o skierowanie pracowników tymczasowych. Zdaniem A. Sobczyka<sup>1</sup> „intencją ustawy jest to aby stanowiła wyłączone i jedyne dopuszczalne przypadki dzierżawy pracowników (...) dlatego **wykładnia systemowa przemawia za tym, że dzierżawa pracowników nietymczasowych zarówno przez agencje pracy tymczasowej, jak i inne podmioty jest niedopuszczalna.** Autor ten wskazuje także, że „nie budzi (...) wątpliwości, że przedmiotem regulacji ustawowej **nie są inne postacie atypowego zatrudnienia, takie jak tzw. outsourcing.** Pojęcie to, niezależnie od różnic w definiowaniu, **sprowadza się bowiem do świadczenia na rzecz innego podmiotu usługi wykonywanej przez pracowników własnych i podporządkowanych w całości wykonującemu usługę.**”

Podsumowując, zatrudnione osoby nie mogą zostać wprost przekazane zleceniodawcy, z którym zleceniobiorca ma podpisaną umowę. Jeśli pracownicy tacy zaczną podlegać wprost kierownictwu zleceniodawcy, a rola zleceniobiorcy ograniczy się np. do wypłacania wynagrodzeń i rozliczania ZUS, **będzie to schemat charakterystyczny dla pracy tymczasowej.**

1. A. Sobczyk, Ustawa o zatrudnianiu pracowników tymczasowych. Komentarz, Zakamycze 2005

Prowadzi to do wniosku, że zleceniobiorca **powinien stale utrzymać kierownictwo nad pracownikami** pracującymi na rzecz swojego kontrahenta, ponieważ istnienie takiej więzi, dającej mu prawo wydawania poleceń i kierowania pracą, wyklucza uznanie tego kontrahenta za pracodawcę użytkownika w rozumieniu ustawy o APT. Jednocześnie formuła podwykonawstwa nie wyklucza przyjmowania – w ramach ścisłej współpracy – wskazówek czy wręcz żądań ze strony kontrahenta. Takie jego uprawnienie wynika z istoty umów o roboty budowlane i odpowiedzialności za całość zadania.

Dla wykluczenia wątpliwości należy ustanowić jedną lub kilka osób, które pełniłyby funkcje brygadzystów sprawujących formalny nadzór nad zatrudnionymi. Jak wynika jednak z powyższego, nie wyłącza to prawa bieżącego nadzoru nad całością prac (usługi) ze strony zleceniodawcy, w tym nad pracami wykonywanymi przez zatrudnionych przez zleceniobiorcę. Zalecane jest jednak komunikowanie poleceń i żądań za pośrednictwem koordynatorów i brygadzystów.

Nie wystarczy bowiem zawarcie porozumienia, mocą którego kontrahent zobowiązuje się wypłacić określoną kwotę za godzinę pracy personelu, a Zlecający – do dostarczenia tegoż. **Umowa musi wyodrębnić zadanie podwykonawcze, którego wykonania zleceniobiorca się podejmie i które będzie wykonywał przy pomocy zatrudnionych przez siebie osób.** Określenie zadanie może dotyczyć również szczególnych prac, wykonanie których obciążać będzie zleceniobiorcę. W tych ramach można określić zarówno kwalifikacje personelu, jego ilość, jak i wynagrodzenie za jego pracę skalkulowane według stawki za osiągnięty efekt albo tzw. godzin technologicznych (tzw. utrzymanie procesu).

Oprócz samej treści Umowy **niezwykle istotna będzie też bieżąca kontrola nad rzeczywistym sposobem jej wykonywania.** Mianowicie nie można wykluczyć, że dochodzić będzie np. do powstania faktycznej podległości służbowej pomiędzy pracownikami, a kadrą kierowniczą klienta (zleceniodawcy). Tego rodzaju sytuacji należy unikać np. poprzez zawarcie określonych postanowień w umowach pracowników.



Trzeba też wskazać, że sankcje z tytułu wadliwego stosowania tego rodzaju umów zależą przede wszystkim od tego, czy podmiot, który świadczyłby tego rodzaju usługi posiada status tzw. agencji zatrudnienia. W takim bowiem przypadku najdalej idącą sankcją byłoby wykreślenie go przez marszałka województwa w drodze decyzji administracyjnej z Krajowego Rejestru Agencji Zatrudnienia. Istnieje tu bowiem teoretyczna możliwość zastosowania przepisu art. 18m ust. 1 pkt 3 ustawy o promocji zatrudnienia. Zgodnie z nim, marszałek województwa **wykreśla, w drodze decyzji**, podmiot wpisany do rejestru w przypadku wydania decyzji, o której mowa w art. 71 ust. 1 pkt 3) ustawy o swobodzie działalności gospodarczej. Przepis ten z kolei stanowi, iż organ prowadzący rejestr działalności regulowanej (w tym wypadku marszałek województwa) **wydaje decyzję o zakazie wykonywania** przez przedsiębiorcę działalności objętej wpisem, gdy **stwierdzi rażące naruszenie warunków wymaganych do wykonywania działalności regulowanej przez przedsiębiorcę**.

Pojęcie „rażącego naruszenia” jest zwrotem niejednoznacznym, choć przykładowo zdaniem A. Sobczyka<sup>1</sup>, każde naruszenie ustawy o APT może być podstawą do wykreślenia agencji z rejestru. Moim zdaniem wobec niezdefiniowanego wprost w przepisach pojęcia „rażącego naruszenia” nie ma zupełnej pewności, iż ewentualne zakwalifikowanie schematu działania APT jako naruszenia ustawy o APT będzie miało charakter rażący, niemniej jednak nie można takiego scenariusza wykluczyć.

Z kolei w przypadku ustalenia, że dany podmiot prowadzi działalność regulowaną w ustawie o APT bez wpisu do rejestru, stosowanie wadliwych umów może skutkować odpowiedzialnością za czyn zabroniony, a w jej ramach grzywną do 100.000 zł (od 1 czerwca 2017 r., gdy w życie wszedł art. 121 ust. 1 pkt 2) ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy).

Szczególnie ważne jest więc takie sformułowanie i stosowanie Umowy, aby zminimalizować ryzyko ustalenia, że są one w rzeczywistości innymi umowami, niż przewidywały same strony lub też są nieważne.

## SANKCJE

W przypadku stwierdzenia wadliwości umowy, a w szczególności ustalenia, że usługa stanowi faktyczną usługę pracy tymczasowej ewentualne ryzyko dotyka również klienta firmy outsourcingowej. Należy bowiem jeszcze raz wskazać, że w przypadku świadczenia usług tego typu ustawa o APT (w razie ustalenia istnienia takiej umowy) przewiduje szereg obowiązków ciężących na pracodawcy użytkownika, pomimo, iż to agencja pracy tymczasowej jest faktycznym pracodawcą.

Trzeba bowiem podkreślić, że w przypadku konstrukcji prawnej będącej świadczeniem usług pracy tymczasowej to na użytkownika ciąży przede wszystkim obowiązek zapewnienia przestrzegania przepisów BHP.

**W związku z powyższym należy wskazać, iż od dnia 1 czerwca 2017 r. pracodawcy użytkownikowi (albo osobie działającej w jego imieniu) grozić może kara grzywny od 1000 do 30 000 zł, jeżeli m.in.**

- » nie zapewnia pracownikowi tymczasowemu bezpiecznych i higienicznych warunków pracy w miejscu wyznaczonym do wykonywania pracy tymczasowej lub nie wyposaża stanowiska pracy pracownika tymczasowego w maszyny i inne urządzenia techniczne, które spełniają wymagania dotyczące oceny zgodności,
- » nie dostarcza pracownikowi tymczasowemu odzieży i obuwia roboczego oraz środków ochrony indywidualnej;
- » nie prowadzi ewidencji czasu pracy pracownika tymczasowego w zakresie i na zasadach obowiązujących w stosunku do pracowników;

1. A. Sobczyk, op.cit.



**Podobna kara grozić może, jeżeli zostanie ustalone, że w ramach pracy tymczasowej użytkownik powierzył pracownikowi tymczasowemu wykonywanie m.in. pracy:**

- » szczególnie niebezpiecznej w rozumieniu przepisów wydanych na podstawie art. 23715 Kodeksu pracy,
- » na stanowisku pracy, na którym jest zatrudniony pracownik pracodawcy użytkownika w okresie uczestniczenia tego pracownika w strajku,
- » tego samego rodzaju co praca wykonywana przez pracownika pracodawcy użytkownika, z którym został rozwiązany stosunek pracy z przyczyn nie dotyczących pracowników w okresie ostatnich 3 miesięcy poprzedzających przewidywany termin rozpoczęcia wykonywania pracy tymczasowej przez pracownika

tymczasowego, jeżeli taka praca miałaby być wykonywana w jakiegokolwiek jednostce organizacyjnej pracodawcy użytkownika położonej w gminie, na terenie której znajduje się lub znajdowała się jednostka organizacyjna, w której był zatrudniony zwolniony pracownik,

- » przez okres przekraczający łącznie 18 miesięcy w okresie obejmującym 36 kolejnych miesięcy;
- » przez okres przekraczający 36 miesięcy, jeżeli pracownik tymczasowy wykonuje w sposób ciągły pracę tymczasową obejmującą zadania, których wykonanie należy do obowiązków nieobecnego pracownika zatrudnionego przez tego pracodawcę użytkownika;

“

***W przypadku stwierdzenia wadliwości umowy, a w szczególności ustalenia, że usługa stanowi faktyczną usługę pracy tymczasowej ewentualne ryzyko dotyka również klienta firmy outsourcingowej.***



Teoretycznie można tu także zwrócić uwagę na przepisy podatkowe. W przypadku, gdyby fiskus ustalił, że usługa wykazana na fakturze VAT nie była faktycznie wykonywana, to nie można całkowicie wykluczyć możliwości uznania takiej faktury za wadliwą. W takim przypadku można by się liczyć z ryzykiem zakwestionowania prawa do odliczenia z niej VAT-u w zakresie wykazanych w niej błędnych pozycji na podstawie art. 88 ust. 3a pkt 4a) ustawy o VAT, uznając, że stwierdzają one czynności, które nie zostały dokonane, ponieważ przedmiotem faktycznej usługi była praca tymczasowa. Zgodnie bowiem z tym przepisem, nie stanowią podstawy do obniżenia podatku należnego oraz zwrotu różnicy podatku lub zwrotu podatku naliczonego faktury i dokumenty celne w przypadku gdy wystawione faktury stwierdzają czynności, które nie zostały dokonane - w części dotyczącej tych czynności.

Przykładowo zgodnie z orzeczeniem Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 4 października 2017r. (II FSK 2460/15) „W celu oceny, czy przesłanki przejęcia zostały spełnione, należy wziąć pod uwagę wszystkie okoliczności faktyczne, które charakteryzują dane zachowanie, do których zalicza się w szczególności rodzaj przedsiębiorstwa lub zakładu, o który chodzi, przejęcie lub brak przejęcia składników majątkowych takich jak budynki i ruchomości, wartość składników niematerialnych w chwili przejęcia, przejęcie lub brak przejęcia większości pracowników przez nowego pracodawcę, przejęcie lub brak przejęcia klientów, a także stopień podobieństwa działalności prowadzonej przed i po przejęciu oraz czas ewentualnego zawieszenia tej działalności.

Elementy te muszą być zawsze oceniane całościowo w kontekście konkretnej sprawy i żaden z nich nie może być samodzielnie podstawą przyjęcia, że jednostka (przedsiębiorstwo, zakład lub część zakładu) zachowała tożsamość (...) Organ stwierdził, że ustalone w toku postępowania okoliczności faktyczne wskazują na zamiar skarżącej wykorzystania fikcyjnej konstrukcji prawnej dla obejścia przepisów prawa regulujących obowiązki płatnika podatku dochodowego od osób fizycznych oraz płatnika składek na ubezpieczenie społeczne i zdrowotne.”

Podobnie stwierdził Naczelnny Sąd Administracyjny z dnia 27 marca 2019 r. I FSK 395/17 uznając, iż „o tym, czy dochodzi do spełnienia przesłanek zawartych w art. 23 § 1 k.p. nie decydują umowy i porozumienia zawarte między stronami, ale okoliczności faktyczne identyfikujące normatywne pojęcie przejścia zakładu pracy. Jeżeli zatem w okolicznościach sprawy, pomimo formalnych umów między spółkami, nie doszło do rzeczywistej zmiany pracodawcy, to ocenie organów, iż stworzyły one jedynie fikcję prawną w celu osiągnięcia korzyści finansowych, nie sposób zarzucić dowolności.”

Biorąc powyższe pod uwagę, należy jeszcze raz podkreślić, że powyższe ryzyka mogą występować właśnie w przypadkach, w których zastosowanie znajdzie konstrukcja mająca na celu ominięcie przepisów ustawy o APT pomimo faktu, że wykonywana usługa będzie w istocie pracą tymczasową. Może tak się stać w przypadku niewłaściwego korzystania z konstrukcji umowy outsourcingowej.





## PODSUMOWANIE

Podsumowując i biorąc pod uwagę powyższe należy wskazać, iż poprawne rozwiązania outsourcingowe powinny spełniać poniżej wskazane warunki.

Prawidłowe rozwiązanie outsourcingowe powinno charakteryzować się:

Właściwym i pełnym określeniem przedmiotu umowy czyli tzw. usługi lub usług outsourcingowych. Nie należy uznawać za prawidłowy przedmiot umowy usługi polegającej na samym udostępnieniu pracowników.

Pracownicy podmiotu zleceniobiorcy (firma outsourcingowa), podczas wykonywania usługi, powinni być podporządkowani wyłącznie kierownictwu z podmiotu zleceniobiorcy. Nie można dopuszczać żadnych form faktycznego czy też formalnego podporządkowania tych osób kadrze zarządzającej podmiotu zlecającego (klient podmiotu outsourcingowego).

Zleceniobiorca powinien brać odpowiedzialność na zasadach ogólnych Kodeksu cywilnego za wykonywaną usługę i osiągnięcie zakładanych efektów.

Wynagrodzenie Zleceniobiorcy powinno być oparte na zasadzie rozliczenia za efekt albo ewentualnie tzw. godziny technologiczne.

Zdecydowanie należy uznać, iż prawidłowo skonstruowana i stosowana umowa outsourcingu pracowniczego może istnieć równolegle do rozwiązań opartych na ustawowej pracy tymczasowej. Dalsza praktyka i orzecznictwo polskich sądów powszechnych i administracyjnych pokażą jakie będą realne i bezpieczne drogi rozwoju branży outsourcingu pracowniczego.



**dr Maciej Chakowski**  
Partner Zarządzający w kancelarii C&C Chakowski & Ciszek i adiunkt na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego



# SZTUKA KOMUNIKOWANIA powrotów do pracy

Powoli wkraczamy w nową, postpandemiczną rzeczywistość. W wielu firmach trwają dyskusje nad formą powrotów do biur.

Pracodawcy rozważają wdrożenie stałej pracy hybrydowej, a pracownicy jasno deklarują, że odnaleźli się w formule zdalnej i oczekują, że będą mogli z niej nadal korzystać.

## Najważniejsze 5 kroków w komunikacji powrotów do biura:

### 1 CHECK PULSE, CZYLI TRZYMAJ RĘKĘ NA PULSIE

Najważniejsza zasada. Od niej zawsze zaczynamy układanie planu komunikacji. Przeprowadzamy mini ankietę wśród pracowników, w której pytamy o nastroje, obawy czy oczekiwania związane z powrotem, a także o preferencje pracy: zdalna, hybrydowa, czy też powrót do biura w pełnym wymiarze. Nasz plan komunikacji powinien obejmować wszystkie możliwe odpowiedzi i rozwiązania.

### 2 PROCEDURY ZAPEWNIĄCE NAJWYŻSZY POZIOM BEZPIECZEŃSTWA

Pandemia wyzwoliła w wielu ludziach obawy o swoje zdrowie i życie. Pracodawca powinien podejść do tego rozsądnie, z empatią, ale też powinien nauczyć się zarządzać tym strachem. W tym celu w procedurach należy uwzględnić wnioski z przeprowadzonych ankiet oraz informacje dotyczące bezpieczeństwa, zmian w zasadach pracy czy nowej organizacji przestrzeni. Warto też podkreślić zaangażowanie pracodawcy w zrobienie czegoś więcej, np.: wprowadzenie dodatkowych dezynfekcji w biurze, zadbanie o dystans między stanowiskami pracy czy też wprowadzenie profilaktycznych testów na koronawirusa. Najlepiej w lekkiej formie, np.: jako poradnik z wykorzystaniem infografik.

### 3 KOMUNIKACJA

Tylko właściwie poprowadzona komunikacja zmotywuje pracowników do powrotu do biur. Należy przewidzieć wszystkie możliwe scenariusze sytuacji kryzysowych i wypracować do nich rozwiązania. To trudna praca, ale niezbędna, aby w odpowiednim czasie właściwie zareagować.

Na bieżąco informujemy, w jaki sposób przygotowane są ich miejsca pracy, jak radzą sobie ci, którzy już do biura wrócili. Najlepiej pokazać to w kilku krótkich materiałach wideo.

### 4 INTEGRACJA - PONOWNE BUDOWANIE RELACJI

Moim zdaniem najefektywniej będzie zacząć integrację od wzmocnienia kultury dobrego samopoczucia w firmie. „Dobrostan pracownika” to cel nadrzędny dla każdego pracodawcy. Okazywanie wsparcia i wdrażanie nowych rozwiązań będzie nie tylko podnosiło morale pracowników, ale także będzie efektywnie budować relacje społeczne. Możemy to osiągnąć, np.: poprzez webinary z treningu uważności czy work-life balance.

Dobrym pomysłem są cykliczne spotkania na zespołową kawę na początek dnia. Aby nie stracić poczucia przynależności do grupy warto organizować wirtualne akcje integracyjne, np. gry online w kalambury czy udział w lidze esportowej.

### 5 JAK DOBRZE CIĘ ZNOWU WIDZIEĆ!

Welcome pack i mail powitalny dla powracającego pracownika. Sprawmy, aby pierwszy dzień po powrocie dobrze się rozpoczął.

Pamiętajmy, że mądrze przeprowadzony reboarding przywraca lub zwiększa emocjonalny związek z firmą, zaangażowanie i motywację pracowników. Postarajmy się zrobić z powrotów pracowników prawdziwe święto:)



Anna Ziętek  
PR Manager



# TRENDY W HR

## w „nowej rzeczywistości”

Pandemia Covid w kilka miesięcy przeprowadziła w świecie biznesu błyskawiczną rewolucję. Szybko pokazała deficyty w obszarach związanych nie tylko z zarządzaniem, pracą w zmianie, ale także zwinności reagowania.

Niewątpliwą oznaką obecnych czasów jest też zmieniająca się rola HR, który praktycznie w kilka miesięcy musiał dostosować i siebie i często biznes do nowych warunków. Nasze wyzwania skupiały się na zapewnieniu względnie stabilnego funkcjonowania w zupełnie nowych warunkach.

Szybkie wdrożenie nowego sposobu pracy (zdalnej, rotacyjnej, w reżimie sanitarnym), procedury bezpieczeństwa związane z ochroną zdrowia, komunikacja wewnętrzna, utrzymywanie zaangażowania, zdalne rekrutacje i wdrożenia, szkolenia, integracje, redukcje – to tylko niektóre z wyzwań. Sytuacja powoli stabilizuje się, natomiast nowa „normalność” będzie już inna, co wymaga od nas wszystkich, w tym od HR dużej zwinności i elastyczności oraz otwartości.

Mimo że już od kilku lat dużo mówiło się o świecie VUCA, to dopiero pod koniec pierwszego kwartału 2020 r. wszyscy zbiorowo uświadomiliśmy sobie, że żyjemy w ciągłej zmianie, która generuje dużo niepewności.

Odszyfrowując termin VUCA – jest to świat pełen złożoności, zmienności, niepewności i niejednoznaczności. Brzmi znajomo? Od kilku lat jest to nasza codzienność. Silnie poczulimy ją jednak dopiero od ponad roku.

**Odpowiedzią na wyzwania VUCA jest „odczarowanie” zmian:**

- » prezentowanie wizji w miejsce zmienności,
- » upraszczanie w miejsce skomplikowanych działań,
- » wyjaśnianie w celu budowania zrozumienia,
- » bycie innowacyjnym, zwinne działanie, mimo niejasności i często chaosu lub deficytu informacyjnego.



## JAKIE KLUCZOWE OBSZARY WYMAGAJĄ ZAADRESOWANIA PRZEZ HR W ZWIĄZKU Z „NOWĄ RZECZYWISTOŚCIĄ” I ŚWIATEM VUCA?

### NOWY MODEL PRACY

Praca zdalna zostanie z nami na dłużej. Pracownicy przez ostatni rok zbudowali dookoła niej swoje życie, odkrywając jej zalety w postaci możliwości większego skupienia się na pracy merytorycznej w zaciszu własnego domu, godzenia spraw zawodowych z prywatnymi, oszczędnością czasu i finansów na dojazdy itp. Część osób zrezygnowała z wynajmu mieszkań w miejscu zatrudnienia i wróciło do rodzinnych miast. We współczesnych ogłoszeniach o pracę coraz częściej wśród benefitów pojawiają się możliwość pracy zdalnej, brak oficjalnego dress codu, elastyczny czas pracy, zadaniowe podejście do pracy itp.

Praca zdalna to także korzyści dla pracodawców, którzy zmniejszają powierzchnie biurowe i wprowadzają tzw. gorące biurka. Nowym trendem jest przechodzenie całych zespołów (łącznie z najwyższą kadrą zarządzającą na tzw. open space). Gabinety są dedykowane wyłącznie na pokoje spotkań/ sale konferencyjne.

Osobiście przewiduję, że znacząca część pracodawców zdecyduje się na pracę hybrydową w systemie 2-3 dni pracy z biura, pozostałe dni zaś praca zdalna. Praca biurowa wciąż przecież daje większe możliwości budowania relacji społecznych, integracji, zaangażowania itp. Część liderów zauważa i flaguje też obniżenie efektywności i zaangażowania spowodowane pracą z domu.

Wydaje się to korespondować z potrzebami pracowników. W prowadzonych na rynku ankietach jedynie 10 proc. osób oczekuje pracy w pełnym wymiarze tylko z biura lub tylko z domu. Powroty do nowej rzeczywistości powinny być planowane ewolucyjnie, osobiście polecam sprawdzenie np. w formie ankiety preferencji naszych pracowników odnośnie ich potrzeb.

Możemy oczekiwać także zmniejszonej ilości podróży służbowych – zdalna formuła spotkań udowodniła nam, że można je skutecznie prowadzić z biura, czy domu bez potrzeby podróżowania wielu kilometrów w celu odbycia jednego godzinnego spotkania.



## BUDOWANIE ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW

Zmienił się sposób motywowania pracowników. Piękne biura, fantazyjne ekspresy do kawy, owocowe poniedziałki w obliczu pracy zdalnej przestały odgrywać znaczącą rolę. W zamian ciężar przesunął się na kadrę zarządzającą i jej styl przywództwa. Oparty na zaufaniu, budowaniu zaangażowania, nastawieniu na cel, jednocześnie z uważnością na drugiego człowieka. Jednym z podstawowych narzędzi efektywnego menedżera stała się komunikacja. Budująca wiedzę, transparentność, bezpieczeństwo, ale także angażująca i zachęcająca do osiągnięcia celów.

Pamiętajmy, że w wyniku pracy zdalnej o nasze talenty walczymy już nie tylko lokalnie, ale globalnie. Praca może być przecież wykonywana z dowolnego miejsca na świecie, o ile pozwalają na to przepisy, dobre łącze i sprzyjające strefy czasowe.

## PRZYWÓDZTWO W MIEJSCIE KIEROWANIA

Budowanie i utrzymywanie zaangażowania oraz codzienna komunikacja w czasie pandemii przeszły w ręce liderów. Ważne i trudne zadanie, jeżeli li myślimy z perspektywy utrzymania motywacji pracowników i wyników firmy.

Kluczową rolę odgrywają także zarządy. Te najbardziej skuteczne „wychodzą” do ludzi, odeszły od bycia odległym, zimnym tworem na rzecz otwartego dialogu z zespołem, regularnych spotkań, czy też sesji Q&A. Wszystko po to, by budować poczucie stabilnego i bezpiecznego miejsca pracy. Zarządzanie human2human zyskuje na szczęście coraz więcej zwolenników. Dodatkowo część z zarządów wykorzystała czas pandemii do budowania wizerunku pracodawcy na rynku pracy. Pracodawcy odpowiedzialnego, otwartego i etycznego, a także zwinnie reagującego na wyzwania rynku. Warto tę tendencję utrzymywać.

## KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA W NOWEJ ODSŁONIE

Komunikacja wewnętrzna do marca 2020 r. była traktowana raczej po „macoszemu”. Od drugiego kwartału zeszłego roku niczym kopciuszek założyła pantofelki i wyszła na salony.

Dotychczas drugoplanowy, poboczny obowiązek dość szybko pojawił się, jako temat na spotkaniach zarządów. Początkowo nawałnice związane z szybkim przygotowywaniem zasad pracy podczas pandemii, zmieniły się w rozmowy bardziej strategiczne, skupione na komunikacji sytuacji firmy, decyzjach finansowych, czy też osobowych. Priorytetem stało się przygotowywanie planów komunikacyjnych zorientowanych na budowanie zaangażowania, motywacji, czy też integracji, a także wspierania działalności biznesowej.

Wzrastającą rolę komunikacji wewnętrznej można łatwo zaobserwować po ilości ogłoszeń rekrutacyjnych, jakie są obecnie prowadzone na stanowiska Specjalisty/ Eksperta ds. Komunikacji Wewnętrznej. Coraz częściej stanowiska te są lokowane w działach HR.

## PRACA Z WARTOŚCIAMI FIRMY

Pandemia pokazała, że firmy z dojrzałą kulturą organizacyjną stawiającą na otwartość, zaufanie partnerstwo i przywództwo (w miejsce tzw. „dyktatorstwa”) miały „łatwiejsze” zadanie w marcu 2020 r. niż skostniałe organizacje ze sztywną hierarchią, dystansem, budujące złudny autorytet na władzy. Liderzy z tych pierwszych organizacji rozumieją rolę przywództwa, indywidualizowania stylu zarządzania i opierania go o wzajemne partnerstwo i zaufanie. W opozycji stoją organizacje z kadrą menedżerską z cyklu „zawód dyrektor” – praca zdalna i rzeczywistość pełna niepewności bezlitośnie niestety obnażyły jej braki w zarządzaniu i komunikacji.



“

**Przed HR'ami duże wyzwanie – stała promocja zdrowia psychicznego, monitorowanie czynników ryzyka obniżenia dobrostanu, edukacja, jak można pomóc, aby wesprzeć a nie zaszkodzić.**

W dojrzałych organizacjach pracownicy byli zorientowani na osiągnięcie wyników mimo trudnych warunków pracy, pracownicy firm stawiających na hierarchie borykali się często zaś z tzw. „ręcznym sterowaniem”, gaszeniem pożarów i pracą w poczuciu braku zaufania. Efektem było niskie morale i praca na tzw. minimum.

Podczas pandemii obserwowaliśmy doskonałe praktyki realizowane nawet przy bardzo trudnych procesach jakim są zwolnienia grupowe – przykładem jest wyjątkowo transparentna i pełna empatii komunikacja Briana Chesky współzałożyciela Airbnb. Obserwowaliśmy także mniej chlubne przypadki, które szybko przeciekły do sieci, pokazując jak ważny jest wewnętrzny employee experience i jak mocno wpływa on na reputację organizacji.

Możemy inwestować w kosztowne programy EB, jeżeli jednak nie mamy wewnętrznych ambasadorów, jakimi są nasi pracownicy to nie powinniśmy spodziewać się zwrotu z inwestycji. Jak mawiał klasyk P. Drucker „kultura zjada strategię na śniadanie”. Nawet najlepsza strategia nie wystarczy do osiągnięcia sukcesu. Nieumiejętne budowanie kultury organizacyjnej może pozbawić przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej.

## ROZWÓJ PRACOWNIKÓW W UJĘCIU HOLISTYCZNYM

Czas pandemii to także zmiana w systemach rozwojowych. W programach szkoleniowych pojawiły się zagadnienia z obszarów związanych z dobrostanem, w tym dbaniem o pozytywną energię, dobry sen, oddzielaniem życia zawodowego od prywatnego, mindfulness itp. Niektóre firmy poszły krok dalej i zatrudniały na etacie psychologa lub oferowały wsparcie psychologiczne.

Temat zdrowia psychicznego jest niezwykle istotny, gdyż badania pokazują (dane NFZ z 2020 r.), że, aż co trzecia badana osoba doświadczyła kryzysu psychicznego spowodowanego przez pandemię COVID-19.

Przed HR'ami więc duże wyzwanie – stała promocja zdrowia psychicznego, monitorowanie czynników ryzyka obniżenia dobrostanu, edukacja, jak można pomóc, aby wesprzeć a nie zaszkodzić (słynne stwierdzenie wypowiedziane nawet w przyjacielskiej intencji „weź się w garść, inni mają większe problemy” może spowodować tragiczne skutki). Jest to temat niezwykle istotny, silnie skorelowany z wynikami biznesowymi. Efektywny pracownik to przecież zdrowy/ szczęśliwy pracownik.

Spodziewam się, że najbliższy czas będzie bardzo intensywny, ale jednocześnie ciekawy dla działów HR. W perspektywie powyższych trendów zrozumiałym jest powód dla którego firmy przekształcają działy zasobów ludzkich w działy people & culture. Jest to zmiana nie tylko słowna, ale całościowa, związana z nowym podejściem do pracownika opartym na filozofii human 2 human.



**Małgorzata Górka**  
People, Culture  
& Internal Communication Director



# 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.

# DIGITALIZACJA

## procesu onboardingu

Proces rekrutacji kończy się najczęściej zatrudnieniem wybranego kandydata. W wąskich i specjalistycznych dziedzinach toczy się nieustająca walka o utalentowanych pracowników.

**Czy jako dział HR mamy wpływ na to, aby pozyskani pracownicy zostali z nami na dłużej? Co możemy zrobić, aby nowi współpracownicy nie czuli się zagubieni w pierwszych dniach nowej pracy? Czy możemy pomóc kierownikom, by mogli sprawnie zawnioskować o wszystkie niezbędne narzędzia i dostępy dla swoich pracowników?**

Według badania Glassdor **skuteczne wprowadzenie pracownika do organizacji zwiększa jego produktywność o 70%, natomiast zdecydowanie poprawia retencję pracowników, aż o 82%.**

Spotykałam się niejednokrotnie ze stwierdzeniem, że jako specjalista działu HR nie mam wpływu na działania biznesowe w mojej organizacji. Według mnie możemy mieć bardzo duży wpływ. Postrzeganie funkcji HR już od pewnego czasu się zmienia. Bardzo uważnie obserwuję ewolucję. Działy HR zaczęły być postrzegane jako wsparcie dla biznesu a nie tylko dział administracyjno-operacyjny. Specjaliści ds. kadr i płac mogą zmieniać otoczenie, ponieważ mają wpływ na procesy, w których uczestniczą pracownicy. Upraszczając ten proces dla pracowników i kierowników, sprawimy, że będą mogli szybciej wrócić do swoich obowiązków i skupić się na biznesie. Mam nadzieję, że się ze mną zgodzicie.

Pisząc ten artykuł zastanawiam się nad skalą nowozatrudnionych pracowników w firmach, których miałam przyjemność przeprowadzać przez proces onboardingu, a w szczególności przez tak zwany pre-onboarding. Dziesiątki, setki... tutaj się zatrzymam. Mówi się, że pierwsze wrażenie jest bardzo ważne, a szczególnie, gdy mamy tylko jedną szansę go doświadczyć.

Proces adaptacji nowej osoby, poznania wartości naszego przedsiębiorstwa rozpoczyna się jeszcze w obszarze rekrutacji potem przechodzi przez HR, a na końcu trafia do administracji czy IT. Jak widzimy zadanie to jest nie tylko dla działu HR. Zaangażowanych jest wiele osób z różnych działów i odpowiedzialności biznesowej.

**CZY NARZĘDZIA MOGĄ NAM POMÓC W STWORZENIU ŚCIEŻKI ONBOARDINGU NOWYCH PRACOWNIKÓW?**

Zaczynając pracę w nowej firmie pierwszego dnia otrzymujemy bardzo wiele informacji, które często nam umykają. Jesteśmy w nowym miejscu, wśród nieznanymi osobami i zasadami. Odnalezienie się w tym wszystkim, zainicjowanie zadań zawodowych to cel nowego pracownika. Wdrożenie nowej osoby może już od pierwszych chwil kształtować pozytywne lub negatywne doświadczenia. Projektując odpowiednią ścieżkę dbamy o markę pracodawcy. Nie mogę pominąć tutaj popularnych haseł jak employer branding i user experience, które towarzyszą temu procesowi przez cały czas.

Pomocą w skutecznym i efektywnym wdrożeniu mogą okazać się narzędzia, takie jak np. intranet czy **portale pracownicze z rozbudowaną samoobsługą**. Możemy zadbać by nowe osoby miały dostęp do najważniejszych informacji, krótkich instrukcji, dokumentów a jakże ważnego też schematu organizacyjnego.

Rozpoczynając pracę w nowej firmie i odbywając tak zwany obchód pierwszego dnia, spotykamy kilka, kilkanaście, kilkadziesiąt jak nie setki nowych twarzy. Zapamiętanie kto i czym się zajmuje jest nie lada wyzwaniem.

Pamiętam moment, gdy rozpoczynałam pracę w Symfonii, gdzie w przeciągu krótkiego czasu zostałam przedstawiona ponad 100 moim współpracownikom. Możliwość wglądu w strukturę organizacyjną wraz ze zdjęciami pracowników zdecydowanie zyskała moją sympatię.

Projektując proces onboardingu nie możemy zapominać o czynnościach na etapie pre-onboardingu. **Twórzmy checklisty, instrukcje dla menedżera i nowego pracownika.** Pozostawmy nasze przekonania i przez chwilę wczujmy się w postać nowo zatrudnianej osoby. Pewnie każdy z nas ma takie doświadczenia za sobą, przecież gdzieś, kiedyś zaczynaliśmy swoją zawodową przygodę. Uzyskamy spojrzenie z perspektywy kluczowego uczestnika procesu. Zobaczmy co jest ważne, jakie informacje powinien otrzymać.

Zaznaczając zrealizowane zadania w trakcie pre-onboardingu mamy pewność, że pracownik otrzyma dokumenty, dostępny do zasobów firmowych czy sprzęt na czas.

» **Czy otrzymaliśmy zwrotnie wymagany komplet dokumentów? Czy nowa osoba zapoznała się z obowiązkowymi regulaminami lub szkoleniami?**

W systemie możemy sprawdzić czy takie czynności są zrealizowane. Potwierdzenie zadań wykonanych przez nowego pracownika jeszcze bardziej porządkuje ten proces i pozwala nam na szybką weryfikację na jakim etapie się znajduje.

» **Czy kierownik potrzebuje specjalnych systemów i dostępów do kolejnych aplikacji?**

Portale pracownicze wspierają procesy kadrowo-płacowe ale także skupiają się na procesach miękkiego HR. Gdy w organizacji wykorzystujemy portale do samoobsługi pracowniczej na co dzień, przykładowo do składania wniosków urlopowych, to możemy taki system wzbogacić o inne **wnioski związane z czynnościami onboardingu nowych członków zespołu.** Kierownik wykorzystując portal pracowniczy będzie mógł łatwo i szybko zawnioskować o przydzielenie odpowiednich narzędzi i dostępów. Wniosek trafi zgodnie ze ścieżką akceptacji do odpowiednich osób.



Elektroniczny obieg wniosków ma tę zaletę, iż można w dowolnej chwili i z dowolnego miejsca sprawdzić status złożonego wniosku. Upraszczając ten proces zadbamy, aby przełożonym czynności nie zajęły zbyt wiele cennego czasu.

Podobnie możemy kształtować doświadczenia pracownika. **Krótkie instrukcje** jak należy wypełnić dokumenty i jakie trzeba dostarczyć sprawią, że nowy pracownik nie zagubi się przy otrzymaniu kwestionariuszy i niezbędnych oświadczeń. Sprawimy, że **powtarzające się pytania** i wątpliwości pracowników **ograniczymy do minimum**.

W systemach **możemy tworzyć specjalne ścieżki wdrożenia dla różnych grup stanowisk** wykorzystując powitalne filmiki, instrukcje czy e-learningi. Dużym zainteresowaniem cieszą się dedykowane maile wysyłane pierwszego dnia pracy lub wpisy na profilu firmowym przedstawiające nową osobę z krótkim bio, niekoniecznie tylko zawodowym.

**Publikując bazę wiedzy** z sekcją dla nowych pracowników ułatwiamy im start w naszej organizacji. Odnajdą tam dokumenty, które przeczytają w dogodnym dla siebie czasie i miejscu. Dodatkowo w systemie potwierdzą zapoznanie się z nimi, a potem mamy gotowy raport na wyciągnięcie ręki, a raczej kliknięcia. Zawsze, gdy tylko zajdzie potrzeba powrotu do treści regulaminu pracownicy mają taką możliwość. **Cenne wskazówki opublikujmy w dedykowanym manualu**, dzięki któremu wiadomo do kogo powinniśmy się zwrócić, gdy chcemy otrzymać np. niezbędne artykuły biurowe czy też dostęp do szatni dla rowerzystów.

Dedykowane systemy do szkoleń, bazy wiedzy nie zastąpią tak naprawdę relacji i kontaktu z drugą osobą. Spotykałam się w tym procesie także z rolą opiekuna wprowadzającego tzw **buddy**. W praktyce najczęściej jest to przełożony, People Business Partner lub inna osoba z działu HR. Buddy cierpliwie odpowie na pytania i zapozna nowego kolegę z używanymi w firmie systemami.

Dobrym pomysłem jest przeprowadzenie ankiety w celu poznania doświadczeń kluczowego uczestnika procesu pre-onboardingu czy onboardingu. Poznamy czy nasz modelowy proces odpowiada na większość lub nawet wszystkie potrzeby nowych osób w organizacji.

Moim zdaniem **do współpracy nad tworzeniem procesów onboardingu i mapy użytkownika** procesu **warto zaprosić osoby reprezentujące różne działy**. Różnorodność wśród członków zespołu zapewni zaprojektowanie nie tylko procesu idealnego dla pracownika, ale przede wszystkim procesu odpowiadającego potrzebom biznesu. Przeniesienie tej ścieżki do świata cyfrowego, systemów informatycznych jest operacją, której nie unikniemy, szczególnie teraz w dobie pandemii koronawirusa. Praca zdalna a także coraz modniejsza praca w modelu hybrydowym stwarza nowe szanse i możliwości na cyfryzację tego obszaru.



Oprogramowanie dla biznesu



Elżbieta Czaplicka

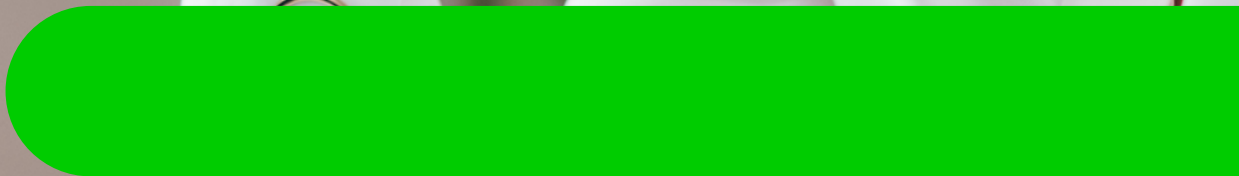
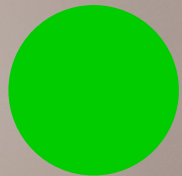
Architekt Rozwiązań Biznesowych, Ekspert HR





# Planujesz zautomatyzować procesy HR w swojej firmie?

Kliknij, aby poznać  
praktyczne  
porady ekspertów,  
jak dokonać tego  
szybko i skutecznie.





# KLUCZOWA ROLA PRACOWNIKÓW w budowaniu marki pracodawcy

Silna marka daje ogromną przewagę konkurencyjną i pozwala na uzyskanie wysokich wyników finansowych. Budowanie zaufania do marki to proces, którego ważnym elementem są pracownicy. To oni dzięki swojemu zaangażowaniu w social mediach budują wiarygodność firmy. Opinie pracowników w mediach społecznościowych o swojej firmie to jedno z najbardziej wiarygodnych źródeł informacji o marce i pracodawcy.

## PRACOWNICY - CYFROWI AMBASADORZY – MIKROINFLUENCERZY MARKI

Pracownicy mają średnio 10 razy więcej kontaktów w mediach społecznościowych niż marka. Badania pokazują, że przekaz marki osiąga o 561 procent większe zasięgi, gdy jest udostępniany przez pracowników w porównaniu z tymi samymi wiadomościami udostępnianymi za pośrednictwem oficjalnych kanałów społecznościowych marki.

Przekazy marki są udostępniane 24 razy częściej, gdy są rozpowszechniane przez pracowników niż przez markę (Burke 2017). Pamiętać należy o tym, że oprócz platformy LinkedIn - postrzeganej jako biznesowy kanał komunikacji, nasi pracownicy spędzają dużo czasu również na innych socialach takich jak: Facebook, Instagram, Twitter czy YouTube, publikując swoje opinie, komentarze i polecenia. Czy twoja firma bierze pod uwagę zbudowanie armii ambasadorów i wykorzystanie tych miejsc do budowania silnej marki pracodawcy?



Często wykorzystujemy płatne ogłoszenia i reklamy, tymczasem ich przekaz jest dużo mniej wiarygodny dla odbiorcy, niż przekaz publikowany przez naszych znajomych. Dlatego zamiast zwiększać budżety na reklamę i działania promocyjne, warto sprawdzić kto w naszej organizacji mógłby zostać ambasadorem naszej marki.

## NOWA LOJALNOŚĆ

Jesteśmy świadkami jednej z największych sprzeczności w historii biznesu. Z jednej strony czasy, gdy pracownik spędzał 30 lat w jednej firmie minęły i obecnie więcej osób chce współpracować z firmami jako freelancerzy czy konsultanci zewnątrzni. Z drugiej strony lojalność dla firmy jest wysoko ceniona. Jednak zmieniła się forma tej "lojalności". Dziś firmom powinno zależeć na tym, aby pracownicy byli ich ambasadorami. Organizacje, które to szybko zrozumieją i wdrożą, nabędą dodatkowe kanały komunikacji i punkty styku z klientami, tworząc mikroinfluencerów swojej marki.

Nawet jeżeli pracownik nie jest związany z firmą na lata, jego komunikacja w social media pozostaje tam na długi czas. W inernecie nic nie ginie.

Do tej pory komunikacją w firmie rządziły działy PR, teraz to działy HR wspólnie z działami PR powinny ustalać strategię komunikacji angażując pracowników i wykorzystując ich zasięgi w social media.

Czy w Twojej organizacji to nadal dyrektor generalny za pośrednictwem działu komunikacji decyduje, co powiedzieć, kim będzie publiczność i jakie medium zostanie użyte? Dziś wiadomości są publikowane na setkach kont w social media i rozchodzą się w sekundę na cały świat. Wyobraź sobie dziesiątki lub setki postów, które pomagają wspierać misję Twojej firmy. Korzyści z takiej komunikacji są bezcenne, a niestety cały czas firmy zaniedbują edukację pracowników z zakresu komunikacji online i wykorzystania mediów społecznościowych. A przecież rozwój kompetencji cyfrowych jest niezbędnym elementem ekspansji firmy.

**Przekaz marki osiąga o 561 procent większe zasięgi, gdy jest udostępniany przez pracowników w porównaniu z tymi samymi wiadomościami udostępnianymi za pośrednictwem oficjalnych kanałów społecznościowych marki.**



## ZAUFANIE DO MARKI

Żyjemy w erze fake newsów i spadku zaufania, co niestety przekłada się również na nasze organizacje i marki. W tej nowej rzeczywistości firmy, które są postrzegane jako organizacje nastawione tylko na zysk i wyzysk ludzi oraz środowiska będą mieć coraz większe problemy. Nową przewagą konkurencyjną jest ZAUFANIE DO MARKI, a siłą napędową zaangażowani pracownicy i współpracownicy działający jako ambasadorzy, rozumiejący wspólny cel i odpowiednio komunikujący wydarzenia marki.

## DLACZEGO WARTO INWESTOWAĆ W KOMPETENCJE CYFROWE PRACOWNIKÓW

Największe firmy inwestują w cyfrowe umiejętności, aby cała organizacja rozumiała i wspierała wprowadzane innowacje. Te firmy wiedzą, że aby utrzymać przewagę konkurencyjną, potrzebują zespołów, które są aktywne w świecie online.

Twoi pracownicy są już obecni w mediach społecznościowych. Zadbaj o to, aby wiedzieli co mogą publikować, jakie zachowania są niewskazane, jak tworzyć ciekawe i angażujące treści, jak budować swoją markę osobistą. Uchroni cię to przed kryzysami wizerunkowymi wywołanymi w mediach społecznościowych brakiem wiedzy na temat konsekwencji zachowań w social mediach.

Są już firmy, które wdrażają pakiety edukacyjne wspierające pracowników w tworzeniu treści, postów czy materiałów wideo. Mam przyjemność prowadzić takie ambasadorskie projekty dla czołowych firm. Jeżeli firma postawi na zaufanie i wspólne cele, efekty pojawiają się bardzo szybko.

Jeżeli chcesz porozmawiać o stworzeniu strategii dla ambasadorów Twojej marki napisz na adres [szkolenia@joannaceplin.pl](mailto:szkolenia@joannaceplin.pl)



**Joanna Ceplin**

Strateg komunikacji i biznesu online  
Założycielka Akademiasmartbrand.pl



# Zbuduj silną markę pracodawcy!

Uczyń z mediów społecznościowych siłę swojego biznesu!

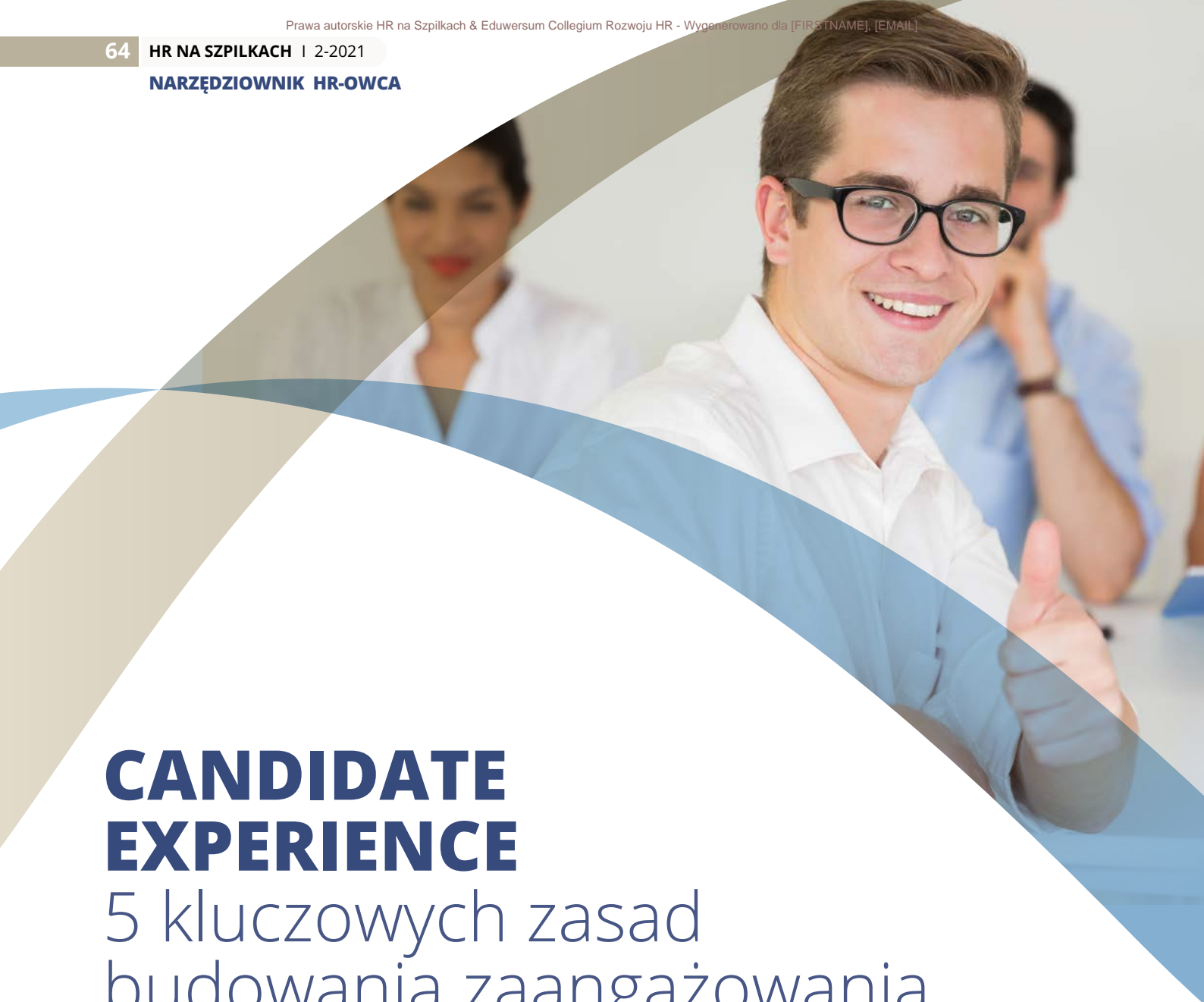


## Dzięki Akademii Smart Brand:

- zbudujesz strategię obecności firmy w social mediach,
- wzmocnisz wizerunek firmy jako atrakcyjnego miejsca pracy,
- komunikacja twojej organizacji będzie spójna i skuteczna,
- dowiesz się jak angażować odbiorców i jakie narzędzia w social mediach możesz do tego wykorzystać,
- poznasz najnowsze trendy w marketingu online.

AKADEMIA  
Smart Brand

Odwiedź [www.AkademiaSmartBrand.pl](http://www.AkademiaSmartBrand.pl) lub zadzwoń +48 798 767 705.  
Więcej informacji na: [www.joannaceplin.pl](http://www.joannaceplin.pl)



# CANDIDATE EXPERIENCE

## 5 kluczowych zasad budowania zaangażowania naszych kandydatów

Candidate experience to budowanie marki pracodawcy odnoszące się do doświadczeń i wrażeń kandydata z całego procesu rekrutacyjnego (źródło: Wikipedia).

Czy w obecnych czasach warto dbać o wrażenia naszych kandydatów? Przy odrobinie szczęścia mamy przecież kilkanaście lub kilkadziesiąt osób zainteresowanych pracą w naszej firmie. Taka sytuacja może nas doprowadzić do myśli, że w sumie jak nie ta osoba, to przecież mamy w puli inne życiorysy. Takie z kolei myślenie to już prosta droga do realnego zagrożenia biznesowego wizerunku firmy. Przesadzam? Moim zdaniem nie...

Większość z osób, która brała udział w procesach rekrutacyjnych z łatwością przypomni sobie rekrutacje, które przywołują uśmiech na ustach i ciepłe emocje na temat marki, a czasem nawet prowadzą do rozpoczęcia współpracy jako klient/ konsument/ użytkownik danej firmy. Nie jest to tylko efekt procesów, w których otrzymaliśmy oferty zatrudnienia. Profesjonalnie i partnersko poprowadzony proces rekrutacyjny może uczynić z (także odrzuconego) kandydata ambasadora naszej marki.



Większość z nas z łatwością niestety przypomni sobie także procesy, które do dnia dzisiejszego wzbudzają w nas negatywne wspomnienia, które często przekładają się także na nasz stosunek do danej marki. Co budzi negatywne emocje? Brak poczucia traktowania po partnersku, brak kontaktu ze strony firmy, nieprofesjonalny sposób prowadzenia rozmów rekrutacyjnych, przedłużający się proces decyzyjny, brak spójności pomiędzy wizją przedstawianą w ofercie pracy a stanem faktycznym. To tylko niektóre z grzechów głównych.

Punktem wyjścia jest traktowanie kandydatów, nie tylko jako przyszłych pracowników, ale przede wszystkim klientów, czy też partnerów biznesowych naszej firmy. Dbając o profesjonalny proces, dbamy jednocześnie o dobry wizerunek biznesowy naszej firmy. Nawiązanie współpracy z nowym pracownikiem to kontrakt, który musi być atrakcyjny dla obu stron.

Firma proponuje określone warunki za kompetencje i wyniki pracy, których ma dostarczyć w zamian pracownik. Nie jest to proces siłowy, wymaga chęci i motywacji dwóch stron. Bywa, że firmy wychodzą z pozycji siły tj. „bierz co oferujemy lub weźmiemy kogoś innego”. Może to oczywiście zadziałać krótkoterminowo, jeżeli nasz kandydat ma potrzebę szybkiego znalezienia zatrudnienia. Natomiast długoterminowo spowoduje lawinę frustracji i w efekcie rotacji.

Nasz kandydat, nawet jeżeli zaakceptuje takie traktowanie, może wciąż być otwarty na nowe propozycje, z których skorzysta, kiedy tylko nadarzy się okazja. Pamiętajmy, że proces rekrutacyjny i onboardingowy (wdrożeniowy) to dwa bardzo ważne elementy budowania pozytywnej motywacji naszego nowego pracownika. Ich niewłaściwe przeprowadzenie będzie miało skutki nie tylko w zwiększonej rotacji (koszty dla firmy), ale odbije się także na naszym wizerunku pracodawcy i wpłynie negatywnie na morale załogi / zespołu.

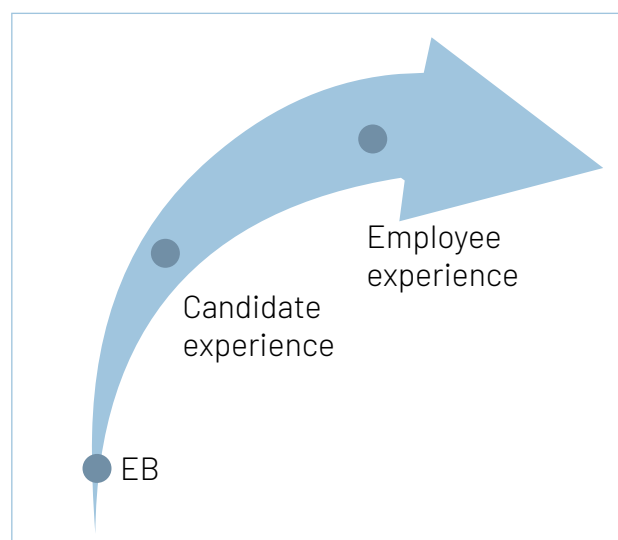
Kolejnym aspektem jest spojrzenie na wszystkie procesy HR'owe jako jedną spójną całość. Wyłącznie traktowanie całości działań HR w powiązaniu z biznesem firmy jako jednego spójnego działania da nam szansę na osiągnięcie spodziewanego efektu.

Proces rekrutacyjny to tylko jeden z elementów employer branding (EB), czyli budowania wizerunku firmy. Nie odkryję niczego nowego, pisząc, że nie ma dobrego EB bez zaangażowanych pracowników.

Candidate experience to jedynie etap w całym procesie. Kandydaci z profesjonalnie zarządzanych procesów rekrutacyjnych mogą być naszymi ambasadorami, aktywnie włączając się w inwestowanie w nasz wizerunek.

Osoby, którym zaproponowaliśmy pracę, wchodzą w struktury firmy, która powinna rozpocząć budowanie ich zaangażowania (tzw. employee experience).

Warto przy tym utrzymywać także pozytywne relacje z kandydatami, którzy nie wygrali procesu rekrutacyjnego. Nie tylko mogą być naszymi ambasadorami, ale możemy zaprosić ich także do kolejnych procesów rekrutacyjnych.



## O CZYM WARTO PAMIĘTAĆ, ABY BUDOWAĆ POZYTYWNE CANDIDATE EXPERIENCE?

### » REKRUTACJA TO PRZEMYŚLANY BIZNESOWY PROCES

Każda rekrutacja powinna być dokładnie przeanalizowana pod kątem jej celowości, a także realnych potrzeb biznesowych. Zdarza się, że firmy wypełniają np. ciągle rotujące wakaty, nie poświęcając uwagi, z jakiego powodu zatrudnione osoby rezygnują z pracy. Czasem rekrutacja jest robiona z tzw. „marszu” – przecież mamy wakat – bez przemyślenia, czy realnie stanowisko powinno zostać odnowione.

Zdarza się, że decydujemy się, aby zatrudnić osobę do wybranego projektu, np. zmiany kultury, zmiany procesów biznesowych bez refleksji, czy zmiany te są na tym etapie w ogóle możliwe do wprowadzenia w naszej firmie. Finałem takich procesów, nawet jeżeli zatrudnimy bardzo kompetentne osoby, będzie tylko zwiększająca się frustracja, a finalnie rotacja, obniżające się morale zespołu i pogarszająca opinia na rynku pracy.

“

*Osoby, którym  
zapropnowaliśmy pracę,  
wchodzą w struktury firmy,  
która powinna rozpocząć  
budowanie ich zaangażowania  
(tzw. employee experience).*

### » PROCES MUSI BYĆ OPARTY O REALNE POTRZEBY FIRMY

Opisując potrzeby związane z rekrutacją należy dostosować je do realiów tego, jak będzie wyglądała praca. Nie stosujemy oklepanych formułek typu „praca w dynamicznym zespole” – niewiele wnoszą prócz poczucia tzw. korposlangu. Jeżeli szukamy osoby, która przez 7 godzin dziennie ma stać w hałasie przy taśmie produkcyjnej to szczerze przedstawmy środowisko pracy, a najlepiej pozwólmy wybranej osobie je obejrzeć przed zatrudnieniem. Nie obiecujemy samodzielnej pracy i wyzwań, jeżeli w zespole jest przełożony, który uprawia mikrozarządzanie. Warto zaznaczyć, że zawsze bezpośredni przełożony powinien brać udział w wyborze nowego pracownika. Jest to ważny aspekt nie tylko dla szefa w budowaniu zespołu, ale także dla nowej osoby do oceny, czy chce pracować z danym przełożonym.

Warto realnie przedstawić przyszłe warunki pracy, gdyż bardzo szybko i tak zweryfikuje je sam kandydat. Jeżeli w pierwszych dniach pracy zamiast zapowiadanej przyjacielskiej atmosfery trafi do wrogo nastawionego lub skłóconego zespołu albo przełożonego tyrana rozczarowanie sprawi, że dość szybko znajdzie nową pracę.

Transparentność w rozmowach rekrutacyjnych jest doceniana przez kandydatów, buduje zaufanie i poczucie bezpieczeństwa, na temat wyglądu przyszłej pracy.



## » STRZEŻMY STANDARDÓW REKRUTACYJNYCH

Pierwsze pytanie powinno jednak brzmieć, czy w ogóle mamy spisane standardy rekrutacyjne, czyli dokładny spis zasad, według których zarządzane są rekrutacje w naszej firmie, w tym w jaki sposób traktowani są kandydaci do pracy. Nie jest to standard w wielu firmach, a warto mieć to opisane, mimo że czasem może wydawać się tzw. oczywistą oczywistością.

Co powinno być ujęte w standardach? Z pewnością role i odpowiedzialności w procesie, terminy procesów, sposób komunikacji z kandydatami, jakie pytania mogą być zadawane, a jakie są zabronione, ile osób uczestniczy w rozmowach, jak długo trwają rozmowy, z jakim wyprzedzeniem zapraszamy kandydatów, jak się przygotowujemy do spotkań. To tylko wybrane zagadnienia, które warto ująć w naszym kodzie rekrutacyjnym.

Nasze praktyki powinny być nie tylko opisane, ale także przestrzegane. Ważne są przy tym więc regularne szkolenia z umiejętności rekrutacyjnych. Bo rekrutacja to sztuka a nie rzemiosło.

Unikajmy także automatycznych formułek, stawiamy na transparentność, dopytujemy się, o odczucia kandydata. Dbajmy o jakże ważne teraz podejście human to human.

## » STAŁY KONTAKT Z KANDYDATAMI

Brak kontaktu ze strony firmy to jeden z kluczowych aspektów, na który skarżą się kandydaci. Bywa, że firma długo zwleka zarówno z zapraszaniem na rozmowy, jak i z informacjami zwrotnymi po rozmowach. Pamiętajmy, że mimo rynku, który w niektórych obszarach zdaje się obecnie sprzyjać pracodawcy, zbyt długie zwlekanie w procesie sprawi, że najlepsze osoby znajdą w międzyczasie pracę, a zwłoka po prostu nie będzie wyglądała dobrze. W przypadku osób z wysokim potencjałem tzw. rynek pracodawcy zaś po prostu nie istnieje.

Pamiętajmy także, że o ludzi walczymy obecnie globalnie, nie tylko lokalnie. Kandydaci są coraz bardziej mobilni, a zwiększona popularność pracy zdalnej umożliwia jej świadczenie z różnych miejsc nie tylko kraju, ale i świata.

Sam brak kontaktu po rozmowie rekrutacyjnej jest czymś niedopuszczalnym. Kandydaci poświęcają czas na rozmowę z nami, często przygotowują casy, prezentacje, za co nie tylko wypada, ale nawet trzeba podziękować. Jeżeli opóźnia nam się proces, zadzwońmy / napiszmy i uprzedźmy o tym kandydatów. Niezwłocznie też podziękujemy, jeżeli nie jesteśmy zainteresowani ich kandydaturami.

Warto w tym miejscu poruszyć także temat agencji rekrutacyjnych, które zapraszamy do współpracy. Ich sposób relacji z kandydatami przekłada się bezpośrednio na nasz wizerunek. Weryfikujemy więc standardy lub oczekujemy stosowania się do naszych własnych.



## » POCZĄTEK DROGI, CZYLI AKCEPTACJA OFERTY PRZEZ KANDYDATA

Jak pisałam już powyżej, etap akceptacji oferty to dopiero pierwszy krok w pozyskaniu nowego pracownika do naszej organizacji. Spełnienie danych obietnic, profesjonalne procedury zatrudnienia (m.in. wysłanie umowy do wglądu przed jej podpisaniem), proces szkoleń wstępnych, wyznaczenie przeszkolonego i zmotywowanego buddy (opiekuna) na okres pierwszych miesięcy, pakiet powitalny, wdrożenie do zespołu, zaproszenie na lunch, stały kontakt z rekruterem to tylko niektóre z dobrych praktyk, jakie możemy zastosować.

Gorąco zachęcam do zweryfikowania praktyk, jakie stosowane są przy rekrutacjach w naszych firmach, spojrzenia na nie z tzw. lotu ptaka od momentu planowania i budżetowania zatrudnienia do zakończenia szkoleń wstępnych.

Warto przy tym spojrzeć na wskaźniki rotacji (w tym rotacji świeżo przyjętych osób, tzw. rookie rotation), wskaźniki związane z procesami rekrutacyjnymi (np. czas trwania rekrutacji), informacje zwrotne od kandydatów (ankiety po rozmowach kwalifikacyjnych), czy też od nowych pracowników (ankiety po trzech miesiącach pracy). Jest to prawdziwa kopalnia wiedzy na temat tego, jak naprawdę budujemy doświadczenia kandydatów z naszą marką.

Budowanie tzw. candidate experience to jeden z modułów Akademii Zarządzania Zasobami Ludzkimi, który mam przyjemność prowadzić od 10 czerwca na zaproszenie *HR na szpilkach* Monika Smulewicz. Zapraszam serdecznie do zapoznania się z programem Akademii – 24 spotkania w okresie 6 miesięcy z solidną dawką praktycznej wiedzy, którą będę się dzieliła z mojego ponad 20 letniego doświadczenia w HR z takich firm jak McKinsey, Nike, Actavis (obecnie Teva), Iron Mountain, Geodeon Richter, kancelaria Raczkowski.



**Małgorzata Górka**  
People, Culture  
& Internal Communication Director





# 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.

# REWOLUCYJNE ZMIANY W UBEZPIECZENIACH SPOŁECZNYCH,

## wprowadzenie jednolitego pliku ubezpieczeniowego ZUS

ZUS chce zautomatyzować rozliczenia z płatnikami składek. W planach jest przejście przez Zakład obowiązku ustalania podstawy wymiaru składek, stwierdzania zbiegu tytułów oraz ustalaniem prawa do świadczeń.

### JPU\_ZUS

JPU\_ZUS (Jednolitego Pliku Ubezpieczeniowego) ma stanowić zestawienie danych i informacji dotyczących płatnika i ubezpieczonych, za których należy odprowadzić składki. Na podstawie danych z systemu kadrowo-płacowego ZUS będzie ustalać, kto podlega ubezpieczeniom społecznym oraz w jakiej wysokości należy opłacić składki za tę osobę. Wymiana ta odbywać się będzie poprzez przekazanie informacji o schemacie podlegania ubezpieczeniom.

Z kolei ustalenie struktury JPU\_ZUS pozwoli na przygotowanie przez dostawców oprogramowania na stworzenie zasad wymiany danych między płatnikami a Zakładem. W przypadku, gdy zestawienie danych nie zostanie wygenerowane i przekazane do ZUS, sporządzanie rozliczenia odbywać się będzie przez Zakład z urzędu.

### ZMIANA TERMINÓW PRZEKAZYWANIA DANYCH DO ZUS

W celu prawidłowego zrealizowania nowych obowiązków zakładane są zmiany terminów na przekazywanie poszczególnych danych do ZUS - w celu rozliczenia składek do 5 dnia następnego miesiąca oraz płatności do 20 dnia następnego miesiąca.

Dzięki tej formie rozliczeń ZUS przewiduje, że w przyszłości będzie można ograniczyć obowiązki sprawozdawcze przedsiębiorców wobec Głównego Urzędu Statycznego i innych instytucji publicznych.



## REKLAMACJE ZAMIAST PROCEDUR WYJAŚNIAJĄCYCH

W przypadku niezgodności bądź korekty schematu podlegania ubezpieczeniom zarówno płatnik składek, jak i ubezpieczony będą mieli prawo złożenia reklamacji. W przypadku zdarzeń takich jak: zgłoszenie i wyrejestrowanie z ubezpieczeń, ustalenie podstawy wymiaru składek, wskazanie wysokości należnych składek wprowadzona zostanie możliwość zakwestionowania rozliczeń ZUS i zgłoszenie reklamacji.

Dokonywanie zmian na kontach płatników i ubezpieczonych możliwe będzie po zweryfikowaniu zasadności reklamacji. Płatnik będzie miał także możliwość złożenia korekty w terminie 7 dni od przekazania JPU, jednak po tym terminie zmiany możliwe będą tylko w trybie reklamacyjnym. ZUS ewidencjonować będzie dane na kontach płatników i ubezpieczanych na podstawie przekazanego JPU\_ZUS lub wydanej decyzji w sprawach spornych.

## OGRANICZENIE OKRESU KOREKT

Zmiana danych na koncie płatnika i ubezpieczonego może nastąpić jedynie w ciągu 5 lat od 1 stycznia roku następującego po roku, w którym upłynęło 5 lat od terminu dokonania zawiadomienia przez ZUS. Po tym terminie dane zaewidencjonowane na koncie płatnika i ubezpieczonego uważa się za ostateczne, nie można żądać ich zmiany, a ZUS nie może ich korygować.

Zmiana danych zewidencjonowanych na kontach może nastąpić wyłącznie na podstawie prawomocnego wyroku sądu. Termin może zostać wydłużony o czas prowadzenia kontroli, postępowania reklamacyjnego lub postępowania wyjaśniającego – również dostosowanie terminów przedawnienia.

## ZASIŁKI WYPŁACANE PRZEZ ZUS

ZUS zamierza także odciążyć płatników składek od obowiązków związanych z wypłatą zasiłków. Planowanym jest przejęcie przez Zakład wypłaty zasiłków od płatników składek oraz uproszczenie zasad przyznawania i obliczania zasiłków.

Wypłata zasiłków odbywać się będzie bez konieczności składania wniosku. Docelowym rozwiązaniem jest wprowadzenie automatycznego przyznawania zasiłków chorobowych i opiekuńczych na podstawie wystawionego dokumentu e-ZLA, bez składania dodatkowego wniosku do ZUS. Z kolei wypłata zasiłku macierzyńskiego pracownikom odbywać się będzie na podstawie informacji od pracodawcy o udzielonym urlopie.

JPU\_ZUS w obszarze zasiłków zakłada, że płatnik składek będzie przekazywał do ZUS informacje o zdarzeniach, które mają wpływ na prawo do zasiłku i jego wysokość.

Wśród zdarzeń koniecznych do raportowania do ZUS będą m.in. te o udzieleniu urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego, ojcowskiego, a także data przerwania czy rezygnacji z urlopu, podjęcia pracy w czasie urlopu rodzicielskiego, udzielenie urlopu bezpłatnego, wychowawczego, dla poratowania zdrowia, przyznania prawa do wynagrodzenia za dzień zwolnienia, w którym ubezpieczony świadczył pracę, a także o wypadkach przy pracy czy przebywaniu w areszcie lub odbywanie kary pozbawienia wolności przez ubezpieczonego.

Obowiązek raportowania tych okoliczności będzie musiał zostać zrealizowany przez płatnika w ciągu 7 dni od zaistnienia okoliczności.

W tym celu zakłada się także wprowadzenie obowiązku wystawiania przez lekarzy zaświadczeń niezbędnych do ustalenia prawa lub wysokości zasiłku i przekazywania do ZUS za pośrednictwem PUE ZUS (zaświadczenia inne niż e-ZLA).



INSTYTUT  
EMERYTALNY



**dr Antoni Kolek**  
Prezes zarządu Instytutu Emerytalny





## W CIENIU NISKIEJ PARTYCYPACJI zbliża się nowelizacja ustawy o PPK

Pracodawcy zakończyli już etap wdrażania PPK. Po dwóch latach od startu programu, w większości podmiotów zatrudniających plany kapitałowe już funkcjonują. Najwięksi pracodawcy PPK prowadzą od ponad półtora roku, mniejsze podmioty od ponad pół roku, natomiast najmniejsze jednostki, a także sektor publiczny od dwóch do trzech miesięcy.

Niestety, poziom partycypacji nie jest zadowalający. Na oszczędzanie w ramach PPK zdecydowało się około 21% osób zatrudnionych, co oznacza, że niecała 1/4 osób zatrudnionych buduje dodatkowy kapitał emerytalny w ramach II filaru. Nie jest to jednak dużym zaskoczeniem. Pracownicy i pracownicy nie ufają państwu i systemowi, szczególnie gdy rząd z jednej strony wdraża PPK, a z drugiej robi skok na OFE. Tego rodzaju działanie bardzo szkodzi, choć PPK jest dobrym i potrzebnym programem.

Obecnie, na dzień 17 czerwca 2021 roku, w Sejmie procedowany jest projekt ustawy nowelizującej ustawę o PPK i ustawę o PIP. Ustawodawca doszedł do wniosku, że należy dokonać kilku zmian, dzięki którym funkcjonowanie PPK będzie dla pracodawców bardziej przystępne, a także pozwoli naprawić kilka błędów, które znalazły się w ustawie o PPK. Zmiany dotyczące PIP dotyczą zakresu, jaki inspekcja pracy będzie miała w ramach kontroli obowiązków pracodawców w ramach PPK.



## NAJWAŻNIEJSZE ZMIANY PLANOWANEJ NOWELIZACJI USTAWY O PPK

### » WPŁATA DODATKOWA UCZESTNIKA – NIEPRECYZYJNY TERMIN

Ustawa o PPK nie określa wprost momentu, od którego pracodawca powinien naliczać i potrącać wpłatę dodatkową uczestnika PPK. W związku z tym pracodawcy, zgodnie z głosem doktryny i ekspertów wykorzystywali przepis dotyczący zmiany wysokości wpłaty dodatkowej uczestnika i zgodnie z tym po raz pierwszy dokonywali tego potrącenia począwszy od miesiąca następującego po miesiącu, w którym deklaracja została przekazana.

W projektowanej ustawie nowelizującej ustawodawca już wprost wskazuje, zgodnie z dotychczasową praktyką, że taka wpłata dodatkowa będzie skuteczna od kolejnego miesiąca. Gdy np. uczestnik PPK w dniu 22 lipca przekazuje pracodawcy informacje, że chce wpłacać do PPK dodatkowy 1% procent swojego wynagrodzenia w ramach wpłaty dodatkowej, to oznacza, że pracodawca począwszy od sierpnia będzie miał obowiązek potrącania łącznie 3% z wynagrodzenia uczestnika, patrząc kasowo. Czyli bez względu na to, za jaki okres będzie przysługiwało takie wynagrodzenie, w związku z tym obejmie również np. wynagrodzenie za lipiec wypłacone do 10 sierpnia.

### » NIENALEŻNIE DOKONANE WPŁATY DO PPK – 3 DNI NA ZWRÓCENIE

W nowelizacji ustawy pojawił się w końcu art. 28a dotyczący postępowania w sytuacji, kiedy pracodawca w sposób nienależny przekazuje wpłatę do instytucji finansowej. Obecnie, ustawa w ogóle nie przewiduje takiej sytuacji, co niestety w wielu momentach powoduje problemy związane z tym, w jaki sposób pracodawca powinien postąpić w momencie, kiedy nienależnie przekazuje wpłatę do PPK, na przykład po korekcie ZUS okaże się, że jej wysokość powinna być inna.

W takiej sytuacji projekt nowelizacji wskazuje, że pracodawca musi poinformować instytucje finansową o takiej nienależnej wpłacie, a instytucja dokonuje umorzenia jednostek rozrachunkowych, a następnie w ciągu trzech dni roboczych przekazuje środki pracodawcy albo uczestnikowi PPK. W sytuacji, kiedy instytucja finansowa nie będzie miała numeru rachunku bankowego uczestnika PPK, przekaże środki pracodawcy, a pracodawca będzie miał 3 dni robocze na zwrócenie środków uczestnikowi PPK. Jest to bardzo krótki termin, należy o tym pamiętać i nie dopuszczać do takich sytuacji w których procedura zwrócenia środków byłaby wykorzystywana.

### » PIP SKONTROLUJE ZNIECHĘCANIE DO UCZESTNICTWA W PPK

Obecnie ustawa o PPK przewiduje karę grzywny za zniechęcanie do uczestnictwa w PPK w wysokości do 1.5% budżetu wynagrodzeń za poprzedni rok obrotowy. Nie przewiduje natomiast organu, który będzie kontrolował pracodawców w tym zakresie. W treści projektu nowelizacji ustawy o PIP został rozszerzony zakres kontroli inspekcji pracy w ramach PPK o art. 108 ustawy o PPK dotyczący takiego działania pracodawców. Dzięki temu ustawodawca planuje usunąć tę nieścisłość. Problematyczny pozostanie nadal brak definicji zniechęcania do uczestnictwa w PPK, ustawa nie wskazuje jakie działania należy przez to rozumieć. O ile nie ma wątpliwości, że częste przekazywanie pracownikom/uczestnikom deklaracji rezygnacji z dokonywania wpłat do PPK jest takim działaniem, to już kwestie informowania o PPK i przekazywania ogólnych informacji o zasadach funkcjonowania PPK nie powinno zostać uznane za zniechęcanie, podobnie jak informowanie o konsekwencjach podatkowych dla uczestnika w ramach PPK.

Dopóki jednak nie pojawią się pierwsze kontrole PIP w tym zakresie, dzięki którym dowiemy się, co inspekcja pracy traktuje jako zniechęcanie, pracodawcy powinni bardzo uważać, żeby nie narazić się na wysoką karę grzywny. Szczególnie w sytuacji, kiedy poziom partycypacji w PPK jest bardzo niski. Myślę, że to wśród pracodawców będzie poszukiwanie winnych tej porażki.



## WYNAGRODZENIA I UBEZPIECZENIA

Obecnie nowelizacja ustawy o PPK jest procedowana w Sejmie. Na dzień 17 czerwca 2021 roku nie jest wiadome, kiedy ustawa zostanie uchwalona i stanie się częścią porządku prawnego. Można założyć, że w najbliższych tygodniach prace legislacyjne będą się toczyć, a sama ustawa najwcześniej dopiero wczesną jesienią wejdzie w życie.

W najbliższych miesiącach czeka więc nas nowelizacja ustawy o PPK. Mogą się również pojawić propozycje mające na celu zwiększyć poziom partycypacji. Poziom partycypacji nie jest (łągodnie mówiąc) zadowalający. Ustawodawca, zakładał, że z PPK zrezygnuje 25% osób uprawnionych. Sytuacja wygląda natomiast odwrotnie - około 21% osób zdecydowało się na budowanie kapitału w ramach PPK. W związku z tym rząd może rozpocząć prace mające na celu zwiększenie poziomu partycypacji w ramach PPK.

Może to być np. zwiększenie zasileń ze środków publicznych, które zgodnie z ustawą o PPK nie mają być waloryzowane. Jako zachętę warto rozważyć zmianę modelu zasileń z rocznego na kwartalny zamiast jednorazowych 240 zł, kwartalne 200 zł ze środków publicznych.

Tego rodzaju zasilenie powinno zachęcić osoby zatrudnione do uczestnictwa w PPK. Warto również rozważyć zmiany mające na celu zachęcenie osób o najniższych zarobkach do oszczędzania w ramach PPK poprzez zwolnienie ich z finansowania swojej wpłaty do PPK i przeniesienie tego ciężaru na państwo albo pracodawcę, tak żeby PPK nie powodowało kolejnego zwiększania różnic pomiędzy osobami, które najmniej zarabiają, a tymi, które mają wysokie wynagrodzenie.

To właśnie osoby o najniższych zarobkach powinny w ramach PPK budować dodatkowe oszczędności na okres po osiągnięciu 60 roku życia.



INSTYTUT  
EMERYTALNY



**Oskar Sobolewski**

Prawnik, Ekspert Instytutu Emerytalnego



# 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.

# ZEZWOLENIE NA PRACĘ

Rodzaje zezwoleń na pracę,  
postępowanie przed wojewodą,  
obowiązki podmiotu powierzającego pracę  
cudzoziemcowi, notyfikacja zmian

## ZEZWOLENIE NA PRACĘ, KIEDY POTRZEBNE? RODZAJE ZEZWOLEŃ NA PRACĘ

Przepis art. 88 ust. 1 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (tj. Dz. U. z 2020 r., poz. 1409) określa w jakich sytuacjach potrzebne będzie przed powierzeniem cudzoziemcowi pracy na terytorium RP uzyskanie zezwolenia na pracę oraz jakiego typu (spośród pięciu typów) zezwolenie należy uzyskać.

“

*Zezwolenia typów C, D i E  
dotyczą cudzoziemców  
w delegacji.*

## ZEZWOLENIE NA PRACĘ TYPU A

Jeżeli cudzoziemiec wykonuje pracę na terytorium RP na podstawie umowy z podmiotem, którego siedziba lub miejsce zamieszkania albo oddział, zakład lub inna forma zorganizowanej działalności znajduje się na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, wymagane jest zezwolenie na pracę (art. 88 ust. 1 pkt 1 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, tj. Dz. U. z 2020 r., poz. 1409). Zezwolenie to jest określane jako zezwolenie na pracę typu A. Chodzi zatem o najczęstszą sytuację, w której zezwolenie jest uzyskiwane dla cudzoziemca, który ma pracować na rzecz polskiego pracodawcy/zleceniodawcy.



## ZEZWOLENIE NA PRACĘ TYPU B

Zezwolenie na pracę typu B zawiera pewien paradoks. Jest bowiem ono wymagane dla aktywności cudzoziemca, która nie jest pracą w rozumieniu przepisów Kodeksu pracy. Tego typu zezwolenie jest potrzebne, kiedy cudzoziemiec w związku z pełnieniem funkcji w zarządzie osoby prawnej wpisanej do rejestru przedsiębiorców lub będącej spółką kapitałową w organizacji albo w związku z prowadzeniem spraw spółki komandytowej lub komandytowo-akcyjnej jako komplementariusz, albo w związku z udzieleniem mu prokury przebywa na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej przez okres przekraczający łącznie 6 miesięcy w ciągu kolejnych 12 miesięcy. Tym samym mamy do czynienia z zezwoleniem „na pracę” dla cudzoziemca, który nie jest pracownikiem lub zleceniobiorcą.

## ZEZWOLENIE NA PRACĘ TYPU C, D I E – DELEGOWANIE NA TERYTORIUM RP

Zezwolenia typów C, D i E dotyczą cudzoziemców w delegacji. W zależności od konfiguracji delegacji oraz jej charakteru, w grę wchodzi inny typ zezwolenia. W przypadku wykonywania pracy u pracodawcy zagranicznego i delegowania

cudzoziemca na terytorium RP na okres przekraczający 30 dni w roku kalendarzowym do oddziału lub zakładu podmiotu zagranicznego albo podmiotu powiązanego, w rozumieniu ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, z pracodawcą zagranicznym, wymagane jest zezwolenie na pracę typu C.

Jeżeli zaś praca jest wykonywana u pracodawcy zagranicznego, nieposiadającego oddziału, zakładu lub innej formy zorganizowanej działalności na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej i cudzoziemiec jest delegowany przez pracodawcę zagranicznego na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej w celu realizacji usługi o charakterze tymczasowym i okazjonalnym (usługa eksportowa) to niezbędnym będzie do wykonywania pracy przez takiego cudzoziemca zezwolenie na pracę typu D.

Wykonywanie zaś pracy u pracodawcy zagranicznego i delegowanie cudzoziemca przez tego pracodawcę na terytorium RP na okres przekraczający 30 dni w ciągu kolejnych 6 miesięcy w innym celu niż te określone przy zezwoleniach na pracę typu B, C, D wiąże się z koniecznością wystąpienia o zezwolenie na pracę typu E.



## POSTĘPOWANIE O WYDANIE ZEZWOLENIA NA PRACĘ; WŁAŚCIWY ORGAN DO ROZPOZNANIA WNIOSKU O WYDANIE ZEZWOLENIA NA PRACĘ

Zezwolenie na pracę jest wydawane na wniosek podmiotu powierzającego wykonanie pracy cudzoziemcowi. To pojęcie nie budzi z reguły wątpliwości, za wyjątkiem zezwoleń typu B. W zakresie tych zezwoleń wnioskodawcą jest spółka, którą cudzoziemiec zarządza lub reprezentuje.

Wniosek o wydanie zezwolenia na pracę typu A i B jest składany do wojewody właściwego ze względu na miejsce zamieszkania lub siedzibę podmiotu powierzającego wykonywanie pracy cudzoziemcowi.

Wniosek o zezwolenie na pracę typu C składany jest zaś do wojewody właściwego ze względu na siedzibę podmiotu, do którego cudzoziemiec będzie delegowany.

O wydanie zezwolenia na pracę typu D występuje się zaś do wojewody właściwego ze względu na siedzibę lub miejsce zamieszkania podmiotu, na rzecz którego ma być świadczona usługa, a jeżeli podmiot ten ma siedzibę lub miejsce zamieszkania za granicą, wojewody właściwego ze względu na miejsce wykonywania pracy przez cudzoziemca na terytorium RP.

Z wnioskiem o wydanie zezwolenia na pracę typu E występuje się do wojewody właściwego ze względu na główne miejsce wykonywania pracy przez cudzoziemca na terytorium RP.

## ZEZWOLENIE NA PRACĘ JEST WYDAWANE NA OKREŚLONY CZAS

Jak wskazuje art. 88e ust. 1 ustawy o promocji zatrudnienia, zezwolenie na pracę jest wydawane na określony czas, nie dłuższy niż 3 lata. Niemniej jednak zezwolenie na pracę może być przedłużane na wniosek podmiotu powierzającego wykonywanie pracy.

Jest niezwykle ciekawy wyjątek dotyczący zezwoleń typu B. Jeśli cudzoziemiec pełni funkcję w zarządzie osoby prawnej, która na dzień złożenia wniosku zatrudnia powyżej 25 osób, zezwolenie na pracę może być wydane na okres nie dłuższy niż 5 lat.

W przypadku zaś delegowania cudzoziemca przez pracodawcę zagranicznego w celu realizacji usługi eksportowej, wojewoda wydaje zezwolenie na pracę typu D wyłącznie na okres tego delegowania, dlatego ważne jest przed wystąpieniem z wnioskiem o właściwe przygotowanie dokumentów dotyczących delegowania.

“

**Zezwolenie na pracę jest wydawane przez właściwego wojewodę na wniosek podmiotu powierzającego wykonywanie pracy dla określonego cudzoziemca.**

## TREŚĆ ZEZWOLENIA NA PRACĘ

Zezwolenie na pracę jest wydawane przez właściwego wojewodę na wniosek podmiotu powierzającego wykonywanie pracy dla określonego cudzoziemca (art. 88f ust. 1 ustawy o promocji zatrudnienia).

### Zezwolenie na pracę – zgodnie z powołaną ustawą – określa:

- » podmiot powierzający wykonywanie pracy cudzoziemcowi,
- » stanowisko lub rodzaj pracy wykonywanej przez cudzoziemca,
- » najniższe miesięczne wynagrodzenie cudzoziemca na danym stanowisku,
- » wymiar czasu pracy albo liczbę godzin pracy w tygodniu lub miesiącu,
- » rodzaj umowy będącej podstawą wykonywania pracy,
- » okres ważności zezwolenia,
- » w przypadkach, wydawania zezwolenia na pracę typu C i D, w zezwoleniu na pracę jest określany podmiot, do którego cudzoziemiec jest delegowany,
- » w przypadku natomiast zezwolenia na pracę wydawanego na wniosek agencji pracy tymczasowej, w zezwoleniu na pracę określony zostaje również pracodawca użytkownik. To jest o tyle ważne, że zmiana pracodawcy użytkownika będzie wymagała zmiany zezwolenia, o czym niżej.

### Ponadto zauważyć trzeba, że:

- » zmiana siedziby lub miejsca zamieszkania,
- » zmiana nazwy lub formy prawnej podmiotu powierzającego wykonywanie pracy cudzoziemcowi,
- » przejęcie zakładu pracy lub jego części przez innego pracodawcę,
- » przejście zakładu pracy lub jego części na innego pracodawcę,
- » zastąpienie umowy cywilnoprawnej umową o pracę

- nie wymagają wydania nowego zezwolenia na pracę (art. 88f ust. 1a ustawy o promocji zatrudnienia).

Podkreślić również trzeba, że przepisy ustawy o promocji zatrudnienia dopuszczają powierzenie wykonywania pracy cudzoziemcowi na okresy łącznie nieprzekraczające 30 dni w roku kalendarzowym, wykonywanie pracy o innym charakterze lub na innym stanowisku niż te określone w zezwoleniu na pracę, jeżeli zostały spełnione pozostałe warunki określone w zezwoleniu na pracę. W takim przypadku uzyskanie nowego zezwolenia na pracę nie będzie konieczne.

W innych przypadkach niż te wymienione powyżej, zmiana warunków wykonywania pracy przez cudzoziemca wymaga również zmiany zezwolenia na pracę.

Niewystąpienie przez podmiot powierzający wykonywanie pracy cudzoziemcowi z wnioskiem o wydanie nowego zezwolenia na pracę **może w takich okolicznościach pociągać za sobą uznanie, że powierzona cudzoziemcowi praca była powierzona nielegalnie.**



## OBOWIĄZKI PODMIOTU POWIERZAJĄCEGO PRACĘ CUDZOZIEMCOWI

Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy określa również obowiązki podmiotu powierzającego wykonywanie pracy.

**Podmiot, który powierza cudzoziemcowi pracę, a od którego wymagane jest posiadanie zezwolenia na pracę, jest obowiązany:**

- » uwzględnić w umowie z cudzoziemcem warunki określone w ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz zawarte w zezwoleniu na pracę;
- » dostosować wysokość wynagrodzenia cudzoziemca do aktualnej wysokości przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w województwie, ogłaszanego przez Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego;
- » zawrzeć z cudzoziemcem umowę w formie pisemnej oraz przedstawić cudzoziemcowi przed podpisaniem umowy jej tłumaczenie na język zrozumiały dla cudzoziemca;

- » przekazać jeden egzemplarz zezwolenia na pracę cudzoziemcowi, którego dotyczy zezwolenie, w formie pisemnej;
- » informować cudzoziemca o działaniach podejmowanych w związku z postępowaniem o udzielenie lub przedłużenie zezwolenia na pracę oraz decyzjach o wydaniu, odmowie wydania lub uchyleniu zezwolenia;
- » zachować należyłą staranność w postępowaniach o zezwolenie, przedłużenie i uchylenie zezwolenia na pracę;
- » udostępnić podmiotom takim jak m.in. ZUS, PIP, SG, Policja, na ich wniosek dokumentów potwierdzających wypełnienie obowiązków określonych powyżej, sporządzonych w języku polskim lub przetłumaczonych na język polski.

Dodać trzeba, że zezwolenie na pracę jest wydawane w trzech egzemplarzach, z których dwa otrzymuje podmiot powierzający wykonywanie pracy cudzoziemcowi. Jeżeli zezwolenie wydaje się w formie dokumentu elektronicznego w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 17 lutego 2005 r. o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne, dodatkowo wydaje się jeden egzemplarz zezwolenia w formie pisemnej.

“

*Ustawa o promocji zatrudnienia określa również przypadki, które po wydaniu zezwolenia na pracę nie skutkują koniecznością wystąpienia o nowe zezwolenie na pracę.*



## ZMIANY – NOTYFIKACJA WŁAŚCIWEMU WOJEWODZIE

Ustawa o promocji zatrudnienia określa również w treści art. 88i przypadki, które po wydaniu zezwolenia na pracę nie skutkują koniecznością wystąpienia o nowe zezwolenie na pracę, tylko po poinformowaniu właściwego wojewody o zmianach.

**Podmiot powierzający cudzoziemcowi wykonywanie pracy w terminie 7 dni jest zobowiązany pisemnie powiadomić wojewodę, który wydał zezwolenie na pracę, o następujących okolicznościach:**

- » rozpoczęciu przez cudzoziemca pracy o innym charakterze lub na innym stanowisku niż określone w zezwoleniu na pracę, na warunkach, o których mowa w art. 88 f ust. 1b ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (podmiot powierzający cudzoziemcowi wykonywanie pracy może powierzyć mu na okresy łącznie nieprzekraczające 30 dni w roku kalendarzowym wykonywanie pracy o innym charakterze lub na innym stanowisku niż określone w zezwoleniu na pracę);
- » zmianie siedziby lub miejsca zamieszkania, nazwy lub formy prawnej podmiotu powierzającego cudzoziemcowi wykonywanie pracy lub przejęciu zakładu pracy lub jego części przez innego pracodawcę;
- » przejściu zakładu pracy lub jego części na innego pracodawcę;
- » zmianie osoby reprezentującej pracodawcę, o której mowa w art. 88c ust. 6 pkt 3 ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy tj. osoby wskazanej przez pracodawcę zagranicznego przebywającą na terytorium RP i reprezentującej pracodawcę zagranicznego przed wojewodą oraz organami;
- » niepodjęciu przez cudzoziemca pracy w okresie 3 miesięcy od początkowej daty ważności zezwolenia na pracę;

- » przerwaniu przez cudzoziemca pracy na okres przekraczający 3 miesiące;
- » zakończeniu pracy przez cudzoziemca wcześniej niż 3 miesiące przed upływem okresu ważności zezwolenia na pracę.

Opisane powyżej zasady oraz warunki uzyskania zezwolenia na pracę nie są niestety stosowane jednolicie przez wszystkie urzędy wojewódzkie. W swojej praktyce dostrzegam istotne rozbieżności w zakresie wydawanych zezwoleń przez różne urzędy, te rozbieżności dotyczą m.in. wykładni określonych przepisów, czy też dokumentów mających potwierdzić okoliczności opisane we wniosku lub załącznikach do tego wniosku.

Wielokrotnie również można dostrzec niespójność w praktyce działania tego samego urzędu. Takie zjawiska, budzą zdecydowany sprzeciw i niezwykle utrudniają zarządzanie procesem pozyskiwania zezwoleń.



**Agnieszka Wołyniec-Ostrowska**  
Adwokat, Partner zarządzający



# Akademia Mistrzostwa Kadrowo-Płacowego

*o kadrach i płacach z pasją*

## Na kursie Płace nauczysz się:

- przygotowania i sporządzania listy płac,
- ustalania uprawnień z tytułu choroby i macierzyństwa,
- ustalania wysokości wynagrodzenia i zasiłków z tytułu choroby i macierzyństwa,
- ustalania wynagrodzenia za czas nie wykonywania pracy,
- naliczania i ustalaniu wysokości poszczególnych składników wynagrodzeń,
- przygotowania danych i dokumentów do dokonania potrąceń z wynagrodzeń,
- przygotowania danych i dokumentów do obliczenia wynagrodzeń z tytułu umów cywilnoprawnych.

## Na kursie Excel nauczysz się:

- wyciągania danych z komórek
- prawidłowego zaokrąglanie liczb,
- tworzenia list wybieranych oraz tworzenia arkuszy kalkulacyjnych z wykorzystaniem prawidłowej konstrukcji formuł oraz ich zagnieżdżenia jedna w drugiej,
- pracy z filtrem i sortowaniem
- wykorzystania tabel przestawnych przy tworzeniu raportów i zestawień kadrowo-płacowych,
- ochrony danych arkusza i pliku
- graficznej prezentacji danych,
- wykorzystania danych zewnętrznych przy tworzeniu zestawień
- wykorzystania narzędzi formatowania warunkowego.

## Na kursie Zasiłki nauczysz się:

- ustalać uprawnienia z tytułu choroby i macierzyństwa,
- obliczać okresy zasiłkowe,
- ustalać podstawę wymiaru świadczeń z ubezpieczenia chorobowego i wypadkowego,
- obliczać i wypłacać wynagrodzenie i zasiłki za czas choroby,
- ustalać uprawnienia z tytułu rodzicielstwa,
- udzielać świadczeń i wypłacać należności z tytułu rodzicielstwa,
- obliczać i wypłacać świadczenia za czas wypadku przy pracy.

## Na kursie Czas Pracy nauczysz się:

- poprawnie definiować czas pracy,
- ustalać normy i wymiar czasu pracy,
- dobierać najlepsze systemy i rozkłady czasu pracy,
- planować optymalne grafiki pracy,
- rozliczać czas pracy,
- klasyfikować godziny nadliczbowe,
- rozliczać pracę w porze nocnej, niedziele i święta.

## Na kursie RODO nauczysz się:

- jakie są obowiązki pracodawcy pełniącego funkcję Administratora danych,
- jakie prawa przysługują pracownikom, którzy powierzają pracodawcy swoje dane osobowe,
- jakie są zasady przetwarzania danych osobowych i obowiązki informacyjne w związku z przetwarzaniem danych osobowych,
- kto jest zobowiązany do rejestrowania czynności przetwarzania i tworzenia raportu z naruszeń,
- kiedy należy powołać inspektora ochrony danych,
- czym jest Polityka Bezpieczeństwa Informacji.

## Na kursie Urlopy nauczysz się:

- poprawnie udzielać urlopu wypoczynkowego,
- ustalać wymiar urlopu wypoczynkowego,
- ustalać należny pracownikowi urlop proporcjonalny,
- sporządzać plany urlopowe,
- udzielać urlopu na żądanie,
- obliczać wynagrodzenie za urlop wypoczynkowy,
- obliczać i wypłacać ekwiwalent za niewykorzystany urlop wypoczynkowy.

## Na kursie Kadry nauczysz się:

- gromadzenia, archiwizowania i przygotowywania dokumentacji związanej z nawiązaniem stosunku pracy,
- udzielania i rozliczania urlopów i zwolnień od pracy,
- planowania i rozliczania czasu pracy,
- przygotowywania dokumentacji związanej ze zmianą treści i rozwiązaniem stosunku pracy,
- ustalania uprawnień związanych z rodzicielstwem.



## SZKOLENIA BIZNESOWE

• Prawo pracy dla menedżera, czyli co każdy szef wiedzieć powinien.

• Planowanie, rozliczanie i ewidencjonowanie czasu pracy - warsztat praktyczny.

+48 519 382 572

+48 519 323 846

biuro@monikasmulewicz.pl

HRnaszpilkach.pl

HR na szpilkach  
Monika Smulewicz

NIP: 742-115-72-92

ul. Borzymowska 43/303 F  
03-565 Warszawa





# RODO

## w kadrach, płacach i HR

RODO, zwane także GDPR lub Ogólnym Rozporządzeniem o Ochronie Danych to Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady UE mające na celu ochronę osób fizycznych w związku z przetwarzaniem i przepływem danych osobowych. W ostatnich latach z uwagi na bardzo wysokie sankcje i kary nabrało niebagatelnego znaczenia w każdej sferze działalności firm, nie ominęło również działów HR.



# UMOWA POWIERZENIA

## wszystko co warto wiedzieć

Trudno dziś wyobrazić sobie firmę, która zarządza wszystkimi procesami biznesowymi w sposób całkowicie samodzielny. Standardem jest, że niektóre niezbędne czynności takie jak np. naliczanie wynagrodzeń dla pracowników (tzw. payroll) są outsourcowane zewnętrznym podmiotom. Wynika to przede wszystkim z potrzeby optymalizacji kosztów działalności, a czasem zwyczajnie z braku wyboru – co dotyczy np. usług chmury obliczeniowej (ang. cloud computing). Wykorzystywanie zewnętrznych zasobów wiąże się zazwyczaj z przekazywaniem danych osobowych innemu podmiotowi, bo jak powszechnie wiadomo biznes bez danych osobowych to zwyczajnie oksymoron.

Dane osobowe, których jesteśmy „właścicielem”, czy też trzymając się terminologii RODO – administratorem np. dane pracowników, klientów, kontrahentów itd., nie mogą „opuścić” naszej firmy bez żadnego umocowania prawnego. Konsekwencją powyższego jest to, że gdy zlecamy wykonywanie usług zewnętrznej firmie (dostarczającej

np. system kadrowo – płacowy), która przetwarza w naszym imieniu dane osobowe, to powinniśmy z taką firmą podpisać umowę powierzenia danych osobowych. Podkreślić przy tym należy – co wydawać się może oczywistością – że najpierw zawieramy umowę powierzenia, a dopiero później przekazujemy dane osobowe.





“

**Umowę powierzenia danych osobowych należy podpisać wtedy, gdy przekazanie danych osobowych do zewnętrznej firmy odbywa się w konfiguracji: administrator do podmiotu przetwarzającego.**

W rzeczywistości okazać się bowiem może, że zawarcie umowy powierzenia danych osobowych było zbędne, a przekazanie danych osobowych zewnętrznej firmie/organizacji powinno mieć miejsce w reżimie udostępnienia danych osobowych.

Nie można jednakże traktować każdej wymiany danych osobowych pomiędzy firmami/organizacjami jako powierzenie danych osobowych przypieczętowane umową powierzenia. Upychanie umowy powierzenia w każdą relację biznesową, gdzie przekazywane są dane osobowe, bez uprzedniej analizy, czy jest to wymagane w danym przypadku jest nie tylko błędem, ale ponadto niepotrzebnym obciążeniem prawno-organizacyjnym.

Obciążenie organizacyjne przejawia się w konieczności negocjowania warunków umowy powierzenia, co może generować dodatkowe koszty związane z obsługą procesu zawierania umów. Wymiar prawny obciążeń polega zaś na tym, że firma otrzymująca dane osobowe przyjmuje na siebie liczne zobowiązania np. w zakresie znoszenia audytów przeprowadzanych przez firmę przekazującą dane osobowe.

### **KIEDY TRZEBA PODPISAĆ UMOWĘ POWIERZENIA, A KIEDY WYSTARCZAJĄCE JEST UDOSTĘPNIENIE DANYCH?**

Żeby odpowiedzieć na powyższe pytanie należy pokrótce scharakteryzować dwie role w jakich dana firma/organizacja może występować. Firma może być bowiem administratorem, podmiotem przetwarzającym dane osobowe a także współadministratorem, przy czym kwestia współadministracji zostanie dalej pominięta jako nieistotna w punktu widzenia omawianego tematu.

Status administratora danych osobowych firma uzyskuje wtedy gdy ustala cele oraz sposoby przetwarzania danych osobowych. Można by rzec, że firma – która decyduje dlaczego i jak przetwarza dane osobowe – jest „właścicielem” tych danych osobowych.



### PRZYKŁADOWO ADMINISTRATOREM DANYCH OSOBOWYCH BĘDĄ:

- » pracodawcy pozyskujący dane osobowe od kandydatów do pracy w procesie rekrutacji, a następnie dane osobowe pracowników;
- » firmy kurierskie;
- » kancelarie prawne pozyskujące dane klientów;
- » hotele pozyskujące dane gości;

Na drugim biegunie znajduje się podmiot przetwarzający, który w przeciwieństwie do administratora nie posiada własnego celu, dla którego przetwarza dane osobowe. Stąd firma uzyskuje status podmiotu przetwarzającego (zwanego również procesorem) wtedy gdy przetwarza dane osobowe w imieniu administratora. Oznacza to, że firma taka dokonuje operacji przetwarzania wyłącznie dla „dobra” administratora od którego otrzymała dane osobowe.

### PRZYKŁADOWO PODMIOTEM PRZETWARZAJĄCYM MOGĄ BYĆ:

- » osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą w zakresie usług księgowych;
- » firmy dostarczające oprogramowania kadrowo – płacowe;
- » dostawcy usług chmurowych;
- » firmy zapewniające usługi niszczenia/archiwizacji dokumentów.

Powyższe wyliczenia stanowią wyłącznie przykłady – przypisanie statusu administratora czy podmiotu przetwarzającego powinno być każdorazowo poddane indywidualnej analizie.

A zatem adresując pytanie z podrozdziału artykułu – umowę powierzenia danych osobowych należy podpisać wtedy, gdy przekazanie danych osobowych do zewnętrznej firmy odbywa się w konfiguracji: administrator (np. pracodawca) do podmiotu przetwarzającego (np. biuro rachunkowe).



Umowy powierzenia nie należy zaś zawierać, gdy przekazanie danych osobowych odbywa się w konfiguracji: administrator (np. pracodawca) do innego administratora (np. kancelaria prawna). W tej sytuacji wymiana danych odbywa się w relacji udostępnienia, która nie jest obwarowana koniecznością zawarcia jakiegokolwiek umowy – nie wyłącza to jednakże możliwości zawarcia umowy udostępnienia na podstawie swobody kontraktowania.

### PRZYKŁADY UDOSTĘPNIENIA DANYCH (BRAK KONIECZNOŚCI PODPISANIA UMOWY POWIERZENIA):

- » przekazanie przez pracodawcę danych osobowych pracowników do kancelarii prawnej na potrzeby przeprowadzenia przez kancelarię badania prawnego/audytu – kancelaria w tym wypadku jest oddzielnym administratorem, a nie podmiotem przetwarzającym;
- » przekazanie przez pracodawcę danych osobowych pracowników do hotelu, w którym zapewniono pracownikom nocleg;
- » wymiana pomiędzy dwiema firmami danych identyfikacyjnych oraz kontaktowych pracowników reprezentujących te firmy.



*Uczulamy czytelników na firmy (podmioty przetwarzające) potwierdzające swoją zgodność z RODO za pomocą certyfikatów wydanych przez różne organizacje komercyjne.*

### NA CO ZWRACAĆ UWAGĘ PRZY PODPISYWANIU UMOWY POWIERZENIA ORAZ CZEGO UNIKAĆ

Administrator danych osobowych nie może przekazać danych osobowych bez weryfikacji, czy podmiot przetwarzający zapewnia wystarczające gwarancje wdrożenia odpowiednich środków technicznych i organizacyjnych, by przetwarzanie spełniało wymogi RODO.

A zatem, gdy dla podmiotu przetwarzającego słowo RODO wydaje się być enigmatyczne lub, gdy nie wdrożył on minimalnych środków bezpieczeństwa danych, to administrator powinien zrezygnować z podjęcia takiej współpracy.

Dodatkowo uczulamy czytelników na firmy (podmioty przetwarzające) potwierdzające swoją zgodność z RODO za pomocą certyfikatów wydanych przez różne organizacje komercyjne. Dzisiaj nie jest jeszcze możliwe otrzymanie takiego certyfikatu od Prezesa Urzędu Ochrony Danych Osobowych czy innego podmiotu akredytowanego – moc prawna takich certyfikatów jest zatem zerowa.

**Przekazanie danych osobowych firmie zewnętrznej, która świadczy dla nas usługi, a zatem przetwarza dane osobowe w naszym imieniu, wymaga podjęcia takich czynności jak:**

- » zweryfikowanie podmiotu przetwarzającego pod kątem zapewnienia odpowiednich środków technicznych i organizacyjnych oraz innych gwarancji przestrzegania RODO;

---

- » zbadanie lokalizacji przetwarzania danych osobowych przez podmiot przetwarzający. Gdy podmiot przetwarzający (np. support IT, dostawca usług chmurowych) będzie przetwarzał dane osobowe w państwie spoza EOG, konieczne stanie się zabezpieczenie transferu danych osobowych do państwa trzeciego przy pomocy odpowiednich mechanizmów;

---

- » wcielenie Inspektora Ochrony Danych Osobowych do procesu zawierania umowy powierzenia oraz jej weryfikacji;

---

- » zweryfikowanie umowy powierzenia pod kątem zgodności z art. 28 RODO;

---

- » zweryfikowanie, czy podmiot przetwarzający korzysta z podwykonawców, tj. podprzetwarzających – może to mieć istotne znaczenie w kontekście transferu danych osobowych poza EOG/do państw trzecich;

---

- » zweryfikowanie zakresu powierzonych danych osobowych. Należy pamiętać, że dane osobowe powinny być przekazane wyłącznie w zakresie, który jest niezbędny dla świadczenia usług przez firmę zewnętrzną;

---

- » określenie podstawy prawnej przekazania danych osobowych o której mowa w art. 6 oraz 9 RODO – bowiem przekazanie danych to również ich przetwarzanie;

---

- » zaktualizowanie klauzuli informacyjnej;

---

- » zaktualizowanie rejestru czynności przetwarzania.

---




Zawarcie w umowie powierzenia danych osobowych wszystkich postanowień z art. 28 ust. 3 RODO nie sprawia jeszcze, że interesy administratora zostały zabezpieczone w sposób wyczerpujący. Należy zwrócić uwagę na następujące kwestie.

Po pierwsze administrator danych powinien unikać podejmowania współpracy z podmiotami, które albo nie chcą, albo nie są w stanie wykazać swojej zgodności z RODO. Wynika to przede wszystkim z wymogu RODO, które nakazuje administratorom „zbadanie” podmiotu przetwarzającego pod kątem zgodności z RODO przed przekazaniem im danych osobowych. Korespondującym z powyższym jest sytuacja, gdy dostawca usług chmurowych nie jest w stanie określić lokalizacji przetwarzania danych osobowych tzn. gdy mogą one być również przetwarzane w państwie trzecim (spoza EOG).

Administrator powinien móc szybko zidentyfikować naruszenia ochrony danych osobowych, aby następnie zgłosić je w terminie 72 godzin do UODO. W związku z tym istotne jest, aby w umowie powierzenia zobligować podmiot przetwarzający do zgłoszenia naruszenia ochrony danych do administratora w precyzyjnie określonym terminie – najczęściej 24-godzinnym.

I na końcu błąd, z którym spotykamy się w praktyce bardzo często. Umowa powierzenia nakazuje określić rodzaje danych osobowych, które zostaną przekazane podmiotowi przetwarzającemu. Oznacza to, że nie ma konieczności wymieniania w umowie powierzenia wszystkich kategorii danych osobowych, które zostaną przekazane firmie zewnętrznej. Wynika to z prostego faktu, że zakres tych danych osobowych może się zwać zmieniać w trakcie wykonywania umowy. Tym samym wystarczającym będzie, jeżeli umowa powierzenia określi czy przekazywane dane są danymi zwykłej kategorii czy danymi szczególnej kategorii. Przy czym wskazuje się, że przy przekazywaniu danych szczególnej kategorii powinno się ponadto dookreślić te dane wskazując np. że będą to dane dotyczące zdrowia.

## UMOWA POWIERZENIA ZOSTAŁA PODPISANA, CO DALEJ?

Gdy umowa powierzenia danych osobowych dojdzie już do skutku, administrator powinien monitorować, czy podmiot przetwarzający wciąż zapewnia odpowiednie środki techniczne i organizacyjne, aby zachować zgodność z RODO. W tym celu powinien przeprowadzać cykliczne kontrole w firmie, której powierzył dane osobowe. Kontrole takie mogą być również przeprowadzane doraźnie np. w przypadku wystąpienia naruszenia ochrony danych osobowych u podmiotu przetwarzającego. Przeprowadzenie kontroli/inspekcji jest prawem administratora, a zatem firma zewnętrzna (podmiot przetwarzający) nie może uniemożliwiać ich przeprowadzenia, co więcej – powinna się do nich przyczyniać.



**Michał Kluska**  
Adwokat



**Adam Prokop**  
Prawnik



# SYSTEMY SZTUCZNEJ INTELIGENCJI

## stosowane w zatrudnieniu

Wraz z postępującym rozwojem technologicznym, coraz więcej decyzji jest automatyzowanych oraz przekazywanych sztucznej inteligencji (SI). Systemy sztucznej inteligencji wykorzystywane są m.in. w medycynie, handlu, marketingu, motoryzacji, transporcie oraz produkcji przemysłowej. Rosnącą popularność SI zauważamy w dziedzinie zatrudnienia (m.in. w rekrutacji czy też procesach ocen pracowniczych).

Wielu pracodawców, często ze względów czysto ekonomicznych, chcąc zaoszczędzić koszty, decyduje się na zaimplementowanie systemów sztucznej inteligencji do procesów rekrutacyjnych w swoich organizacjach. Zastosowanie systemów SI w rekrutacji jest bardzo szerokie. Systemy dokonują „screeningu” CV, przeprowadzają rozmowy z kandydatami do pracy (czatboty oraz wideorozmowy). Istnieją również zaawansowane narzędzia, jak chociażby mini-gry, w których bierze udział kandydat do pracy. System na podstawie decyzji, które w grze podejmuje kandydat, tworzy jego profil osobowościowy. Następnie, dokonując oceny cech kandydata, dopasowuje go do konkretnego zespołu lub projektu w organizacji.

Z zastosowaniem systemów sztucznej inteligencji w procesach rekrutacyjnych wiąże się wiele zagrożeń. Systemy SI mogą pozyskiwać od kandydata do pracy zdecydowanie więcej danych osobowych, niż te, do zbierania których pracodawca jest uprawniony na podstawie przepisów Kodeksu pracy. Bardziej zaawansowane systemy, na podstawie analizy danych biometrycznych kandydata są w stanie nie tylko określić jego cechy osobowościowe, ale również przewidzieć jego umiejętności pracy pod presją, przeanalizować procesy decyzyjne takiego kandydata czy też ocenić jego przydatność do pracy. W procesie rekrutacyjnym prowadzonym przez sztuczną

inteligencję dochodzić może do dyskryminacji np. ze względu na płeć, wiek czy też pochodzenie etniczne. Istnieje również problem braku „wyjaśnialności” i transparentności decyzji, które podejmuje SI.

Wiele systemów opartych jest na procedurze „deep learningu”, czyli włączaniu w procesy decyzyjne sztucznej inteligencji modułów, których SI nauczyła się w procesie nienadzorowanego uczenia maszynowego. Istnieją wątpliwości, czy systemy, w których zachodzi nienadzorowany system „uczenia się” powinny być używane do podejmowania decyzji wobec kandydatów do pracy oraz pracowników. Jeżeli wybory zachodziły będą w warunkach dyskryminacyjnych, to każda kolejna decyzja systemu SI podjęta w takich okolicznościach będzie prowadziła do utrwalenia takiej praktyki.

Nie budzi zdziwienia, że poszukuje się rozwiązań prawnych, które pomogą zminimalizować ryzyko tzw. „dyskryminacji algorytmicznej”. 21 kwietnia 2021 r. Komisja Europejska opublikowała propozycję rozporządzenia dot. Sztucznej Inteligencji. Celem regulacji jest zapewnienie wiarygodności stosowanych technologii oraz zagwarantowanie bezpieczeństwa i ochrony praw podstawowych obywateli i przedsiębiorstw.





Projekt rozporządzenia kategoryzuje systemy wykorzystujące sztuczną inteligencję według poziomu ryzyka.

W zależności od poziomu ryzyka, które może generować system, będzie on podlegał odrębnym wymogom przed dopuszczeniem go do obrotu.

Systemy wykorzystujące SI stosowane w zatrudnieniu, zarządzaniu pracownikami, stosowane do rekrutacji, monitorowania i procesów ocen pracowników zaklasyfikowano jako systemy wysokiego ryzyka, zwracając uwagę, że systemy te mogą mieć znaczący wpływ nie tylko na sam fakt zatrudnienia, ale również na przyszłe perspektywy zawodowe pracowników.

Podkreślono niebezpieczeństwo stosowania systemów SI w procesach rekrutacyjnych oraz procesach ocen pracowników. Wskazano, że systemy takie mogą utrzymywać historyczne wzorce dyskryminacji (np. wobec kobiet, niektórych grup wiekowych, osób niepełnosprawnych czy też osób o określonym pochodzeniu rasowym lub etnicznym). Systemy stosujące SI wykorzystywane do monitorowania wydajności pracowników mogą mieć znaczący wpływ na prawo do ochrony danych tych osób oraz ich prawo do prywatności.

Systemy sztucznej inteligencji stosowane w zatrudnieniu planowo poddawane będą dokładnej ocenie przed ich wprowadzeniem do obrotu oraz będą nadzorowane przez cały cykl ich funkcjonowania na rynku. Do obowiązków dostawców i użytkowników systemów będzie należało zgłaszanie poważnych incydentów związanych z ich funkcjonowaniem.

Przepisy, które mają obowiązywać dostawców i użytkowników systemów sztucznej inteligencji wysokiego ryzyka w ocenie Komisji Europejskiej zminimalizują ryzyko błędnych lub stronniczych decyzji, które mogą być podejmowane przez systemy SI w kluczowych obszarach, wśród których wymieniono obszar zatrudnienia.



Ius Laboris Poland Global HR Lawyers

Raczkowski

**Edyta Jagiełło**

Radca prawny/Starszy Prawnik

**Kinga Ciosek**

Paralegal





# A MOŻE BY TAK...

## zostać Inspektorem Ochrony Danych?

### KIM JEST IOD?

Inspektor Ochrony danych może skojarzyć się z Rzecznikiem Praw Obywatelskich. To osoba, która powinna lobbować i wpływać na lepszy poziom ochrony prawa do prywatności. Chodzi również o zapewnienie przestrzegania przepisów i procedur RODO.

Powołanie Inspektora Ochrony Danych, jest w niektórych sytuacjach wymogiem prawnym. RODO wskazuje na trzy rodzaje organizacji, które muszą wyznaczyć IOD:

- » wszystkie podmioty publiczne, na przykład: szkoły, gminy czy uczelnie wyższe.

- » wszystkie organizacje, które przetwarzają dane szczególnych kategorii, na przykład zakłady lecznicze (stan zdrowia),
- » organizacje, które regularnie monitorują na dużą skalę nasze zachowania, na przykład banki, ubezpieczyciele, firmy windykacyjne, niektóre firmy zajmujące się marketingiem.

Lista jest otwarta i celowo niedookreślona. Generalnie, jeśli Twoja organizacja przetwarza dużo danych osobowych i robi to w regularny i zorganizowany sposób, to istnieje szansa na to, że powinna również wyznaczyć IOD.

## ILE PRACY MA IOD?

Wszystko zależy od wielkości Twojej organizacji i ilości danych osobowych w niej przetwarzanych. Praca IOD może polegać na realizacji szkoleń, przygotowaniu RODO procedur (np. reagowania na incydenty), audytach czy prowadzeniu Rejestru Czynności Przetwarzania. W praktyce większość IODów nie potrzebuje całego etatu.

Do wypełniania swoich obowiązków wystarczy im znacznie mniej czasu. Dlatego dość rzadko IODowie są zatrudniani na pełen etat. Pełnoetatowi IODowie pracują przede wszystkim w największych organizacjach, przetwarzających dane osobowe milionów osób.

## A CO JEŚLI MOJA ORGANIZACJA NIE MUSI POWOŁYWAĆ IOD?

Nawet jeśli Twoja organizacja nie musi wyznaczać IOD, to musi spełniać pozostałe RODO obowiązki. Na przykład powinna wdrożyć RODO procedury, przygotować obowiązki informacyjne, prowadzić Rejestr Czynności Przetwarzania czy przeszkolić pracowników.

Jeśli więc zdobędziesz kompetencje do pełnienia funkcji IOD, to i tak przydadzą się one Twojej organizacji. Pamiętaj też o tym, że IOD może zostać powołany nawet jeśli nie ma takiego obowiązku.

Twoja organizacja może ten fakt wykorzystać później np. marketingowo. Obecnie robi tak coraz więcej firm, szukając nowych przewag konkurencyjnych.

A jeśli nie chcesz oficjalnie zostać IODem, możesz zawsze przejąć na siebie obszar RODO ale zamiast nazywać się IOD i być zgłoszonym/ą do Urzędu Ochrony Danych Osobowych, nazwać się np. Oficerem Bezpieczeństwa Danych Osobowych.

Chodzi o to, żeby w Twojej organizacji ktoś wziął na siebie temat pt. RODO. Bez takiego personalnego wyznaczenia i wzięcia odpowiedzialności za ten obszar Twoja organizacja dużo ryzykuje.

## PRACUJE W HR, CZY MOGĘ ZOSTAĆ IOD?

Tak! Pracując w HR, masz dostęp do dużej liczby danych osobowych pracowników i współpracowników Twojej organizacji. Być może prowadzisz rekrutacje czy dokumentację kadrową. To ważny obszar przetwarzania danych osobowych w każdej organizacji. Pamiętaj jednak o tym, że IOD musi być osobą niezależną. Nie możesz jako specjalista od HR, na przykład kontrolować swoich bezpośrednich przełożonych. Na szczęście da się to obejść.

## IOD SZANSĄ NA ROZWÓJ KARIERY?

I tu pojawiają się dwie rzadko spotykane okazje. Pierwsza z nich to, że w wielu organizacjach, temat RODO wciąż jest nieobsadzony. W praktyce nikt nie odpowiada za ten ważny obszar. Wdrożenie RODO polegało na tym, że w maju 2018 roku, Zarząd podpisał pakiet procedur. Dzisiaj te procedury leżą zamknięte w szafie i nikt w organizacji nie ma pojęcia jak stosować je w praktyce.

Jeśli tak jest u Ciebie, to może właśnie otwiera się ciekawa możliwość rozwojowa. Druga okazja, to że IOD raportuje bezpośrednio Zarządowi. W ten sposób zyskujesz możliwość bezpośredniego kontaktu z osobami Zarządzającymi Twoją organizacją. Oczywiście to wszystko wymaga odpowiednich zmian w strukturze organizacyjnej, które sprawią, że nie będzie miejsca na konflikty interesów.



## CZY MAM PREDYSPOZYCJĘ DO BYCIA IOD?

Wbrew powszechnym opiniom, IOD wcale nie musi dysponować zaawansowaną wiedzą informatyczną. W większości przypadków IOD współpracuje z informatykami i specjalistami od cyberbezpieczeństwa, jednak samodzielnie nie musi umieć np. analizować logów systemowych.

Budowanie zgodności z RODO to gra zespołowa. Potrzebna jest osoba, która spina całość procesów i potrafi przydzielić zadania kompetentnym osobom. Na pewno niezbędna jest dobra znajomość RODO, więc kompetencje prawnicze na pewno będą pomocne. Jeśli potrafisz szkolić – świetnie, przeszkolisz zespół z wdrażanych RODO procedur.

Jeśli tego nie umiesz – trudno, możesz skorzystać z pomocy wewnętrznego trenera lub specjalistów z zewnątrz. Dbanie o zgodność z RODO wymaga nieustannego szukania rozwiązań. Wymaga też nauczania Zespołu pewnych zasad i procedur, wyrobienia dobrych nawyków, które uchronią Twoją organizację przed wieloma niebezpieczeństwami.

## ZOSTAŁAM IOD. DOSTANĘ PODWYŻKĘ?

Generalnie praktyką jest to, że osoby obejmujące funkcję IOD lub Inne podobne otrzymują dodatkowe wynagrodzenie za swoje działania. Twój pracodawca musi mieć świadomość, że outsourcing funkcji IOD kosztuje; powierzając działania własnemu pracownikowi, obniża koszty.

Oczywiście jeśli Twój etat jest częściowo pusty, to działania związane z RODO mogą być po prostu wypełnieniem dotychczas wolnych roboczogodzin. Wtedy kwestia dodatkowego wynagrodzenia za pełnioną funkcję będzie nieco bardziej problematyczna.

LEX ARTIST



**Przemysław Zegarek**  
Prezes Lex Artist i Prezes Związku Firm  
Ochrony Danych Osobowych



# ETYKA I ETYKIETA W BIZNESIE

Grzeczność nie jest rzeczą małą;  
Kiedy się człowiek uczy ważyć, jak przystało,  
Drugich wiek, urodzenie, cnoty, obyczaje,  
Wtenczas i swoją ważność zarazem poznaje.

*Adam Mickiewicz, „Ważna Sędziego nauka  
o grzeczności”, Pan Tadeusz, księga I*

# 5 NAJCZĘSTSZYCH BŁĘDÓW, które popełniamy pisząc maile

Każdego dnia wysyłamy dziesiątki maili. Korespondujemy ze współpracownikami, przełożonymi, usługodawcami, urzędami i jeszcze długą listą odbiorców naszych wiadomości. Wydawać więc mogłoby się, że przy takiej ilości praktycznych ćwiczeń sztukę pisania wiadomości elektronicznych będziemy mieć w małym palcu. Niestety, okazuje się, popełniamy błędy i to najczęściej wszyscy takie same.

## 1 WITAM!

„Witam” rozpoczynające maile tak mocno zakorzeniło się w naszych mailowych zwyczajach, że naprawdę coraz trudniej spotkać poprawną formę. Językoznawcy prawdopodobnie nie próbowaliby tak wyraźnie podkreślać wagi tego błędu, gdyby nie to, że „witam” to słowo, które ma bardzo jasne znaczenie, zupełnie nie pasujące do formy, jaką jest korespondencja mailowa.

Słowo „witam” w języku polskim zarezerwowane jest dla relacji gospodarz-gość, świadcząc o swego rodzaju nierównorzędności relacji. Wita przecież gospodarz gości – to dla nas naturalne. W korespondencji relacja gospodarz-gość nie występuje, więc używanie zwrotu „witam” jest po prostu nieuzasadnione i jest efektem najczęściej błędnego przyzwyczajenia.

Jak więc prawidłowo zacząć maila? W relacjach oficjalnych możemy użyć eleganckiego zwrotu „Szanowna Pani/Szanowny Panie/Szanowni Państwo”. Korespondencję mniej formalną wystarczy rozpoczynać słowami „Dzień dobry!”, a tę kierowaną do osób, do których zwracamy się po imieniu, możemy zaczynać po prostu wołaczem imienia, np. „Aniu!”.

## 2 SZANOWNI! DRODZY!

Wielu z nas, szukając alternatywy dla „witam”, kierując wiadomości do większej grupy osób, wpada w pułapkę kolejnego błędu, jakim jest używanie na początku swoich wiadomości słów „Szanowni” lub „Drodzy”.

Zwroty te występują wyłącznie z wyrazami określającymi, a samodzielnie brzmią sztucznie – wydać i słyszeć w nich tendencję do skrótowości, w tym wypadku nieudaną. Szczególnie niestosownym jest używanie zwrotu „Szanowni!” do osób, z którymi jest się w relacji na pan/pani, gdyż jej formalność nie pozwala na tego typu językowe eksperymenty.

Jeśli więc chcemy korzystać z słów „szanowni” i „drodzy”, musimy dodać do nich dodatkowe słowa, tworząc np. „Szanowni Państwo” lub „Drodzy koledzy”.

### 3 PIERWSZE ZDANIE ZAPISUJEMY DUŻĄ LITERĄ? NIEKONIECZNIE

Rozpoczynając nowy akapit, pierwsze zdanie zapisujemy dużą literą – to oczywiste, prawda? Właśnie niekoniecznie. Wszystko bowiem zależy od tego, co po zwrocie rozpoczynającym mail umieścimy – wykrzyknik czy przecinek. Obie to możliwości są odpowiednie, choć z jakiegoś powodu boimy się „krzyżącego” wykrzyknika i częściej wybieramy właśnie przecinek. Po przecinku piszemy małą literą.

Jeśli więc chcesz zapisać „Dzień dobry!”, pierwsze zdanie, w nowym akapicie rozpoczniesz oczywiście dużą literą. Gdy jednak zdecydujesz się na „Dzień dobry”, pamiętaj, by zacząć małą literą.

### 4 POZDRAWIAM (PRZECINEK)

Przecinek w mailu pojawia się bardzo często w jeszcze jednym miejscu – prawie na samym końcu. Gdy kończysz wiadomość, żegnasz się słowem np. „Pozdrawiam” i bardzo często po nim stawiasz przecinek. To źle. Po zwrocie kończącym mail nie powinien pojawić się żaden znak interpunkcyjny. Samo „Pozdrawiam” wystarczy. Bez „kropki nienawiści”, bez przecinka.

Warto pamiętać też, że „pozdrawiam” nie jest uniwersalne. Wiadomości bardziej oficjalne kończymy słowami „Z wyrazami szacunku” lub „Z poważaniem”, przy czym warto pamiętać, że „Z wyrazami szacunku” jest bardziej eleganckie.

Osoby, które pozdrawiania mają dość, w mniej formalnej korespondencji mogą używać np. „Miłego dnia!”.

### 5 UKRYTE DO WIADOMOŚCI

Umieszczanie w kopii wiadomości innych osób nie jest niczym złym, jednak ukrywanie części odbiorców bywa bardzo zdradliwe. Nieszczęście polega na tym, że UDW lubią odpowiadać, co sprawia, że cała konspiracja – i nasza wiarygodność – może legnąć w gruzach. Jeśli chcemy kogoś o czymś dyskretnie poinformować, znacznie lepiej będzie zrobić to w osobnej wiadomości.

**Mailowy savoir-vivre nie jest trudny. Wystarczy pamiętać o kilku prostych zasadach i starać się nie trwać w błędach z przyzwyczajenia. Maile są naszą wizytówką, szczególnie teraz, gdy tak rzadko się widzimy, by porozmawiać.**

AP — Aleksandra Pakuła —  
INSTYTUT ETYKIETY



**Aleksandra Pakuła**  
trenerka etykiety, założycielka  
Instytutu Etykiety





# Jak zadbać o dobrą **KONDYCJĘ PSYCHICZNĄ PRACOWNIKÓW?**

Zdrowie psychiczne pracownika to temat delikatny i bardzo ważny również dla pracodawcy. Stres jest przyczyną 50-60% absencji w pracy, a przewiduje się, że do 2030 roku depresja będzie jedną z czterech najczęstszych chorób<sup>1</sup>. Obecnie więcej osób ginie z powodów samobójstw niż w wypadkach drogowych.

Psychologiczne zdolności adaptacyjne są kluczem do zdrowia psychicznego, lecz nie wszyscy mają tego świadomość. Problemem jest niewielkie zainteresowanie kursami o radzeniu sobie z emocjami, ze stresem, o inteligencji emocjonalnej, o dobrostanie psychologicznym. Nawet jeśli w firmie są organizowane takie szkolenia, przez większość traktowane są jako dziwaczne, są jakąś fanaberią, nie pasują do środowiska pracy. Dbanie o dobrą kondycję psychiczną pracownika jest wciąż mało doceniane, a jedną z przyczyn jest to, że zdrowie psychiczne jest tajemnicą, a pracownicy rzadko zwracają się ze swoich problemów i pracodawcy nie zdają sobie sprawy ze strat, jakie ponoszą z tego właśnie powodu.

Depresja należy do chorób wymagających wsparcia zarówno lekarza psychiatry jak i psychologa. Jest to stan wyczerpania, zmęczenia i braku zainteresowania poprawą jakości swojego życia.

Pracownik w stanie depresji nie może, nie potrafi pracować efektywnie i w takim przypadku odpoczynek czy urlop nie pomogą, gdyż depresja wymaga silnych i fachowych oddziaływań.

Przyczyn depresji jest wiele, ale najważniejsza z nich to nieumiejętność radzenia sobie z długotrwałym stresem, a w pracy zwykle więcej czasu poświęca się BHP niż profilaktyce zdrowia psychicznego.

Dlatego warto, aby pracownik uczył się dbać o swój dobrostan w pracy. Dobra atmosfera jest wymieniana jako jeden z kluczowych warunków efektywności w pracy. Pracownicy nie chcą zmieniać pracodawcy, który dba o atmosferę w pracy.

Warto, aby pracodawcy już dziś zrozumieli, że w przyszłości ogromnym wyzwaniem będzie zdrowie psychiczne pracowników i z tego powodu będą pojawiały się coraz częstsze nieobecności pracownika w pracy. Choroby fizyczne stają się mniej ważne, zaś choroby psychiczne zawiązują statystyki.

Pracodawca powinien zadbać o dobrą kondycję psychiczną pracownika.

---

1. „Bez stresu” Raport Well HR



## PRIORYTETY

- » Pracownicy mogą liczyć w pracy na projekty dotyczące dobrostanu psychologicznego, który pomaga w utrzymaniu dobrej kondycji psychicznej. Programy te powinny uwzględniać kulturę firmy, a kultura firmy powinna wspierać ich wdrażanie. Dobre praktyki w tym zakresie polegają na włączaniu pracowników w ich tworzenie i współpracy z ekspertami w tej dziedzinie.

---

- » Pracownicy nie powinni mieć potrzeby ukrywania swoich problemów związanych z kondycją psychiczną. Dobrym pomysłem jest zorganizowanie wspólnych aktywności przez pracowników np. po wyleczonyj depresji

---

- » Problemy dotyczące zdrowia mentalnego nie mogą być postrzegane w organizacji jako przejaw słabości.

---

- » Pracownicy nie powinni mieć obaw, że problemy natury psychicznej wpłyną negatywnie na ich karierę.

---

Warto pamiętać, że nawet najlepszy program well-beingowy nie spełni oczekiwań i nie przełoży się na rezultaty, jeśli problemem jest kultura organizacyjna panująca w firmie, a jej kierownictwo nie ma woli wdrożenia zmian.

Jeśli zarząd stawia ludziom nierealne cele, w firmie panuje kultura „always-on”, a przełożeni napędzają konkurencję między pracownikami, pierwszym krokiem powinno być wprowadzenie zmian w organizacji, w przeciwnym razie działania wspierające dobrostan psychiczny będą uważane przez pracowników za listek figowy dla istniejących problemów.

Wspieranie zdrowia psychicznego przez pracodawcę powinno mieć charakter systemowy i wpisywać się w ogólny program zarządzania dobrostanem w firmie.

Kondycja psychiczna jest jednym z kilku wymiarów dobrostanu, pozostaje w bliskiej relacji z kondycją fizyczną, wpływ na nią ma aktywność sportowa pracowników, ich dieta i styl życia. Systemowe podejście i powiązanie działań z różnych obszarów zwiększa szansę na sukces programu.

Stosunek menedżerów do pracowników jest jednym z najważniejszych czynników, które mają wpływ na ich kondycję psychiczną. Tylko menedżerowie, którzy sami są w dobrej kondycji psychicznej, będą w stanie zadbać o kondycję pracowników. Potrzebna jest im także wiedza, jak udzielać wsparcia oraz umiejętność radzenia sobie z emocjami – własnymi i podwładnych.

Rozmowa o kwestiach związanych ze zdrowiem psychicznym powinna przebiegać w atmosferze otwartości i zaufania. Zdrowie psychiczne to temat delikatny, więc pracownicy nie będą chcieli rozmawiać o nim z pracodawcą, do którego nie mają zaufania. Kwestią podstawową jest zapewnienie pracownikom poufności.

W procesie wdrażania programu wsparcia kondycji psychicznej pracowników szczególną rolę powinni pełnić menedżerowie wyżsi rangą. Swoim autorytetem i pozycją powinni wspierać program, być jego inicjatorami i promotorami, a wówczas proces ma szansę stać się priorytetem w organizacji i przebić się do świadomości ludzi.

Zaangażowanie pracowników w opracowanie, wdrożenie i ocenę działań przekłada się na ich efektywność i skuteczność.

Program wsparcia zdrowia mentalnego powinien obejmować zarówno działania dotyczące postępowania w sytuacji, gdy pracownik mierzy się z trudną sytuacją życiową, grożącą kryzysem psychologicznym, jak i te, które pozwolą zadbać o pracowników i ich dobrostan w codziennym funkcjonowaniu organizacji.



AGNIEZKA SZWEJKOWIKA  
TRENER | COACH | PSYCHOLOG



**Agnieszka Szwejkwika**  
Trener, Mentor w Agnieszka Szwejkwika



# KALENDARIUM

## Kursy i webinary

**KURSY**

**Akademia  
Mistrzostwa  
Kadrowo-Płacowego**  
edycja XIV

Termin: **17 sierpnia**  
Czas trwania:  
**9 miesięcy,**  
Forma: [Online](#)

**KURSY**

**Akademia  
Mistrzostwa  
Płacowego**  
edycja VI

Termin: **17 sierpnia**  
Czas trwania:  
**4 miesiące,**  
Forma: [Online](#)

**KURS**

**Kurs Płace**  
edycja VIII,  
CERTYFIKOWANY  
KURS SPECJALISTY  
DS. WYNAGRODZEŃ  
(kod zawodu 242310)

Termin: **17 sierpnia**  
Czas trwania:  
**8 tygodni,**  
Forma: [Online](#)

**WEBINAR z cyklu**

**Płace dla  
zaawansowanych  
- warsztaty  
praktyczne**

Termin: **26 sierpnia**  
Prowadzący:  
**Przemysław Jeżek**  
Forma: Online

**KURS**

**Urlopy i zwolnienia  
od pracy**  
edycja VII

Termin: **6 września**  
Czas trwania:  
**31 dni,**  
Forma: [Online](#)

**KURS**

**Dokumentacja  
pracownicza  
i ewidencja czasu  
pracy** edycja IV

Termin: **20 września**  
Czas trwania:  
**31 dni,**  
Forma: [Online](#)

**WEBINAR z cyklu**

**Zaprzyjajnij się  
z Komornikiem**

Termin: **20 września**  
Prowadzący:  
**Danuta Piwowarczyk**  
Forma: Online

**WEBINAR z cyklu**

**Płace dla  
zaawansowanych  
- warsztaty  
praktyczne**

Termin: **24 września**  
Prowadzący:  
**Przemysław Jeżek**  
Forma: Online

**KURS**

**Kurs Czas Pracy**  
edycja VIII

Termin: **11 października**  
Czas trwania:  
**31 dni,**  
Forma: [Online](#)

**KURSY**

**Akademia  
Mistrzostwa  
Kadrowo-Płacowego**  
edycja XV

Termin: **12 października**  
Czas trwania:  
**9 miesięcy,**  
Forma: Online

**KURSY**

**Akademia  
Mistrzostwa  
Kadrowego**  
edycja IX

Termin: **12 października**  
Czas trwania:  
**5 miesiące,**  
Forma: [Online](#)

**KURS**

**Kurs Kadry**  
edycja X,  
CERTYFIKOWANY  
KURS SPECJALISTY  
DS. KADR  
(kod zawodu 242307)

Termin: **12 października**  
Czas trwania:  
**8 tygodni,**  
Forma: [Online](#)

**WEBINAR z cyklu**

**Płace dla  
zaawansowanych  
- warsztaty  
praktyczne**

Termin: **22 października**  
Prowadzący:  
**Przemysław Jeżek**  
Forma: Online

**KURSY**

**Akademia HR  
Zarządzanie  
Zasobami Ludzkimi**  
edycja II

Termin: **3 listopada**  
Czas trwania:  
**6 miesięcy,**  
Forma: [Online](#)

**KURS**

**Świadczenia  
z tytułu choroby  
i macierzyństwa**  
edycja VII

Termin: **15 listopada**  
Czas trwania:  
**31 dni**,  
Forma: [Online](#)

**WEBINAR z cyklu**  
**Płace dla**  
**zaawansowanych**  
**- warsztaty**  
**praktyczne**

Termin: **19 listopada**  
Prowadzący:  
**Przemysław Jeżek**  
Forma: Online

**KURSY**

**Akademia**  
**Mistrzostwa**  
**Kadrowo-Płacowego**  
edycja XVI

Termin: **7 grudnia**  
Czas trwania:  
**9 miesięcy**,  
Forma: Online

**KURSY**

**Akademia**  
**Mistrzostwa**  
**Płacowego** edycja VI

Termin: **7 grudnia**  
Czas trwania:  
**4 miesiące**,  
Forma: Online

**KURS**

**Kurs Płace**  
edycja IX,  
CERTYFIKOWANY  
KURS SPECJALISTY  
DS. WYNAGRODZEŃ  
(kod zawodu 242310)

Termin: **7 grudnia**  
Czas trwania:  
**8 tygodni**,  
Forma: Online

**WEBINAR z cyklu**  
**Płace dla**  
**zaawansowanych**  
**- warsztaty**  
**praktyczne**

Termin: **15 grudnia**  
Prowadzący:  
**Przemysław Jeżek**  
Forma: Online



## Tych książek nie kupisz w księgarni.



### Dlaczego?

Bo wydane zostały w modelu self-publishingowym,  
nakładem własnej pracy i pasji do przekazywania wiedzy!



Są spełnieniem marzeń autorki o wyrównywaniu szans i możliwości zdobywania specjalistycznej wiedzy oraz korzystania z doświadczenia ekspertów niezależnie od miejsca zamieszkania.

Są zwieńczeniem trudu włożonego w stworzenie Akademii Online. Powstały z inspiracji uczestników kursów Akademii, wyjątkowych pasjonatów kadr i płac, którzy podjęli wyzwanie wspólnej nauki i rozwoju zawodowego.



Te kolorowe książki są nie tylko merytorycznym podręcznikiem, ale również publikacjami wydanymi w niezwykle pięknej szacie graficznej, która sprawia, że nauka staje się o wiele przyjemniejsza.

I wreszcie te książki, to elementarz i przewodnik po tematach, które każdy entuzjasta i praktyk zagadnień kadrowych i płacowych, dążący do mistrzostwa zawodowego, przeczytać powinien!



## Odwiedź nasze wydawnictwo!

[akademia.monikasmulewicz.pl/wydawnictwo/](http://akademia.monikasmulewicz.pl/wydawnictwo/)



# PROSTE I PRZYJEMNE PLANOWANIE, ROZLICZANIE I EWIDENCJA CZASU PRACY



**CZYLI W CZYM  
MOŻEMY POMÓC  
TOBIE  
I TWOJEJ FIRMIE**

Skontaktuj się z nami:  
**biuro@eplanner.pl**



# Obierz kurs na HR

Wybierz 6-miesięczny program rozwoju zawodowego!



## Akademia HR

Zarządzanie Zasobami Ludzkimi

start: 3 listopada 2021 r.

**Nowy kurs w naszej ofercie!**

+48 519 382 572

+48 519 323 846

biuro@monikasmulewicz.pl

**HRnaszpilkach.pl**



HR  
NA SZPILKACH  
monikasmulewicz.pl

HR na szpilkach  
Monika Smulewicz

NIP: 742-115-72-92  
ul. Borzymowska 43/303 F  
03-565 Warszawa



ISBN 978-83-66131-38-5



9 788366 131385