

# 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 03  
październik 2021

**FAKTY I MITY** dotyczące  
szczepień pracowników

**AMBASADOR**  
czy słup ogłoszeniowy

**WYPOWIADANIE UMÓW  
O PRACĘ** podczas pandemii

**JAK ZBUDOWAĆ SILNĄ MARKĘ  
ONLINE** i wyróżnić się na rynku

**HUMAN TO HUMAN** trend w biznesie,  
który zostanie z nami na dłużej

**WYPALENIE ZAWODOWE** problem,  
którego nie można lekceważyć



## PODYPLOMOWE STUDIA MENEDŻERSKIE

# ZARZĄDZANIE PROCESEM LEGALIZACJI I ZATRUDNIANIA CUDZOZIEMCÓW W POLSCE



**Zdobądź dyplom  
Uniwersytetu Warszawskiego!**

**HRnaszpilkach.pl**

**KONTAKT** ✉ szkolenia@monikasmulewicz.pl ☎ +48 519 382 572, +48 519 323 846

[akademia.monikasmulewicz.pl/studia-podyplomowe/](https://akademia.monikasmulewicz.pl/studia-podyplomowe/)



ISO 9001



## Szanowni Państwo,

z dumą przekazuję w Wasze ręce trzeci numer kwartalnika „HR na szpilkach” – kolejną dawkę solidnej wiedzy i doświadczenia wybitnych ekspertów, którzy jako autorzy publikacji dzielą się z Wami swoją praktyczną wiedzą, niejednokrotnie podpartą również naukowymi autorytetami.

Dwa pierwsze numery spotkały się z niesamowitym odbiorem. Poprzeczka zawieszona tak wysoko zobowiązuje.

Przygotowując dla Państwa trzeci numer kwartalnika „HR na szpilkach” skoncentrowaliśmy się przede wszystkim na aktualnych i projektowanych zmianach w prawie pracy oraz tematach przykuwających uwagę pracodawców i pracowników. Jednym z kluczowych jest kontrowersyjny wciąż temat dotyczący ochrony sygnalistów, która będzie obowiązywać od grudnia 2021 r.

Z uwagą obserwujemy również doniesienia z rynku pracy i nasilające się wyzwania skoncentrowane wokół braku odpowiednich kompetencji i wypalenia zawodowego pracowników.

Gorąco polecam Państwa uwadze treści dotyczące zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji, szczególnie ważne w obliczu aktualnej sytuacji na rynku pracy.

Nie sposób wymienić wszystkich zagadnień, które omawiamy w tym wydaniu – zachęcam do przyjrzenia się tematowi, które przybliżyliśmy, starając się dostarczyć Państwu rzetelnej wiedzy. Obejmują one również wątki praktyczne, trendy warte uwagi, 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 styczniowym!

**Monika Smulewicz**  
Redaktor naczelna

REDAKTOR NACZELNA

**Monika Smulewicz**  
[magazyn@monikasmulewicz.pl](mailto: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](mailto:biuro@monikasmulewicz.pl)  
[HRnaszpilkach.pl](http://HRnaszpilkach.pl)

**ISBN 978-83-66131-40-8**

OBSŁUGA PRAWNA

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



PARTNER WYDANIA



**symfonia**

Oprogramowanie dla biznesu

WYDANE w **Warszawie 28.09.2021**

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



## HR DETEKTYW

|                                                                                           |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| FAKTY I MITY dotyczące szczepień pracowników <i>Sławomir Paruch, Paweł Sych</i> . . . . . | 6 |
| CZY PROCEDURA OCHRONY SYGNALISTÓW JEST KONIECZNA? <i>Honorata Skibicka</i> . . . . .      | 9 |

## PRAWO PRACY

|                                                                                                                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| WYPOWIADANIE UMÓW O PRACĘ podczas pandemii <i>Joanna Cur</i> . . . . .                                                                                                        | 12 |
| MAŻ CZY PARTNER, który z nich będzie lepiej chronionym ojcem w planowanej nowelizacji Kodeksu pracy w ramach Strategii Demograficznej 2040? <i>Oskar Sobolewski</i> . . . . . | 16 |
| WYBRANE OBOWIĄZKI PRACODAWCY w związku ze śmiercią pracownika <i>dr Marcin Wojewódka</i> . . . .                                                                              | 18 |

## OKIEM PRAKTYKA

|                                                                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| PRACA ZDALNA Z ZAGRANICY <i>Marta Dudczak</i> . . . . .                                                                                          | 22 |
| AMBASADOR czy słup ogłoszeniowy <i>Marcin Banaszkiewicz</i> . . . . .                                                                            | 24 |
| HUMAN TO HUMAN trend w biznesie, który zostanie z nami na dłużej <i>Małgorzata Górka</i> . . . . .                                               | 28 |
| REDAKTOR NACZELNY. WŁADCA ABSOLUTNY CZY SŁUGA WARTOŚCI, czyli o specyfice zatrudnienia dziennikarza słów kilka <i>Sebastian Koczur</i> . . . . . | 34 |

## NARZĘDZIOWNIK HRowca

|                                                                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| JAK ZBUDOWAĆ SILNĄ MARKĘ ONLINE i wyróżnić się na rynku <i>Joanna Ceplin</i> . . . . .                               | 38 |
| 5 RZECZY O KTÓRYCH WARTO PAMIĘTAĆ organizując czas pracy pracowników <i>dr Mateusz Gajda</i> . . . .                 | 44 |
| OCENA OKRESOWA PRACOWNIKÓW czy informacja zwrotna na bieżąco? <i>Elżbieta Czaplicka</i> . . . . .                    | 48 |
| 6 KLUCZOWYCH ZASAD BUDOWANIA KULTURY organizacyjnej opartej na informacji zwrotnej <i>Małgorzata Górka</i> . . . . . | 52 |

## WYNAGRODZENIA I UBEZPIECZENIA

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| SKŁADKA ZDROWOTNA ULGA DLA KLASY ŚREDNIEJ, kto zyska kto straci <i>dr Antoni Kolek</i> . . . . . | 56 |
| WYSOKIE WYNAGRODZENIE PRACOWNIKA to niegodziwe wynagrodzenie? <i>dr Iwona Wieleba</i> . . . . .  | 58 |

## CUDZOZIEMCY

|                                                                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ODMOWA ZEZWOLENIA NA POBYT CZASOWY a sytuacja finansowa podmiotu powierzającego wykonywanie pracy <i>Agnieszka Wołyniec-Ostrowska</i> . . . . . | 62 |
| KŁOPOTLIWA PRACA w okresie oczekiwania na decyzję pobytową obywateli Ukrainy <i>Przemysław Ciszek</i> . . . . .                                 | 66 |

## RODO W KADRACH, PŁACACH I HR

|                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| CO ZYSKASZ DZIĘKI NADANIU UPOWAŻNIENI do przetwarzania danych osobowych <i>Przemysław Zegarek</i> . . . . . | 72 |
| KWALIFIKOWANY PODPIS ELEKTRONICZNY w prawie pracy <i>Paulina Janas</i> . . . . .                            | 76 |

## ETYKA I ETYKIETA W BIZNESIE

|                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3 ZASADY SAVOIR-VIVRE'U, które w pracy potrafi zaskoczyć <i>Aleksandra Pakuła</i> . . . . .                  | 82 |
| WYPALENIE ZAWODOWE, problem którego nie można lekceważyć <i>Monika Smulewicz, Wojciech Chromik</i> . . . . . | 84 |

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| <b>KALENDARIUM</b> Kursy i webinary . . . . . | 88 |
|-----------------------------------------------|----|





# 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](#).



# FAKTY I MITY DOTYCZĄCE SZCZEPIEŃ PRACOWNIKÓW

Wokół szczepień pracowników narosło wiele wątpliwości, a ponieważ temat jest kontrowersyjny z wielu względów, jak zawsze w takiej sytuacji wytworzyło się wiele teorii, które uznać należy za mity.

Z naszej perspektywy praktyków wiele z tych mitów paraliżuje działania pracodawców, co w konsekwencji uniemożliwia im niejednokrotnie podjęcie działań mających za zadanie zmniejszenie transmisji zakażeń, a co za tym idzie realizacji podstawowych obowiązków pracodawcy związanych z ochroną życia i zdrowia pracowników.

**Przedstawiamy 3 najczęstsze mity, z którymi się spotkaliśmy w ostatnich miesiącach.**

**MIT:** Pracodawca nie może pytać pracowników, czy poddali się szczepieniu.

**FAKT:** Ani przepisy prawa pracy ani RODO nie zabraniają uzyskiwania takich informacji o pracownikach. Pracodawca w celu zapewnienia bezpieczeństwa pracowników i właściwej organizacji pracy jest uprawniony do uzyskiwania od pracowników takich danych.

Mit ten wynika z kilku czynników. Przede wszystkim opiera się na błędnym rozumieniu art. 22<sup>1</sup> i 22<sup>1a</sup> k.p. polegającemu na tym, że dane pracowników spoza katalogu wskazanego w art. 22<sup>1</sup> k.p. pracodawca może przetwarzać jedynie na podstawie zgody. Dodatkowo w przypadku danych dotyczących zdrowia zgoda powinna być wyrażona z inicjatywy pracownika.





Takie rozumienie *de facto* wyłącza stosowanie podstaw przetwarzania danych wskazanych w art. 6 i art. 9 RODO, co jest oczywiście błędne. Art. 22<sup>1a</sup> k.p. nie wskazuje, że zgoda jest jedyną ważną podstawą przetwarzania a wręcz przeciwnie – przesądza jedynie, że pracownik może wyrazić zgodę na przetwarzanie jego danych, co wcześniej budziło uzasadnione wątpliwości (mając na uwadze nierównowagę stron stosunku pracy i co za tym idzie brak dobrowolności w wyrażeniu zgody).

Oliwy do ognia dodają rygorystyczne stanowiska i opinie płynące z Urzędu Ochrony Danych Osobowych, wskazujące, że pracodawcy nie mają podstawy do przetwarzania danych o szczepieniu (bądź szerzej, w ogóle danych osobowych, które mają na celu przeciwdziałać zakażeniom).

W naszej ocenie pracodawca może przetwarzać dane zarówno o szczepieniu jak i przejściu choroby SARS-CoV-2, jeżeli jest to niezbędne do realizacji ich obowiązku ochrony życia i zdrowia pracowników, jak również zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy.

Jeżeli więc na danym stanowisku istnieje ryzyko zakażenia siebie lub innych, to pracodawca jest uprawniony do pozyskiwania takich danych.

**MIT:** Pracodawcy nie mogą nagradzać pracowników, którzy się zaszczepili.

**FAKT:** Pracodawca może przewidzieć różne formy bonusów dla osób zaszczepionych – od dodatkowego dnia wolnego po gratyfikacje rzeczowe lub finansowe. Działanie takie nie ma charakteru nierównego traktowania czy dyskryminacji.

Należy w pierwszej kolejności wskazać, że z dyskryminacją czy nierównym traktowaniem mamy do czynienia wówczas, gdy dokonuje się nieuzasadnionego różnicowania pracowników. W tej sytuacji jednak kryterium jest nie tylko obiektywne ale i uzasadnione. Jednym z obowiązków pracowników wskazanym w art. 211 k.p. jest współdziałanie z pracodawcą w wypełnianie obowiązków w zakresie BHP.

Skoro więc nie ulega wątpliwości, że im więcej pracowników zostanie zaszczepionych tym poziom bezpieczeństwa i higieny pracy będzie wyższy, to pracodawca jest uprawniony nie tylko do zachęcania do szczepień ale również nagradzania za to. Nie będzie to więc gratyfikacja bezpośrednio za szczepienie a za fakt współdziałania z pracodawcą w wypełnianiu jego obowiązków oraz podnoszenia bezpieczeństwa w zakładzie pracy.





**MIT:** Pracodawca nie może ograniczać pracy z biura tylko do osób zaszczepionych bądź wprowadzać maksymalny limit jednoczesnego przebywania osób zaszczepionych w zakładzie pracy.

**FAKT:** Skoro jednym z podstawowych obowiązków pracodawcy jest takie zorganizowanie pracy, aby zapewnić bezpieczne i higieniczne warunki pracy, to może on zarówno wprowadzić limity osób niezaszczepionych pracujących stacjonarnie, jak również zdecydować o skierowaniu pracowników niezaszczepionych do pracy zdalnej.

Znów należy odwołać się do jednego z najważniejszych obowiązków, jakim jest ochrona życia i zdrowia pracowników. Pracodawca więc może przyjąć takie zasady i organizację pracy w czasie pandemii, które w jego ocenie najlepiej będą spełniać swoje zadania.

Jeżeli natomiast pracownik nie może wykonywać swoich dotychczasowych zadań zdalnie, to w naszej ocenie pracodawca ma prawo przenieść go do innej pracy niestwarzającej ryzyka zakażenia.

Oczywiście należy pamiętać, że każda sytuacja powinna podlegać ocenie. Inaczej oceniać będziemy sytuację pracownika, który w czasie pracy nie spotyka się często z innymi osobami, posiada własny gabinet etc., a inaczej pracowników, którzy mają stały kontakt nie tylko ze współpracownikami ale również klientami, kontrahentami czy innymi osobami.

W grę wchodzi więc już nie tylko ochrona zakładu pracy i zatrudnionych pracowników, ale również szerszy interes społeczny.

Powyższe kwestie zostały na szczęście wreszcie zauważone przez władze.

Zgodnie z informacją opublikowaną w Wykazie prac legislacyjnych i programowych Rady Ministrów trwają prace nad przepisami, które wprost pozwalać będą na pozyskiwanie przez pracodawców danych o szczepieniach, kierowanie pracowników niezaszczepionych do wykonywania pracy zdalnej lub innej pracy niewymagającej kontaktu (uwaga – z możliwością obniżenia wynagrodzenia do adekwatnego do rodzaju nowej pracy) czy wreszcie kierowania pracowników bez ich zgody na rodzaj urlopu bezpłatnego.

Jak zwykle jednak diabeł tkwi w szczegółach, a na obecną chwilę oprócz założeń nie jest znany nawet projekt przepisów.

**PCS | Littler**

**Sławomir Paruch**

Radca prawny, Partner założyciel PCS  
Paruch Chruściel Schiffter | Littler Global



**Paweł Sych**

Radca prawny,  
Starszy prawnik w PCS | Littler  
Zarządzający Zespołem  
Ochrony Danych Osobowych





# CZY PROCEDURA OCHRONY SYGNALISTÓW JEST KONIECZNA?

Dużymi krokami zbliża się czas wdrożenia dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1937 z dnia 23 października 2019 roku w sprawie ochrony osób zgłaszających naruszenia prawa Unii, czyli tzw. dyrektywa o sygnalistach. Ustawa implementująca dyrektywę powinna obowiązywać już w grudniu 2021 roku.

W pierwszej kolejności obowiązki dotyczące ochrony sygnalisty mają dotyczyć pracodawców podmiotów prywatnych zatrudniających od 250 pracowników, pracodawców podmiotów publicznych, a także pracodawców znajdujących się pod kontrolą lub stanowiące własność sektora publicznego.

Jednym z podstawowych obowiązków, jakie mają wynikać z dyrektywy dla takich pracodawców, jest obowiązek wdrożenia wewnętrznego kanału zgłaszania nieprawidłowości. Jaki jest cel tych działań?

Jak wynika z dyrektywy, chodzi o poprawę egzekwowania prawa i polityk Unii w określonych dziedzinach poprzez ustanowienie minimalnych norm zapewniających wysoki poziom ochrony osób zgłaszających naruszenia prawa Unii.

Z dyrektywy dla pracodawcy wynikają dwa główne obowiązki: obowiązek wdrożenia wewnętrznego kanału dokonywania zgłoszeń do obsługi nieprawidłowości zauważonych w miejscu pracy oraz ustanowienie procedury, która będzie wspierała ochronę sygnalistów.

Wewnętrzny kanał zgłaszania nieprawidłowości i przyjęcie odpowiedniej procedury to dwa uzupełniające się elementy, które nie są w stanie funkcjonować odrębnie.

Oba mają na celu wspieranie sygnalistów w dokonywaniu zgłoszeń nieprawidłowości w miejscu pracy, co ma przyczynić się do ich szybkiego eliminowania.



Dziś kilka słów o procedurach, jakie będą musieli wdrożyć pracodawcy w związku z wyżej wskazanymi wymogami. Pracodawcy będą musieli określić procedury jakie będą funkcjonowały w zakładzie pracy w zakresie zgłoszeń wewnętrznych, a także działań następczych, czyli podejmowanych po dokonaniu zgłoszenia i zweryfikowaniu ich przez uprawnione osoby.

Dyrektywa wprost wymaga, aby pewne elementy zawarte były w procedurze, natomiast rekomendowanym rozwiązaniem jest także rozszerzenie procedury o elementy dodatkowe, wspierające. Najlepiej, aby procedura stanowiła pewnego rodzaju instrukcję „krok-po-kroku” zarówno dla potencjalnych sygnalistów jak i osób rozpatrujących zgłoszenie.

Dlaczego jest to istotne? Z perspektywy potencjalnego sygnalisty opisana procedura pozwoli mu przewidzieć, jak będą wyglądały kolejne kroki działań, a tym samym będzie wiedział, czego może spodziewać się inicjując postępowanie swoim zgłoszeniem. Zapewni mu to pewnego rodzaju komfort psychiczny – im procedura bardziej precyzyjna, tym większy spokój sygnalisty – nawet jeśli zgłoszenia będzie dokonywać po raz pierwszy, z procedury dokładnie wyczyta jak ona wygląda, czego można się spodziewać, a to przełoży się na zwiększenie jego komfortu w sytuacji, która u większości osób będzie powodowała duży stres.

Z drugiej strony procedura wyznaczy standardy działań osób przyjmujących i rozpatrujących zgłoszenie w imieniu pracodawcy. W początkach funkcjonowania przepisów o ochronie sygnalistów, dla wielu pracodawców wprowadzających rozwiązania zgłoszeniowe po raz pierwszy, pomoże to w wypracowaniu ścieżki działania, ujednoliceniu stosowanych kroków, traktowaniu potencjalnych sygnalistów w równy sposób. Procedury są po to, aby ułatwić a nie komplikować podejmowane działania.

Jakie elementy muszą być uwzględnione w procedurze wprowadzonej na potrzeby dokonywania zgłoszeń wewnętrznych i podejmowania działań następczych?

Dyrektywa wprowadza minimalne wymogi, które powinny być zawarte w procedurze, takie jak: wdrożenie prawidłowego i bezpiecznego kanału dokonywania zgłoszeń, który zapewni ochronę poufności zarówno osobie dokonującej zgłoszenie, jak też osoby, która zostanie w nim wymieniona, standard potwierdzenia przyjęcia zgłoszenia w określonym terminie, wyznaczenie osób podejmujących dalsze działania w imieniu pracodawcy, działania następcze po dokonaniu zgłoszenia i jego weryfikacji, podjęcie tych działań następczych, udzielenie w odpowiednim terminie informacji zwrotnej sygnaliście w temacie przez niego zgłoszonym (jakie działania zostaną lub zostały podjęte przez pracodawcę), zapewnienie informacji dotyczących innych rodzajów zgłoszeń jakie mogą dokonywać pracownicy przy pomocy zewnętrznych kanałów zgłoszeniowych.

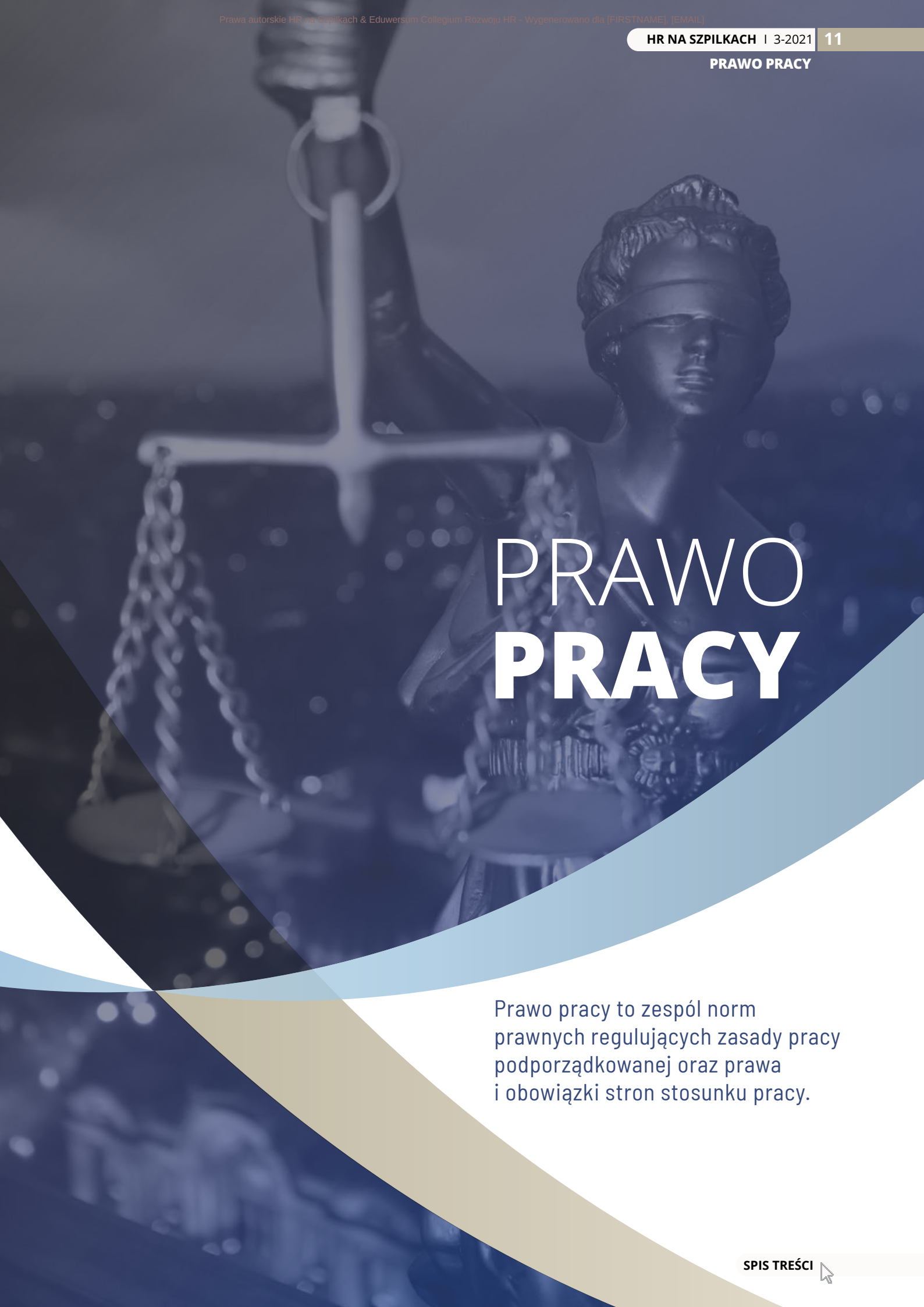
Przykładowe elementy dodatkowe, które warto umieścić w procedurze, to wskazanie roli sygnalisty w zgłoszeniu, wyjaśnienie, że nie jest on stroną postępowania, a w związku z tym nie ma obowiązku pokazywania dowodów na potwierdzenie zdarzeń wskazywanych w zgłoszeniu, opisanie sposobów ochrony sygnalisty, działań zakazanych wobec sygnalisty, aktywności prowadzonych w miejscu pracy, które mają na celu przeciwdziałanie wiktylizacji sygnalisty, który potencjalnie może stać się ofiarą ataków w miejscu pracy, obowiązek traktowania sygnalistów w sposób równy, w tym także kroki podejmowane wobec pracowników dyskryminujących sygnalistę ze względu na podejmowane przez niego działania.

Procedura może oczywiście być rozszerzana w miarę pojawiającej się w miejscu pracy praktyki służącej ochronie sygnalisty.



**Honorata Skibicka**  
Radca prawny w Kancelarii  
Wojewódka i Wspólnicy





# PRAWO PRACY

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







# WYPOWIADANIE UMÓW O PRACĘ podczas pandemii

Trzeba to sobie jasno powiedzieć: rozwiązywanie umów o pracę podczas pandemii nie różni się znacząco od wypowiedzania umów czy też rozwiązywania ich bez wypowiedzenia, w normalnej, niepandemicznej sytuacji.

W niektórych sytuacjach są jednak małe różnice i o nich właśnie dowiecie się Państwo z tego artykułu. Skupimy się na perspektywie pracodawcy, a więc działaniach, które mają na celu skuteczne rozwiązywanie umowy o pracę.

Kodeks pracy przewiduje, że oświadczenie woli każdej ze stron o wypowiedzeniu lub rozwiązaniu bez wypowiedzenia powinno nastąpić na piśmie (art. 30 §3 k.p.). Nie zawsze jednak, szczególnie w okresie pracy zdalnej, będzie możliwe wręczenie pracownikowi wypowiedzenia „twarzą w twarz”. Co wtedy zrobić? Jak postąpić, kiedy pracownik świadczy pracę z domu?

## CZY MOŻNA WYŚLAĆ PRACOWNIKOWI ROZWIĄZANIE UMOWY O PRACĘ LISTEM POLECONYM?

Już przed pandemią pracodawcy korzystali od czasu do czasu z takiej możliwości, jak wysłanie rozwiązania umowy listem poleconym.

Nawet jeśli pracownik nie odebrał takiego pisma, to po 7 dniach od drugiego awizowania przesyłki następowało tak zwane domniemanie doręczenia.

Podczas stanu zagrożenia epidemicznego lub stanu pandemii obowiązują jednak przepisy szczególne:

*Art. 98 Ustawy z dnia 16 kwietnia 2020 o szczególnych instrumentach wsparcia w związku z rozprzestrzenianiem się wirusa SARS-CoV-2 przewiduje ograniczenie możliwości uznania za doręczone pism nieodebranych w tym czasie, a wysłanych Poczta Polska.*

Nie możemy więc uznać takich pism za doręczone ani w czasie obowiązywania stanu zagrożenia epidemicznego lub stanu epidemii oraz przed upływem 14 dni od dnia zniesienia tych stanów.

Czy oznacza to, że pracodawca nie ma więc możliwości wręczenia rozwiązania umowy o pracę swojemu pracownikowi w innej formie niż tylko osobiście?

**Na szczęście pozostają jeszcze przynajmniej dwie możliwości:**

- » wysłanie rozwiązania umowy o pracę kurierem,
- » wysłanie rozwiązania umowy mailem i opatrzenie go podpisem elektronicznym kwalifikowanym.

**ROZWIĄZYWANIE UMOWY O PRACĘ W FORMIE MAILOWEJ Z PODPISEM ELEKTRONICZNYM KWALIFIKOWANYM**

Ten drugi sposób rozwiązania umowy o pracę jest obecnie dość popularny. Jeśli decydujemy się na taką opcję, należy pamiętać, że nie wystarczy samo wysłanie maila, konieczne jest opatrzenie go podpisem elektronicznym kwalifikowanym (konieczne takim rodzajem podpisu elektronicznego, gdyż żaden inny nie spełnia wymogu pisemności).

Warto wysłać mail na adres służbowy pracownika. Wtedy mamy pewność, że dotrze on do adresata.

**„Umówmy się z pracownikiem na spotkanie online, zadbajmy o obecność świadka na wypadek, gdyby pracownik nie przyjął wypowiedzenia do wiadomości, stwierdził, że nie otrzymał maila lub się rozłączył.**

W przypadku adresu prywatnego pojawiają się dwie wątpliwości: pierwsza dotyczy tego, czy pracodawca wszedł w posiadanie tego adresu legalnie, tzn. w taki sposób, że może go przetwarzać zgodnie z przepisami o ochronie danych osobowych.

Druga wątpliwość dotyczy kwestii dotarcia maila na skrzynkę pracownika. Może być tak, że nie będziemy pewni, że mail do adresata na pewno dotarł.

W związku z wyżej wymienionymi wątpliwościami, jeśli tylko jest taka możliwość, wysyłamy rozwiązanie umowy na adres mail służbowy.

**O CO JESZCZE WARTO ZADBAĆ?**

Warto o czymś jeszcze pamiętać, o coś jeszcze zadbać. Teoretycznie przygotowanie pisma dotyczącego rozwiązania umowy o pracę, wysłanie go mailem i opatrzenie podpisem elektronicznym kwalifikowanym wystarczy, aby rozwiązanie umowy stało się faktem, aby miało prawidłową formę i było prawnie skuteczne.

Czy jednak ktoś z nas chciałby, aby pracodawca właśnie w taki sposób się z nami rozstał? Pewnie nie. Dlatego też zawsze rekomenduję, aby poza przygotowaniem pisma umówić się z pracownikiem na spotkanie online, na przykład na platformie Zoom czy MS Teams. Dzięki temu wypowiedzenie umowy czy też jej rozwiązanie bez zachowania okresu wypowiedzenia będzie bardziej ludzkie. Odbędzie się z poszanowaniem ludzkiej godności, po prostu z klasą.



Umówmy się więc z pracownikiem na spotkanie online, zadbajmy o obecność świadka (na wypadek, gdyby pracownik nie przyjął wypowiedzenia do wiadomości, stwierdził, że nie otrzymał maila lub się rozłączył). I przeprowadźmy rozmowę tak, jak gdyby to było rozwiązanie umowy face to face.

Dzięki temu pokażemy, że liczy się dla nas drugi człowiek. Da to nam również pewność, że wypowiedzenie zostało wręczone skutecznie.

## JAKIE SĄ NIEZBĘDNE ELEMENTY WYPOWIEDZENIA?

**Nie można zapomnieć o niezbędnych elementach wypowiedzenia umowy. Są nimi:**

- » wskazanie pracodawcy i adresata oraz wyraźne wskazanie zamiaru pracodawcy,
- » data wypowiedzenia, gdyż od niej rozpoczyna się bieg okresu wypowiedzenia,
- » długość okresu wypowiedzenia i termin jego upływu,
- » przyczyna uzasadniająca wypowiedzenie umowy – konieczna przy umowach o pracę na czas nieokreślony,
- » konieczność zawiadomienia na piśmie organizacji związkowej reprezentującej pracownika o zamiarze wypowiedzenia umowy o pracę – konieczna przy umowach na czas nieokreślony,
- » pouczenie o przysługującym pracownikowi prawie odwołania się do sądu pracy w terminie 21 dni od doręczenia pisma rozwiązującego umowę.

**Należy pamiętać również o tym, że jeśli wypowiadamy pracownikowi umowę o pracę to:**

- » pracownikowi w trakcie okresu wypowiedzenia przysługują 2 lub 3 dni na poszukiwanie pracy z zachowaniem prawa do wynagrodzenia (art. 37 k.p.)
- » na polecenie pracodawcy pracownik ma obowiązek wykorzystania urlopu bieżącego i zaległego,
- » pracodawca ma możliwość zwolnienia pracownika z obowiązku świadczenia pracy w trakcie okresu wypowiedzenia, a pracownik zachowuje w tym czasie prawo do wynagrodzenia (art. 36 (2) k.p.)
- » pracownik ma obowiązek rozliczenia się z pracodawcą z powierzonego pracownikowi mienia i udzielonych zaliczek.

**ZACIEKAWIŁ CIĘ TEN TEMAT?** Już dziś zapraszamy do udziału w **webinarze Joanny Cur pt. „Rozwiązywanie umów o pracę w dobie pandemii”**, który odbędzie się **24 listopada 2021 r.** szczegóły na stronie [HRnaszpiłkach.pl](https://hrnaszpiłkach.pl)



**Joanna Cur**  
Prawnik





CENTRUM  
KSZTAŁCENIA  
PODYPLOMOWEGO  
■ ■ ■

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**



# MAŻ CZY PARTNER

który z nich będzie lepiej chronionym ojcem w planowanej nowelizacji Kodeksu pracy w ramach Strategii Demograficznej 2040?

Od czerwca do końca września trwały konsultacje społeczne ogłoszone przez pełnomocnika rządu do spraw polityki demograficznej Barbarę Sochę. W ramach Strategii opracowano wiele propozycji mających na celu przygotowanie Polski na nieuchronny kryzys demograficzny.

Patrząc na założenia Strategii Demograficznej należy zauważyć, że przewiduje ona kilka zmian dla pracodawców; w niektórych aspektach będą one dość rewolucyjne.

Projekt ustawy powinien zostać przygotowany jesienią, a wejście w życie jest planowane na początek 2022 roku. Nie można wykluczyć, że w części rząd będzie wdrażał to wraz z dyrektywą work-life balance. W ramach konsultowanych propozycji resort rodziny planuje wprowadzenie zmian w dwóch obszarach.

Po pierwsze poprzez zwiększenie elastyczności pracy np. przez zagwarantowanie elastycznego zatrudnienia dla kobiet w ciąży a także rodziców dzieci do 4 roku życia w formie pracy hybrydowej, zdalnej.

Po drugie poprzez zwiększenie stabilności pracy, w ramach której przewidziano rewolucję w umowach na czas określony. Osoby w wieku do 40. roku życia będą miały skrócony okres, na który taka umowa będzie mogła zostać zawarta maksymalnie do 15 miesięcy.

## WIĘKSZA ELASTYCZNOŚĆ PRACY

» *Gwarancja elastycznej pracy dla kobiet w ciąży oraz rodziców dzieci do lat 4 (praca zdalna, praca hybrydowa lub elastyczny czas pracy). Wybór będzie uzależniony od charakteru wykonywanej pracy oraz dokonywany w oparciu o porozumienie pracodawcy z pracownikiem.*

Zachęta dla młodych rodziców i kobiet w ciąży może oznaczać, że pracodawcy będą musieli w pierwszej kolejności do tej grupy osób zatrudnionych kierować możliwość elastycznej formy zatrudnienia.

» *Gwarancja pracy w zmniejszonym wymiarze godzin dla kobiet w ciąży oraz rodziców dzieci do lat 4, poszerzona o zapis, że pracodawca nie może dyskryminować pracownika ze względu na wymiar czasu pracy poprzez wykluczenie go z przywilejów pracowniczych.*

To ważna propozycja, która ma chronić młodych rodziców przed dyskryminacją i tworzyć dobre warunki pracy, dzięki którym pracownicy będą chcieli decydować się na posiadanie dzieci.



» *Gwarancja, że różne elastyczne formy mogą być stosowane równocześnie, w zależności od charakteru wykonywanej pracy (wybór dokonany w formie porozumienia pracodawcy z pracownikiem).*

Tego rodzaju przepis wskazuje, że każdy rodzic, kobieta w ciąży, będą mogli korzystać z wielu przywilejów a nie tylko jednego. Co do zasady intencją pomysłodawców Strategii jest stworzenie takich okoliczności zatrudnienia, które pozwolą młodym osobom na pracę w warunkach pozwalającym im myśleć o macierzyństwie i dawać poczucie bezpieczeństwa, że nie stracą pracy w takiej sytuacji.

## WIĘKSZA STABILNOŚĆ ZATRUDNIENIA

» *Ograniczenie możliwości zawierania umów o pracę na czas określony z osobami w wieku do 40 lat do maksymalnie 2 umów, na łączny czas nie przekraczający 15 miesięcy.*

To największa zmiana pod względem organizacyjnym, jaka została przedstawiona, bowiem duża grupa pracowników będzie szybciej otrzymywała umowy o pracę na czas nieokreślony; zamiast obecnych 33 miesięcy nastąpi to po upływie 15 miesięcy. Podobnie będzie z liczbą umów - zamiast trzech tylko dwie umowy będzie można zawrzeć na czas określony.

» *Ochrona przed zwolnieniem dla obojga rodziców (obecnie z takiej ochrony korzysta matka). Propozycja zmian obejmuje:*

» *Rozszerzenie przepisu i objęcie matek ochroną przez okres do roku po powrocie do pracy z urlopu macierzyńskiego lub rodzicielskiego (niezależnie od wymiaru czasu pracy).*

Propozycja ma w jeszcze większym stopniu ochronić matkę przed zwolnieniem, dzięki czemu pracownica będzie chętniej decydowała się na posiadanie dziecka.

» *Wprowadzenie ochrony dla ojców w ciągu 1. roku życia dziecka. W przypadku małżeństw ta ochrona obowiązywałaby od momentu zajścia żony w ciążę.*

Jest to najbardziej kontrowersyjna propozycja, bowiem dyskryminuje ojców którzy nie są mężami, szersza ochrona (od poczęcia) będzie przysługiwała tylko mężom. Oby taka propozycja uległa zmianie na etapie prac nad projektem ustawy, bowiem nie można dyskryminować pracownika tylko dlatego, że nie jest w związku małżeńskim.

Podsumowując należy podkreślić, że przed pracodawcami wiele wyzwań związanych z omawianą Strategią Demograficzną 2040, dotyczących zmian organizacyjnych w stosunku do młodych pracowników.

Warto wskazać, że w sierpniu 2022 roku powinna wejść w życie dyrektywa work-life balance, która będzie odnosiła się do podobnych zagadnień, zwiększająca rodzicom wielkość urlopu.

W związku z tym należy się przygotować na rewolucję w tym zakresie, bowiem może się okazać, że wielu pracodawców mogą czekać poważne zmiany organizacyjne.

Ustawa powinna wejść w życie na początku 2022 roku, ale na dzień sporządzenia artykułu nie ma jeszcze informacji, jak dokładnie i szczegółowo będzie wyglądał kalendarz legislacyjny w tym zakresie.



INSTYTUT  
EMERYTALNY



**Oskar Sobolewski**  
Prawnik, Ekspert Instytutu Emerytalnego



# WYBRANE OBOWIĄZKI PRACODAWCY w związku ze śmiercią pracownika

Rozmowa o śmierci w naszej kulturze może nie jest tematem tabu, ale zwykle tak jest, że jeśli przychodzi do tej sytuacji, to prawie każdy z nas na chwilę zwalnia, podchodzi do tej sytuacji z pokorą i stara się wyciągnąć wnioski dla innych obszarów swojego funkcjonowania, czy to zawodowego czy to prywatnego.

Jeśli ta śmierć to przypadek dotyczący jakiejś bliskiej nam osoby, zwykle jest to jeszcze dużo większy ładunek emocjonalny, który czasami nie pozwala na racjonalny osąd sytuacji i jej konsekwencji. Dlatego też warto czasami, mając świadomość nieuniknionego, przygotować się na takie sytuacje. Dotyczy to także pracodawców.

W tym tekście poruszona zostanie kwestia formalnie określona w przepisach kodeksu pracy jako jeden z przypadków wygaśnięcia stosunku pracy – śmierć pracownika i obowiązki spoczywające na pracodawcy w takim przypadku.

## KODEKSOWE WYGAŚNIĘCIE STOSUNKU PRACY

Przepis art. 63 prim K.p. stanowi, że z dniem śmierci pracownika stosunek pracy wygasa, a prawa majątkowe ze stosunku pracy przechodzą po śmierci pracownika, w równych częściach, na małżonka oraz inne osoby spełniające warunki wymagane do uzyskania renty rodzinnej w myśl przepisów o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych.





Natomiast w razie braku takich osób prawa te wchodzi do spadku po zmarłej osobie. Niby proste, ale jak zwykle diabeł tkwi w szczegółach.

Do praw majątkowych wynikających ze stosunku pracy zaliczyć należy wszelkie niewypłacone należności przysługujące pracownikowi, takie jak: wynagrodzenie (w tym za pracę w godzinach nadliczbowych), ekwiwalent za urlop (zaległy, bieżący), premie (premię z zysku), nagrody (w tym nagrodę jubileuszową), dodatki wyrównawcze, odszkodowanie za przedmioty zniszczone lub uszkodzone w wyniku wypadku przy pracy. Natomiast ten przepis nie znajduje zastosowania tam, gdzie prawa majątkowe zmarłego pracownika wynikały ze stosunków prawnych związanych ze stosunkiem pracy (np. stosunków członkostwa w spółdzielniach pracy czy spółkach pracowniczych).

**Z dniem śmierci pracownika stosunek pracy wygasa, a prawa majątkowe ze stosunku pracy przechodzą po śmierci pracownika, w równych częściach, na małżonka oraz inne osoby spełniające warunki wymagane do uzyskania renty rodzinnej.**

## CZY MOŻLIWE JEST DZIEDZICZENIE STANOWISKA PRACY

Polskie prawo pracy nie przewiduje natomiast możliwości przejścia praw i obowiązków pracowniczych na inną osobę fizyczną. Nie mamy w naszym systemie konstrukcji sukcesji stosunku pracy na osoby uprawnione do nabycia praw majątkowych po zmarłym pracowniku.

Jednakże w praktyce zdarzają się wewnątrzzakładowe przepisy prawa pracy np. w branży górniczej, które przewidują pierwszeństwo zatrudnienia rodziny zmarłego pracownika, np. gdy śmierć nastąpiła w wyniku wypadku przy pracy. Potocznie nazywa się to dziedziczeniem stosunku pracy, ale nie jest tak z formalnego punktu widzenia.

## WRAZ ZE ŚMIERCIĄ PRACOWNIKA WYGASA NIE TYLKO UMOWA O PRACĘ

Wszyscy doskonale zdajemy sobie sprawę, że jedną z najważniejszych cech stosunku pracy jest osobiste jej świadczenie przez pracownika. Jeśli tej osoby fizycznej zabraknie, to brak jest faktycznych możliwości realizowania umowy o pracę.

Dlatego też moment śmierci pracownika w rozumieniu przepisów Kodeksu pracy jest tym, w którym wygasa stosunek pracy. Następuje to z mocy samego przepisu, bez potrzeby jakiegokolwiek dalszego działania w tym zakresie przez pracodawcę.

Wygąśnięcie stosunku pracy to nie tylko zakończenie samej umowy o pracę, ale też wygaśnięcie innych umów związanych ze stosunkiem pracy, które łączyły zmarłego pracownika z pracodawcą. Jako przykłady takich umów można wskazać umowę o zakazie konkurencji po ustaniu stosunku pracy czy też umowę o prowadzenie pracowniczego planu kapitałowego.

## PODSTAWA FORMALNA STWIERDZENIA WYGAŚNIĘCIA STOSUNKU PRACY

Formalnie stwierdzenie przez pracodawcę wygaśnięcia stosunku pracy ze zmarłym następuje zwykle z pewnym opóźnieniem w stosunku do momentu śmierci i potrzebny jest jakiś dokument będący podstawą dla pracodawcy do tego stwierdzenia. W przytłaczającej większości przypadków jest to akt zgonu pracownika, ale czasami dopiero prawomocne sądowe orzeczenie uznające kogoś za zmarłego jest podstawą dla działań pracodawcy. Dopiero posiadając w ręku taką podstawę pracodawca może (i musi) działać dalej.

## OBOWIĄZEK PRACODAWCY SPORZĄDZENIA I WYDANIA ŚWIADECTWA PRACY

W przypadku wygaśnięcia stosunku pracy z powodu śmierci pracownika obowiązkiem pracodawcy jest przede wszystkim sporządzenie świadectwa pracy zmarłego oraz włączenie tego dokumentu do części C akt osobowych zmarłego pracownika. Nie ma przy tym po stronie pracodawcy obowiązku automatycznego wydania tego świadectwa osobom bliskim zmarłego.

Ale jeśli małżonek lub inna osoba uprawniona do ubiegania się o rentę rodzinną, albo spadkobierca zmarłego, złożą w postaci papierowej czy elektronicznej pracodawcy odpowiedni wniosek, to ten zobowiązany jest wydać takiej osobie przedmiotowe świadectwo pracy w ciągu 7 dni od dnia złożenia wniosku. Jest to obowiązek pracodawcy.

## KWESTIE PODATKOWE ORAZ SKŁADEK OPŁACANYCH DO ZUS

W przypadku śmierci pracownika otrzymane przez najbliższych zmarłego pracownika należne mu prawa majątkowe stanowią przychód określony w przepisach ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, dotyczy to także zasiłku chorobowego. Pracodawca zmarłego od tego rodzaju wypłat zobowiązany jest naliczyć i pobrać zaliczkę na podatek dochodowy, ale kwoty te nie stanowią podstawy naliczenia składek na ubezpieczenia społeczne. Możliwe są natomiast potrącenia zobowiązań zmarłego pracownika explicite przewidziane w art.

87 K.p. Oznacza to jednak, że pracodawca nie posiada możliwości dokonania innych potrąceń (np. pożyczek mieszkaniowych udzielonych z funduszu socjalnego zmarłemu pracownikowi). Ich dochodzenie od uprawnionych po zmarłym następuje na zasadach ogólnych.

Stan prawny  
14 września 2021 roku

*W przypadku śmierci pracownika otrzymane przez najbliższych zmarłego należne mu prawa majątkowe stanowią przychód określony w przepisach ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, dotyczy to także zasiłku chorobowego.*



WOJEWÓDKA I WSPÓLNICY  
KANCELARIA PRAWA PRACY

dr Marcin Wojewódka  
Radca prawny



# OKIEM PRAKTYKA

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





# PRACA ZDALNA Z ZAGRANICY

Jeszcze półtora roku temu możliwość wykonywania pracy zdalnie była szczególnym uprawnieniem pracowników. Okres pandemii spopularyzował tę formę wykonywania pracy do tego stopnia, że wiele firm rozważa korzystanie z niej na stałe, nawet po zakończeniu stanu epidemii.

Praca zdalna standardowo kojarzona jest z wykonywaniem jej z własnego domu. Nierzadko jednak pracownicy podejmują decyzję o wyjeździe z kraju zatrudnienia i rozpoczęciu świadczenia pracy z innego kraju. Choć współcześnie zmiana miejsca wykonywania pracy nie jest niczym ograniczona, może wiązać się z konsekwencjami zarówno dla samego pracownika, jak i jego pracodawcy.

## KWESTIE IMIGRACYJNE

Podstawowym ograniczeniem związanym z wykonywaniem pracy zdalnej z zagranicy może okazać się uprawnienie pracownika do wjazdu, pobytu i wykonywania pracy z terytorium innego państwa. Kwestia ta nie ma znaczenia w przypadku obywateli państw członkowskich Unii Europejskiej (UE), którzy przemieszczają się w ramach UE. Formalnością, którą należy dopełnić, jest obowiązek zarejestrowania pobytu przekraczającego 3 miesiące na terytorium danego państwa.

W innej sytuacji znajdują się obywatele państw trzecich, którzy posiadają podstawę legalnego pobytu w jednym z państw należących do strefy Schengen, np. w Polsce. Z jednej strony są oni uprawnieni do pobytu w innych państwach Schengen przez maksymalnie 90 dni w 180-dniowym okresie. Uprawnienie to nie niesie ze sobą jednak prawa do wykonywania pracy w innym państwie strefy, nawet jeśli cudzoziemiec legalnie wykonuje pracę w państwie dotychczasowego pobytu.

Przed podjęciem pracy zdalnej z zagranicy przez obywatela państwa trzeciego konieczne jest zatem zweryfikowanie, czy przepisy danego państwa dopuszczają pobyt cudzoziemców w takim celu i jakie wymogi należy spełnić, by praca mogła być świadczona legalnie. Ustalenie przez właściwe organy danego państwa, że cudzoziemiec świadczący pracę zdalnie z terytorium tego państwa robi to wbrew przepisom imigracyjnym, może skutkować wydaleniem go z kraju i orzeczeniem zakazu wjazdu do strefy Schengen na określony czas.





Również w przypadku pracy zdalnej z terytorium państw spoza UE należy uprzednio zweryfikować, czy państwo, z którego praca byłaby wykonywana, przewiduje możliwość jej świadczenia w takiej formie przez cudzoziemców. Dotyczy to zarówno obywateli państw UE, jak i państw trzecich.

## PRAWO WŁAŚCIWE DO UMOWY O PRACĘ A STOSOWANIE PRAWA OBCEGO

Świadczenie pracy z zagranicy przez pracownika może skutkować także koniecznością zagwarantowania mu warunków zatrudnienia zgodnych z prawem państwa aktualnego pobytu. Wynika to z przepisów Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 593/2008 z dnia 17 czerwca 2008 r. w sprawie prawa właściwego dla zobowiązań umownych (Rzym I).

Zgodnie z rozporządzeniem, akt ten nie narusza tzw. przepisów wymuszających swoje zastosowanie. Są to przepisy, których przestrzeganie uważane jest przez państwo za tak istotny element ochrony jego interesów, że znajdują zastosowanie do stanów faktycznych objętych ich zakresem bez względu na to, jakie prawo jest właściwe dla umowy i bez względu na miejsce wykonywania pracy w tej umowie wskazane.

Pracownik może zatem w pewnym minimalnym stopniu podlegać warunkom zatrudnienia kraju, w którym świadczy pracę zdalnie. W szczególności będzie im podlegał, jeżeli warunki te okażą się korzystniejsze niż te zapewnione przez przepisy prawa właściwego dla umowy o pracę. Przykładowe warunki mogą dotyczyć maksymalnych okresów pracy i minimalnych okresów wypoczynku, wymiaru urlopu wypoczynkowego czy minimalnego wynagrodzenia za pracę.

Pracodawca i pracownik nie mogą też z góry postanowić o wyłączeniu ich zastosowania. W konsekwencji, pracodawca może być zobowiązany do zapewnienia pracownikowi warunków zatrudnienia narzuconych przez prawo państwa, w którym praca zdalna jest faktycznie wykonywana.

## UBEZPIECZENIE SPOŁECZNE I REZYDENCJA PODATKOWA

Zmiana kraju, z terytorium którego pracownik świadczy pracę, może wiązać się także z konsekwencjami ubezpieczeniowymi i podatkowymi. Miejsce wykonywania pracy może wpłynąć na objęcie pracownika systemem ubezpieczenia w państwie aktualnego pobytu. Niedopilnowanie kwestii ubezpieczeniowych może okazać się szczególnie dotkliwe w przypadku wypadku przy pracy w czasie pobytu za granicą.

Pracownik może także nieświadomie nabyć rezydencję podatkową w innym kraju. W konsekwencji pracodawca może być zobowiązany do opłacania składek na ubezpieczenie czy odprowadzania zaliczek od podatku dochodowego na innych zasadach niż dotychczas.

## WYWAŻENIE RYZYKA

Możliwe konsekwencje świadczenia pracy zdalnej z zagranicy przez pracownika nasuwają pytanie, czy pracodawcy powinni wyrażać na nią zgodę. Należy jednak podkreślić, że zakaz wykonywania pracy z terytorium innego państwa, czy niewiedza pracodawcy, nie wyłącza dodatkowych obowiązków czy ryzyk po stronie pracodawcy. Może okazać się, że bezpieczniejszym rozwiązaniem byłoby dopuszczenie świadczenia takiej pracy z tych państw, co do których pracodawca zweryfikował właściwe przepisy mające zastosowanie.

Rekomendowanym rozwiązaniem byłoby przy tym wprowadzenie regulaminu pracy zdalnej, który obejmowałby zasady świadczenia pracy z zagranicy obowiązujące u pracodawcy. Choć nie wyeliminuje to wszystkich ryzyk, może je w znaczący sposób ograniczyć.



Ius Laboris Poland Global HR Lawyers

**Rackowski****Marta Dudczak**Aplikantka radcowska,  
prawnik w Kancelarii Rackowski

# AMBASADOR czy słup ogłoszeniowy

Po latach pracy nad Employer Brandingiem, rok 2021 stał się rokiem rewizji działań, szczególnie w aspekcie programów Employee Advocacy. Programy Ambadorskie pojawiły się w Polsce stosunkowo niedawno, a w wielu przypadkach muszą być zmienione w trybie natychmiastowym.

## PRZYPOMINAJĄC 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.

## DEFINICJA DEFINICJĄ, A JAK WYGLĄDA PRAKTYKA?

W praktyce jest to jeden z trudniejszych procesów w firmach.

Opiera się on o pracowników, którzy bez obaw o krytykę w sieci będą przekazywać informacje o sobie w kontekście firmy, w której pracują. Bez obaw o krytykę?

A któż z nas nie boi się tego, że nasze zaangażowanie i twórczość nie zostaną obśmiane? I tutaj właściwie zaczyna się proces, który wyjdzie dobrze, albo wyjdzie firmie bokiem. Zanim bokiem wyjdzie firmie, to najpierw wyjdzie bokiem człowiekowi odpowiedzialnemu za jego wprowadzenie.





*Rzeczniectwo 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.*

Najczęstszym problemem w takim projekcie jest to, że pracownicy nie chcą pisać owych postów, gdyż boją się kompromitacji w sieci. Najczęstszą wymówką staje się oczywiście brak czasu.

W konsekwencji koordynatorzy projektu popełniają największy błąd we wprowadzaniu takiego projektu. Kupują oni platformę, na której stosowny dział w firmie umieszcza gotowce postów, a pracownicy wybierają sobie odpowiednią wersję tekstu i grafiki, publikując treści na swoim prywatnym koncie.

I tylko koordynatorzy, którzy kupowali ten program są przekonani o słuszności takiej decyzji. Co dzieje się w konsekwencji pracy z takim programem? Bardzo szybko ktoś ustala KPI dla każdego pracownika. Ilość publikacji, ich częstotliwość, zwiększanie ilości kontaktów i generowanie leadów to tylko początek. Szybko pojawia się rywalizacja i różnego rodzaju „zachęty” do plakowania „korpo bulszitem” kont pracowników.

A teraz druga strona medalu: wyobraź sobie, że ja jestem Twoim Ambasadorem.

Dajesz mi KPI uczestnictwa w takim projekcie. Wiem, że raz dziennie mam wybrać sobie gotowca i wstawić go na moim koncie. Jak się czuję? Jak bezpłatny słup ogłoszeniowy Działu Marketingu. To przecież odbywa się na moim prywatnym koncie. Boję się powiedzieć Ci, że to jest głupie w obawie o utratę zaufania, czy też pracy. Kleję dalej te Twoje plakaty i....i przecież nic z tego nie ma...To może już zakończymy ten temat?

W tym roku zrealizowałem już 13 szkoleń w firmach, gdzie takie rozwiązanie funkcjonowało. Powstały koszty związane z instalacją i uruchomieniem takiego programu, a co miesiąc powstają kolejne związane z utrzymaniem serwisu.







***Pamiętajmy,  
że mówimy tu  
o ludziach,  
a nie o leadach.***

Najczęściej około 6 miesięcy od instalacji programu do gotowców postów pojawia się u mnie pytanie o szkolenie dla Ambasadorów, gdyż wszyscy już wiedzą, że poszli złą drogą. Na szczęście można wypowiedzieć wcześniej podpisaną umowę z dostawcą i zrobić to od początku do końca, myśląc o Ambasadorach, a nie o wyniku finansowym.

Zacznijmy od tego, że Marka Personalna to ekspozycja reputacji Ambasadora w przestrzeni publicznej za pomocą portalu społecznościowego. Ale Jego reputacji, a nie firmy. To też Jego konto prywatne, a nie subkonto reklamowe Działu Marketingu.

Treści publikowane na koncie Ambasadora powinny bezpośrednio dotyczyć Jego pracy. Tylko On sam wie, jakimi słowami wyrazić to co robi i jak może to stać się cenne dla potencjalnej grupy docelowej. Ulotka reklamowa przygotowana przez Marketing nie zadziała niemal nigdy.

Wtedy znów wrócimy do tego, że ludzie boją się publikować w obawie przed krytyką. To absolutnie normalne. Każdy z nas ma swojego krytyka wewnętrznego, który będzie nas namawiał do siedzenia cicho i nienarażania się nie krytykę społeczności portalu.

## JAK SOBIE Z TYM PORADZIĆ?

To bardzo proste. Należy przeszkolić ludzi z tego jak pisać, aby zrozumieli to tak samo, jak chce przekazać Ambasador. Dopiero gdy Ambasadorzy wiedzą, że czytelnicy tak samo rozumieją przekaz jak oni chcieli, strach staje mniejszy.

## TYLKO JAK TO ZROBIĆ?

Kojarzysz bajkę o Czerwonym Kapturku albo o Koziołku Matołku? Odpowiedz sobie proszę na poniższe pytanie.

Słyszałaś/eś kiedyś takie słowa: nie rozumiem o co chodzi w Koziołku Matołku? Zupełnie nie wiem o co chodziło w Czerwonym Kapturku.

Okazuje się, że przynajmniej bajki są przez nas rozumiane dokładnie tak samo. Co więcej są tak samo rozumiane przez czytelnika jak i przez autora bajki. Zastosowany model komunikatu jest na tyle uniwersalny, że autor publikacji, a tym samym jej wydawca nie musi bać się tego, że zostanie źle zrozumiany.

Początkowo ludzie boją się tego, że nie będą mieli o czym pisać.

Jak się dowiadują o tym, że publikacja może mieć 1300 znaków (dzisiaj już nawet 3000), to często pada takie pytanie: o czym ja mam niby napisać na 1300 znaków?

Ale kiedy pozna się model pisania publikacji, okazuje się najczęściej, że te 1300 znaków to za mała ilość, aby porządnie się wystawić.

Kiedy szkolę Ambasadorów, widzę Ich największą uwagę podczas szkolenia właśnie w trakcie omawiania tego aspektu. Kiedy zorientują się, że każda publikacja winna mieć 5 części i właściwie wystarczy wypełnić w odpowiedni sposób każdy jej element, szybko pojawia się takie mniej lub bardziej głośne: aaahhhhaaa.



Wtedy wiem, że kolejna osoba właśnie się odblokowała i choć nie miała 5 z polskiego, to zdecyduje się na napisanie publikacji według modelu, który już od 100 000 lat jest skuteczną formą komunikacji. To właśnie największy bloker.

**Model komunikacji „jeden do wielu” – nie uczono nas tego w szkołach.**

Jeśli program Employee Advocacy w Twojej firmie ma być skuteczny i ma pomóc zrobić w Ambasadorków Twojej firmy gwiazdy swojej branży, najpierw musisz nauczyć ludzi pisać posty w modelu „jeden do wielu”, które będą tak samo rozumiane przez czytelnika, jak i przez autora publikacji. Gotowcem tego nie da się zrobić na skróty.

Każdy z Twoich Ambasadorków może być wspa-  
niałym stykiem z marką, dla której pracuje.  
Stanie się to tylko wtedy, kiedy będzie czuł,  
że ten program jest dla Niego, a nie dla firmy.  
Jeśli w Twojej firmie funkcjonuje taki program,  
sprawdź proszę jego efekty. Gdyby okazało się,  
że wszyscy powtarzają: no ale jesteśmy bar-  
dzo widoczni, to właśnie oznacza, że program  
nie ma żadnych wyników.

Warto zmienić program zanim Ambasadorky  
potraktują go jako kampanię billboardową na  
słupach ogłoszeniowych. To przecież Twoi pra-  
cownicy.

Z przyjemnością pomogę przejść przez proces  
wyjścia z tego rozwiązania i aktywizacji tych, któ-  
rzy będą gotowi na taki program. Pamiętajmy, że  
mówimy tu o ludziach, a nie o leadach.



strategia  
marki  
personalnej

**Marcin Banaszkiewicz**

Trener LinkedIn PL

Autor szkolenia Strategia Marki Personalnej



# HUMAN TO HUMAN

## trend w biznesie, który zostanie z nami na dłużej

Jednym z wyzwań biznesowych jest obecnie budowanie i utrzymywanie zaangażowania rozproszonych zespołów, tak aby pracownicy byli zmotywowani i przywiązani do marki. W tym aspekcie coraz częściej dyskutowane jest podejście human to human (H2H), które w świadomy i jednocześnie skuteczny sposób stosowane było do tej pory przez nieliczne organizacje.

### CZYM JEST HUMAN TO HUMAN?

Cytując za Brianem Kramerem „H2H means bringing back the human side of communication in all its simplicity, empathy and imperfection” (tłumaczenie: H2H to przywracanie ludzkiej strony komunikacji w całej jej prostocie, empatii i niedoskonałości). Brian Kramer jest przy tym autorem książki „There is no B2B or B2C: It's human to human (#H2H).

Podejście human to human oznacza po prostu traktowanie swoich (współ)pracowników „po ludzku”. Może być stosowane w każdej dziedzinie, zarówno biznesowej, jak i pozazawodowej. Z pewnością obszar HR jest miejscem, w którym H2H jest bardziej niż pożądane.

### JAK MOŻNA ROZPOZNAĆ POLITYKĘ HR OPARTĄ O H2H?

Zdecydowane podejście H2H można zaobserwować w procesie rekrutacji. Profesjonalnie prowadzone procesy są prowadzone w duchu partnerstwa, gdzie dwie strony poszukują możliwości nawiązania współpracy.

Rozmowa nie polega na próbie „złapania” kandydata na potknięciu, jest dialogiem, biznesowym wyzwaniem zarówno dla prowadzącego jak i kandydata. Rozmawiamy o konkretnych przykładach, poznając swoje preferencje, sprawdzając wzajemne dopasowanie do kultury organizacji.

W kandydatach szukamy partnerów, których zadaniem będzie spojrzenie świeżym okiem na organizację i wskazanie nam obszarów do zmian.



“

*„H2H to przywracanie  
ludzkiej strony komunikacji  
w całej jej prostocie, empatii  
i niedoskonałości”.*

*Brian Kramer*

Podczas procesu rekrutacji także my jako pracodawca podlegamy ocenie, kandydat weryfikuje, czy zaoferujemy mu środowisko, w którym będzie mógł się rozwijać i pracować w partnerskiej atmosferze, w której będzie miał przestrzeń na wyrażenie swojego zdania, realizację ciekawych wyzwań i która pozwoli na life balance. Powoli odchodzimy przecież od filozofii work life balance na rzecz balansu w całym naszym życiu, nie tylko w obszarze zawodowym i rodzinnym, ale także pa-sji, realizacji zobowiązań pozazawodowych itd.

Procesy rekrutacyjne prowadzone w duchu H2H zapewniają równość i dbają o różnorodność. Stawiamy w nich na szczerość w obszarze warunków, odpowiedzialności, środowiska pracy, przyszłych zadań. Jest to niezwykle pozytywny trend, budujący wizerunek firmy, wzmacniający kulturę i ograniczający także przyszłą rotację.

H2H oznacza także budowanie bezpiecznego środowiska prowadzonych rozmów, stałą komunikację z kandydatem, udzielanie informacji zwrotnych na każdym etapie. Nie jest to miejsce na szablony, bezosobową, systemową komunikację.

Informacja zwrotna powinna być rzetelna, szczerą i rozwojową dla drugiej strony. Jest to bardzo istotne także w przypadku kandydatów, którzy nie otrzymali od nas oferty w danym procesie – pamiętajmy, że nadal mogą zostać klientami naszej firmy, możemy także spotkać się z nimi w innych biznesowych okolicznościach.

Kolejnym elementem, podczas którego istotne jest podejście H2H to proces wdrożenia do organizacji. Proces wdrożenia rozpoczyna się już w momencie złożenia wiarygodnej i przemyślanej oferty zatrudnienia, kontynuuje się w czasie pre-onboardingu (wszelkich aktywności pomiędzy akceptacją oferty a pierwszym dniem pracy) aż do rozpoczęcia szkoleń wstępnych.

Często pomijamy proces pre-onboardingu, a jest to moment w którym możemy stracić kandydata, czy to wskutek kontroferty od jego obecnego pracodawcy, czy z innej firmy. Pre-onboarding w postaci budowania relacji, stałej komunikacji, czy poznania zespołu sprawia, że nasz kandydat czuje się potrzebny, buduje także poczucie bezpieczeństwa, które przy zmianie pracy jest wystawione na próbę.



Sam onboarding budujący bezpieczny start, przekazujący niezbędną wiedzę, ale przede wszystkim wdrażający do zespołu jest jednym z kluczowych czynników, który często przeważa, czy pracownik kontynuuje z nami długotrwałą współpracę.

Warto podkreślić, że cały cykl życia pracownika w naszej organizacji, od momentu rekrutacji poprzez potencjalne rozstanie powinien być prowadzony w duchu human to human.

Wzajemne relacje powinny opierać się na partnerstwie, szczerości, autentyczności, dobrych intencjach i zainteresowaniu pracownikiem jako osobą. Oczywiście, często trudne czasy i wymagania biznesowe powodują, że pojawia się chęć „tabelkowego” podejścia opartego głównie o cyfry (w sytuacjach kryzysowych czasem niezbędnego), zawsze jednak należy pamiętać, że o zarządzaniu zespołem należy myśleć długofalowo, biorąc pod uwagę nie tylko odczucia pojedynczej osoby, ale także wizerunek firmy zarówno na rynku zewnętrznym, ale także, a może przede wszystkim na rynku wewnętrznym.

Trudne decyzje personalne dotyczą nie tylko osoby, które tracą pracę, ale także zespół, który zostaje z dodatkowymi obowiązkami i emocjami związanymi ze zmianami. Warto wspomnieć, że można rozstać się po ludzku, nawet nie dysponując budżetem na wysokie dodatkowe odprawy.

Traktowanie z szacunkiem, docenienie wkładu pracy, wsparcie w procesie szukania pracy, udzielenie referencji, sposób pożegnania, pozytywne wspomnianie pracownika (lub ewentualne powstrzymanie się od negatywnych komentarzy). To wszystko aktywności, które są praktycznie bezkosztowe, a są przejawem ludzkiego podejścia.

Pandemia była czasem weryfikującym nasze podejście H2H. Część firm zdecydowało się na zaoferowanie swoim pracownikom wsparcia psychologicznego, organizowały webinary wspierające zespoły w poradzeniu sobie z sytuacją izolacji, lękiem o zdrowie swoje i bliskich, brakiem stabilności zawodowej.

Zarządy dyskutowały o wspieraniu dobrostanu pracowników, rozsądnie wiążąc ten temat z efektywnością pracy, ale przede wszystkim pokazując ludzką twarz biznesu. Komunikaty przestały być formalne, opierały się na jasnych, zrozumiałych i wiarygodnych treściach, których zadaniem było wprowadzenie względnej stabilizacji w niepewnym czasie.

Finalnie kluczowym obszarem, w którym H2H powinno być stosowane, jest codzienna praca i codzienne zarządzanie. Blisko ludzi, bez budowania niepotrzebnych murów, z uważnością na drugiego człowieka i zrozumieniem jego osoby.

Moim zdaniem human to human to podstawa w budowaniu kultur organizacyjnych, które będą odpowiadać na potrzeby wielopokoleniowego rynku i jednocześnie efektywnie działać w naszej nowej rzeczywistości, pełnej niejasności, zmian i zupełnie nowych wyzwań. Ostatecznie, jeżeli nie wiesz jak się zachować, zachowuj się po prostu po ludzku. Jest to podejście, które sprawdza się praktycznie w każdej sytuacji.



**Małgorzata Górka**  
HR Dyrektor, Burda Media Polska







# Weź kurs na HR

Wybierz 6-miesięczny program rozwoju zawodowego!



## Akademia HR

Zarządzanie Zasobami Ludzkimi

start: 3 listopada 2021 r.



[HRnaszpilkach.pl](http://HRnaszpilkach.pl)

KONTAKT ✉ [szkolenia@monikasmulewicz.pl](mailto:szkolenia@monikasmulewicz.pl) ☎ +48 519 382 572, +48 519 323 846

[akademia.monikasmulewicz.pl/akademia-HR/](http://akademia.monikasmulewicz.pl/akademia-HR/)



ISO 9001





# REDAKTOR NACZELNY WŁADCA ABSOLUTNY CZY SŁUGA WARTOŚCI, czyli o specyfice zatrudnienia dziennikarza słów kilka

Dziennikarz to osoba, która może zostać zatrudniona w ramach stosunku pracy. Zatem nie sposób pominąć tej grupy zawodowej przy rozważaniach, obejmujących problematykę prawa pracy. Rozważając natomiast status prawny dziennikarza, nie sposób pominąć pozycji redaktora naczelnego oraz jego obowiązków wynikających wprost z ustawy.

## ZATRUDNIENIE DZIENNIKARZA MOŻLIWE TAKŻE W RAMACH STOSUNKU PRACY

Zgodnie z art. 7 ust. 2 pkt 5 cyt. Ustawy z dnia 26 stycznia 1984 roku – Prawo prasowe (Dz.U. z 2018, poz. 1914 – cyt. Dalej jako Ustawa), dziennikarzem jest osoba zajmująca się redagowaniem, tworzeniem lub przygotowywaniem materiałów prasowych, pozostająca w stosunku pracy z redakcją albo zajmująca się taką działalnością na rzecz i z upoważnienia redakcji.

Powyższy przepis przesądza możliwość zatrudnienia dziennikarza w ramach stosunku pracy. Zatem należy zweryfikować, czy przepisy prawa prasowego w odmienny sposób (i w jakim zakresie) kształtują prawa i obowiązki oraz odpowiedzialność dziennikarza jako pracownika.

Zgodnie z art. 10 ust. 1 Ustawy zadaniem dziennikarza jest służba społeczeństwu i państwu. Dziennikarz ma obowiązek działania zgodnie z etyką zawodową i zasadami współżycia społecznego, w granicach określonych przepisami prawa.



Art. 12 ustawy przewiduje natomiast, iż dziennikarz jest obowiązany: zachować szczególną staranność i rzetelność przy zbieraniu i wykorzystaniu materiałów prasowych, zwłaszcza sprawdzić zgodność z prawdą uzyskanych wiadomości lub podać ich źródło; chronić dobra osobiste, a ponadto interesy działających w dobrej wierze informatorów i innych osób, które okazują mu zaufanie; dbać o poprawność języka i unikać używania wulgaryzmów.

Jak wskazuje orzecznictwo, dziennikarze, wykonujący swe obowiązki bez naruszania art. 10 i 12 ustawy prawo prasowe działają w ramach obowiązującego porządku prawnego.

Działanie takie jest typowym brakiem bezprawności i nie wywołuje możliwości żądania ochrony dobra osobistego (Wyrok Sądu Apelacyjnego w Warszawie z dnia 4 listopada 1998 r., I ACA 755/98, LEX nr 62630.).

### DZIENNIKARZ JAKO CZĘŚĆ ŻYCIA REDAKCJI

Oczywiście praca dziennikarza tylko wtedy ma sens, gdy jest realizowana w celu zaspokojenia interesu społecznego.

Powyższe może natomiast zostać urealnione, gdy dziennikarz pracuje w redakcji, dającej mu szansę publikacji jego tekstów. Zgodnie z ustawą redakcją jest jednostka organizująca proces przygotowywania (zbierania, oceniania i opracowywania) materiałów do publikacji w prasie. Na czele redakcji stoi natomiast redaktor naczelny, który kieruje pracą redakcji.

### POZYCJA PRAWNA REDAKTORA NACZELNEGO

Redaktor naczelny kieruje pracą redakcji, co wprost wynika z art. 7 ust 2 pkt 7 ustawy, w którym wskazano, iż redaktorem naczelnym jest osoba posiadająca uprawnienia do decydowania o całości kształcie działalności redakcji.

Zgodnie z ustawą, redaktorem naczelnym dziennika lub czasopisma może być osoba, która ma pełną zdolność do czynności prawnych, posiada obywatelstwo polskie i nie jest pozbawiona praw publicznych.

Redaktor naczelny odpowiada za treść przygotowywanych przez redakcję materiałów prasowych oraz za sprawy redakcyjne i finansowe redakcji w granicach określonych w statucie lub właściwych przepisach. Jest również obowiązany do dbania o poprawność języka materiałów prasowych oraz przeciwdziałania jego wulgaryzacji.



## KOMPETENCJE REDAKTORA NACZELNEGO SĄ LIMITOWANE WARTOŚCIAMI

Powyższe mogłoby sugerować, że redaktor naczelny ma władzę absolutną w zakresie działalności redakcji, jak też w relacji do zatrudnionych pracowników.

Jednakże sformułowanie takiej konstatacji byłoby wynikiem zbyt wąskiego pojmowania pozycji i zadań redaktora naczelnego. Owszem, redaktor naczelny kieruje redakcją, ale jednocześnie spoczywają na nim obowiązki, wynikające z prawa prasowego.

Kluczem do właściwego zdefiniowania pozycji redaktora naczelnego jest określenie, czy jego kompetencje określone w ustawie stanowią jego prawa, z których może dyskrejonalnie korzystać, czy stanowią *de facto* obowiązki, na straży których winien stać i których nieprzestrzeganie winno rodzić konkretne sankcje prawne w stosunku do jego osoby.

Jak wskazuje bowiem orzecznictwo, z treści art. 7 ust. 2 pkt 7 oraz art. 25 ust. 1 i 4 ustawy Prawo prasowe wynika, że redaktor naczelny posiada uprawnienia do decydowania o całości kształcie działalności redakcji i nią kieruje. Jest też osobą odpowiedzialną za treść przygotowywanych przez redakcję materiałów prasowych.

Redaktor naczelny, z jednej strony, zawsze może wpłynąć na ukazanie się i kształt każdej publikacji, a z drugiej strony, obowiązany jest wprowadzić w redakcji takie standardy, procedury i system kontroli przestrzegania prawa oraz zasad etyki zawodowej, by do publikacji bezprawnych nie dochodziło.

Uchybiając tym ogólnym i szczególnym obowiązkom, musi się liczyć z odpowiedzialnością prawną. Uzasadnia to skonstruowanie, według zasad logicznego rozumowania, domniemania faktycznego, że redaktor naczelny, ze względu na posiadany zakres kompetencji, jest osobą, która spowodowała opublikowanie materiału prasowego (Wyrok Sądu Apelacyjnego w Warszawie z dnia 10.04.2013 r., VI ACa 1347/12, LEX nr 1331148).

W konsekwencji redaktorowi naczelnemu nie przyznaje się kompetencji decydowania o treści materiałów które się ukazują, po to by zapewnić mu w pełni dyskrejonalną władzę nad publikowanymi treściami (a w wymiarze podmiotowym pełnię władzy nad zatrudnianymi dziennikarzami), ale w celu możliwości wykonania ustawowych obowiązków zachowania należytych standardów publikowanych tekstów.

Jak wskazuje orzecznictwo, decyzyjność w zakresie ukazania się publikacji o określonym kształcie i zawartości merytorycznej należy do redaktora naczelnego, który obowiązany jest dokonać kontroli materiału prasowego pod kątem przestrzegania prawa oraz zasad etyki zawodowej (Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 29.11.2016 r., II OSK 477/15).





## SŁUŻBA SPOŁECZEŃSTWU I PAŃSTWU ALE W DUCHU PRAWDY I RZETELNOŚCI

Biorąc pod uwagę powyższy szeroki teleologiczny wymiar norm ustawowych, redaktor naczelny nie może funkcjonować bez dziennikarzy, realizujących w praktyce (w przygotowywanych tekstach) te wartości, na straży których ma stać redaktor naczelny.

Zadaniem prasy jest, w myśl art. 10 ust. 1 Ustawy, służba społeczeństwu i państwu. Wykonując to zadanie dziennikarz ma obowiązek działania zgodnego z etyką zawodową i zasadami współżycia społecznego w granicach określonych przepisami prawa (Postanowienie Sądu Najwyższego z dnia 02.09.2003 r., IV KK 197/03, OSNKW 2004/2/15).

Sąd Najwyższy wielokrotnie podkreślał w swoim orzecznictwie, że dziennikarz ma obowiązek działania zgodnie z etyką zawodową i zasadami współżycia społecznego, w granicach określonych przepisami prawa.

Przepisy prawa prasowego wyraźnie określają granice zadań, praw i obowiązków dziennikarzy. Odsyłając w zakresie obowiązków dziennikarskich do norm etycznych ustawodawca, jak wielokrotnie podkreślano w doktrynie, ma na myśli nie tylko kodeksy etyczne rozmaitych stowarzyszeń dziennikarskich, bądź wewnętrzne kodeksy redakcji i stacji nadawczych, lecz także całą gamę norm etycznych, które nie zostały objęte zbiorami etyki normatywnej (kodeksów etycznych) oraz wskazania zawarte w międzynarodowych zasadach etyki dziennikarskiej, m.in. w: Deklaracji Meksykańskiej z 1980 r., Deklaracji Paryskiej z 1985 r. oraz uchwalonej w dniu 1 lipca 1993 r. Deklaracji 1003 Zgromadzenia Parlamentarnego Rady Europy.

W tym ostatnim akcie stwierdzono wyraźnie i jednoznacznie, że przekazywanie informacji powinno być oparte na prawdzie, poparte stosowną weryfikacją oraz udokumentowaniem zebranych materiałów, bezstronnością przekazu zarówno w prezentacji, opisie, jak i narracji.

“

*Redaktor naczelny, z jednej strony, zawsze może wpłynąć na ukazanie się i kształt każdej publikacji, a z drugiej strony, obowiązany jest wprowadzić w redakcji takie standardy, procedury i system kontroli, by do publikacji bezprawnych nie dochodziło.*



W myśl art. 12 ust. 1 pkt 1 ustawy – Prawo prasowe, będącego *de facto* uzupełnieniem omawianego powyżej art. 10, dziennikarz jest zobowiązany zachować szczególną staranność oraz rzetelność przy zbieraniu i wykorzystywaniu materiałów prasowych, zwłaszcza sprawdzić zgodność uzyskanych wiadomości z prawdą lub podać ich źródło. Ma on także chronić dobra osobiste innych osób (art. 12 ust. 1 pkt 2 pr. pr.). Tak więc dziennikarz ma dochować nie tylko „rzetelności i należytej staranności”, ale także sprawdzić zgodność uzyskanych wiadomości z prawdą lub podać ich źródło oraz zachować szczególną, a nie jedynie należyta staranność (Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 06.09.2017 r., V KK 97/17, LEX nr 2389620).

Ponadto, na etapie wykorzystania materiałów prasowych istotne jest przede wszystkim wszechstronne, a nie selektywne przekazanie informacji, przedstawienie wszystkich okoliczności i niedziałanie „pod z góry założoną tezę”, a także rozważenie powagi zarzutu, znaczenia informacji z punktu widzenia usprawiedliwionego zainteresowania społeczeństwa oraz potrzeby (pilności) publikacji (Wyrok Sądu Apelacyjnego w Poznaniu z dnia 30.04.2008 r., I ACa 245/08, LEX nr 466419).

### SPECYFIKA ZATRUDNIENIA DZIENNIKARZA A SWOBODA DOBORU KADR

Powyższe rozważania dotyczące szczególnej pozycji redaktora naczelnego nie pozwalają na przyjęcie, iż redaktor naczelny zachowuje pełną dyskrecjonalną swobodę w doborze kadr, a w konsekwencji w swobodnym zwalnianiu dziennikarzy, którzy nie pasują do jego wizji redakcji.

Przed wszystkim przyjęcie takiego wniosku jest determinowane stwierdzeniem, iż przepisy prawa prasowego nie regulują odrębnie od Kodeksu pracy instytucji rozwiązania stosunku pracy z dziennikarzem.

Zatem zarówno w przypadku wypowiedzenia umowy o pracę jak też w przypadku rozwiązania bez wypowiedzenia, muszą istnieć rzeczywiste i konkretne przyczyny uzasadniające takie rozwiązanie.

Wobec powyższego trudno uznać, iż redaktor naczelny dysponuje prawem do swobodnego doboru kadr. *De facto* pozostaje on sługą wartości etycznych i moralnych, odpowiedzialny za rzetelność i prawdziwość przekazu prezentowanych treści. Dziennikarze mają w tej misji współdziałać.

W konsekwencji prawo do kierowania redakcją i decydowania o tym, które teksty się ukażą, ma charakter jednokierunkowy (dbania by ukazywały się teksty o właściwych standardach etycznych) i nie oznacza, iż redaktor naczelny ma niczym nieograniczoną swobodę w decydowaniu, które teksty winny się ukazać.

Analogicznie można postrzegać pozycję redaktora naczelnego jako faktycznego decydenta o zatrudnieniu dziennikarzy. Fakt realizowania przez dziennikarza wartości wyżej opisanych w prawie prasowym oraz fakt rzetelnego wywiązywania się z obowiązków pracowniczych determinują pozycję dziennikarza w stosunku pracy. Nie można takiemu dziennikarzowi zarzucić niezgodności z jakąkolwiek „linią” redakcji, skoro prezentowane przez niego teksty wypełniają wartości ustawy.

W konsekwencji zatem „niepasowanie” dziennikarza do linii redaktora naczelnego nie może przesądzać o zasadności wypowiedzenia dziennikarzowi umowy o pracę. Takiemu pracownikowi w pełni zasadnie będą przysługiwać środki ochrony przewidziane przepisami Kodeksu pracy.

Powyższa konstatacja winna stanowić *de facto* memento przede wszystkim dla wydawcy, jak też dla redaktorów naczelnych, bowiem ustawodawca daje jasne wytyczne, którymi winni się kierować w działalności redakcji.

**KOCZUR**  
KANCELARIA ADWOKACKA  
DR SEBASTIAN KOCZUR

**dr Sebastian Koczur**  
Adwokat



# 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.





# JAK ZBUDOWAĆ SILNĄ MARKĘ ONLINE i wyróżnić się na rynku

ROZMOWA Z JOANNĄ CEPLIN

Budowanie marki online to w dzisiejszych czasach absolutna podstawa. Nawet jeżeli wydaje nam się, że spóźniliśmy się z działaniami, a inni wykorzystali ten czas i mają już swoją społeczność. Trzeba sobie uświadomić, że sama obecność w świecie online nie wystarczy.

Codziennie jesteśmy zalewani wiadomościami z mediów i portali społecznościowych, bombardują nas reklamy, e-maile, alerty aplikacji, SMS-y, a wtedy łatwo jest pomyśleć, że wyróżnienie się w tym szumie informacji jest niemożliwe. Ale ciższa nie jest odpowiedzią. Wręcz przeciwnie.

Dzisiejsze możliwości i narzędzia do budowania marki, zarówno osobistej jak i marki organizacji, umożliwiają nam sprytnie sposoby, aby się wyróżnić. Kluczowe jest publikowanie wartościowego przekazu, właściwym osobom, we właściwym czasie.

## NA CO NALEŻY ZWRÓCIĆ UWAGĘ?

Zwykle przywiązujemy dużą wagę do tego, aby mieć logo, stworzyć ładnie zaprojektowaną stronę internetową. Tymczasem okazuje się, że najważniejsze jest, aby zgromadzić wokół nas społeczność. Wielu moich klientów podchodzi sceptycznie do tego, broniąc swoich założeń, odkładając działania w social mediach na później. Ci, którzy zaczęli od rozmów z potencjalnymi odbiorcami, wygrali na starcie.





## JAKIE BŁĘDY NA STARCIE POPEŁNIAMY NAJCZĘŚCIEJ?

Niestety, nie każdy umie od razu budować relacje online. Często jesteśmy tak pochłonięci innymi zadaniami, że publikowanie postów to ostatnie, co nam przychodzi do głowy. Zapominamy, że to nadal najtańszy sposób dotarcia do potencjalnych klientów. Dlatego jak najszybciej zastanów się: kim są Twoi odbiorcy, jak możesz im pomóc, co może interesować te osoby w obszarze Twoich działań. Odpowiedzi na te pytania to gotowy plan treści na Twoje profile społecznościowe.

Systematyczne publikowanie postów, stories, prowadzenie live'ów na początku jest trudne, ale to właśnie te codzienne znaki budują zaufanie do marki. Gdy ułożysz plan, przetestujesz różne formaty, platformy, znajdziesz swoje ulubione miejsce, to już będzie dobry start. Firma może się zaangażować i na swoich profilach publikować treści edukacyjne odnośnie do tematów powiązanych z obszarem, w którym działała. Dzięki temu jej społeczność zaczęła się poszerzać. Gdy zrozumiemy, jak to działa, wystarczy zacząć prowokować odbiorców do rozmów.

Celowo mówię prowokować, ponieważ to, co wzbudza w nas emocje, skłania do podzielenia się opinią, i wtedy pojawiają się komentarze, udostępnienia itd. Efekt: zaangażowani odbiorcy, którzy czują, że ich opinia się liczy i że za marką stoją kompetentne osoby, które chcą rozmawiać. Pamiętajmy, że dla ludzi nie liczy się ładne logo, tylko właśnie osoby stojące za konkretnym biznesem, produktem.

Jeżeli wśród czytelników są osoby, które mają problem z tworzeniem treści i budowaniem relacji, zapraszam do mojego projektu [www.progresnieperfekcja.pl](http://www.progresnieperfekcja.pl). Znajdziecie tam mnóstwo inspiracji, wskazówek, a nawet gotowe teksty, plany i kalendarze na każdy miesiąc.

## ZAŁOŻMY, ŻE RADZIMY SOBIE Z TREŚCIAMI, CO DALEJ? CZY TO WYSTARCZY?

Tutaj muszę odpowiedzieć: to zależy. Zależy od tego, jaki mamy cel. Jeżeli chcesz zbudować rozpoznawalną markę, ale nie masz na razie w planach sprzedaży produktów lub usług, to możesz osiągać swój cel, publikując ciekawe treści. W ten sposób postępuje wielu ekspertów i specjalistów. Myślę, że większość z nas zauważa, że im większą społeczność zgromadzimy, tym większy mamy WPŁYW. Ten wpływ doceniają nasi potencjalni partnerzy biznesowi, pracodawcy, współpracownicy i klienci.

Jeżeli zbudujesz profil z dużą liczbą obserwujących, to przełoży się na autorytet i zaufanie, dodatkowo możesz np. otrzymywać tylko lepsze propozycje współpracy, zaproszenia na konferencje, debaty lub do programów TV.



“

*Zwykle przywiązujemy dużą wagę do tego, aby mieć logo, stworzyć ładnie zaprojektowaną stronę internetową. Tymczasem okazuje się, że najważniejsze jest, aby zgromadzić wokół nas społeczność.*

Natomiast, jeżeli Twoim celem jest rozwój własnego biznesu, to warto zrozumieć zasady kolejnych etapów działań. Mam tutaj na myśli: dystrybucję i redystrybucję treści, które tworzymy, rozwój listy mailingowej i newsletter, prowadzenie kampanii promocyjnych w social mediach, dbanie o klientów i ich przywiązanie do marki. Może brzmi to bardzo skomplikowanie, ale to kwestia poznania schematów i strategii.

### TE UMIEJĘTNOŚCI I KOMPETENCJE SĄ BARDZO WAŻNE TERAZ, W CZASIE PANDEMII, I WAŻNE BĘDĄ W PRZYSZŁOŚCI?

Tak, warto pomyśleć o swoim rozwoju również pod tym kątem. Dbanie o markę osobistą i wizerunek online zostało płynnie wplecione w strukturę zarządzania karierą.

Powiedzmy sobie jasno: Twoja osobista marka jest Twoim najcenniejszym zasobem w karierze.

Kiedy ludzie chcą się czegoś o Tobie dowiedzieć, otwierają przeglądarkę, wpisują Twoje imię i nazwisko, i sprawdzają, co się pojawi. Dlatego dbanie o swoje osobiste profile na LinkedIn, Facebooku czy nawet Instagramie to podstawa. Nie mówię już o artykułach, felietonach w serwisach internetowych, wywiadach, gościnnych rozmowach w podcastach – każdy taki wynik wyszukiwania wpływa na odbiór naszej osoby.

## MAM WRAŻENIE, ŻE TERAZ DOOKOŁA SĄ TYLKO EKSPERCI.

Może poruszasz się w takim otoczeniu, ale oczywiście jest to też efekt tego, że coraz więcej osób zaczyna budować swoją markę od napisania sobie w biogramie: EKSPERT. To nie jest dobra droga. Ekspert to osoba uznawana za autorytet w jakiejś dziedzinie albo ktoś, kto nabył wiedzę i umiejętności przez lata studiów lub ma doświadczenie w określonej branży. To nasi odbiorcy powinni nas określać mianem eksperta. Jak to osiągnąć? Trzeba zbudować swój autorytet. I nie jest to proces kilkudniowy.

Na autorytet pracujemy cały czas. Mam w Akademii Smart Brand taki materiał, w którym dzielę proces budowania marki eksperta na cztery obszary:

- » określenie Twojej eksperckiej niszy,
- » budowanie marki eksperta,
- » status autorytetu,
- » plan marketingowy dla Twojej marki.

Status „jestem autorytetem” jest najtrudniejszy, ponieważ musisz mieć doświadczenie, osiągnięcia, kwalifikacje zawodowe i poświadczenia sukcesów. Niestety, wiele osób próbuje skrócić sobie tę drogę różnymi metodami.





## CZY W TAKIM RAZIE MOŻESZ PODAĆ KILKA WSKAZÓWEK, JAK DOBRZE BUDOWAĆ SWOJĄ MARKĘ ONLINE?

Tak, ścieżka, którą Ci przedstawię poniżej, jest wypracowaną przeze mnie skuteczną drogą, którą dzielę się z moimi klientami i studentami. Chcę, żeby jedna rzeczy wybrzmiała: budowanie marki to długotrwały proces, który wymaga cierpliwości, determinacji i konsekwencji w działaniu.

### 1 WYBIERZ PLATFORMĘ, NA KTÓREJ SIĘ SKUPISZ.

Wybierz jedną platformę i tam się rozgość. Pokusa bycia wszędzie jest bardzo silna, ale Ty na razie bądź mistrzem na jednej platformie i dopiero wtedy wchodź na kolejne.

Kilka lata temu wybrałam najlepszy i najprostszy dla mnie sposób, tzn. pisanie bloga – tutaj prezentuję to, czym się zajmuję i w czym pomagam. Do tego dołączyłam kolejno konto na Facebooku. I tyle. Dopiero po jakimś czasie dodałam Instagram i kanał na YouTube.

Jeżeli pisanie to dla Ciebie koszmar, wybierz format wideo. To teraz świetna forma docierania do nowych odbiorców. Skup się na tym, aby robić to coraz lepiej z każdym materiałem i docierać do coraz większej grupy odbiorców.

### 2 PUBLIKUJ SYSTEMATYCZNIE.

Jeżeli chcesz wykorzystywać media społecznościowe do rozwoju Twojej sieci kontaktów, bądź systematyczny! Staraj się publikować regularnie treści. Bądź obecny, reaguj, nawiązuj relacje. Najczęstsze pytanie, jakie dostaję: jak często mam publikować? Nie ma złotej reguły, ale zaglądaj na swoje konto minimum 2-3 razy w tygodniu.

Ja porównuję naszą obecność w mediach społecznościowych do spotkań z przyjacielem. Im rzadziej się spotykacie, tym Wasza relacja staje się luźniejsza (co oczywiście nie jest dobre). Okazuj więc, że dbasz o tę relację, im częściej, tym lepiej, ale pamiętaj: nie bądź nachalna.

Przed publikacją zadawaj sobie pytanie, czy to jest ważne i wartościowe dla odbiorców?

### 3 ROZMAWIJ ZE SPOŁECZNOŚCIĄ.

To, w jaki sposób komunikujesz się z odbiorcami, bardzo mocno wpływa na ich decyzje. Jeśli się z Tobą utożsamiają, chętniej skorzystają z tego, co im oferujesz. Jeśli nie ma między Wami więzi, prędzej czy później odejdą. Jeśli jeszcze tego nie robisz, naucz się w jasny sposób komunikować o tym, co robisz, w jakiej branży działasz i w czym możesz pomóc. Zanim odbiorca stanie się Twoim klientem, będzie szukał informacji; jeśli ich nie znajdzie, stracisz go.

Naucz się też rozmawiać ze swoją społecznością, zawsze odpowiadaj na komentarze i wiadomości prywatne.

### 4 DAWAJ WARTOŚĆ.

Tworząc treści, nagrywając wideo, czy podcast zawsze myśl o tym, żeby to było wartościowe dla Twoich odbiorców. Pamiętaj, że zalewani jesteśmy informacjami z każdej strony i przesiewamy te wiadomości przez bardzo grube sito. Jeśli chcesz, aby ludzie zatrzymywali się u Ciebie na dłużej, skup się na ich potrzebach.





## POMYŚL O BUDOWANIU LISTY MAILINGOWEJ.

Jeżeli prowadzisz firmę i oferujesz produkty lub usługi, zainteresuj się tematem budowania listy mailingowej. Lista mailingowa to priorytet dla każdej firmy. Jeśli wydaje Ci się, że e-maile w Twojej firmie nie zadziałają, to prawdopodobnie trafiasz na kiepskie newslettery, które nie budują relacji. Dobrze prowadzony mailing może znacznie wspomóc Twoją sprzedaż, a relacje zbudowane dzięki mailom są o wiele trwalsze. Jest jeszcze jedna ważna rzecz, o której musisz pamiętać.

Lista mailingowa uniezależni Cię od portali społecznościowych, do których nie masz formalnie żadnego prawa.



## PODNOŚ SWOJE KOMPETENCJE.

To jest bardzo ważne, aby podnosić swoje kompetencje. Jeśli chcesz zbudować markę eksperta, bierz udział w szkoleniach, warsztatach, konferencjach. Jednym słowem: ucz się. A gdy się już nauczysz, powiedz o tym, że zdobyłaś właśnie nowe kompetencje. To może Cię wyróżnić na tle konkurencji, ponieważ stosunkowo mało osób inwestuje pieniądze w swoją wiedzę.



## ZADBAJ O SPÓJNY WIZERUNEK MARKI.

Dlaczego to takie ważne? Chodzi o to, żeby odbiorcy od razu rozpoznawali Twoje profile i Twoją markę. Pomyśl, ile razy zastanawiałaś się, czy to ta osoba lub marka, której szukasz, ponieważ jej strona www zupełnie inaczej się prezentuje niż profile społecznościowe.

Zadbaj o identyfikację marki, o elementy, które będą Cię wyróżniać na tle konkurencji. To może być kolor grafik, czcionka, elementy graficzne, np. rysunki.

Chcesz otrzymać więcej wskazówek na temat skutecznej komunikacji online? Odwiedź mój blog: <https://joannaceplin.pl/blog/>

**Masz problem z pomysłami na ciekawe posty lub nie wiesz, jaka aplikacja pomoże ci szybko stworzyć fajne grafiki i wideo, skorzystaj z projektu "Progres, nie perfekcja; TREŚCI"**

<https://progresnieperfekcja.pl/>

**Chcesz rozwijać swój biznes online?**

**Zapraszam do mojej Akademii Smart Brand:**

<https://akademiasmartbrand.pl/edycja0221/>

## JOANNA CEPLIN

Certyfikowana mentorka biznesu, autorka best-sellera „Uwierz w swoją markę online i rozwijaj swój biznes” oraz kursów z zakresu rozwoju komunikacji i biznesu online. Na swojej platformie edukacyjnej pomaga ponad 30 000 marek. Współpracuje m.in. z : mBank, Orange, Zepter, Avon, Oriflame, Agora S.A.

Ambasadorka Wysokich Obcasów oraz „Cyfrowych rewolucji”, założycielka AkademiaSmartBrand.pl, w której pomaga zbudować i rozwijać biznes oparty na sprzedaży produktów cyfrowych oraz fizycznych online.

**BLOG:** [www.joannaceplin.pl](http://www.joannaceplin.pl)

**PODCAST:** [#znanamarkaonline](https://www.instagram.com/znanamarkaonline)



JOANNA  
CEPLIN

**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.



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



# 5 RZECZY, O KTÓRYCH WARTO PAMIĘTAĆ organizując czas pracy pracowników

Zarządzanie czasem pracy pracowników nigdy nie było zadaniem łatwym. Rozbudowane i niejasne regulacje prawne, potrzeby biznesowe kontrahentów pracodawcy, nieobecności pracowników, duża rotacja w firmie – to tylko niektóre z okoliczności utrudniających przygotowanie grafików czasu pracy.

Zwiększające się oczekiwania pracowników co do work-life balance, a także coraz większa świadomość uprawnień pracowniczych związanych z czasem pracy sprawiają, że organizacja czasu pracy stała się jednym z największych wyzwań dla HR-owców. Poniżej znajdziesz kilka porad, które pomogą Ci lepiej zorganizować czas pracy Twoich pracowników i zabezpieczą organizację przed dodatkowymi kosztami.



## ODPOWIEDNI SYSTEM CZASU PRACY TO PODSTAWA!

Zdecydowana większość pracowników jest zatrudniona w ramach podstawowego systemu czasu pracy pozostając w dyspozycji pracodawcy przez osiem wyznaczonych godzin 5 dni w tygodniu. Stosowanie podstawowego systemu czasu pracy do wszystkich pracowników może jednak zakończyć się pełną katastrofą!

W przypadku niektórych rodzajów prac pracodawca powinien zdecydować się na wprowadzenie bardziej elastycznych rozwiązań, w tym przykładowo wprowadzenie tzw. równoważnego systemu czasu pracy, który pozwala na przedłużenie dobowego wymiaru czasu pracy do 12 godzin dziennie.

Wydłużenie dobowego wymiaru czasu pracy do 12 godzin nie oznacza jednak, że pracownicy mogą wykonywać pracę przez 60 godzin tygodniowo w każdym tygodniu okresu rozliczeniowego. Przedłużony dobowy wymiar czasu pracy powinien zostać zrównoważony w trakcie okresu rozliczeniowego krótszym dobowym wymiarem czasu pracy w niektórych dniach lub dniami wolnymi od pracy.

Równoważny system czasu pracy może okazać się świetnym rozwiązaniem w zakładach pracy zajmujących się świadczeniem usług dla ludności, w tym restauracjach i galeriach handlowych.

Decydując się na wybór równoważnego systemu czasu pracy nie należy jednak zapominać, że czas pracy niektórych pracowników nie może przekraczać 8 godzin na dobę. Mowa tu przede wszystkim o pracownikach młodocianych, pracownikach zatrudnionych na stanowiskach pracy, na których występują przekroczenia najwyższych dopuszczalnych stężeń i natężeń czynników szkodliwych dla zdrowia, pracownikach w ciąży, a także pracownikach opiekujących się dzieckiem do lat 4 (ostatni mogą jednak wyrazić zgodę na przedłużenie wymiaru czasu pracy).



## 2

PRACOWNICY  
CENIĄ ELASTYCZNOŚĆ!

Pandemia COVID-19 odmieniła życie milionów pracowników na całym świecie. Konieczność wykonywania pracy z domu stała się z czasem interesującym benefitem, który jest oferowany pracownikom po powrocie do biura. Możliwość pracy zdalnej nie jest jednak jedyną opcją, jaka może zostać zaoferowana pracownikom ceniącym elastyczność. Takie osoby będą z pewnością zainteresowane możliwością rozpoczynania pracy o różnych godzinach albo przyznaniem im możliwości organizacji czasu pracy.

Jeżeli potrzeby pracodawcy nie stoją temu na przeszkodzie, możesz zaproponować pracownikom ruchomy czas pracy!

Jeden z wariantów ruchomego systemu czasu pracy pozwala pracownikom na podjęcie decyzji o godzinie rozpoczęcia pracy w przedziale czasowym ustalonym przez pracodawcę, przykładowo pomiędzy godziną 8 a 10.

Nie zapominaj, że wprowadzenie ruchomego systemu czasu pracy wymaga ustalenia w układzie zbiorowym pracy lub w porozumieniu z zakładowymi organizacjami związkowymi. Jeżeli u pracodawcy nie działają zakładowe organizacje związkowe, wprowadzenie ruchomego systemu czasu pracy powinno nastąpić w porozumieniu zawierającym z przedstawicielami pracowników. Nie dochowanie formalności może okazać się ryzykowne dla pracodawcy.

Rozpoczynanie pracy o różnych godzinach w trakcie tej samej doby pracowniczej, bez wprowadzenia ruchomego systemu czasu pracy, może zostać uznane za pracę w godzinach nadliczbowych, o czym warto pamiętać decydując się na to rozwiązanie.

Podejmowanie decyzji o godzinie rozpoczęcia pracy w ustalonym przedziale czasu to za mało? Żaden problem! Jeżeli jest to uzasadnione organizacją, miejscem lub rodzajem pracy pracownika, pracodawca może zatrudnić go w ramach zadaniowego systemu czasu pracy.

Istota wspomnianego systemu czasu pracy sprowadza się do rozliczania pracownika z wykonywanych zadań, a nie z godzin pozostawiania w dyspozycji pracodawcy.

Zadaniowy system czasu pracy okaże się idealnym rozwiązaniem dla pracowników mobilnych, takich jak przedstawiciele handlowi, czy też pracowników odpowiedzialnych za wykonywanie prac koncepcyjnych, przykładowo architektów. Zadaniowy system czasu pracy pozwoli im na niemal dowolną organizację dnia pracy – koniec końców pracownicy są rozliczani z wykonania zadania, a nie z siedzenia przed komputerem od 8 do 16.



Pamiętaj, że zadaniowy system czasu pracy nie powinien być oferowany pracownikom, co do których pracodawca oczekuje dyspozycyjności w określonych godzinach, przykładowo pracownikom recepcji, sekretarkom, czy też pracownikom obsługującym kontrahentów w ściśle określonych godzinach. Zadaniowy system czasu pracy nie powinien być także traktowany jako remedium na godziny nadliczbowe – zadania powierzone pracownikom powinny być bowiem możliwe do wykonania w ramach ustawowych norm czasu pracy.



### PODEJMIJ WALKĘ Z GODZINAMI NADLICZBOWYMI!

Praca wykonywana ponad obowiązujące pracownika normy dobowe i średniotygodniowe czasu pracy stanowi pracę w godzinach nadliczbowych, za którą pracownikowi należą się dodatkowe świadczenia od pracodawcy. O ile pracodawca posiada ograniczone możliwości zapobiegania pracy w godzinach nadliczbowych, to jednak może i powinien zabezpieczyć się przed dwoma sytuacjami.

Po pierwsze, pracodawca powinien (w miarę możliwości) ograniczyć zlecenie pracy nadliczbowej w dni wolne od pracy. Zrekompensowanie tego rodzaju nadgodzin to największy koszt dla organizacji, szczególnie gdy pracownik wykonywał pracę przez krótki okres.

Pamiętaj, że zlecenie pracownikowi nawet kilkunastominutowej pracy w dzień wolny od pracy wymaga zagwarantowania pracownikowi dodatkowego dnia wolnego od pracy. Zgodnie z obowiązującymi przepisami pracownicy powinni wykonywać powierzone im obowiązki przeciętnie 8 godzin na dobę i przeciętnie 40 godzin w przeciętnie pięciodniowym tygodniu pracy. Z tego względu obowiązujące procedury powinny zastrzegać, że zlecenie pracownikom pracy w dni wolne od pracy musi mieć zawsze charakter nadzwyczajny i powinno być ograniczone do absolutnego minimum!

Skuteczne zarządzanie nadgodzinami wymaga także podjęcia dodatkowych środków zabezpieczających pracodawcę przed pracownikami, którzy nie muszą, a jednak chcą pracować w nadgodzinach.

Praca w godzinach nadliczbowych może być traktowana jako źródło dodatkowego dochodu lub extra czasu wolnego, a to wszystko na koszt pracodawcy! Pracownik może przecież celowo wykonywać pracę przez jedną godzinę w dzień wolny od pracy tylko po to, aby pracodawca musiał przyznać mu dodatkowy czas wolny.

Jedną ze skutecznych metod zwalczania tego rodzaju sytuacji jest zobowiązanie pracownika do uzyskania uprzedniej zgody przełożonego na pracę w godzinach nadliczbowych wraz z uzasadnieniem takiej potrzeby.

**Przepisy Kodeksu pracy zobowiązują pracodawcę do zapewnienia pracownikom dobowego i tygodniowego odpoczynku. Odpoczynek powinien wynosić co najmniej 11 godzin na dobę i co najmniej 35 godzin tygodniowo.**

Szczegółowe zasady akceptacji godzin nadliczbowych powinny zostać uregulowane w układzie zbiorowym pracy, regulaminie pracy lub w ogłoszeniu o czasie pracy.

Niezależnie od wprowadzania dodatkowych procedur dotyczących pracy w godzinach nadliczbowych, warto zastanowić się nad wydłużeniem okresu rozliczeniowego. Dlaczego? Takie rozwiązanie pozwoli na rozliczenie godzin nadliczbowych pracowników w dłuższym okresie.

Wydłużony okres rozliczeniowy może okazać się dobrym pomysłem dla pracodawców, u których występuje zmienne zapotrzebowanie na pracę.

Pamiętaj jednak, że decyzja o wydłużeniu okresu rozliczeniowego nie może zostać podjęta z dnia na dzień i wymaga podjęcia szeregu dodatkowych czynności, w tym m.in. zmiany obowiązującego regulaminu pracy lub układu zbiorowego pracy, a niekiedy poinformowania o tym okręgowego inspektora pracy. Warto pamiętać, że długość okresu rozliczeniowego powinna zostać ustalona w oparciu o obowiązujące przepisy, które w pewnych przypadkach ograniczają możliwość wydłużenia okresów rozliczeniowych.





## 4

KAŻDEMU NALEŻY SIĘ  
ODPOCZYNEK!

Przepisy kodeksu pracy zobowiązują pracodawcę do zapewnienia pracownikom dobowego i tygodniowego odpoczynku. Odpoczynek (dla zdecydowanej większości pracowników) powinien wynosić co najmniej 11 godzin na dobę i co najmniej 35 godzin tygodniowo. Obowiązek zagwarantowania pracownikom odpowiedniego odpoczynku dobowego i tygodniowego stanowi ograniczenie możliwości pełnienia przez nich nieprzerwanego dyżuru.

Choć dyżur, w trakcie którego pracownik nie wykonywał pracy, nie wlicza się do jego czasu pracy, to jednak nie jest okresem regeneracji pracownika. W konsekwencji, czas dyżuru dla pracownika zatrudnionego w pełnym wymiarze czasu pracy w podstawowym systemie czasu pracy nie może przekroczyć 5 godzin dziennie.

Dłuższe dyżury będą traktowane jako naruszenie prawa pracownika do dziennego odpoczynku i w konsekwencji złamanie obowiązujących zasad czasu pracy. Nieograniczone dyżury pracowników kłócą się także z koncepcją work-life balance i mogą zniechęcić pracowników do pozostania w długotrwałej relacji z pracodawcą. Z tego względu, staraj się ograniczać czas dyżurów pracowników i planuj je w sposób umożliwiający pracownikom zachowanie work-life balance.

## 5

PROWADŹ DOKUMENTACJĘ  
ZWIĄZANĄ Z CZASEM PRACY  
PRACOWNIKÓW.

Kodeks pracy nakłada na pracodawcę obowiązek prowadzenia dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy. Pracodawcy oprócz prowadzenia akt osobowych pracowników są także zobowiązani do prowadzenia oddzielnie dla każdego pracownika dokumentacji związanej z czasem pracy.

Jednym z najważniejszych dokumentów w tym zakresie jest tzw. ewidencja czasu pracy zawierająca m.in. informacje dot. liczby przepracowanych godzin oraz godzin rozpoczęcia i zakończenia pracy.

Nieprowadzenie dokumentacji związanej z czasem pracy bądź jej niedokładne prowadzenie może okazać się źródłem problemów pracodawcy.

Dokumentacja ta jest jednym z podstawowych dowodów, jakie mogą zostać przedstawione przez pracodawcę w trakcie sporu sądowego z pracownikiem dochodzącym roszczeń od pracodawcy.

Brak dokumentacji bądź jej nierzetelne prowadzenie mogą zatem doprowadzić do wydania niekorzystnego wyroku sądowego dla pracodawcy, który będzie dysponował ograniczonymi środkami dowodowymi. Niezależnie od ryzyka przegranej w sądzie, pracodawcy nieprowadzący dokumentacji powinni liczyć się także z możliwością nałożenia na osoby reprezentujące pracodawcę grzywny w razie kontroli Państwowej Inspekcji Pracy.

**WKB**  
lawyers

**dr Mateusz Gajda**

Prawnik w zespole prawa pracy  
kancelarii WKB Wierciński,  
Kwieciński, Baehr





# OCENA OKRESOWA PRACOWNIKÓW

## czy informacja zwrotna na bieżąco?

Od pewnego czasu firmy uważnie przyglądają się procesowi ocen pracowniczych w swoich organizacjach. Wiele z firm zmienia swoje podejście do oceniania pracowników. Popularne oceny okresowe są zastępowane cykliczną informacją zwrotną.

Oceny okresowe w większości służą do podsumowania roku pracy pracownika i wystawienia oceny zgodnie z przyjętą klasyfikacją. Ocena ma wpływ na gratyfikację pieniężną w postaci przyznania premii lub podwyżki wynagrodzenia.

W jaki sposób dokonać rzetelnej oceny pracownika, gdy do weryfikacji mamy cały rok? Kto będzie pamiętał czy zadania w całym roku są wykonywane poprawnie i z zaangażowaniem? Zarówno kierownik jak i pracownik do takiej rozmowy muszą specjalnie się przygotować.



Pamiętam swoje pierwsze okresowe oceny pracownicze. Były przeprowadzane w formie rozmowy, a podsumowanie spisane na papierowym dokumencie zgodnie z szablonem. Teraz z perspektywy czasu mogę śmiało powiedzieć, że firma nie ułatwiała tego zadania. Brakowało narzędzia lub systemu do uporządkowania tego procesu.

Szybkie wyciągnięcie raportu, kto z pracowników jeszcze nie miał przeprowadzonej oceny, było niemożliwe. Samodzielnie trzeba było tworzyć zestawienia, które potem były łączone w jeden zbiorczy dla potrzeb działu HR. Pracownik chcąc wrócić do tematów poruszanych podczas rozmowy z kierownikiem i celów zdefiniowanych na rok kolejny, czy planów ścieżki rozwoju musiał odszukać papierowy dokument.

O wiele łatwiejszy ten proces wydawał się, gdy ocena okresowa była już rejestrowana przy pomocy systemu. Zarówno pracownik jak i przełożony mogli w każdej chwili wrócić do zdefiniowanych celów rocznych i do przeprowadzonej pod koniec roku oceny.

Wystarczyło zalogować się do systemu, by mieć dostęp do danych. Dział HR mógł tworzyć raporty na żądanie, dane były w jednym miejscu. Narzędzia zdecydowanie ułatwiały ten proces, jednak dalej pracownicy odbierali ocenę raz w roku jako sztuczną rozmowę z kierownikiem.

Czy taka pogłębiona rozmowa raz w roku jest w stanie wyłowić prawdziwe talenty w organizacji i zbudować zaangażowanie pracownika?

Według mnie nie. Pracownicy nie oczekują sztucznej rozmowy raz na 12 miesięcy i podsumowania całego roku. Pracownik na bieżąco chce otrzymywać informacje zwrotne, co i jak wykonuje, jakie ma perspektywy rozwoju w organizacji i co pracodawca może mu zaoferować.

Cykliczne spotkania z kierownikiem z informacją zwrotną na teraz są bardzo mile widziane przez pracowników.

Definiowanie zadań w postaci celów krótkoterminowych pomaga skoncentrować się na mocnych stronach pracownika i określić niezbędne priorytety. Pracownicy są bardziej efektywni i zmotywowani, gdy mogą skupić się na priorytetach. Kluczową rolę odgrywają tutaj managerowie, którzy posiadają wiedzę na temat mocnych stron swoich podwładnych i ich aspiracji zawodowych.





Przydzielanie właściwych celów i cykliczna analiza efektów działania pomaga budować zaangażowanie pracownika. Zwrotna informacja buduje i utrwala dobre praktyki. Wpływa na planowanie rozwoju pracownika w organizacji zgodnie z indywidualnymi potrzebami.

Systemy możemy wykorzystać, by proces oceniania pracowników dostosować odpowiednio do potrzeb organizacji. Na początku możemy zdefiniować cele dla pracownika, a potem weryfikować ich stopień realizacji. Cele mogą być krótkoterminowe, a w momencie ich 100% wykonania możemy dodać kolejne. Narzędzia są nie tylko dedykowane kierownikom czy działowi HR, ale też pracownikom, którzy mogą zarejestrować swoją samoocenę.

Zdarzają się sytuacje, że pracownik pracuje w zespołach projektowych wewnątrz organizacji, zgodnie z potrzebami biznesowymi. W takim przypadku pozyskanie informacji zwrotnej na temat realizacji przydzielonego celu od kilku osób w systemie jest bardzo proste.

Komentarze mogą być zebrane od kluczowych interesariuszy i właściwie ocenione przez kierownika. Widoczne podsumowanie realizacji celów jak i podsumowania cyklicznej, np. kwartalnej rozmowy ułatwiają, by kierownicy zgodnie z terminem wykonali oceny pracowników a dział HR nie martwił się już więcej o przygotowanie raportów. Dane są na wyciągnięcie ręki, a właściwie dwa kliknięcia.

Moim zdaniem nic nie zastąpi rozmowy pracownika z kierownikiem. To, jak często będzie się odbywać, nie zależy od ustawień systemu, ale od potrzeb organizacji. System ma za zadanie ten proces wesprzeć i sprawić, by był bardzo przejrzysty. Bezpośrednia rozmowa podczas spotkania w biurze czy spotkania zdalnego jest kluczem do sukcesu w procesie ocen pracowników i informacji zwrotnej.

**symfonia**

Oprogramowanie dla biznesu

**Elżbieta Czaplicka**

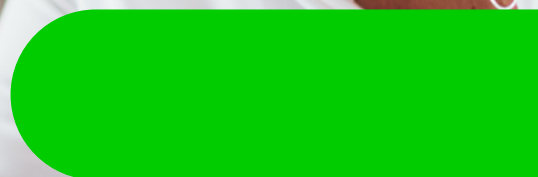
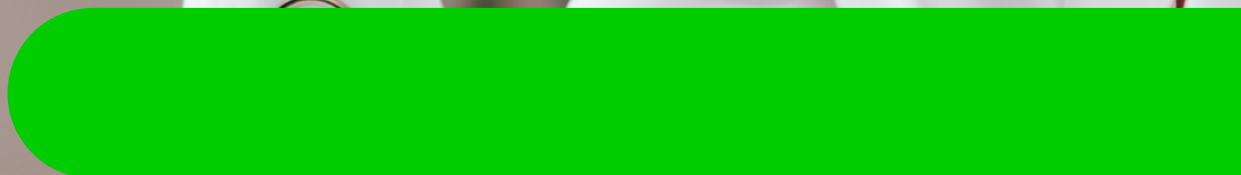
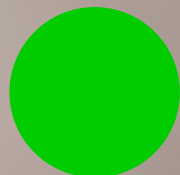
Architekt Rozwiązań Biznesowych, Ekspert HR





# Planujesz zautomatyzować procesy HR w swojej firmie?

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





# 6 KLUCZOWYCH ZASAD BUDOWANIA KULTURY

organizacyjnej opartej  
na informacji zwrotnej

Peter Drucker, legendarny konsultant zarządzania, podsumował istotę kultury organizacyjnej zdaniem: „kultura zjada strategię na śniadanie”. I choć stwierdzenie, które przeszło do historii, ma już wiele lat, to wciąż jest aktualne.

Kultura determinuje nie tylko nasz sukces biznesowy w postaci wyników, ale ma także bezpośredni wpływ na zaangażowanie i motywację zespołu. Wiele czynników oddziałuje na kulturę, jednak jednym z kluczy do jej efektywnego budowania jest informacja zwrotna.

Informacja zwrotna (ang. feedback) obejmuje wszelkie otaczające nas informacje. Jest niezbędnym elementem zmiany, postępu, rozwoju, samoświadomości, czy też doskonalenia. Pozwala nam m.in. na zbudowanie autorytetu, zaufania, poprawy efektywności, rozwój biznesu.



Bezpośrednio przekłada się więc nie tylko na wynik jednostki, ale także całej organizacji.

Wiele firm dąży do kultury organizacyjnej opartej o otwartą komunikację i feedback. Niewielu firmom udaje się jednak w praktyce taki model zbudować. Sama informacja zwrotna – jeżeli tylko znamy jej zasady – w teorii jest dość prosta. „Schody” rozpoczynają się, gdy chcemy zastosować ją w praktyce.

## JAKIE DZIAŁANIA WARTO WIĘC PODJĄĆ, ABY BUDOWAĆ W PRAKTYCE KULTURĘ OPARTĄ NA FEEDBACKU?

1

Budowanie kultury organizacyjnej opartej o otwartą informację zwrotną jest ciągłym procesem, wymagającym konsekwencji, a nie jednorazowym projektem.

Oczywiście, proces wymaga konkretnych działań, niezwykle istotnym jest jednak ciągła otwartość, empatia, ciekawość, reagowanie na potrzeby. Nie spoczywamy na laurach, nie jest to obszar, w którym możemy „odhaczyć” sukces i skupić się na kolejnych wyzwaniach.

Informacja zwrotna jest nierozłącznie związana z zaufaniem, które jak wiemy buduje się mozolnie, a traci jednym nierozważnym posunięciem, wypowiedzią, czy też decyzją.

*Feedback is the breakfast of the champions*  
(informacja zwrotna jest śniadaniem dla najlepszych)  
Ken Blanchard

2

Jest to proces holistyczny, mający swój początek w zarządzie i kadrze menedżerskiej.

Często feedback kojarzony jest z odpowiedzialnością działów HR, tymczasem głównym sponsorem jest w tym przypadku „głowa” organizacji, tj. prezes, dyrektor zarządzający, dyrektor generalny, czy też zarząd.

Zjawisko „ryba psuje się od głowy” jest w tym przypadku niezwykle widoczne. Jedynie dobry przykład z „góry”, która jest otwarta na informację zwrotną i prowadzi z zespołem partnerski dialog, może być wstępem do zbudowania kultury, która zaprosi pracowników do dzielenia się swoimi opiniami, budowania ich samoświadomości i chęci rozwoju.

To także proces, który nie dotyczy wyłącznie obszaru zarządzania zespołem. Jak wiarygodna będzie bowiem firma, jeżeli nie będzie aktywnie zainteresowana opiniami klientów, trendami, czy rynkowymi praktykami?

3

Jednym z kluczowych procesów, które kojarzą się z informacją zwrotną, jest system ocen.

Błędem jest jednak bazowanie wyłącznie na kwartalnych/ półrocznych/ rocznych rozmowach. Podstawą jest w tym przypadku bieżący, codzienny feedback, który powinien być standardowym narzędziem każdego lidera.

Co ważne – budowanie kultury opartej o informację zwrotną to także zaproszenie do tego procesu pracowników, którzy powinni mieć bezpieczną przestrzeń na feedbackowanie swoich przełożonych, decyzji, procesów itd.

4

Feedback jako holistyczny proces powinien być także wpleciony w pozostałe aktywności firmy.

Warto, aby miał odzwierciedlenie w wartościach firmy, oczekiwanych postawach/zachowaniach zarówno liderów, jak i pracowników. Informacja zwrotna jest naturalnym elementem budowania wizerunku pracodawcy, rekrutacji, zarządzania potencjałem i polityką rozwojową, budowaniem relacji z klientami, komunikacją itd. Czy możemy bowiem pochwalić się kulturą feedbacku, jeżeli kandydaci nie otrzymują od nas informacji po rozmowach kwalifikacyjnych?

5

Informacja zwrotna powinna być przede wszystkim traktowana jako możliwość rozwojowa, a nie forma kary, czy krytyki.

Zdarza się, że informacje zwrotne zbieramy w momencie wątpliwości co do jakości pracy, przekazywane feedbacki są zaś podstawą do kończenia współpracy z członkiem zespołu, czy też obniżenia jego/jej premii. Takie podejście nie buduje zaufania pracowników, budzi raczej mechanizmy obronne, ogranicza otwartość i zaufanie.

6

Informacja zwrotna powinna być oparta o konkretne fakty, co wymaga z jednej strony solidnego przeszkolenia całej organizacji z zasad udzielania feedbacku, z drugiej zaś wykorzystywania narzędzi, które pozwolą na zebranie obiektywnej informacji w bezpiecznej przestrzeni zapewniającej poufność procesu.

Do takich narzędzi należą m.in. ankiety oceniające, ocena 360 stopni, skrzynka pomysłów, możliwość zadawania pytań podczas spotkań firmowych, kontaktu z zarządem itp. Warto jednak wprowadzać te narzędzia uważnie, zwracając uwagę na gotowość organizacji na przyjmowanie feedbacku.

Wprowadzanie silnej kultury feedbacku zwiększa zaangażowanie, zadowolenie, inicjatywę, kreatywność, otwartość na wyzwania, buduje przy tym zaufanie. Warto więc zainwestować czas, energię i środki w jej konsekwentne budowanie. Tworzymy tym nie tylko przyjazne środowisko pracy, ale także zwiększamy szansę na realizację zakładanych wyników biznesowych.



**Małgorzata Górską**  
HR Dyrektor, Burda Media Polska



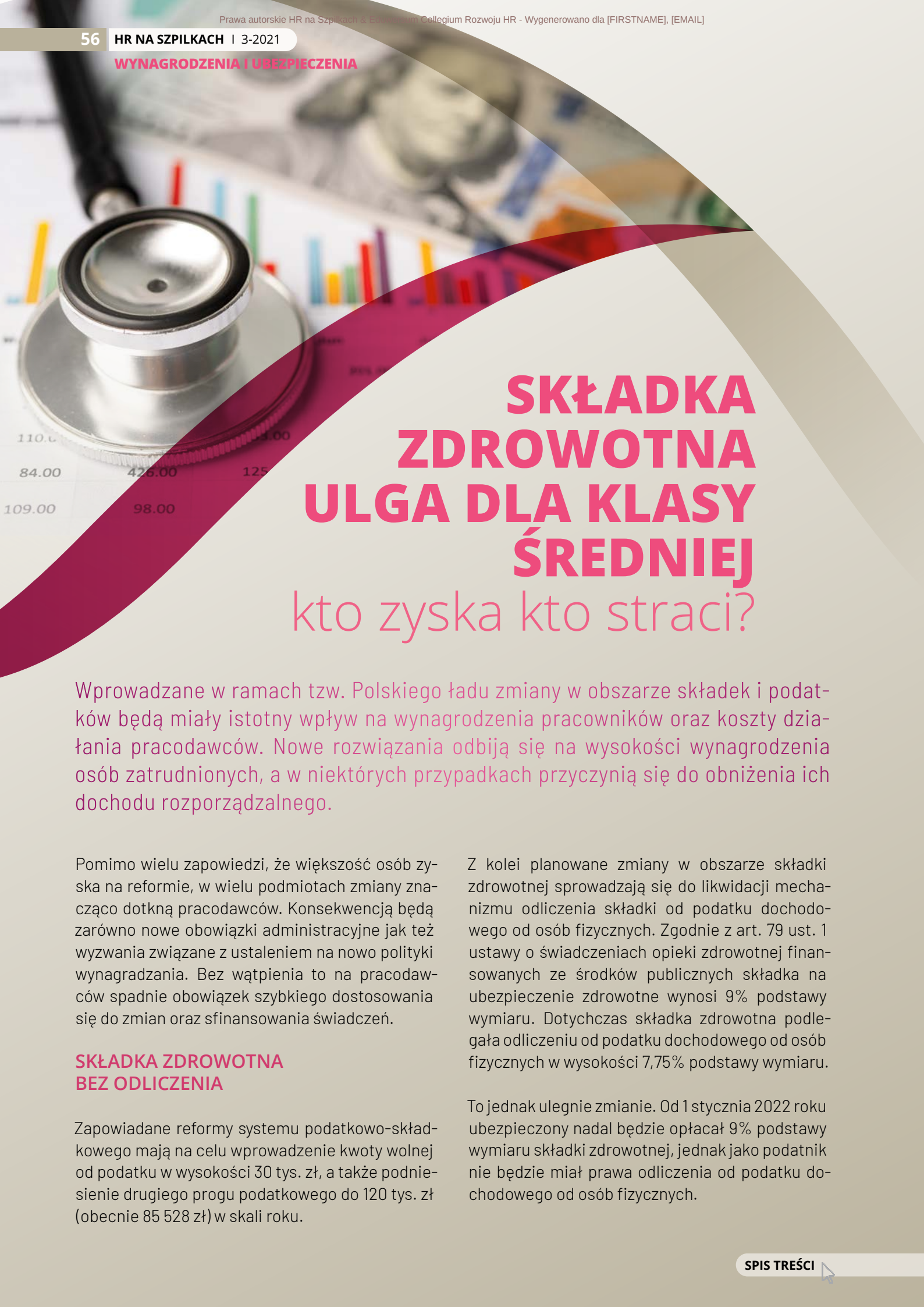


# WYNAGRODZENIA I UBEZPIECZENIA

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.







# SKŁADKA ZDROWOTNA ULGA DLA KLASY ŚREDNIEJ

## kto zyska kto straci?

Wprowadzane w ramach tzw. Polskiego Ładu zmiany w obszarze składek i podatków będą miały istotny wpływ na wynagrodzenia pracowników oraz koszty działania pracodawców. Nowe rozwiązania odbiją się na wysokości wynagrodzenia osób zatrudnionych, a w niektórych przypadkach przyczynią się do obniżenia ich dochodu rozporzeczalnego.

Pomimo wielu zapowiedzi, że większość osób zyska na reformie, w wielu podmiotach zmiany znacząco dotkną pracodawców. Konsekwencją będą zarówno nowe obowiązki administracyjne jak też wyzwania związane z ustaleniem na nowo polityki wynagradzania. Bez wątpienia to na pracodawców spadnie obowiązek szybkiego dostosowania się do zmian oraz sfinansowania świadczeń.

### SKŁADKA ZDROWOTNA BEZ ODLICZENIA

Zapowiadane reformy systemu podatkowo-składowego mają na celu wprowadzenie kwoty wolnej od podatku w wysokości 30 tys. zł, a także podniesienie drugiego progu podatkowego do 120 tys. zł (obecnie 85 528 zł) w skali roku.

Z kolei planowane zmiany w obszarze składki zdrowotnej sprowadzają się do likwidacji mechanizmu odliczenia składki od podatku dochodowego od osób fizycznych. Zgodnie z art. 79 ust. 1 ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych składka na ubezpieczenie zdrowotne wynosi 9% podstawy wymiaru. Dotychczas składka zdrowotna podlegała odliczeniu od podatku dochodowego od osób fizycznych w wysokości 7,75% podstawy wymiaru.

To jednak ulegnie zmianie. Od 1 stycznia 2022 roku ubezpieczony nadal będzie opłacał 9% podstawy wymiaru składki zdrowotnej, jednak jako podatnik nie będzie miał prawa odliczenia od podatku dochodowego od osób fizycznych.

## ULGA DLA KLASY ŚREDNIEJ

Zmiany w tzw. Polskim Ładzie spowodują, że wynagrodzenia wielu pracowników pozostaną na tym samym poziomie. Jednak dla osób pracujących na umowę o pracę osiągających roczny dochód w przedziale 70–130 tys. zł zmiany spowodują spadek wynagrodzenia netto.

Jest to konsekwencją nieodliczania składki zdrowotnej od podatku. Wobec tego wprowadzona ma zostać tzw. „ulga dla klasy średniej”, której celem jest zneutralizowanie niekorzystnego wpływu likwidacji odliczenia składki zdrowotnej. Dla pracodawców nowe zasady obliczania wynagrodzeń sprawić mogą wiele trudności.

Niezbędne będzie wprowadzenie nowych funkcjonalności do systemów kadrowo-płacowych oraz ponowne ustalenie polityki wynagradzania pracowników. Może się okazać, że dla wielu osób reforma oznaczać będzie obniżenie dotychczasowego wynagrodzenia netto, podczas gdy inni pracownicy nieznacznie zyskają. W praktyce wiele dotychczasowych systemów wynagradzania może wymagać zmian i dostosowania do nowych obciążeń podatkowych.

| WYNAGRODZENIE BRUTTO (M-C) | WYNAGRODZENIE NETTO „NA RĘKĘ” (M-C) |            |                      |                  |
|----------------------------|-------------------------------------|------------|----------------------|------------------|
|                            | Obecnie                             | Po zmianie | Zmiana (miesięcznie) | Zmiana (rocznie) |
| 3 000 zł                   | 2 202 zł                            | 2 356 zł   | 154 zł               | 1 845 zł         |
| 4 000 zł                   | 2 908 zł                            | 3 022 zł   | 114 zł               | 1 365 zł         |
| 5 000 zł                   | 3 613 zł                            | 3 660 zł   | 47 zł                | 564 zł           |
| 6 000 zł                   | 4 318 zł                            | 4 299 zł   | - 20 zł              | - 236 zł         |
| 12 000 zł                  | 8 093 zł                            | 8 114 zł   | 21 zł                | 251 zł           |
| 20 000 zł                  | 13 206 zł                           | 12 642 zł  | - 563 zł             | - 6 761 zł       |

## SAMOZATRUDNIENI STRACĄ

Z kolei w przypadku osób prowadzących pozarolniczą działalność gospodarczą (samozatrudnieni) zgodnie z art. 81 ust. 2 ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych, podstawę wymiaru składki zdrowotnej przedsiębiorcy stanowi kwota zadeklarowana, nie niższa niż 75% przeciętnego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw w czwartym kwartale roku poprzedniego, ogłaszanego przez GUS.

Oznacza to, że w 2021 roku wysokość składki zdrowotnej wynosi nie mniej niż 381,81 zł miesięcznie. Także w tym przypadku możliwe jest odliczenie od podatku dochodowego od osób fizycznych kwoty odpowiadającej 7,75% podstawy wymiaru składki. Jednak już w przyszłym roku „liniowcy” zapłacą składkę zdrowotną w wysokości 4,9% dochodu. Zaplanowana przez rząd zmiana zakłada, że w przypadku „liniowców” najniższa możliwa składka zdrowotna w 2022 roku wynosić będzie około 470 zł. Składka ta nie będzie odliczana od podatku i istotnie obniży dochód rozporządzalny. Zmienia ulegnie także termin płatności składki – do 20 dnia kolejnego miesiąca.

| WYNAGRODZENIE BRUTTO (M-C: BEZ VAT) | WYNAGRODZENIE NETTO „NA RĘKĘ” (M-C) |            |                      |                  |
|-------------------------------------|-------------------------------------|------------|----------------------|------------------|
|                                     | Obecnie                             | Po zmianie | Zmiana (miesięcznie) | Zmiana (rocznie) |
| 3 000 zł                            | 1 554 zł                            | 1 821 zł   | 268 zł               | 3 215 zł         |
| 4 000 zł                            | 2 364 zł                            | 2 731 zł   | 368 zł               | 4 415 zł         |
| 5 000 zł                            | 3 174 zł                            | 3 341 zł   | 168 zł               | 2 015 zł         |
| 6 000 zł                            | 3 984 zł                            | 4 061 zł   | 78 zł                | 935 zł           |
| 7 500 zł                            | 5 199 zł                            | 5 141 zł   | - 57 zł              | - 685 zł         |
| 10 000 zł                           | 7 224 zł                            | 6 941 zł   | - 282 zł             | - 3 385 zł       |
| 12 000 zł                           | 8 844 zł                            | 8 381 zł   | - 462 zł             | - 5 545 zł       |
| 15 000 zł                           | 11 274 zł                           | 10 541 zł  | - 732 zł             | - 8 785 zł       |
| 20 000 zł                           | 15 324 zł                           | 14 141 zł  | - 1 182 zł           | - 14 185 zł      |



INSTYTUT  
EMERYTALNY

**dr Antoni Kolek**  
Prezes zarządu Instytutu Emerytalnego



# WYSOKIE WYNAGRODZENIE PRACOWNIKA

## to niegodziwe wynagrodzenie?

Pracownicy traktują stosunek pracy jako jedną z bezpieczniejszych form świadczenia pracy. Niejednokrotnie decydują się na taką podstawę świadczenia pracy ze względu na szerokie uprawnienia socjalne w tym m.in. możliwość skorzystania z zasiłku chorobowego w razie choroby, zasiłku macierzyńskiego w razie urodzenia lub adoptowania dziecka oraz zasiłku opiekuńczego w razie konieczności sprawowania opieki nad członkiem rodziny.

Wydawać by się mogło oczywistym, że w razie choroby lub urodzenia dziecka, wskazane w umowie o pracę wynagrodzenie będzie stanowiło podstawę do obliczenia wysokości zasiłków przysługujących z ubezpieczenia chorobowego.

### KWESTIONOWANIE WYSOKOŚCI WYNAGRODZENIA

Coraz częściej zdarza się, że Zakład Ubezpieczeń Społecznych kwestionuje podstawę wymiaru składek pracownika i samodzielnie *de facto* ustala (obniża) należne pracownikowi wynagrodzenie.

Dzieje się tak w przypadku, kiedy pracownik rozpoczyna korzystanie ze świadczeń finansowanych ze składki na ubezpieczenie chorobowe.

Z reguły wtedy ZUS uznaje, że zasiłek który musi wypłacać jest nadmiernym obciążeniem finansowym. Wszczyna postępowanie wyjaśniające, w którego konsekwencji uznaje, że podstawa wymiaru składek (wynagrodzenie) była ustalona nieprawidłowo tzn. jest zbyt wygórowana.

ZUS wydając decyzję administracyjną ustala arbitralnie kwotę stanowiącą podstawę wymiaru składek na ubezpieczenie społeczne – obniżając wynagrodzenie najczęściej do poziomu wynagrodzenia minimalnego lub przeciętnego wynagrodzenia.

Zdarza się, że ZUS dokonuje takiego obniżenia bez pogłębionej analizy stanu faktycznego lub kwestionując wyjaśnienia płatnika (pracodawcy) i ubezpieczonego (pracownika).

Wpływ na ilość tego typu decyzji może mieć także praktyka samych zainteresowanych, którzy na krótko przed skorzystaniem ze świadczeń bez uzasadnienia podwyższają wynagrodzenie lub dopiero nawiązując stosunek pracy ustalając wynagrodzenie rażąco odbiegające od warunków rynkowych.







## PRAWO DO OBNIŻENIA WYNAGRODZENIA

Orzecznictwo Sądu Najwyższego nie pozostawia wątpliwości - Zakład Ubezpieczeń Społecznych może kwestionować wysokość wynagrodzenia stanowiącego podstawę wymiaru składek na ubezpieczenia społeczne (wyrok Sądu Najwyższego z 4 marca 2021 r., II USKP 24/21, LEX nr 3158137). Uprawnienie to przysługuje ZUS-owi, jeżeli okoliczności sprawy wskazują, że wynagrodzenie zostało wypłacone:

- » na podstawie umowy sprzecznej z prawem,
- » na podstawie umowy sprzecznej z zasadami współżycia społecznego,
- » z zamiarem obejścia prawa.

Uprawnienie ZUS do weryfikowania podstawy wymiaru składek, a tym samym wysokości wynagrodzenia za pracę wynika z założenia, że umowa o pracę wywołuje skutki nie tylko w relacji między pracownikiem i pracodawcą, ale również w zakresie ubezpieczeń społecznych.

Sądy jednolicie przyjmują, że podstawę wymiaru składek na ubezpieczenia społeczne stanowi „wynagrodzenie godziwe” (wyrok Sądu Apelacyjnego w Gdańsku z 18 stycznia 2016 r., III AUa 1266/15, LEX nr 1979544).

## CECHY WYNAGRODZENIA GODZIWEGO

Nawiązując do przepisów prawa pracy, zgodnie z art. 13 Kodeksu pracy pracownik ma prawo do godziwego wynagrodzenia za pracę. Z kolei na podstawie art. 78 § 1 k.p. wynagrodzenie za pracę powinno:

- » odpowiadać rodzajowi wykonywanej pracy,
- » odpowiadać kwalifikacjom wymaganych do wykonywania pracy,
- » uwzględniać ilość i jakość świadczonej pracy.

„Wynagrodzenie godziwe” to wynagrodzenie ekwiwalentne względem wykonywanej pracy oraz takie, które jest: należne, właściwe, odpowiednie, rzetelne, uczciwe i sprawiedliwe. Oznacza to, że strony stosunku pracy nie są w pełni swobodne w ustalaniu wysokości należnego za pracę wynagrodzenia tzn. nie mogą ustalić w umowie o pracę wynagrodzenia niższego niż minimalne (co jest oczywiste), ale także nie mogą wskazać w umowie wynagrodzenia rażąco wygórowanego.

Zasada swobodnego kształtowania postanowień umownych realizuje się w prawie pracy tylko w takim zakresie, w jakim przewiduje to obowiązujące prawo, a strony obowiązane są uwzględnić interes publiczny.



## WYNAGRODZENIA I UBEZPIECZENIA

Tym samym wolna wola pracownika i pracodawcy w zakresie ustalania wynagrodzenia, które później rzutuje na obciążenia związane z wypłatą zasiłku, podlega ochronie jedynie w ramach wartości uznawanych i realizowanych przez system prawa (uchwała Sądu Najwyższego z 27 kwietnia 2005 r. II UZP 2/05 OSNP 2005 Nr 21, poz. 338).

## OCENA ZASADNOŚCI USTALONEGO WYNAGRODZENIA

Ocena godziwości wynagrodzenia nie odbywa się w oparciu o zamknięty katalog kryteriów i wymaga uwzględnienia okoliczności każdego konkretnego przypadku (wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 26 listopada 1996 r., U 6/96, LEX nr 31037).

Badanie zasadności ustalonego w umowie wynagrodzenia nie powinno być oparte o subiektywną ocenę charakteru pracy wykonywanej przez pracownika na danym stanowisku pracy, ale powinno być dokonane w oparciu o obiektywne wzorce (wyrok Sądu Najwyższego z dnia 23 stycznia 2014 r., I UK 302/13 LEX nr 1503234).

Taka kompleksowa ocena uwzględnia, poza powyżej wskazanymi elementami, warunki obrotu i realia życia gospodarczego, opłacalność działalności, miejsce wykonywania pracy, poziom bezrobocia na lokalnym rynku pracy, dostępność wykwalifikowanych kadr.

Badając prawidłowość ustalonego w umowie wynagrodzenia analizuje się obowiązującą u pracodawcy siatkę wynagrodzeń, średni poziom wynagrodzeń za taki sam lub podobny charakter pracy w danej branży, wykształcenie, zakres obowiązków, odpowiedzialność materialną oraz dyspozycyjność (wyrok Sądu Najwyższego z dnia 20 czerwca 2018 r., I UK 166/17, LEX nr 2508619).

Niedopuszczalne jest jednak oparcie rozstrzygnięcia wyłącznie na statystycznych danych, które mogą mieć znaczenie pomocnicze i umożliwiają jedynie zorientowanie się, czy konkretne wynagrodzenie odstaje od średniego wynagrodzenia obowiązującego w danym regionie, na danym stanowisku i w określonej branży.

Zastanawiające jest to, że ZUS kwestionuje wygórowane wynagrodzenia dopiero wtedy, gdy pracownikowi trzeba wypłacić zasiłek, a nie dokonuje takiej weryfikacji na etapie odprowadzania przez płatnika wysokich składek.

Dziwić może również pewna niekonsekwencja i fakt niekwestionowania przez ZUS tych wynagrodzeń pracowników, które są rażąco niskie – procedura wyglądałaby identycznie, ale jej skutkiem byłoby podwyższenie wynagrodzenia pracownika.

## DECYZJA ZUS TO NIE WYROK

Pracownicy, otrzymujący decyzje ZUS, nie zawsze w pełni rozumieją o co faktycznie w decyzji chodzi i jakie są jej skutki w razie braku odwołania. Dopiero wpływ na konto bankowe zasiłków w zaniżonej wysokości wywołuje reakcję i próbę odwołania się od niekorzystnej decyzji. Zazwyczaj wtedy na odwołanie jest już za późno.

Warto pamiętać, że decyzja ZUS jest ostateczna wyłącznie wtedy, gdy nie zdecydujemy się złożyć od niej odwołania w przeciągu 30 dni od jej otrzymania. Jeśli decyzja jest krzywdząca lub jeśli pracownik się z nią nie zgadza, powinien się od niekorzystnego rozstrzygnięcia odwołać.

Dopiero dokonana przez sąd (a nie ZUS) wszechstronna, pogłębiona analiza stanu faktycznego i zgromadzonej dokumentacji pozwala na definitywne rozstrzygnięcie, czy przyjęta w umowie o pracę wysokość wynagrodzenia jest czynnością sprzeczną z ustawą, mającą na celu jej obejście lub sprzeczną z zasadami współżycia społecznego.

§ dr I.A. Wieleba  
radca prawny

dr Iwona Wieleba  
Radca prawny



# CUDZOZIEMCY

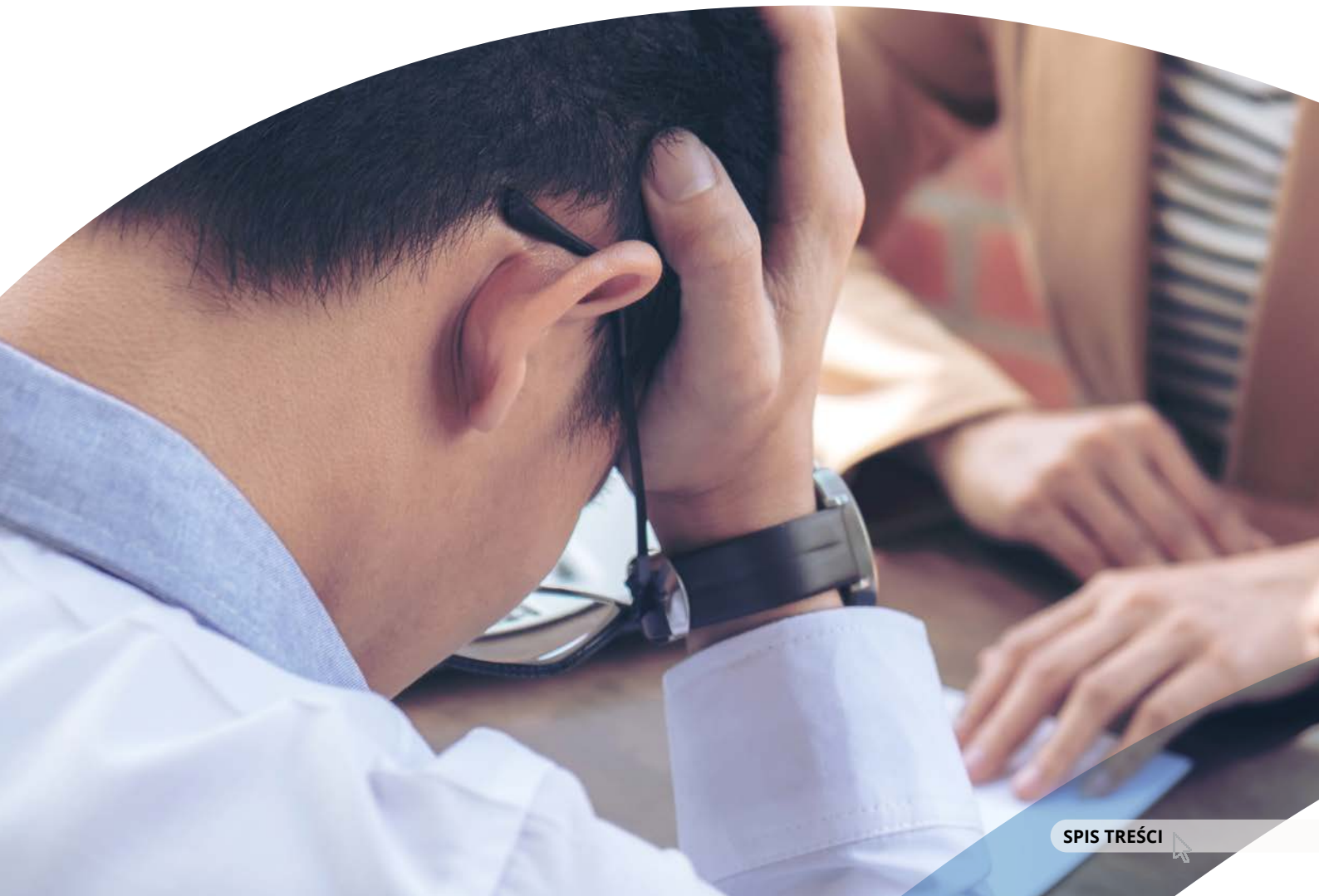
Stopa bezrobocia w Polsce od kilku lat utrzymuje się na stosunkowo niskim poziomie. Liczba osób gotowych do podjęcia pracy często nie pokrywa zapotrzebowania pracodawców, a to sprawia, że firmy chętnie decydują się na zatrudnienie cudzoziemców.



# ODMOWA ZEZWOLENIA NA POBYT CZASOWY

## a sytuacja finansowa podmiotu powierzającego wykonywanie pracy

*Zgodnie z art. 117a ustawy z dnia 12 grudnia 2003 r. o cudzoziemcach, udzielenia zezwolenia na pobyt czasowy i pracę można odmówić, jeżeli podmiot powierzający wykonywanie pracy cudzoziemcowi nie posiada środków finansowych ani źródeł dochodu niezbędnych do pokrycia zobowiązań wynikających z powierzenia pracy cudzoziemcowi lub nie prowadzi rzeczywistej działalności gospodarczej, rolniczej lub statutowej uzasadniającej powierzenie pracy cudzoziemcowi w danym okresie, w szczególności zawiesił działalność lub został wykreślony z właściwego rejestru lub jego działalność jest w okresie likwidacji.*



Przepis ten, jak czytamy w uzasadnieniu do projektu ustawy, która wprowadziła tego rodzaju instytucję do ustawy o cudzoziemcach, miał być reakcją na masowe zjawisko wyłudzeń za pomocą fikcyjnych deklaracji zamiaru zatrudnienia cudzoziemca udzielanych w ramach tzw. „spótek -wydmuszek”, zezwoleń na pracę i pobyt cudzoziemców w Polsce.

Na początku, po wprowadzeniu tego przepisu, wojewodowie nie wykorzystywali tej instytucji do wydawania odmów, nie wzywali również cudzoziemców do przedstawiania szczegółowych informacji dotyczących sytuacji finansowej podmiotu planującego powierzenie wykonywanie pracy.

Obecnie, w ramach postępowań o udzielenie zezwolenia na pobyt czasowy w związku z pracą, można się spotkać z coraz częstszym wzywaniem cudzoziemców do przedstawiania dokumentów, z których wynikałoby, że podmiot powierzający wykonywanie pracy cudzoziemcowi (pracodawca/zleceniodawca) posiada środki finansowe niezbędne do pokrycia zobowiązań wynikających z powierzenia pracy.

Brak ich przedstawienia staje się w ostatnim czasie coraz powszechniej podstawą do odmowy wydania pozytywnej decyzji w przedmiocie zezwolenia na pobyt czasowy w związku z pracą cudzoziemca na terytorium RP. Z realizacją wykonania wezwania do przedstawienia przez cudzoziemca tego rodzaju dokumentów wiążą się dwa problemy.

Pierwszy, to niechęć przedsiębiorców do przekazywania swoim pracownikom (zleceniobiorcom), ale również urzędom, dokumentów dotyczących ich sytuacji finansowej.

Firmy traktują te dane jako dane wrażliwe, stanowiące tajemnicę przedsiębiorstwa. Drugi problem to wydłużenie postępowania o udzielenie zezwolenia na pobyt czasowy. Urzędy wymagając kolejnych informacji, zwiększają swoje oczekiwania co do przedstawienia dokumentów, które obrazują kondycję finansową podmiotu powierzającego wykonywanie pracy.

Wezwania wojewodów do przedstawienia dokumentów dotyczących sytuacji finansowej podmiotu powierzającego wykonywanie pracy bywają bardzo różne. Praktyka w całym kraju nie jest jednolita. Jedne urzędy zostawiają po stronie cudzoziemca ocenę, jakie dokumenty przedstawić w ramach postępowania, żeby wykazać, że podmiot powierzający wykonywanie pracy posiada środki finansowe na pokrycie zobowiązań wynikających z powierzenia pracy cudzoziemcowi.

Inne wymieniają całą bogatą listę dokumentów, które cudzoziemiec ma przedstawić w ramach postępowania o udzielenie zezwolenia na pobyt czasowy w związku z pracą, żeby organ „mógł” ocenić sytuację finansową podmiotu powierzającego wykonywanie pracy.

Nieodniesienie się do wezwania urzędu lub nieprzedstawienie dokumentów, które wykazywałyby sytuację finansową podmiotu powierzającego wykonywania pracy, stanowi powód dla urzędów do odmowy udzielenia cudzoziemcowi zezwolenia na pobyt czasowy w związku z pracą.

Z mojego doświadczenia wynika jednak, że Szef Urzędu ds. Cudzoziemców nie w pełni podziela praktykę wojewodów przy rozstrzyganiu spraw w oparciu o treść art. 117a ustawy o cudzoziemcach.

W tym miejscu przede wszystkim wskazać trzeba, że art. 117a ustawy o cudzoziemcach mówi o tym, że udzielenia zezwolenia na pobyt czasowy i pracę można odmówić, jeżeli podmiot powierzający wykonywanie pracy cudzoziemcowi nie posiada środków finansowych ani źródeł dochodu niezbędnych do pokrycia zobowiązań wynikających z powierzenia pracy cudzoziemcowi lub nie prowadzi rzeczywistej działalności gospodarczej.

Tym samym treść tego przepisu wyraźnie wskazuje, że odmowa może nastąpić fakultatywnie, a nie obligatoryjnie. Ponadto, w postępowaniu o udzielenie zezwolenia na pobyt czasowy w związku z pracą, wojewodowie samodzielnie weryfikują sytuację finansową podmiotów powierzających wykonywanie pracy cudzoziemcom.

Tym samym wezwanie cudzoziemcy do przedłożenia całej bogatej listy dokumentów obrazujących sytuację finansową podmiotu powierzającego wykonywanie pracy wielokrotnie nie znajduje żadnego uzasadnienia.

Wydanie decyzji odmownej w postępowaniu o udzielenie zezwolenia na pobyt czasowy w związku z pracą, z powołaniem się na art. 117a ustawy o cudzoziemcach, to zastosowanie przy załatwieniu sprawy administracyjnej tzw. „uznania administracyjnego”.

Oparcie zaś decyzji odmownej na konstrukcji swobodnego aktu administracyjnego, czyli właśnie uznania administracyjnego, oznacza skorzystanie przez organ administracji publicznej z uprawnienia do ukształtowania w danej sprawie i w danym stanie faktycznym skutków prawnych w ramach pewnej swobody, która jednak zostaje zakreślona przepisami i obowiązującymi regułami wynikającymi z obowiązujących zasad ogólnych Kodeksu postępowania administracyjnego.

Upraszczając: organ administracyjny ma możliwość wyboru rozstrzygnięcia w określonym stanie faktycznym, ale nie oznacza to tym samym, że możliwość wykorzystania „pewnego luzu decyzyjnego” przez organ „pozwala” na podjęcie decyzji w sposób dowolny, według z góry ustalonego schematu. Innymi słowy, nie oznacza to, że wojewodowie mają całkowitą swobodę w wydawaniu odmów na podstawie tego przepisu.



***Zaobserwowana praktyka, polegająca na szablونowym kierowaniu do cudzoziemców wezwań do przedstawienia informacji, jest bezzasadna.***

Odmowa udzielenia zezwolenia na pobyt czasowy w związku z pracą na terytorium RP w oparciu o treść powołanego powyżej przepisu musi się wiązać z konkretną sytuacją faktyczną danego podmiotu powierzającego wykonywanie pracy.

Odmowa tego rodzaju wiąże się również z przedstawieniem stronie przez organ wyczerpującego uzasadnienia wydanego rozstrzygnięcia z uwzględnieniem treści art. 6 i 7 Kodeksu postępowania administracyjnego, które są między innymi normami wyznaczającymi granice uznania administracyjnego podejmowanego przez organ władzy publicznej.

Istota zatem podstawy odmowy wynikająca z art. 117a ustawy o cudzoziemcach sprowadza się w dużej mierze do tego, że z określonych okoliczności istniejących w dacie orzekania przez właściwego wojewodę wynika określona prognoza zdarzeń w przyszłości, tj. braku możliwości powierzenia przez konkretny podmiot pracy określonego rodzaju i na określonych warunkach.

Ustawodawca założył zatem, że w pewnych sytuacjach pomimo deklaracji ze strony dwóch podmiotów, które deklarują chęć nawiązania określonego stosunku umownego i wzajemnego wykonywania świadczeń z niego wynikających, porzeczanie na tych deklaracjach będzie niewystarczające do przyjęcia, że deklarowany cel pobytu przez cudzoziemca będzie w rzeczywistości wykonywany.





Tym samym ustalenie sytuacji i kondycji finansowej podmiotu powierzającego wykonywanie pracy należy przede wszystkim do organu załatwiającego sprawę udzielenia zezwolenia na pobyt czasowy w związku z pracą na terytorium RP.

Dopiero zaś brak możliwości organu w tym zakresie lub powstałe uzasadnione wątpliwości co do sytuacji finansowej podmiotu powierzającego wykonywanie pracy, uzasadniają skierowanie wezwania do strony.

Tu nie może działać automatyzm, który zaczął się pojawiać w praktyce działania wojewodów. Wezwanie organu do przedstawienia określonych dokumentów, jak też wydanie decyzji odmownej w oparciu o art. 117 a ustawy o cudzoziemcach, musi się wiązać z konkretną sytuacją danego przedsiębiorcy i musi wynikać z faktycznych i rzeczywistych wątpliwości organu co do kondycji finansowej podmiotu powierzającego pracę.

Odmowa też udzielenia zezwolenia na pobyt czasowy w związku z pracą dla cudzoziemca wydana w oparciu o treść tego przepisu musi być wynikiem wnikliwie przeprowadzonego postępowania dowodowego przez organ, który wykaże, że podmiot powierzający wykonywanie pracy nie będzie w stanie pokryć zobowiązań wynikających z powierzenia pracy, a nie kolejnym szablonowym działaniem organu.

Podsumowując, zaobserwowana praktyka, polegająca na szablonowym kierowaniu do cudzoziemców wezwań do przedstawienia informacji, jest bezzasadna. Aby skierować takie wezwanie, wojewoda winien mieć rzeczywiście uzasadnione wątpliwości co do faktycznej sytuacji finansowej podmiotu powierzającego wykonywanie pracy.

Dopiero wtedy istnieje przestrzeń do żądania dodatkowych informacji. Nie może być to jednak działanie szablonowe. Nie można również żądać od cudzoziemców informacji stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa. Z pewną ulgą należy przyjąć, że Szef Urzędu ds. Cudzoziemców rozpatrując odwołania od negatywnych decyzji również wielokrotnie podzielił moją ocenę co do nieprawidłowości takiego działania. Nie stanowi to jednak rozwiązania sprawy, gdyż oczekiwanie na rozstrzygnięcie przez Szefa Urzędu wydłuża całą procedurę. To jednak temat na kolejny artykuł.



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





# KŁOPOTLIWA PRACA

## w okresie oczekiwania na decyzję pobytową obywateli Ukrainy

Obecnie legalizacja pobytu i pracy cudzoziemców, m.in. obywateli Ukrainy, nie przysparza większych kłopotów przez pierwsze 6 miesięcy od przyjazdu. Pytania i wątpliwości pojawiają się najczęściej pod koniec tego okresu, kiedy to konieczne jest dalsze zalegalizowanie zarówno pracy jak i pobytu danej osoby.

### POBYT I PRACA

Obywatele Ukrainy zazwyczaj rozpoczynają pracę w Polsce po zarejestrowaniu przez ich pracodawcę w Powiatowym Urzędzie Pracy oświadczenia o zamiarze powierzenia pracy. Oczywiście sam cudzoziemiec musi posiadać także prawo do pobytu (np. zdobyć wizę lub wjechać w ramach tzw. ruchu bezwizowego). Taka konfiguracja pozwala na wykonywanie pracy maksymalnie przez 180 dni (oczywiście jeżeli na początku pobyt był legalizowany ruchem bezwizowym to w międzyczasie cudzoziemiec będzie musiał uzyskać wizę lub wystąpić o zezwolenie na pobyt czasowy).

Trzeba też wspomnieć, że obecnie obowiązują w Polsce wyjątkowe przepisy anty-COVIDowe, które pozwalają na korzystanie z uprawnień wygasyłych dokumentów legalizacyjnych co do zasady do 30 dnia przypadającego po zakończeniu stanu epidemii (ta data nie jest jeszcze znana)<sup>1</sup>. Niemniej jednak wielu pracodawców preferuje uzyskiwanie nowych dokumentów – podchodząc nieufnie do niejasnych przepisów kryzysowych.

1. Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (t.j. Dz. U. poz. 1842 ze zm.).



W takim jednak przypadku, aby dalej legalnie zatrudnić w Polsce takiego pracownika, należy mieć pewność, że dysponuje on ważnym dokumentem pobytowym, jak również posiada stosowne uprawnienie do pracy.

Pośród dokumentów pobytowych należy wymienić przede wszystkim:

- » wizy (krajowe i tzw. jednolite),
- » decyzje zezwalające na pobyt czasowy (do których wydawana jest Karta Pobytu),
- » stemple wbijane do paszportu potwierdzające złożenie wniosku o zezwolenie na pobyt czasowy.

Z kolei prawo do pracy po zakończonym okresie oświadczenia (prócz przypadków wskazanych w wyjątkowych przepisach anty-COVIDowych) będzie obowiązywać po uzyskaniu m.in.:

- » zezwolenia na pracę, lub
- » specjalnej decyzji zezwalającej na pobyt czasowy i pracę (dokument pobytowy, który pozwala jednocześnie pracować).

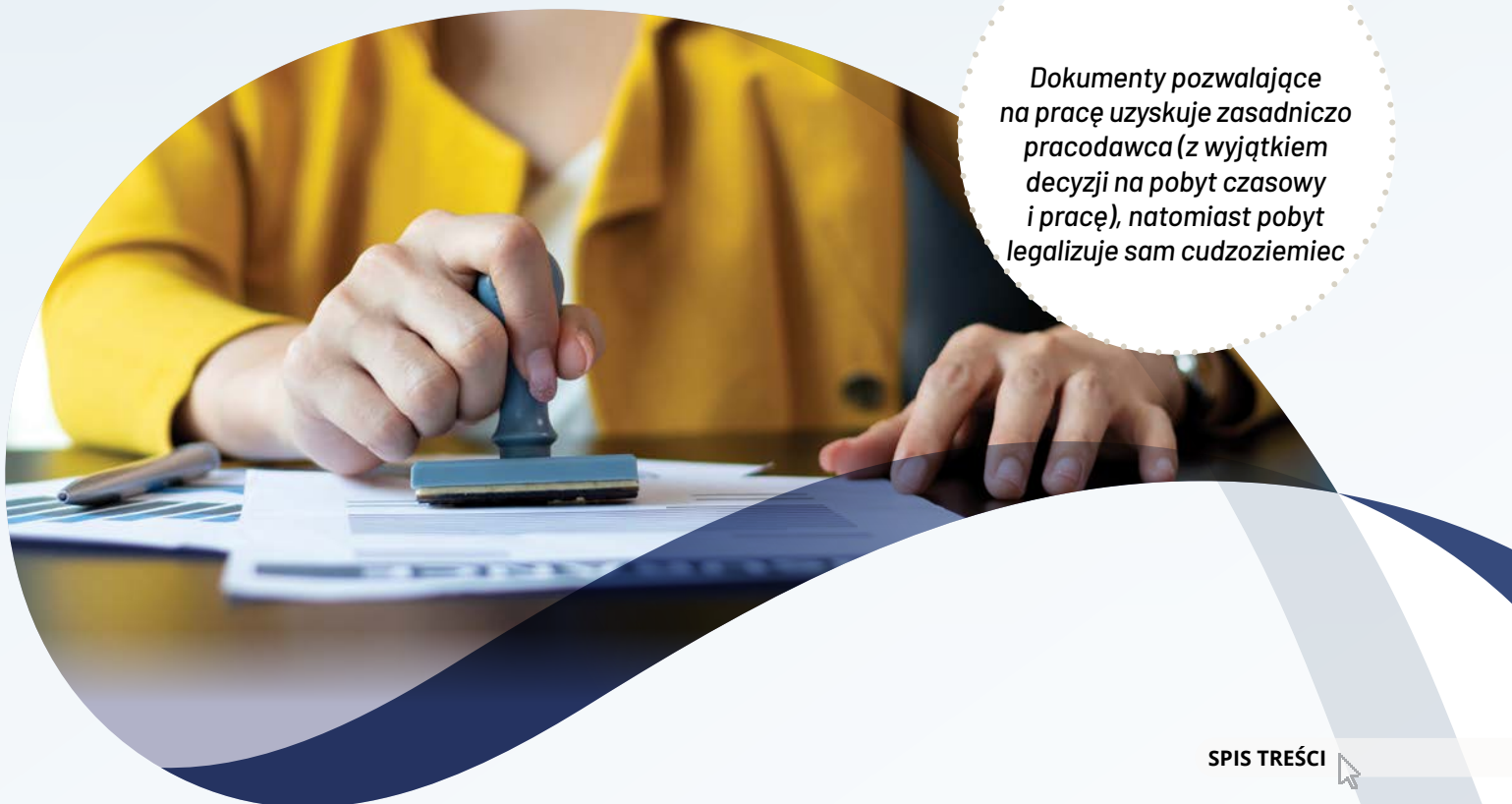
Warto dodać, że dokumenty pozwalające na pracę uzyskuje zasadniczo pracodawca (z wyjątkiem decyzji na pobyt czasowy i pracę, przy której pomaga jedynie uzyskać załączniki do wniosku składanego przez cudzoziemca), natomiast pobyt legalizuje sam cudzoziemiec (składając wniosek wizowy lub wniosek o udzielenie zezwolenia na pobyt czasowy).

### Przykład

Pracodawca uzyskał zezwolenie na pracę typu „A” dla obywatela Ukrainy na kilka tygodni przed rozpoczęciem przez niego pracy. Następnie przyszły pracownik uzyskał w konsulacie Wizę krajową z prawem do wykonywania pracy (D06). Po wjeździe na jej podstawie do Polski obywatel Ukrainy będzie mógł podjąć pracę.

Oczywiście przepisy przewidują wiele przypadków, w których cudzoziemcy posiadający specyficzny dokument pobytowy mogą jednocześnie pracować bez konieczności odrębnego legalizowania pracy (np. małżonków obywateli Polski, studentów stacjonarnych, posiadaczy Karty Polaka, mających zezwolenie na pobyt stały, zezwolenie na pobyt czasowy i pracę itp.)

**Dokumenty pozwalające na pracę uzyskuje zasadniczo pracodawca (z wyjątkiem decyzji na pobyt czasowy i pracę), natomiast pobyt legalizuje sam cudzoziemiec**





## Przykład

Do pracodawcy zgłosił się obywatel Ukrainy poszukujący pracy. Okazało się, że przebywa w Polsce już około 10 miesięcy i posiada ważną wizę. Dodatkowo legitymuje się ważną Kartą Polaka. W takim przypadku osoba ta może zostać od razu zatrudniona, ponieważ posiadacz Karty Polaka jest zwolniony z obowiązku posiadania zezwolenia na pracę. Konieczny jest tylko ważny dokument pobytowy.

## PRACODAWCY POWINNI SPRAWDZAĆ LEGALNOŚĆ POBYTU

Pomimo tego, że to sam cudzoziemiec powinien dbać o posiadanie ważnego dokumentu pobytowego, to pracodawcy zostali pośrednio zobowiązani do kontroli tej kwestii. Zgodnie z art. 2 ustawy z dnia 15 czerwca 2012 r. o skutkach powierzania wykonywania pracy cudzoziemcom przebywającym wbrew przepisom na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. (Dz. U. poz. 769), podmiot powierzający wykonywanie pracy cudzoziemcowi jest obowiązany żądać od cudzoziemca przedstawienia przed rozpoczęciem pracy ważnego dokumentu uprawniającego do pobytu na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. Co więcej, podmiot powierzający wykonywanie pracy cudzoziemcowi jest obowiązany do przechowywania przez cały okres wykonywania pracy przez cudzoziemca kopii dokumentu pobytowego.

## POBYT I PRACA W OKRESIE OCZEKIWANIA NA DECYZJĘ POBYTOWĄ

W praktyce duże problemy dotyczące legalności pracy pojawiają się w przypadku, gdy cudzoziemiec decyduje się wystąpić o zezwolenie na pobyt i pracę. W takim bowiem przypadku sama procedura trwa bardzo długo, a końcowa decyzja w praktyce wydawana jest długo po zakończeniu ważności dokumentów legalizacyjnych obowiązujących w momencie składania wniosku o zezwolenie.

Tymczasem zgodnie z obowiązującymi przepisami, a w szczególności art. 108 ust. 1 pkt 2 ustawy o cudzoziemcach, jeżeli termin na złożenie



wniosku o udzielenie cudzoziemcowi zezwolenia na pobyt czasowy został zachowany i wniosek nie zawiera braków formalnych lub braki formalne zostały uzupełnione w terminie:

- » wojewoda umieszcza w dokumencie podróży cudzoziemca odcisk stempla potwierdzającego złożenie wniosku o udzielenie zezwolenia na pobyt czasowy, tj.
- 
- » pobyt cudzoziemca na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej uważa się za legalny od dnia złożenia wniosku do dnia, w którym decyzja w sprawie udzielenia zezwolenia na pobyt czasowy stanie się ostateczna.
- 

WNIOSEK  
O UDZIELENIE CUDZOZIEMCOWI ZEZWOLENIA  
NA POBYT CZASOWY ZOSTAŁ ZŁOŻONY

w dniu .....

do .....

.....  
(nazwa organu)

.....  
(podpis osoby upoważnionej)

W praktyce jednak pracodawcy często mają problem z oceną legalności pracy w czasie oczekiwania na decyzję w kwestii pobytu czasowego (w okresie posiadania stempla). Stempel pozwala bowiem legalnie w Polsce przebywać, ale nie zawsze pracować.

Przykładowo art. 87 ust 1 punkt 12) ustawy o cudzoziemcach wyraźnie wskazuje, że praca jest legalna, ale w przypadku, gdy oprócz stempla cudzoziemiec dysponuje zezwoleniem na pracę (lub np. oświadczeniem o zamiarze powierzenia wykonywania pracy złożonym przez pracodawcę go zatrudniającego).

Kiedy więc sam stempel pozwoli na wykonywanie pracy? Będzie tak jedynie w nielicznych (choć istotnych) przypadkach.

Można pośród nich wymienić np. sytuację, gdy bezpośrednio przed złożeniem wniosku cudzoziemiec był zwolniony z obowiązku posiadania zezwolenia na pracę z uwagi na m.in.:

- » pobyt czasowy w związku z nauką na studiach stacjonarnych (i posiadania zezwolenia na pobyt czasowy z tego powodu),
- 
- » posiadanie zezwolenia na pobyt czasowy na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej udzielonego w związku z zawarciem związku małżeńskiego,
- 
- » posiadanie zezwolenia na pobyt czasowy na terytorium Rzeczypospolitej w celu połączenia się z rodziną.
- 

Będzie tak również, gdy cudzoziemiec złoży wniosek o zezwolenie na pobyt czasowy i pracę w celu kontynuowania pracy wykonywanej zgodnie z posiadanym już przez siebie zezwoleniem na pracę lub zezwoleniem na pobyt czasowy.

O ile więc nie jest to jedna z sytuacji wskazanych powyżej, sam stempel w paszporcie nie wystarczy do wykonywania pracy. Konieczne będzie dodatkowo uzyskanie np. zezwolenia na pracę typ „A”.

## ZEZWOLENIE NA PRACĘ TYPU „A”

Zezwolenie wydawane jest przez wojewodę właściwego ze względu na siedzibę lub miejsce zamieszkania podmiotu powierzającego wykonywanie pracy cudzoziemcowi. Wojewoda wyda je, jeżeli wysokość wynagrodzenia, która będzie określona w umowie z cudzoziemcem, nie będzie niższa od wynagrodzenia pracowników wykonujących pracę porównywalnego rodzaju lub na porównywalnym stanowisku, a także co do zasady pracodawca dołączył do wniosku o wydanie zezwolenia na pracę informację starosty właściwego ze względu na główne miejsce wykonywania pracy przez cudzoziemca o braku możliwości zaspokojenia potrzeb kadrowych pracodawcy w oparciu o rejestry bezrobotnych i poszukujących pracy lub o negatywnym wyniku rekrutacji organizowanej dla pracodawcy (tzw. test rynku pracy).

### Przykład

Pracodawca przed upływem 6-miesięcznego okresu pracy obywatela Ukrainy wystąpił z wnioskiem o wydanie zezwolenia na pracę na 12 miesięcy. Zezwolenie zostało wydane na krótko przez upływem okresu legalnej pracy. Cudzoziemiec równolegle złożył wniosek o wydanie decyzji zezwalającej na pobyt i pracę (u tego samego pracodawcy). Pomimo, iż procedura uzyskania tego dokumentu przedłużyła się do 8 miesięcy, pracownik mógł legalnie pracować przez cały ten okres z uwagi na posiadanie zezwolenia na pracę oraz stempla w paszporcie.

Trzeba pamiętać, że przepisy przewidują szereg wyjątków pozwalających pominąć test rynku pracy (np. wobec obywateli Ukrainy, którzy wykonywali już przez minimum 3 miesiące pracę na takim stanowisku u wnioskującego pracodawcy).

Zezwolenie na pracę jest wydawane dla określonego cudzoziemca. Oznacza to, że co do zasady zmiana stanowiska lub pracodawcy będzie wymagała nowego dokumentu legalizującego pracę.

## Przykład

Pracodawca zdecydował, że pomimo uzyskania zezwolenia na pracę na okres 12 miesięcy na daną firmę, cudzoziemiec będzie wykonywał pracę na rzecz spółki powiązanej kapitałowo z pracodawcą. W takim przypadku konieczne będzie uzyskanie nowego zezwolenia na pracę przez nowego pracodawcę.

W zezwoleniu na pracę określa się bowiem podmiot powierzający wykonywanie pracy przez cudzoziemca, stanowisko lub rodzaj pracy wykonywanej przez cudzoziemca, najniższe wynagrodzenie, które może otrzymywać cudzoziemiec na danym stanowisku, wymiar czasu pracy oraz okres ważności zezwolenia. Jeżeli zezwolenie dotyczy pracy cudzoziemca w charakterze pracownika tymczasowego, w zezwoleniu na pracę określany jest pracodawca użytkownik.

## PODSUMOWANIE

Jak wynika z powyższego, samo uzyskanie pierwszego dokumentu pozwalającego zatrudnić cudzoziemca to nie wszystko. Pracodawcy muszą bowiem działać z wyprzedzeniem, aby uniknąć niepotrzebnych przerw w zatrudnieniu danej osoby.



**Przemysław Cisek**  
Radca prawny, Partner Zarządzający  
w kancelarii C&C Chakowski & Cisek,  
wykładowca prawa pracy  
na Akademii Górniczo-Hutniczej  
im. Stanisława Staszica w Krakowie







# 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 niebagatelного znaczenia w każdej sferze działalności firm, nie ominęło również działów HR.

# CO ZYSKASZ DZIĘKI NADANIU UPOWAŻNIEŃ do przetwarzania danych osobowych?

Upoważnienie do przetwarzania danych osobowych ma na celu porządkowanie Twojej organizacji. Idea upoważnienia polega na tym, że administrator danych (np. Y sp. z o.o.), oficjalnie zezwala konkretnym pracownikom na przetwarzanie konkretnych danych osobowych.

Jeśli w Twojej organizacji upoważnienia wciąż nie zostały nadane, warto nadrobić zaległości. Z mojego artykułu dowiesz się, jak można zrobić to szybko i sprawnie.

## UPOWAŻNIENIE TO NIE UPRAWNIENIE

Jednym z najczęstszych błędów, popełnianych przy nadawaniu upoważnień, jest ich utożsamianie z uprawnieniami.

Rozróżnijmy oba te pojęcia. Upoważnienie to dokument prawny, którego źródłem są przepisy RODO, a wcześniej ustawy o ochronie danych osobowych z 1997 roku.

Kiedyś upoważnienie musiało zawierać cel oraz zakres, po wejściu w życie RODO sami możemy zdefiniować treść dokumentu. Nie jest ona z góry narzucana. Uprawnienie to czynność techniczna, która polega na nadaniu dostępów do konkretnych systemów informatycznych.

Jeśli pracownik posiada uprawnienie dostępu do systemu kadrowo-płacowego, to powinien również otrzymać upoważnienie do przetwarzania danych osobowych w tym zakresie.

## UPOWAŻNIENIE TO DLA MNIE OBOWIĄZEK CZY TYLKO OPCJA?

Same przepisy RODO traktują kwestię upoważnień bardzo lakonicznie, nie dając jednoznacznej odpowiedzi. Nieco więcej konkretów można wyczytać z polskiej ustawy z dnia 21 lutego 2019 roku o zmianie niektórych ustaw w związku z zapewnieniem stosowania rozporządzenia Parlamentu Europejskiego (...).

W ustawie wskazano wprost, że upoważnienie jest obowiązkowe w przypadku danych osobowych przetwarzanych w związku ze stosowaniem takich aktów prawnych, jak:

- » Kodeks pracy,
- » ustawa o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych,
- » ustawa o Rzeczniku praw obywatelskich,
- » ustawa o ochronie zdrowia psychicznego,
- » ustawa o zawodach lekarza i lekarza dentysty.



Co więcej, w tych przypadkach upoważnienie musi być nadane w formie papierowej. Polski Urząd Ochrony Danych Osobowych (dalej: UODO) zezwala również na upoważnienia elektroniczne. Na stronie internetowej UODO znajdziemy bardzo pro-biznesową interpretację:

*„Nadawanie upoważnień w postaci elektronicznej należy uznać za wykonanie obowiązku nadania upoważnień w formie pisemnej. W świetle zasady rozliczalności, jakkolwiek postać, w tym elektroniczna, która pozwala na udokumentowanie spełnienia obowiązków celem wykazania przestrzegania przepisów, a w tym przypadku wykonania obowiązku wynikającego z art. 29 RODO należy uznać za prawidłową. Za przyjęciem takiego stanowiska przemawia również podejście co do formy pisemnej wskazanej w art. 30 ust. 3 RODO. Zgodnie z tym przepisem, rejestr czynności przetwarzania i rejestr kategorii czynności przetwarzania, mają formę pisemną, w tym formę elektroniczną.”*

Sprawdzanie statusu nadanych upoważnień to jeden z kluczowych elementów każdej kontroli inspektorów UODO. Większość audytorów zewnętrznych sprawdzi, czy Twoja organizacja nadała upoważnienia. Mimo pewnych sporów interpretacyjnych praktyka pokazuje, że upoważnienia są obowiązkowym elementem wdrożenia RODO.

### CO POWINNO ZNALEŻĆ SIĘ NA UPOWAŻNIENIU?

Upoważnienie nie musi być skomplikowanym dokumentem. Wystarczy, że wskażemy jego zakres oraz osobę, której nadano upoważnienie. Jeśli chodzi o zakres, rekomenduję aby upoważnienie było nadawane do konkretnych procesów przetwarzania danych osobowych.

Alternatywą może być nieco bardziej ogólne upoważnienie, nadawane do całych zbiorów. Na potrzeby kontroli UODO lub audytorów zewnętrznych taka konstrukcja powinna wystarczyć.





Jeśli chcemy się dodatkowo zabezpieczyć, warto dodać np. oświadczenie pracownika o zobowiązaniu się do stosowania wdrożonych zabezpieczeń czy procedur i polityk.

Pamiętaj również o tym, aby upoważnienie było spójne z Twoim Rejestrem Czynności Przetwarzania (RCP). Jeśli w RCP mamy wyodrębnione konkretne procesy przetwarzania danych, to powinny być one odzwierciedlone także w upoważnieniach.

## KORZYŚCI Z NADAWANIA UPOWAŻNIEŃ

Nadawanie upoważnień zwyczajnie się opłaca. Nawet gdyby nie było audytów zewnętrznych czy kontroli UODO, to warto je nadawać. Poniżej kilka ważnych argumentów za nadawaniem upoważnień.

Upoważnienia minimalizują ryzyka naruszeń w Twoim Zespole. Niektórzy pracownicy zupełnie inaczej obchodzą się z danymi osobowymi, mając świadomość, że podpisali stosowny kwit.

Jeśli mimo wszystko dojdzie do naruszenia ochrony danych osobowych np. Twojego klienta, to jednym z pierwszych pytań będzie to, czy jako Administrator Danych zrobiłeś/aś wszystko, aby te dane dobrze zabezpieczyć. Jednym z takich zabezpieczeń będzie właśnie nadanie upoważnienia pracownikom.

W przypadku gdy okaże się, że Twoja organizacja zrobiła wszystko, aby zabezpieczyć dane przed utratą, to trudno będzie wyciągać względem niej surowe konsekwencje.

Upoważnienia pomagają również porządkować Twoją organizację. Przy okazji zastanawiania się nad ich zakresem, możesz dojść do wielu konstruktywnych wniosków. Na przykład może się okazać, że część Zespołu w ogóle nie potrzebuje przetwarzać danych osobowych w niektórych procesach.

## JAK NAJSZYBCIEJ NADAĆ UPOWAŻNIENIA?

Oczywiście elektronicznie. Dzięki elastyczności RODO i zdroworozsądkowej wykładni UODO wszyscy możemy korzystać z ułatwień oferowanych przez nowoczesną technologię. Elektroniczne upoważnienia, poza znaczącą oszczędnością czasu i papieru (ekologia!), wpisują się również w RODOwską zasadę rozliczalności. Znacznie łatwiej odszukać brakujące upoważnienie w systemie informatycznym niż w papierowej kartotece.

LEX ARTIST

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



# AKADEMIA STĄĆ NA STRAŻY OCHRONY DANYCH! IOD

## CERTYFIKOWANY KURS INSPEKTORA OCHRONY DANYCH

4-miesięczny program rozwoju zawodowego!

HR  
NA SZPILKACH  
monikasmulewicz.pl

LEX ARTIST



Zdobądź kwalifikacje  
potwierdzone certyfikatem MEN  
i zostań Inspektorem Ochrony Danych.

HRnaszpilkach.pl

KONTAKT ✉ szkolenia@monikasmulewicz.pl ☎ +48 519 382 572, +48 519 323 846  
[akademia.monikasmulewicz.pl/akademia-iod/](https://akademia.monikasmulewicz.pl/akademia-iod/)



ISO 9001

# KWALIFIKOWANY PODPIS ELEKTRONICZNY w prawie pracy

Pandemia koronawirusa przyspieszyła tempo zmian w modelu świadczenia pracy na całym świecie. Trudności w zapewnieniu pracownikom dotychczasowego, stacjonarnego, miejsca pracy i brak możliwości bezpośredniego kontaktu z załogą wymusiły na wielu pracodawcach szybsze dostosowanie się do tzw. „nowej normalności”. Ta z kolei wymusiła znaczną digitalizację procesów pracy.

I tak, tradycyjna forma podpisywania dokumentacji pracowniczej polegająca na wymianie dokumentów podpisanych własnoręcznie przez pracownika i pracodawcę okazała się być narzędziem niedostosowanym do modelu świadczenia pracy w sposób zdalny. Brak fizycznej obecności pracowników w biurze niejednokrotnie uniemożliwiał bowiem pracodawcom wręczanie pracownikom dokumentacji pracowniczej (np. umowy o pracę czy dokumentów rozwiązujących stosunek pracy).

Wszystko to spowodowało potrzebę znalezienia rozwiązania, które ułatwiłoby organizację procesu podpisywania dokumentów, przy jednoczesnym zapewnieniu jego pełnej zgodności z przepisami. I tu z pomocą przyszedł kwalifikowany podpis elektroniczny, który, choć obecny w polskim obrocie już od 2016 r., dopiero w czasie pandemii zyskał na popularności.

## CZYM JEST KWALIFIKOWANY PODPIS ELEKTRONICZNY?

Mówiąc w skrócie – kwalifikowany podpis elektroniczny jest podpisem równoważnym podpisowi własnoręcznemu. Innymi słowy, wszędzie tam gdzie przepisy (lub umowa stron) wymagają formy pisemnej, zamiast podpisu własnoręcznego można posłużyć się właśnie kwalifikowanym podpisem elektronicznym.



Aby podpis elektroniczny można było uznać za kwalifikowany, musi on spełniać łącznie trzy warunki:

- » musi być zaawansowany, tj. powinien umożliwić ustalenie tożsamości podpisującego i być do takiej osoby unikalnie przyporządkowany,
- » musi opierać się na kwalifikowanym certyfikacie podpisu elektronicznego, oraz
- » musi być składany za pomocą kwalifikowanego urządzenia do składania podpisu elektronicznego (np. tokenu USB).

Podpis elektroniczny spełniający ww. wymagania można nabyć wyłącznie u kilku certyfikowanych podmiotów (tzw. kwalifikowanych dostawców usług zaufania – ich lista jest dostępna na stronie internetowej Narodowego Centrum Certyfikacji). W zależności od dostawcy i wybranego pakietu, podpis można nabyć na okres od 1 roku do 3 lat.

Co jednak ważne, szczególnie dla firm należących do międzynarodowych grup kapitałowych, pracodawcy mogą również posługiwać się podpisem kwalifikowanym wydanym przez dostawcę z innego kraju UE. Kwalifikowany podpis elektroniczny wydany w jednym państwie członkowskim jest bowiem uznawany za taki podpis we wszystkich pozostałych państwach członkowskich.

Lista certyfikowanych podmiotów działających w poszczególnych krajach UE jest dostępna na stronie internetowej Komisji Europejskiej. Komisja Europejska udostępnia również praktyczne narzędzie umożliwiające sprawdzenie, czy dany podpis elektroniczny spełnia wymagania podpisu kwalifikowanego.

W tym celu wystarczające jest wgranie dokumentu zawierającego próbkę podpisu w przeznaczonym do tego miejscu.

## CO NIE STANOWI KWALIFIKOWANEGO PODPISU ELEKTRONICZNEGO?

Mimo wzrostu popularności kwalifikowanych podpisów elektronicznych, podpisy te nadal są często mylone z tzw. „zwykłymi” podpisami elektronicznymi. Są one powszechne z uwagi na stosunkowo szybki i prosty proces ich uzyskania. Służą one głównie usprawnieniu obiegu dokumentów w firmie. Ponieważ podpisy te funkcjonują w obrocie jako „podpisy elektroniczne” utrudnia to ich odróżnienie od podpisów kwalifikowanych. A różnica jest zasadnicza. Ponieważ „zwykły” podpis elektroniczny nie jest oparty na kwalifikowanym certyfikacie podpisu elektronicznego, nie spełnia on warunków umożliwiających uznanie go za podpis kwalifikowany.

Skutki posłużenia się zwykłym podpisem elektronicznym mogą być dla pracodawcy bardzo doniosłe. Dokument opatrzony takim podpisem nie jest bowiem równoznaczny z formą pisemną. To z kolei, w zależności od okoliczności, może prowadzić do nieważności lub wadliwości danego działania pracodawcy.

Za dokument podpisany kwalifikowanym podpisem elektronicznym nie można również uznać:

- » dokumentu podpisanego własnoręcznie, a następnie zeskanowanego
- » zdjęcia dokumentu podpisanego własnoręcznie
- » dokumentu zawierającego faksymile podpisu własnoręcznego
- » dokumentu wysłanego faksem
- » dokumentu podpisanego kwalifikowanym podpisem elektronicznym, a następnie wydrukowanego.

Podpisanie umowy w któryś z powyższych sposobów będzie równoznaczne z zastosowaniem formy dokumentowej, tj. najmniej sformalizowanej formy dokonywania czynności prawnych przewidzianych w polskich przepisach.





### JAKIE DOKUMENTY PRACOWNICZE NALEŻY PODPISYWAĆ KWALIFIKOWANYM PODPISEM ELEKTRONICZNYM?

Pracodawca ze szczególną dbałością powinien podchodzić do tych czynności, w których przepisy wymagają zachowania formy pisemnej pod rygorem nieważności. Uchybienie w takim przypadku wymogom formalnym (np. podpisanie dokumentu „zwykłym” podpisem elektronicznym, odpowiadającym jedynie formie dokumentowej) spowoduje, że dokonana czynność prawna będzie nieważna, tj. nie wywoła żadnych skutków prawnych. W relacjach pracowniczych, na piśmie powinny być zawarte:

- » umowa o zakazie konkurencji (zarówno w trakcie obowiązywania umowy o pracę, jak i po jej rozwiązaniu)
- » umowa o przeniesienie autorskich praw majątkowych
- » umowa o współodpowiedzialności materialnej.

Dla jej zachowania wystarczające jest bowiem złożenie oświadczenia woli w postaci dokumentu, w sposób umożliwiający ustalenie osoby składającej oświadczenie. Forma dokumentowa nie wymaga złożenia własnoręcznego podpisu, co odróżnia ją od formy pisemnej i elektronicznej (w których podpis powinien być własnoręczny lub kwalifikowany).





**Pracodawca ze szczególną dbałością powinien podchodzić do tych czynności, w których przepisy wymagają zachowania formy pisemnej pod rygorem nieważności.**

Umowy te, aby były skuteczne, muszą być podpisane własnoręcznie lub przy pomocy kwalifikowanego podpisu elektronicznego.

Na przeciwnym biegunie leżą natomiast wszystkie te czynności, w przypadku których Kodeks pracy wprawdzie wymaga sporządzenia dokumentu na piśmie, lecz nie uzależnia jego ważności od zachowania tej formy. Takie czynności stanowią w prawie pracy zdecydowaną większość. Najprostszym przykładem takiego dokumentu jest umowa o pracę i zmiana warunków umowy o pracę – mimo kodeksowego wymogu ich pisemności, brak zachowania formy pisemnej nie pociąga za sobą nieważności umowy (umowa *de facto* może być zawarta nawet w sposób ustny czy dorozumiany).

W praktyce, w umowach o pracę często spotyka się jednak postanowienia wymagające, aby wszelkie zmiany umowy były dokonywane w formie pisemnej pod rygorem nieważności.

W takiej sytuacji strony powinny zadbać, aby aneks został podpisany własnoręcznie lub kwalifikowanym podpisem elektronicznym.

Oczywiście możliwe jest podpisanie umowy przez jedną stronę przy pomocy podpisu kwalifikowanego, przez drugą zaś – własnoręcznie. W przeciwnym wypadku aneks do umowy o pracę będzie nieważny.

Firma powinna zadbać o formę pisemną również przy jednostronnym rozwiązywaniu umowy o pracę z pracownikiem. Wprawdzie niedochowanie takiej formy wypowiedzenia czy rozwiązania dyscyplinarnego nie będzie skutkowało nieważnością działania pracodawcy (forma pisemna nie jest zastrzeżona pod rygorem nieważności), to jednak wręczenie pracownikowi pisma niepodpisanego własnoręcznie lub przy pomocy kwalifikowanego podpisu elektronicznego będzie stanowiło naruszenie przepisów o rozwiązywaniu umów o pracę.

To z kolei otworzy pracownikowi drogę do kwestionowania legalności wypowiedzenia przed sądem pracy. W takim przypadku nawet najbardziej skrupulatnie skonstruowana przyczyna rozwiązania nie uchroni pracodawcy przed przegraniem procesu z uwagi na niedochowanie wymogów formalnych rozwiązania umowy o pracę.





Forma pisemna nie jest przy tym wymagana przy porozumieniu rozwiązującym umowę o pracę ani dla rozwiązania stosunku pracy przez pracownika.

Posiadanie kwalifikowanego podpisu elektronicznego okazało się być szczególnie przydatne przy rozwiązywaniu umów o pracę w dobie pandemii. Obowiązujące w czasie epidemii przepisy wyłączają funkcjonującą do tej pory regułę pozwalającą pracodawcy uznać za doręczone pismo wysłane pracownikowi pocztą (po jego dwukrotnym awizowaniu). Zasada ta znacznie ułatwiała pracodawcom przeprowadzenie procesu rozwiązania stosunku pracy. Dla rozwiązania umowy wystarczające bowiem było uznanie, że pracownik miał obiektywną możliwość zapoznania się z treścią pisma rozwiązującego. To powodowało, że pracownik nie musiał dokumentu odebrać, jeśli nie chciał. Obecnie zaś, gdy pismo rozwiązujące jest wysyłane do pracownika pocztą, wypowiedzenie takie jest skuteczne tylko, gdy pracownik rzeczywiście odbierze pismo lub odmówi jego odebrania. W przypadku, gdy pracownik w ogóle uchyla się od podjęcia przesyłki (nie przyjmuje listonosza), pracodawca nie może uznać, że do rozwiązania doszło.

Z tego względu posłużenie się kwalifikowanym podpisem elektronicznym jest praktycznym narzędziem ułatwiającym logistykę związaną z obiegiem dokumentacji pracowniczej. Jest to kluczowe zwłaszcza przy rozwiązywaniu umowy o pracę, gdzie zwykle liczy się czas działania np. z uwagi na bieżące terminy.

Posiadając kwalifikowany podpis elektroniczny, pracodawca nie musi doręczać pracownikowi pisma osobiście lub za pośrednictwem poczty, lecz może ograniczyć się do wysłania dokumentu podpisanego w ten sposób np. na służbową skrzynkę mailową pracownika. Takie działanie znacznie przyspiesza proces rozwiązania.

## PODSUMOWANIE

- » Warto już teraz zadbać, aby osoby reprezentujące pracodawcę w sprawach z zakresu prawa pracy posiadały kwalifikowany podpis elektroniczny.
- » Kwalifikowany podpis elektroniczny można nabyć wyłącznie u certyfikowanych dostawców.
- » Wprowadzie większość dokumentów pracowniczych może być podpisana tzw. „zwykłym” podpisem elektronicznym, to niektóre bezwzględnie muszą zawierać podpis własnoręczny lub kwalifikowany podpis elektroniczny.
- » Wypowiadając lub rozwiązując umowę o pracę w trybie dyscyplinarnym, pracodawca powinien zadbać, aby jego oświadczenie miało formę pisemną lub elektroniczną.

■■■ | DZP  
więcej niż prawo

**Paulina Janas**  
Senior Associate, Adwokat



# 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*

# 3 ZASADY SAVOIR-VIVRE'U, które w pracy potrafią zaskoczyć

Zasady savoir-vivre'u w większości są intuicyjne. Nawet jeśli nikt nigdy nie uczył nas kindersztuby, czujemy, jakie zachowania mogą kogoś urazić, a jakie będą pożądane. Są jednak obszary, które wciąż budzą nasze wątpliwości, bo pędzący świat i zmieniająca się rzeczywistość wciąż zmieniają reguły gry.

## 1

### PRECEDENCJA OBOWIĄZUJE TAKŻE W SAMOCHODZIE

Precedencja to po prostu sposób na określenie pierwszeństwa, ważności, kolejności. W pracy pod uwagę brane są wyłącznie stanowiska – płeć i wiek nie mają żadnego znaczenia. W firmie od wiceprezesa ważniejszy jest prezes, a od specjalisty dyrektor.

Każde miejsce w samochodzie ma swoje znaczenie – gdy postronna osoba spojrzy, jak usadzeni są pasażerowie, będzie w stanie rozpoznać, kto pełni w towarzystwie szczególnie ważną rolę.

To, które miejsce będzie najważniejsze, zależy od tego, czy samochód prowadzi szofer czy właściciel auta i towarzyszący podróżujących.

Jeśli w samochodzie jest szofer, najważniejszym miejscem jest miejsce na kanapie po prawej stronie, czyli za przednim siedzeniem pasażera. Drugie w kolejności jest miejsce za kierowcą, trzecie pośrodku kanapy, a ostatnie z przodu obok kierowcy. Jeśli pasażerów jest 4, dla wygody miejsce na środku kanapy może zostać wolne.

**Przykład:** Zawodowy kierowca firmy będzie zawoził na spotkanie prezesa firmy w towarzystwie dyrektora działu i asystentki. Prezes zajmie miejsce na kanapie za siedzeniem pasażera. Dyrektor usiądzie obok niego, za siedzeniem kierowcy. Asystentka zajmie miejsce na przodzie obok kierowcy.

Jeśli jednak samochód prowadzi znajomy, najważniejszym miejscem jest miejsce z przodu obok kierowcy. Drugim w kolejności miejscem jest miejsce po prawej stronie kanapy, trzecim za kierowcą, a ostatnim pośrodku.



## 2

**W WINDZIE NIKT NIE MA  
PIERWSZEŃSTWA**

Są miejsca, w których precedencja po prostu nie obowiązuje. Jednym z nich jest winda, z której tak często korzystamy. Windy mają to do siebie, że są ciasne. Wsiadając do windy należy więc zapomnieć o zasadzie pierwszeństwa i wsiadać po prostu po kolei. Niezbyt dobrym pomysłem jest przepuszczanie w drzwiach kobiet, osób starszych czy osób zajmujących wyższe miejsce w firmowej hierarchii. Przepuszczanie w tak wąskich drzwiach w tak małym pomieszczeniu sprawia, że osoby po prostu na siebie wpadają, co najczęściej dla żadnej ze stron nie jest komfortowe. Do windy wchodzimy po kolei i wychodzimy z niej po kolei. Pierwsze wchodzi więc osoby, które stoją już najbliżej drzwi. Jeśli codziennie przemierzamy windę ze współpracownikami te same piętra, w celu ułatwienia sobie życia możemy stawiać tak, by pierwsze do windy wsiadały osoby, które jadą na najwyższe piętro – uniknie się dzięki temu przepychanek przy każdym kolejnym zatrzymaniu.

Windę należy traktować jak zwyczajne pomieszczenie, do którego wchodząc mówi się „dzień dobry”, a wychodząc „do widzenia”. Takie formy grzecznościowe raczej nikogo nie dziwią i wydają się być całkowicie naturalne.

Mówienie „dziękuję” podczas wychodzenia z windy nie jest jednak błędem, bo każdy przejaw uprzejmości okazywanej innym ludziom jest mile widziany. „Dziękuję” uznawane jest przez niektórych za odmianę korporacyjnej nowomowy, a przez innych za zwyczajny zwrot, który oznacza „dziękuję za wspólną podróż”. Jeśli w środowisku, w którym pracujemy, używa się właśnie zwrotu „dziękuję”, to najprościej będzie się po prostu dostosować.

## 3

**„SMACZNEGO” I „NA ZDROWIE”  
NIE ZAWSZE SĄ MILE WIDZIANE**

Mówiąc „smacznego” zmuszamy kogoś do odpowiadania z pełną buzią. Nikt nie lubi odpowiadać z jedzeniem w ustach, więc najczęściej kończy się to jakimś dziwnym mruknięciem lub szybkim przetykaniem. Chyba każdy był kiedyś w sytuacji, w której jedząc obiad w firmowej kuchni, co chwile musiał przerywać jedzenie, by z pełnymi ustami odpowiadać każdej wchodzącej osobie „dziękuję”, „dziękuję”, „dziękuję”. Lepiej więc nikogo do takiego zachowania nie zmuszać i zamiast „smacznego” podzielić się po prostu uśmiechem.

Nieco inaczej jest z „na zdrowie”, które mówimy, gdy ktoś kichnie. Kichać można z różnych powodów: przeziębienie, alergia lub ostra przyprawa potrafią wywołać katar. Nie warto zwracać na to uwagi. Wyobraź sobie ważne służbowe spotkanie. W sali obecnych jest kilkanaście osób. Ktoś kicha i nagle te kilkanaście osób odwraca się, by powiedzieć „na zdrowie!”. Czy nie zrezygnowałoby dla wszystkich, gdyby ta sytuacja po prostu została zignorowana? Kichanie to odruch bezwarunkowy, który nie zawsze da się powstrzymać. Nie warto więc poświęcać mu aż tak wiele uwagi.

AP — Aleksandra Pakuła —  
INSTYTUT ETYKIETY

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



# WYPALENIE ZAWODOWE

## problem, którego nie można lekceważyć

Coraz większa liczba pracowników odczuwa emocjonalne wyczerpanie, któremu towarzyszą najczęściej bezsenność, bóle głowy, ogólny brak energii. Obniżeniu ulega też odporność organizmu, co skutkuje większą podatnością nawet na zwykłe infekcje.

Specjaliści alarmują, że mogą to być przejawy wypalenia zawodowego. W środowisku pracy osoby z takim syndromem stają się bardziej obojętne na kontakty ze współpracownikami a nawet z klientami. Taka oschłość, czy wręcz apatia, wobec obowiązków zawodowych powoduje wyraźne obniżenie jakości pracy i produktywności. Podatność na infekcje przekłada się na zwiększone absencje chorobowe.

### KOGO MOŻE DOTKNĄĆ WYPALENIE ZAWODOWE?

Wypalenie zawodowe może dotyczyć każdego, bez względu na stanowisko służbowe. Są jednak grupy pracowników, gdzie ryzyko to jest większe, ze względu na czynniki, które sprzyjają rozwojowi syndromu wypalenia. Jako główną przyczynę wymieniany jest stres, zwłaszcza długotrwały i częsty. Praca pod presją, często w bezpośrednim kontakcie z drugim człowiekiem (emocje) też należą do czynników zwiększających ryzyko.

Do wypalenia zawodowego mogą przyczynić się także indywidualne cechy charakteru.

Specjaliści wymieniają tu m.in. nadwrażliwość, niską samoocenę, labilność emocjonalną, bierność i brak inicjatywy. Jednocześnie do czynników charakterologicznych zwiększających ryzyko wypalenia zaliczany jest nadmierny perfekcjonizm i wysoko wyśrubowane standardy pracy. Brak umiejętności radzenia sobie ze stresem, stosowanie uników, ucieczka w czynności zastępcze to kolejne czynniki, które mogą narażać na wypalenie.

Ponieważ człowiek jest istotą społeczną, badacze tematu podkreślają wagę relacji z innymi w rozwoju syndromu wypalenia. Wszędzie tam, gdzie dochodzi do ich zaburzenia na tle konfliktów z innymi, agresywnej rywalizacji, braku wzajemnego zaufania, pretensji, czy mobbingu, pracownicy poddani przez dłuższy czas takim obciążeniom narażeni są na wypalenie zawodowe.

## ŚRODOWISKO PRACY A WYPALENIE ZAWODOWE

Wypaleniu sprzyja niewłaściwie zorganizowane środowisko pracy. Gdy pracownicy są nadmierne obciążeni pracą, oczekuje się od nich realizacji wielu celów w nierealnych deadlineach, często bez wyposażenia w odpowiednie środki i narzędzia. Długotrwałe przeciążenie pracownika powoduje, że nie ma on możliwości wypocząć, by odzyskać siły i równowagę. Konsekwencją jest wyczerpanie zarówno fizyczne jak i psychiczne.

Istotnym czynnikiem, wręcz podstawowym dla pracownika jest wynagrodzenie.

Niedostateczna gratyfikacja za wykonywaną pracę jest przez niego odbierana jako brak uznania. Niskie i nieadekwatne wynagrodzenie prowadzi do frustracji, obniża poczucie wartości wykonywanej pracy oraz ogólną samoocenę pracownika.

Konflikty prowadzą do rozkładu relacji i poczucia wspólnoty w zespole i zakładzie pracy. Pracownicy często tracą poczucie sensu i gotowość do utrzymywania pozytywnych relacji z innymi.

Ciągły ostry konflikt prowadzi do frustracji, budzi wrogość wobec innych. Brak współpracy uniemożliwia sprawną realizację zadań.

Sprawiedliwe zasady pracy są istotne nie tylko dla poczucia bezpieczeństwa pracownika i zaangażowania. Nierównomierne rozłożenie obowiązków, stronnictwo w ocenie, bądź nagradzaniu, wykorzystywanie ponad miarę, przynoszą spadek zaangażowania, wyczerpanie emocjonalne.

Taki pracownik podchodzi cynicznie do swoich obowiązków, do szefa, wreszcie może to przenieść się na całą organizację. Jeśli pracownik nie ma możliwości obiektywnego i sprawiedliwego dochodzenia swoich racji, budzi to poczucie krzywdy i rozżalenie.

Czynnikiem sprzyjającym wypaleniu może być również konflikt wartości. Pojawia się wtedy, gdy dochodzi do rozbieżności między wymogami stawianymi w pracy a osobistymi standardami pracownika. Występuje np. wówczas, gdy pracownik zachęcany jest albo wręcz przymuszany do nietycznych działań.

Konflikt wartości powstaje, kiedy organizacja oczekuje od pracownika zachowań, które nie przystają do jego systemu wartości. Innym polem konfliktu może być sprzeczność między wnioskami wartościami i misją firmy a codzienną praktyką działania.





## JAKIE SĄ STADIA ZAWODOWEGO WYPALENIA?

Specjaliści i znawcy problemu wymieniają 3 stadia wypalenia zawodowego.

Najpierw pojawiają się symptomy ostrzegawcze (stadium ostrzegawcze) pod postacią poczucia przygnębienia, irytacji, zmęczenia, bólów głowy, bezsenności. W tym stadium można jeszcze zadziałać prewencyjnie: zmniejszyć obciążenie pracą i dobrze wypocząć.

W stadium drugim występują częste wybuchy irytacji, wobec innych, nawet bliskich osoba dotknięta wypaleniem przybiera negatywną postawę. Wówczas zalecane jest udanie się na dłuższy urlop, aktywności sprawiające przyjemność poza pracą, spędzanie czasu w znajomym towarzystwie.

Stadium trzecie (chroniczne) oznacza zdecydowane pogorszenie jakości wykonywanych zadań, poczucie osamotnienia, wyobcowanie. W tej fazie częste są kryzysy rodzinne, małżeńskie, choroby (obniżona odporność), pojawia się depresja. Wówczas konieczne jest skorzystanie z pomocy specjalistów (psycholog, lekarz).

## JAK POWAŻNY JEST PROBLEM WYPALENIA ZAWODOWEGO?

W roku 2020 przeprowadzono ogólnopolskie badania na temat wypalenia zawodowego (ARC Rynek i Opinia). Okazało się, że 31% ankietowanych pracowników umysłowych wskazało, że czuje się wypalona zawodowo. Głównymi powodami, które wymieniali badani były: duża odpowiedzialność przy niskim wynagrodzeniu (54%), potrzeba rozwoju przy niskich szansach na awans (43%), duża ilość pracy przy małej ilości czasu (41%). Do poczucia wypalenia przyczyniły się też: brak nowych wyzwań zawodowych (30%) oraz nużące zadania (28%).

Problem wygląda na poważny, dlatego też Światowa Organizacja Zdrowia w 2019 r. dodała wypalenie zawodowe do klasyfikacji ICD-11, tym samym uznając je za oficjalną diagnozę medyczną. Przenosząc to na grunt krajowy: od 1 stycznia 2022 r. osoby cierpiące na tę chorobę mogą skorzystać z prawa do zwolnienia lekarskiego. Podczas L4, podobnie jak ma to miejsce w przypadku depresji, dopuszczalna będzie swoboda poruszania się pacjenta.

## CO MOGĄ ZROBIĆ PRACODAWCY?

Główne działania, na których powinien skupić się pracodawca, to obszar profilaktyki. Jest to przede wszystkim edukacja nastawiona na uczenie pracowników dbałości o swój stan emocjonalny (zachowanie balansu pomiędzy obszarem zawodowym a życiem osobistym).

Do skutecznych działań pracodawców zaliczyć można organizowanie różnych kursów, które mogą pomóc nie tylko poszerzyć wiedzę, ale również uświadomić konieczność wyrobienia nowych zdrowych nawyków, jak sen, aktywność fizyczna, czy dieta.

Kolejnym działaniem profilaktycznym jest zapewnienie pracownikom ergonomicznego, komfortowego miejsca do pracy. Obecnie wiele organizacji tworzy specjalne przestrzenie, w których pracownik ma szansę wyciszyć się, odpocząć w trakcie dnia pracy.



**Monika Smulewicz**  
Dyrektor Zarządzająca  
HR na szpilkach



**Wojciech Chromik**  
Menedżer HRM  
HR na szpilkach



# AKADEMIA ZATRUDNIANIA CUDZOZIEMCÓW

3-miesięczny program rozwoju zawodowego!

  
NA SZPIPKACH  
monikasmulewicz.pl

 C&C CHAKOWSKI & CISZEK



**DZIAŁAJ LOKALNIE! ZATRUDNIAJ GLOBALNIE I LEGALNIE!**

**Zdobądź kwalifikacje  
potwierdzone certyfikatem MEN  
i zostań specjalistą ds. zatrudniania cudzoziemców  
i legalizacji zatrudniania.**

**HRnaszpilkach.pl**

**KONTAKT** ✉ szkolenia@monikasmulewicz.pl ☎ +48 519 382 572, +48 519 323 846

**[akademia.monikasmulewicz.pl/akademia-zatrudniania-cudzoziemcow/](https://akademia.monikasmulewicz.pl/akademia-zatrudniania-cudzoziemcow/)**



ISO 9001

# KALENDARIUM

## Kursy i webinary

**KURS****Czas Pracy** edycja VIII

Termin: 11.10.2021  
Czas trwania: 31 dni  
Forma: [Online](#)

**KURSY**
**Akademia  
Mistrzostwa  
Kadrowo-  
Płacowego**  
edycja XV

Termin: 12.10.2021  
Czas trwania: 9  
miesięcy,  
Forma: [Online](#)

**KURSY**
**Akademia  
Mistrzostwa  
Kadrowego** edycja IX

Termin: 12.10.2021  
Czas trwania: 5 mies.  
Forma: [Online](#)

**KURS**
**Kadry** edycja X,  
Certyfikowany kurs  
specjalisty ds. kadr

Termin: 12.10.2021  
Czas trwania: 8 tyg.  
Forma: [Online](#)

**SZKOLENIE**
**Prawo pracy  
w dobie COVID**

Termin: 14.10.2021  
Czas trwania: 6 godz.  
Prowadząca:  
Joanna Cur  
Forma: [Online](#)

**WEBINAR**
**Przeciwdziałanie  
mobbingowi  
i dyskryminacji  
w miejscu pracy**

Termin: 15.10.2021  
Czas trwania: 2,5 godz.  
Prowadząca:  
Joanna Cur  
Forma: [Online](#)

**SZKOLENIE**
**Zmiany  
w Rozliczaniu  
Wynagrodzeń  
w 2022 r.  
przewidziane  
w „Polskim Ładzie”**

Termin: 22.10.2021  
Czas trwania: 5 godz.  
Prowadzący:  
Przemysław Jeżek  
Forma: [Online](#)

**KURSY****AKADEMIA IOD –**

Certyfikowany kurs  
Inspektora Ochrony  
Danych

Termin: 26.10.2021  
Czas trwania: 4 mies.  
Forma: [Online](#)

**KURSY****AKADEMIA HR**

II edycja  
Certyfikowany  
kurs specjalisty  
ds. Zarządzania  
Zasobami Ludzkimi

Termin: 3.11.2021  
Czas trwania: 6 mies.  
Prowadząca:  
Małgorzata Górka  
Forma: [Online](#)

**SZKOLENIE**
**RODO w HR, czyli jak  
zgodnie z prawem  
przetwarzać dane  
osobowe**

Termin: 15.11.2021  
Czas trwania: 6 godz.  
Prowadząca:  
Anna Pietnoczko  
Forma: [Online](#)

**KURS****Zasiłki** edycja VII

Termin: 15.11.2021  
Czas trwania: 31 dni  
Forma: [Online](#)

**SZKOLENIE**
**Rozliczanie Zasiłków  
Chorobowych  
po zmianach  
od 1 stycznia 2022 r.**

Termin: 19.11.2021  
Czas trwania: 5 godz.  
Prowadzący:  
Przemysław Jeżek  
Forma: [Online](#)

**SZKOLENIE**
**Czas pracy  
planowanie  
i rozliczanie dla  
początkujących**

Termin: 22-23.11.2021  
Czas trwania: 2 dni  
Prowadząca:  
Joanna Cur  
Forma: [Online](#)





**WEBINAR****Rozwiązywanie umów o pracę w dobie pandemii**

Termin: 24.11.2021  
Czas trwania: 3 godz.  
Prowadząca:  
Joanna Cur  
Forma: [Online](#)

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

Termin: 7.12.2021  
Czas trwania: 9 mies.  
Forma: [Online](#)

**KURSY****Akademia Mistrzostwa Płacowego** edycja VII

Termin: 7.12.2021  
Czas trwania: 4 mies.  
Forma: [Online](#)

**KURS****Płace** edycja IX  
Certyfikowany kurs specjalisty ds. wynagrodzeń

Termin: 7.12.2021  
Czas trwania: 8 tyg.  
Forma: [Online](#)

**SZKOLENIE****Prawo pracy w oświacie**

Termin: 9.12.2021  
Czas trwania: 6 godz.  
Prowadząca:  
Agata Piszko  
Forma: [Online](#)

**SZKOLENIE z cyklu****Płace dla zaawansowanych**

Termin: 16.12.2021  
Czas trwania: 5 godz.  
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/](https://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**



# Akademia Mistrzostwa Kadrowo-Płacowego

*o kadrach i płacach z pasją*



START

XV edycja | **12 października 2021 r.**  
XVI edycja | **7 grudnia 2021 r.**

+48 519 382 572

+48 519 323 846

biuro@monikasmulewicz.pl

HRnaszpilkach.pl

  
HR  
NA SZPIŁKACH  
monikasmulewicz.pl

HR na szpilkach  
Monika Smulewicz

NIP: 742-115-72-92

ul. Borzymowska 43/303 F  
03-565 Warszawa

