

WD

WYDAW  
NICTWO  
DGTL

autorzy: Karolina Barszczewska, Monika Domańska,  
Michał Kibil, Monika Latos-Miłkowska, Lena Murawska,  
Joanna Namojlik, Ireneusz Piecuch, Anna Poprawa,  
Magdalena Smaruj, Bartosz Ulczycki, Piotr Żyłka

# HR Almanach 2023

Pod redakcją Karoliny Barszczewskiej i Joanny Namojlik

## KIEDY TRZEBA ROZPAKOWAĆ WALIZKI

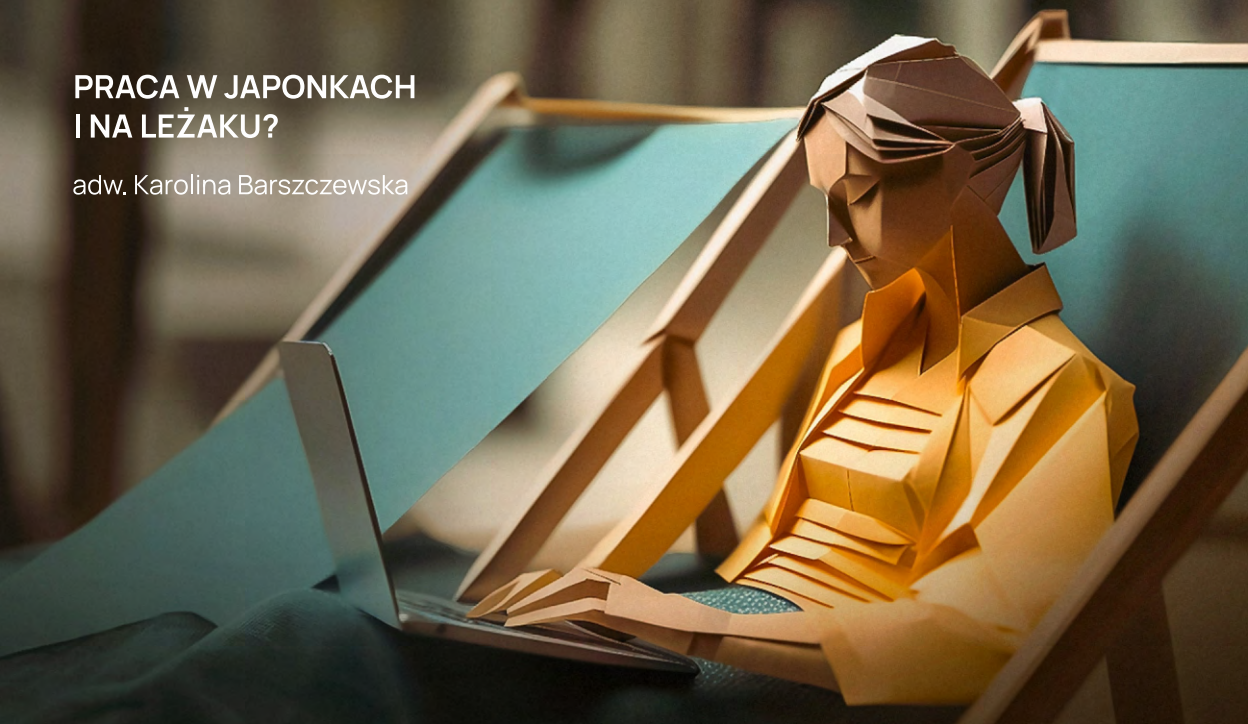
adw. Joanna Namojlik

## O CZTERODNIOWYM TYGODNIU PRACY

adw. Michał Kibil

## PRACA W JAPONKACH I NA LEŻAKU?

adw. Karolina Barszczewska





# HR Almanach 2023

Redakcja: Karolina Barszczewska, Joanna Namojlik

Autorzy: Karolina Barszczewska, Monika Domańska,  
Michał Kibil, Monika Latos-Miłkowska, Lena Murawska,  
Joanna Namojlik, Ireneusz Piecuch, Anna Poprawa,  
Magdalena Smaruj, Bartosz Ulczycki, Piotr Żyłka

Redakcja naukowa:  
Joanna Namojlik  
Karolina Barszczewska

SKŁAD I ŁAMANIE  
*AGENT PR*

PROJEKT OKŁADKI  
Brandertise Studio

© Copyright by DGTL Kibil Piecuch i Wspólnicy S.K.A., Warszawa 2024  
Stan prawny na 24 stycznia 2024 r.  
Wydanie I.

Objętość: 9,0 ark. wyd., 13,6 ark. druk.

ISBN 978-83-960709-1-3

DGTL Business Sp. z o.o.  
ul. Nowogrodzka 47a  
00-695 Warszawa  
office@dgtl.business

# Spis treści

Wprowadzenie . . . . .	7
<b>Rozdział 1. Praca zdalna</b>	
Krótką historią elastyczności . . . . .	11
Autor: Michał Kibil	
Nowe oblicze pracy zdalnej, czyli wyzwania HR początku 2023 r. . . . .	14
Autor: Karolina Barszczewska	
Królową marca zostaje... praca zdalna. 5 pytań z pracą zdalną w tle . . . . .	18
Autor: Karolina Barszczewska	
Jak to robią inni? Rozliczanie pracy zdalnej . . . . .	22
Autor: Karolina Barszczewska	
Okazjonalna praca zdalna asem w rękawie pracowników? . . . . .	25
Autor: Karolina Barszczewska	
<b>Rozdział 2. Work-life balance</b> . . . . .	29
Sprint działów HR, czyli kolejne wyzwania pracodawców. Wniosek o elastyczną organizację pracy . . . . .	31
Autor: Karolina Barszczewska	
Rollercoaster zmian w prawie pracy. Wniosek o zmianę warunków zatrudnienia . . . . .	34
Autor: Karolina Barszczewska	
Trudna pora dla pracodawcy i rodzica . . . . .	39
Autor: Monika Domańska	
Nowe informacje w świadectwie pracy . . . . .	42
Autor: Monika Domańska	
<b>Rozdział 3. Wellbeing</b> . . . . .	45
Praca w japonkach i na leżaku? Wprowadzenie do workation . . . . .	47
Autor: Karolina Barszczewska	
Workation w 5 krokach . . . . .	49
Autor: Karolina Barszczewska	

## 4 Spis treści

Kiedy trzeba rozpakować walizki... Nagła zmiana terminu urlopu . . . . .	55
Autor: Joanna Namojlik	
Skutki chomikowania urlopu . . . . .	57
Autor: Joanna Namojlik	
Czterodniowy tydzień pracy – przyszłość czy mrzonka? . . . . .	59
Autor: Michał Kibil	
Kilka słów o quiet quitting . . . . .	62
Autor: Monika Domańska	
Funduszowe mikołajki, czyli prezenty świąteczne finansowane z ZFŚS . . . . .	64
Autor: Karolina Barszczewska	
<b>Rozdział 4. Mobbing</b>	
Zapobiegać zamiast leczyć . . . . .	69
Autor: Joanna Namojlik	
Zanim konflikt przerodzi się w mobbing . . . . .	72
Autor: Michał Kibil	
Pracodawca ofiarą mobbingu – czyli słów kilka o staffingu . . . . .	78
Autor: Anna Poprawa	
Rozstrój zdrowia jako warunek sine qua non . . . . .	81
Autor: Joanna Namojlik	
Sąd Kapturowy nad mobberem, czyli czego unikać przy powołaniu komisji wyjaśniającej . . . . .	85
Autor: Karolina Barszczewska	
<b>Rozdział 5. Whistleblowing</b>	
Zarządzanie zgodnością a HR . . . . .	91
Autor: Piotr Żyłka	
Sygnaliści Schrödingera . . . . .	95
Autor: Michał Kibil	
Brak wdrożenia i nieprawidłowe objęcie ochroną sygnalistów . . . . .	98
Autor: Bartosz Ulczycki	
Cyfrowa zbroja dla sygnalistów . . . . .	104
Autor: Michał Kibil, Lena Murawska	

**Rozdział 6. HR Tech**

W HR wszystkie drogi prowadzą do technologii . . . . .	113
Autor: Ireneusz Piecuch	
Nowe technologie w HR . . . . .	119
Autor: Michał Kibil	
HR Tech 2023, czyli sprint w tempie zmian w przepisach prawa pracy . . . .	122
Autor: Karolina Barszczewska	
Czy pracownicy mogą korzystać z chat GPT? . . . . .	128
Autor: Michał Kibil	
Monitoring pracowników bez bólu głowy . . . . .	136
Autor: Bartosz Ulczycki	

**Rozdział 7. Związki zawodowe**

Konsekwencje uzyskania statusu organizacji reprezentatywnej . . . . .	143
Autor: Monika Latos-Miłkowska	
Czy pracodawca musi tolerować agitację związkową na terenie zakładu pracy? . . . . .	147
Autor: Monika Latos-Miłkowska	
Działalność międzyzakładowej organizacji związkowej . . . . .	150
Autor: Monika Latos-Miłkowska	

**Rozdział 8. Wynagrodzenia**

Pracodawco, czas na zmiany! . . . . .	155
Autor: Magdalena Smaruj	
Dlaczego system premiowy nie obejmie członka zarządu? . . . . .	158
Autor: Magdalena Smaruj	
Rewolucja w prawie pracy trwa. Czy przyszedł czas na jawność wynagrodzeń? . . . . .	161
Autor: Lena Murawska	

**Rozdział 9. Zwolnienia**

Wypowiedzenie umowy na czas określony trzeba uzasadnić . . . . .	167
Autor: Lena Murawska	

## 6 Spis treści

12-miesięczny okres wypowiedzenia? Why not! . . . . .	171
Autor: Joanna Namojlik	
Zwolnienie za brak informacji o przyczynie nieobecności . . . . .	174
Autor: Joanna Namojlik	
Gdy przestajemy ufać . . . . .	177
Autor: Michał Kibil	
Skutki odmowy poddania się badaniu trzeźwości . . . . .	180
Autor: Joanna Namojlik	
Lincz w kodeksie pracy, czyli dobra osobiste pracownika przy rozwiązywaniu stosunku pracy . . . . .	183
Autor: Karolina Barszczewska	
Czy powinniśmy się bać przywrócenia pracownika do pracy? . . . . .	189
Autor: Michał Kibil	
<b>Rozdział 10. Ubezpieczenia</b>	
ZUS na straży dodatkowego zatrudnienia pracownika . . . . .	195
Autor: Magdalena Smaruj	
ZUS często kwestionuje podstawy wymiaru składek pracowników . . . . .	198
Autor: Monika Domańska	
Stres jako wypadek przy pracy? . . . . .	200
Autor: Joanna Namojlik	
Prawa chorego pracownika . . . . .	204
Autor: Michał Kibil, Joanna Namojlik	
Autorzy . . . . .	213





# Wprowadzenie

„Almanach, publikacja zawierająca artykuły z określonej dziedziny nauki lub sztuk”

Słownik Języka Polskiego PWN

Zeszły rok to intensywny czas dla HR, pełen wielu zmian. Trudno było działom HR odetchnąć, szczególnie w pierwszym kwartale 2023 r., bo ustawodawca nie ustawał w dozowaniu presji. Ogłaszał kolejne zmiany, jedna za drugą.

Zaczęło się od kontroli badania trzeźwości pracowników przez pracodawców. Było to novum, ponieważ dotychczasowe przepisy nie pozwalały pracodawcom na samodzielne przeprowadzanie takich badań. Konieczne było wezwanie policji bądź uzyskanie zgody pracownika na taką kontrolę. Nowelizacja wprowadziła nowe narzędzie dla pracodawców, z którego jak się później okazało, nie wszystkie organizacje skorzystały. Niektóre firmy obawiały się reakcji pracowników i poprzestały na dotychczasowych regulacjach. Inne wprowadziły odpowiednie regulacje w tym zakresie, informując pracowników o konsekwencjach braku zachowania trzeźwości. Tematyka ta została przez nas poruszona szczególnie przy okazji zwolnień. Nie ulega bowiem wątpliwości, że nietrzeźwość pracownika może prowadzić do zastosowania kar porządkowych, a nawet zakończyć się zwolnieniem dyscyplinarnym.

W kolejnym kroku ustawodawca rozprawił się raz na zawsze z pracą zdalną. Regulacje dotyczące pracy zdalnej, które zawarte w przepisach covidowych były rozwiązaniem tymczasowym, a sama praca zdalna przestała być czymś wyjątkowym. To zaś wymusiło uregulowanie tej kwestii na stałe w Kodeksie pracy. Kwestie rozliczenia kosztów związanych z wykonywaniem pracy w formie zdalnej przestały być tematem tabu. Wszystkie organizacje musiały się z tym zmierzyć. Praca zdalna czy też hybrydowa przestała być dodatkowym benefitem, a stała się normą. Nowe oblicze pracy zdalnej zostało przez nas opisane w dziale dedykowanym tej tematyce.

Pomimo, iż emocje związane z dwoma pierwszymi zmianami jeszcze nie opadły, ustawodawca poszedł za ciosem i ogłosił nowe. Wiązały się one

ROZDZIAŁ 1

# praca zdalna





# Krótką historia elastyczności

Autor: Michał Kibil

Jak dzisiaj pamiętam pierwszy tydzień lockdown'u, kiedy zostaliśmy zmuszeni do przejścia na pracę zdalną. To było coś nowego i obcego. Ciężko było odnaleźć się w sytuacji, w której cały „ceremoniał” wyjścia do pracy (podczas którego mogliśmy mentalnie przygotować się na wyzwania nadchodzącego dnia) zastąpiliśmy szybkim przejściem z łóżka do biurka (lub tego miejsca, które zaaranżowaliśmy sobie do pracy w naszym mieszkaniu, nie posiadając biurka, przy którym moglibyśmy przysiąść). Z dnia na dzień zostaliśmy oderwani od bezpośrednich kontaktów z koleżankami i kolegami z biura, a bardzo często jedynym towarzyszem naszej porannej kawy był ekran naszego komputera.

Czas pokazał, że jako gatunek posiadamy umiejętność szybkiej adaptacji do nowych – nawet nie do końca sprzyjających nam warunków. Pokonywaliśmy kolejne przeciwności losu. Brak bezpośrednich kontaktów rekompensowaliśmy spotkaniami online, dla naszego komfortu i zdrowia zaczęliśmy w miarę możliwości lokalowych wyposażać nasze domowe stanowiska pracy oraz systematycznie uczyliśmy się jak wykorzystywać potencjał miejsca, w którym mamy mniej rozpraszaczy i możemy skupić się na własnych zadaniach. Wraz z mijającymi dniami i tygodniami zaczęliśmy z pracy zdalnej wyciągać to, co w niej najlepsze – elastyczność, możliwość łączenia pracy i życia prywatnego, czy też oszczędność czasu poświęcanego chociażby na dojazdy.

Jak się okazało, nie tylko się do niej przyzwyczailiśmy, ale stała się ona naszą nową rzeczywistością. Większość firm, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom swoich pracowników oraz rekrutowanych talentów, wprowadziło u siebie pracę zdalną oraz hybrydową jako standard. Same przepisy z okresu Covid'u też tego nie utrudniały. Wprowadzając ogólne regulacje umożliwiono pracodawcom kształtowanie pracy zdalnej pod swoje potrzeby oraz zapewnianie elastyczności przy jej planowaniu.

Wszystkie sygnalizowane ryzyka, że pracodawcy będą wprowadzali jednostronne regulacje pracy zdalnej krzywdzące pracowników, okazały się iluzoryczne. Biorąc pod uwagę, że wciąż mamy rynek pracownika (i niewiele wskazuje, aby szybko się miało to skończyć), warunki oferowane przez pracodawców były (i są) bezpośrednim determinantem tego, czy jest nam ciężiej czy prościej znaleźć odpowiedni zespół.

Niestety z chwilą uchwalenia nowych przepisów 6 lutego 2023 r., proces wdrażania pracy zdalnej stał się o wiele bardziej skomplikowany. Zamiast postawić na elastyczność, tak charakterystyczną dla hybrydowego modelu pracy, postanowiono wdrożyć pewnego rodzaju kalkę regulacji dotyczących telepracy, tak bardzo krytykowaną właśnie ze względu na jej „przeformalizowanie”.

Na pracodawcach wymuszono odgórne określanie liczby dni pracy zdalnej i stacjonarnej, precyzyjne określanie miejsca świadczenia pracy zdalnej, wyliczania i wypłacania ryczałtów lub ekwiwalentów pokrywających koszty pracy zdalnej (nawet gdy pracownik nie jest nimi zainteresowany), ograniczanie odformalizowanej okazjonalnej pracy zdalnej do dwóch dni w miesiącu, zapewniania narzędzi do pracy zdalnej (bez określenia co do końca należy przez nie rozumieć), a na pracownikach organizowanie sobie miejsca pracy zgodnie z zasadami ergonomii i zasadami BHP (co wydaje się w dużej mierze stać w sprzeczności z trendem organizowania pracy zdalnej także w innych miejscach niż dom danego pracownika). Jednym słowem dużo zrobiono, aby zabić to, co w pracy zdalnej i hybrydowej wydawało się nas najbardziej cieszyć – czyli ich elastyczność.

Przy wszystkim powyższym całkowicie pominięto chyba najważniejsze z wyzwań pracy zdalnej, tj. wciąż pokutującą konieczność stosowania formy pisemnej na wielu etapach zatrudnienia, czy też niedostosowanie nieco anachronicznych regulacji dotyczących czasu pracy do specyfiki tego typu zatrudnienia.

Czy w takim razie na nowo powinniśmy się zacząć uczyć pracy z biura full-time i zapomnieć o typie pracy, do którego przez ostatnie kilka lat udało nam się przywyknąć? Szczęśliwie nie musi tak być, choć w niektórych aspektach będziemy musieli się wcielić w rolę cyrkowych ekwilibrystów. Pomimo tego, że nowe przepisy wymuszają na nas wiele nowych

obowiązków i bliżej im do wcześniej wspomianej telepracy niż do zapewniającej wiele swobody regulacji na miarę nowoczesnego środowiska pracy, przy wprawnym poruszaniu się przez nie oraz kształtowaniu regulaminów i porozumień pod indywidualne potrzeby organizacji oraz przy rozsądnym (nie zawsze literalnym) podejściu do nowych regulacji możliwe jest utrzymanie pracy zdalnej w kształcie, który nie dostarczy pracodawcy nadmiernie dużo problemów – z wyraźnym akcentem na „nadmiernie”.

Szukając idealnego modelu pracy zdalnej dla naszej organizacji powinniśmy wykraczać myśleniem poza to, co zapisane jest wprost w przepisach. Dla przykładu, aby nie zabetonować pracowników w jednym miejscu pracy zdalnej, w porozumieniach z pracownikami i regulaminach możemy zapewnić sobie możliwość zmiany tych miejsc w uproszczonej formie (choćbyby mailowego porozumienia). Tam, gdzie chcemy móc modyfikować liczbę dni pracy zdalnej dla poszczególnych pracowników, można rozważyć wprowadzenie zasad na jakich ma to następować, analogicznie do sposobu modyfikacji rozkładów czasu pracy. Gdy chcemy ograniczać kwoty ryczałtów do niezbędnego minimum, precyzyjnie wyliczmy jaka jest średnia energochłonność komputerów i oświetlenia, które będą wykorzystywać nasi pracownicy (to naprawdę nie będą wysokie kwoty). Gdy jesteśmy gotowi kwoty ryczałtów podwyższać (szczególnie biorąc pod uwagę ich zwolnienia z opodatkowania i oskładkowania), zastanówmy się jakie dodatkowe koszty ponoszone przez pracownika jesteśmy gotowi pokrywać (dotychczasowe interpretacje podatkowe pozwalają w określonych sytuacjach wyliczać kwoty ryczałtów na poziomie nawet kilkukrotnie wyższym niż wartość minimalna). Gdy obawiamy się konieczności ewidencjonowania godzin pracy przy pracy zdalnej (ze względu na specyfikę pracy zdalnej, w której dzień pracy się wydłuża), rozważmy przerwy na żądanie, zadaniowy czas pracy lub ryczałt na poczet pracy w godzinach nadliczbowych. Gdy problematyczna jest dla nas pisemna forma dokumentów związanych z zatrudnieniem, rozważmy hybrydowe modele ich podpisywania...

Pomimo, że powyższe przykłady z pewnością nie wyczerpują liczby wyzwań z jakimi pracodawcy mierzyli lub nadal jeszcze mierzą się dopasowując model pracy zdalnej do swojej organizacji, powinny one stanowić dobry

początek do rozważań – tak, aby jednak koniec końców nie utożsamić nowelizacji przepisów z końcem elastycznej pracy zdalnej.

## **Nowe oblicze pracy zdalnej, czyli wyzwania HR początku 2023 r.**

Autor: Karolina Barszczewska

Praca zdalna zagościła w świadomości polskich pracodawców i pracowników już przeszło 3 lata temu. Można nawet pokusić się o stwierdzenie, że dotychczas znane formy – telepraca i tzw. home office zostały zasadniczo wyparte ze świadomości przez pracę zdalną i pracę zdalną hybrydową.

Początki wdrożenia nowego, specyficznego trybu pracy nie były proste. Przede wszystkim ze względu na głęboko zakorzenioną kulturę pracy. Pracodawcom ciężko było sobie wyobrazić realizację podstawowych elementów determinujących rodzaj stosunku nawiązanego przez strony, takich jak podległość, podporządkowanie, kierownictwo podczas pracy zdalnej, gdzie pracodawca nie ma realnej kontroli nad czasem i miejscem wykonywania pracy.

Dotychczas pracodawcy organizowali ten specyficzny tryb świadczenia pracy na podstawie ogólnych przepisów tzw. ustawy covidowej, które wprowadzały regulację na poziomie bardzo podstawowym, często nie odpowiadającym na szereg problemów pracodawców. Dlatego też poradzono sobie z tym tematem różnie – wprowadzając zadaniowy system czasu pracy, ryczałt za godziny nadliczbowe, blokując pracownikom dostępy (czasem wyłącznie do rejestracji czasu pracy) poza godzinami ich pracy, rozliczając lub w ogóle nie rozliczając czasu przepracowanego poza normalne godziny pracy.



Zasadniczym błędem wynikającym ze spóźnienia się ustawodawcy z wprowadzeniem przepisów przed zaistnieniem nagłej potrzeby po stronie zakładów pracy, było powierzenie pracy zdalnej bez wprowadzenia odpowiednich regulacji normujących zasady i warunki świadczenia pracy w tym trybie, ale nade wszystko nieodebranie od pracowników stosownych oświadczeń.

O ile problem taki mógł ująć uwadze pracodawców w rzeczywistości około covidowej, o tyle aktualnie, kiedy na przestrzeni kolejnych miesięcy będziemy świadkami wdrożenia tak długo oczekiwanej nowelizacji Kodeksu pracy wprowadzającej pracę zdalną, już niekoniecznie.

Obecnie pracodawcy stosujący już pracę zdalną (lub pracę zdalną hybrydową) lub chcący w przyszłości wprowadzić ten tryb świadczenia pracy w swoim zakładzie, wdrażając założenia reformy Kodeksu pracy powinni pamiętać, że ich obowiązkiem będzie uregulowanie zasad wykonywania pracy zdalnej w porozumieniu zawieranym z zakładową organizacją związkową, a jeśli nie będzie to możliwe, w regulaminie.

Co istotne, regulamin pracy zdalnej nie musi stanowić części regulaminu pracy. Może być to zupełnie odrębny akt wewnątrzzakładowy. Ważne, żeby był on wprowadzony po konsultacji z przedstawicielami pracowników. Konsultacje te nie są dla pracodawcy wiążące, ale obligatoryjnie muszą stanowić część procedury wdrożenia.

Bez względu na to, czy praca zdalna zostanie wprowadzona na mocy porozumienia, czy na podstawie regulaminu, musi określać w szczególności:

- 1) grupę lub grupy pracowników, którzy mogą być objęci pracą zdalną (należy przy tym pamiętać, żeby rozsądnie wytypować grupę pracowników objętą tym uprawnieniem, aby nie narazić się na zarzut stosowania kryteriów dyskryminacyjnych);
- 2) zasady pokrywania przez pracodawcę kosztów wykonywania pracy zdalnej;
- 3) zasady ustalania ekwiwalentu pieniężnego lub ryczałtu; (większość przychyliła się ku stosowaniu odgórnie przyjętej jednolitej kwoty ryczałtu; istotne, że pokrycie kosztów, wypłacenie ekwiwalentu lub ryczałtu nie będzie stanowiło przychodu pracownika);
- 4) zasady porozumiewania się pracodawcy i pracownika wykonującego pracę zdalną, w tym sposób potwierdzania obecności na stanowisku

pracy (część pracodawców, aby ominąć obowiązki związane z ewidencjonowaniem czasu pracy wprowadziła zadaniowy system czasu pracy, co nie zawsze znajdowało uzasadnienie, dlatego wprowadzając ten tryb świadczenia pracy pracodawcy powinni przemyśleć w jaki sposób ustalać świadczenia pracy w godzinach nadliczbowych, a nawet w porze nocnej);

- 5) zasady kontroli wykonywania pracy przez pracownika wykonującego pracę zdalną;
- 6) zasady kontroli w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, w tym procedur ochrony danych osobowych (zasadniczo najpoważniejsze wyzwanie pracy zdalnej, ponieważ kontrola nie może naruszać prywatności pracownika ani innych osób czy utrudniać korzystania z pomieszczeń domowych w sposób zgodny z ich przeznaczeniem);
- 7) zasady kontroli przestrzegania wymogów w zakresie bezpieczeństwa i ochrony informacji, w tym procedur ochrony danych osobowych;
- 8) zasady instalacji, inwentaryzacji, konserwacji, aktualizacji oprogramowania i serwisu powierzonych pracownikowi narzędzi pracy, w tym urządzeń technicznych.

Powyższy katalog nie wyczerpuje wszystkich istotnych elementów. Pracodawcy ze szczególną uwagą powinni pochylić się nad ustaleniem z pracownikami zakresu terytorialnego z jakiego praca zdalna może być świadczona. Pandemia pokazała, że mając tak duży wachlarz swobody w kształtowaniu swojej pracy, część pracowników zdecydowała się na wyjazd za granicę, nawet bez poinformowania o tym pracodawcy. Na takie działanie pracodawcy nie powinni wyrażać zgody i pracownik każdorazowo powinien zgłaszać z jakiego miejsca praca jest wykonywana, a także uzyskiwać pozwolenie na jej świadczenie spoza terytorium RP. Ma to znaczenie nie tylko pod kątem szybkości powrotu do biura w przypadku cofnięcia pozwolenia lub polecenia wykonywania pracy zdalnej, czy ustalania okoliczności wypadku przy pracy, jeśli takowy miałby miejsce. Zasadniczym problemem świadczenia pracy zdalnej międzynarodowo jest ustalenie miejsca rezydencji, czyli kraju, w którym powstanie obowiązek oskładkowania i opodatkowania wynagrodzenia pracownika. Może się bowiem okazać, że miejscem tym wcale nie będzie już Polska, a inny kraj, z którego pracownik już tak długo wykonuje swoje obowiązki, że miejsce to stało się jego centrum życiowym.

Oczywiście brak wprowadzenia porozumienia czy regulaminu, nie wyklucza stosowania pracy zdalnej. W takiej sytuacji warunki świadczenia pracy zdalnej będą musiały zostać uregulowane w poleceniu wykonywania pracy zdalnej albo w porozumieniu zawartym z pracownikiem, które również powinny określać ww. zasady.

Na tym niestety obowiązki pracodawców się nie kończą.

Pracodawca chcący stosować w swojej organizacji pracę zdalną musi przygotować dla pracowników ocenę ryzyka zawodowego oraz informację dotyczącą zasad bezpiecznego i higienicznego wykonywania pracy, a pracownik przed dopuszczeniem do wykonywania pracy zdalnej musi złożyć oświadczenie (papierowe lub elektroniczne). W oświadczeniu tym potwierdzi, że posiada odpowiednie warunki lokalowe i techniczne do wykonywania pracy w trybie zdalnym, tj. że ma zapewnione bezpieczne i higieniczne warunki pracy.

Warto pamiętać, że pracodawcy stosujący pracę zdalną na mocy ustaw covidowych, a także organizacje stosujące telepracę były obowiązane do wprowadzenia odpowiednich zmian w swoich regulacjach i zasadach wykonywania pracy spoza biura. Z dniem 7 października 2023 r. przepisy regulujące telepracę przestały obowiązywać i obowiązkiem pracodawców było dostosowanie się do zmian, na co mieli aż 6 miesięcy od dnia wejścia w życie przepisów znowelizowanych.

# Królową marca zostaje... praca zdalna. 5 pytań z pracą zdalną w tle

Autor: Karolina Barszczewska

## **1. Czy w odniesieniu do pracowników objętych zadaniowym systemem czasu pracy również należy ustalić zasady potwierdzenia obecności na stanowisku pracy?**

Pracodawcy często utożsamiają wprowadzenie zadaniowego systemu czasu pracy w organizacji z wyłączeniem obowiązku prowadzenia ewidencji czasu pracy. Trzeba kategorycznie podkreślić, że takie założenie nie jest prawidłowe.

Dla pracowników objętych zadaniowym systemem czasu pracy ewidencja czasu pracy nadal musi być prowadzona. Jedynym elementem, w odniesieniu do którego ustaje obowiązek ewidencji, to godziny pracy pracownika. Nadal jednak pracodawcy zobowiązani są do prowadzenia ewidencji obejmującej informacje takie jak urlopy, delegacje czy usprawiedliwione bądź nieusprawiedliwione nieobecności w pracy.

Zadaniowy system czasu pracy tym różni się od podstawowego, że to pracownik elastycznie ustala sobie godziny, w których realizuje powierzone mu zadania. Nie oznacza to jednak, że pracodawca całkowicie traci kontrolę nad pracownikiem i może nie posiadać informacji czy pracownik w danym dniu stawił się do pracy czy też nie. I to nawet, a może i w szczególności, wtedy, gdy „stawienie się do pracy” oznacza przejście kilka metrów z kanapy do biurka.

## **2. Czy pracownik zmieniający miejsce wykonywania pracy zdalnej każdorazowo powinien stawić się w biurze, złożyć oświadczenie o nowym miejscu oraz potwierdzić, że posiada w nim warunki lokalowe i techniczne oraz spełnia wymogi BHP?**

Z całą pewnością nie musi. Co więcej, w wielu przypadkach wypaczałoby to sens pracy zdalnej.

Bezspornym jest, że miejsce świadczenia pracy zdalnej każdorazowo musi zostać uzgodnione z pracodawcą, czyli najczęściej z bezpośrednim przełożonym. Oświadczenie, o którym mowa w pytaniu może być jednak złożone również w postaci elektronicznej. Oznacza to, że pracownik może wysłać taką informację e-mailem lub przekazać ją za pośrednictwem udostępnionego przez pracodawcę systemu do porozumiewania się i składania wniosków związanych z pracą.

Jednocześnie, aby ograniczyć ilość informacji i obowiązków, o których muszą pamiętać obie strony stosunku pracy, warto zadbać, aby pracownik w pierwszym oświadczeniu jakie składa wskazał wszystkie możliwe miejsca świadczenia pracy zdalnej (a przynajmniej te główne, jeśli wskazanie wszystkich nie będzie możliwe). Wówczas wystarczy wyłącznie informacja do przełożonego o zmianie miejsca wykonywania pracy (bez konieczności składania dodatkowych oświadczeń).

### **3. Jak często pracodawca obowiązany jest przeprowadzać kontrolę BHP w miejscu wykonywania pracy zdalnej?**

Pytanie takie najczęściej zadawane jest przez pracodawców, którzy zatrudniają pracowników świadczących pracę z terytorium całej Polski, a czasem i również spoza RP. W takich sytuacjach nierzadko dochodzi do sytuacji, gdzie biuro pracodawcy znajduje się na przykład w Warszawie, a miejsce wykonywania pracy zdalnej zgłoszone przez pracownika znajduje się kilkaset kilometrów od tego miejsca.

Pracodawcy często pomijają fakt, że przepisy znowelizowanego kodeksu pracy wprowadzają uprawnienie, a nie obowiązek do kontrolowania wykonywania pracy zdalnej, kontrolowania w zakresie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, czy kontrolowania przestrzegania wymogów w zakresie bezpieczeństwa i ochrony informacji.

W związku z tym nawet wprowadzenie do regulacji wdrażających pracę zdalną w organizacji zasad przeprowadzania takich kontroli nie implikuje po stronie pracodawcy obowiązku ich przeprowadzania. Oczywiście w sytuacji, w której pracodawca poweźmie uzasadnione wątpliwości co do prawidłowości warunków miejsca świadczenia pracy zdalnej, zalecanym jest przeprowadzenie przedmiotowej kontroli, w szczególności jeśli istniałoby

ryzyko wystąpienia wypadku przy pracy zdalnej, ale ponownie – nie jest to obowiązek pracodawcy.

W rezultacie należy zauważyć, że kontrole miejsca wykonywania pracy zdalnej będą zapewne wyjątkiem, a nie regułą, w szczególności ze względu na uwarunkowania kodeksowe ich przeprowadzania, w tym nienaruszania prywatności pracownika oraz nieutrudniania korzystania z pomieszczeń domowych.

#### **4. Czy można ustalić ryczałt w równej wysokości dla osób pracujących całkowicie i częściowo zdalnie i czy powinien być on rozliczany proporcjonalnie względem nieobecności pracownika w pracy?**

Nie można.

W pierwszej kolejności należy odpowiedzieć sobie na pytanie – czym jest ryczałt i jaki jest cel jego wprowadzenia? Celem jest oczywiście zrekompensowanie pracownikowi kosztów ponoszonych przez niego w związku z wykonywaniem pracy zdalnej. Nie ma przy tym znaczenia, że wysokość ryczałtu narzucana jest jednostronnie przez pracodawcę. Powinien on odpowiadać przewidywanym kosztom pracownika. A te z całą pewnością będą się różnić w zależności od tego czy pracownik pracuje cały miesiąc zdalnie czy tylko część tego miesiąca. Zasada ta będzie mieć zastosowanie zarówno do pracy zdalnej całkowitej i częściowej, jak i do pracowników pracujących całkowicie zdalnie, ale przez część miesiąca nie świadczących pracy (np. z uwagi na urlop wypoczynkowy czy zwolnienie lekarskie).

Ustalenie ryczałtu w jednej wysokości i brak jego proporcjonalnego rozliczenia względem modelu pracy zdalnej czy absencji w pracy pracowników, może zostać zakwestionowany przez ZUS w toku ewentualnej kontroli, a nawet stanowić przejaw nierównego traktowania pracowników.

#### **5. Czy można zmusić pracownika do skorzystania w pierwszej kolejności z uprawnienia do okazjonalnej pracy zdalnej?**

I tak, i nie.

W sytuacji, w której pracownik już pracuje zdalnie, pracodawca nie powinien wymuszać na nim (ani oczekiwać od niego), że w pierwszej kolejności, np. to jest w pierwszym miesiącu świadczenia pracy zdalnej, skorzysta on z uprawnienia do okazjonalnej pracy zdalnej. Taka sytuacja naturalnie byłaby korzystna dla pracodawcy, ponieważ nie byłby on zobowiązany do rozliczania kosztów pracy zdalnej. Jednocześnie z całą pewnością, choćby ze wspomnianego względu, byłaby krzywdząca dla pracownika.

Z inną sytuacją będziemy się natomiast mierzyć w odniesieniu do organizacji, które zasadniczo nie wprowadzają pracy zdalnej i pracownicy nadal wykonują swoje obowiązki z biura (lub z innego miejsca wskazanego przez pracodawcę), ale w uzasadnionych przypadkach, dopuszczają taką możliwość. Co się kryje pod „uzasadnionymi przypadkami”? Chociażby choroba dziecka czy inna sytuacja rodzinno-mieszkaniowa niewpływająca na brak warunków BHP do świadczenia pracy zdalnej z tego miejsca. W odniesieniu do sytuacji takich przedsiębiorstw, pracodawcy są uprawnieni do zasugerowania pracownikom wykorzystywania w pierwszej kolejności uprawnienia do okazjonalnej pracy zdalnej, a po przekroczeniu ustawowego limitu 24 dni, do udzielenia im zgody na wykonywanie pracy zdalnej częściowej lub całkowitej.

# Jak to robią inni? Rozliczanie pracy zdalnej

Autor: Karolina Barszczewska

Problemem, który nadal spędza sen z powiek pracodawcom jest oczywiście rozliczenie z pracownikami kosztów pracy zdalnej. Znakomita większość organizacji zdecydowała się na wdrożenie ryczału, a nie ekwiwalentu. I ciężko się temu dziwić. Najczęstsze pytanie, które jednak nadal pada podczas rozmów dotyczących wdrożenia stosownych regulacji, i to zarówno ze strony pracodawców, jak i przedstawicieli pracowników (czy zakładowych organizacji związkowych) – *Jak to robią inni?*

Jak się spodziewaliśmy, największe emocje budzi oczywiście już sama wysokość ustalonego ryczału, w której pracownicy nierzadko upatrywali źródeł dodatkowego dochodu. Dlatego też ze strony pracowników równie często pojawiać się będzie pytanie – *Z czego wynika przyjęta w zakładzie wysokość ryczału?*

Wbrew pozorom takie pytanie stawiać pracodawcom będą nie tylko sami pracownicy, ale przede wszystkim organy kontroli, w tym w szczególności ZUS i PIP.

Warto przypomnieć, że wysokość ryczału zależy od przewidywanych kosztów związanych nie tylko z kosztami energii elektrycznej, ale także kosztami związanymi z dostawą usług telekomunikacyjnych, tj. przede wszystkim Internetu. Ważne więc, że odnoszenie sytuacji swojego przedsiębiorstwa do sytuacji innych organizacji będzie całkowicie niemiarodajne. Argumentem dla pracowników, a także dla ww. organów kontroli nie będzie nigdy porównanie do innych firm i stosowanie „rynkowej stawki”, ale takiej, która odpowiadać będzie kosztom ponoszonym przez pracowników.

W tym miejscu od razu czas na niespodziankę. Jeśli pracodawca zapewni swoim pracownikom dostęp do Internetu podczas pracy zdalnej, nie



będzie zobowiązany do pokrywania kosztów tej usługi. Z tej przyczyny część przedsiębiorców zamiast przyznawać określoną kwotę, zdecydowała się na zakup przenośnych bezprzewodowych modemów Internetu. Takie rozwiązanie jest dobre w szczególności dla dużych graczy na rynku, zatrudniających od kilkuset osób. Dlaczego? Zasadniczo wyłącznie ze względu na znacznie lepszą pozycję negocjacyjną z dostawcami usług telekomunikacyjnych i możliwość ustalenia ceny jednego modemu na dosłownie kilka złotych w skali miesiąca. Takie rozwiązanie jest tak naprawdę dobre dla każdej organizacji. Pytanie tylko czy pracodawca chce z niego skorzystać, czy jednak wygodniej będzie mu rozliczyć się z pracownikami za pośrednictwem ryczału.

Pracodawca ustalając wysokość ryczału powinien brać pod uwagę koszty energii elektrycznej oraz usług telekomunikacyjnych na obszarze, na którym prowadzi działalność. Nie zmienia to jednak faktu, że dla organizacji, w których pracownicy świadczą pracę na terenie całego kraju, ustalenie odrębnej wysokości dla każdego z ośrodków będzie nie tylko uciążliwe, ale też znacznie utrudnione, a już z pewnością zainicjuje wiele dyskusji ze strony pracowników. Dlatego ustalając ryczałt, warto przyjąć uśrednioną stawkę dla wszystkich pracowników, tym bardziej, że praca zdalna w większości organizacji będzie wiązać się ze świadczeniem pracy przez pracowników z miejsc nierzadko odległych o kilkaset kilometrów od siedziby firmy.

W akcie wdrażającym w zakładzie pracy pracę zdalną (bez względu na to czy będzie to regulamin pracy zdalnej czy porozumienie z zakładowymi organizacjami związkowymi) wbrew pozorom nie ma obowiązku do wskazywania konkretnej kwoty przyznanego ryczału. Należy wskazać zasady ustalania ryczału. Dużo lepszym rozwiązaniem jest ustalenie kwoty zarządzeniem pracodawcy. Po pierwsze, nie implikuje to po stronie pracodawcy wprowadzania zmian w trybie wprowadzania aktu, a co się z tym wiąże z przechodzeniem całej procedury negocjacji z zakładowymi organizacjami związkowymi czy konsultacji z przedstawicielami pracowników. Po drugie, pozwala pracodawcom na coroczną aktualizację kwoty ryczału i reagowanie zarówno na zmieniające się potrzeby co do ilości używanych narzędzi i sprzętów, a także rosnące ceny energii elektrycznej i usług telekomunikacyjnych.

W regulacji dobrze jest jednak określić, kiedy wypłacany będzie ryczałt – czy z dołu, czy z góry, a także czy ze względu na wypłatę wynagrodzenia z końcem miesiąca rozliczeniowego wypłata ryczałtu nie nastąpi z miesięcznym przesunięciem. W tym miejscu już należy zaznaczyć, że nie rekomenduje się wypłacania ryczałtu z góry. Powód jest zasadniczo dość prosty. Wysokość wypłaconego ryczałtu powinna zależeć od faktycznej ilości dni w miesiącu, w których pracownik pracował w trybie zdalnym. Ryczałt powinien być zatem każdorazowo pomniejszony o wszelkie okresy absencji pracownika niezależnie od tego czy będzie to absencja usprawiedliwiona czy też nie, a także o dni, w których pracownik wykonywał pracę ze stałego miejsca świadczenia pracy, czyli najczęściej z biura pracodawcy.

Częstym pytaniem ze strony pracowników jest zagadnienie związane z tym co właściwie obejmuje ustalona przez pracodawcę kwota ryczałtu.

W tym miejscu warto pamiętać, że kwota ryczałtu nie obejmuje wszelkich udogodnień, do jakich pracownik byłby uprawniony podczas wykonywania pracy w biurze. W szczególności ryczałt nie obejmuje kosztów kawy, herbaty, owocowych czwartków czy nawet kosztów zużycia wody. Jednocześnie pracodawca nie jest również zobowiązany do pokrywania kosztów wynajmu od pracownika biurka czy krzesła, niezbędnych pracownikowi do wykonywania pracy. W trybie świadczenia przez pracownika pracy zdalnej przedsiębiorstwo nie jest zobowiązane do wyposażenia pracownika w tego typu narzędzia. To pracownik przystępując do wykonywania pracy zdalnej musi złożyć pracodawcy oświadczenie, że jego warunki lokalowe i techniczne spełniają wymogi BHP określone w odpowiednich rozporządzeniach. Jeśli pracownik nie posiada w swoim mieszkaniu tego typu mebli, nie może też oczekiwać od pracodawcy, że zostaną mu one zakupione i dostarczone przez organizację.

Kwota ryczałtu nie stanowi przychodu w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych. Warto więc pamiętać, że ustalona wysokość ryczałtu nie może być za niska, ale też nie może być za wysoka. Taka sytuacja może zostać zakwalifikowana jako nieuprawniony przychód po stronie pracownika, który w rezultacie wcale nie stanowi rozliczenia kosztów wykonywania pracy zdalnej, a dodatkowy składnik wynagrodzenia, jedynie pozornie nazywany ryczałtem.

## Okazjonalna praca zdalna asem w rękawie pracowników?

Autor: Karolina Barszczewska

Wyzwanie początku 2023 r. – nowe uwarunkowania pracy zdalnej. Dotychczasowe niedoregulowania ustaw COVID-owych ustępują miejsca przed przeregulowaniem pracy zdalnej z Kodeksu pracy. Co jednak w tym wszystkim najmniej zaskakujące, pracodawcy jak zwykle zostali pozostawieni sami sobie – z mnożącymi się pytaniami i brakiem jednoznacznych odpowiedzi na nie.

Jednym z takich zagadnień jest praca zdalna okazjonalna.

Nowelizacja Kodeksu pracy przyznaje pracownikom uprawnienie do wykonywania pracy zdalnej okazjonalnie w wymiarze nieprzekraczającym 24 dni w roku kalendarzowym. To pracownik będzie decydował w jakie dni praca zdalna okazjonalna będzie mogła być przez niego świadczona, ponieważ to on będzie składał odpowiedni wniosek w tym zakresie, określając dni, w które chce wykonywać pracę w tym trybie. Co ważne, pracownik nie musi tego określać z góry na cały rok kalendarzowy, ale wniosek musi być złożony najpóźniej przed rozpoczęciem pracy przez pracownika, w dniu, w którym okazjonalnie miałby ją wykonywać zdalnie. I tu już mamy odpowiedź na pytanie czy maksymalny wymiar okazjonalnej pracy zdalnej może być przeliczany w ujęciu godzinowym, a pracownik może pół dnia pracować z biura i kolejne pół z domu? Otóż nie może.

Istotnym jest także dokładne wskazanie przez pracownika, że wnioskuje on o świadczenie pracy zdalnej okazjonalnej. Domniemania pracodawcy, że o taką formę pracy zdalnej chodzi, mogą okazać się daremne i niewystarczające. Ciekawostka dla pracodawców! Dlaczego to tak ważne? Ponieważ ustawodawca przewidział pewne wyłączenia przepisów regulujących ogólnie pracę zdalną. I tak przy okazjonalnej pracy zdalnej pracodawca

nie będzie już chociażby zobowiązany do rozliczania pracy zdalnej – to znaczy, że nie będzie musiał wypłacać pracownikowi ani ekwiwalentu, ani ryczałtu, ani w żadnej innej formie rekompensować pracownikowi tego, że przez pewien określony czas wykonywał pracę ze swojego domu.

Tyle razy narzekaliśmy na archaiczność przepisów Kodeksu pracy i w końcu doczekaliśmy się reakcji za strony ustawodawcy! Wniosek pracownika może być złożony w postaci elektronicznej. Pojęcie często utożsamiane z formą elektroniczną znaną z przepisów Kodeksu cywilnego, jednak znacznie się od niej różni. Postać elektroniczna to również e-mail, wiadomość na komunikatorze internetowym czy wewnętrznym intranecie, SMS, MMS.

Omawiane uprawnienie przewidziane jest w wymiarze 24 dni w każdym roku kalendarzowym. Teoretycznie nic nie stoi na przeszkodzie, aby pracownicy wskazany limit wyczerpali jednorazowo. Jeden wniosek i 24 dni świadczenia pracy w trybie zdalnym, co oznacza, że nawet przez ponad miesiąc nie zobaczymy pracownika w biurze. Czy to faktycznie możliwe?

Jeśli tylko pracodawca wyrazi na to zgodę. Istotą nie jest bowiem jedynie złożenie wniosku przez pracownika, ale także wyrażenie przez pracodawcę zgody na świadczenie pracy w trybie zdalnym w formie okazjonalnej.

Pracownik składając wniosek musi więc pamiętać, aby dokonać tego na tyle wcześnie, aby umożliwić pracodawcy (zazwyczaj bezpośrednio przełożonemu) odpowiedź na zgłoszony wniosek i umożliwić sobie jeszcze dotarcie do biura przed godziną rozpoczęcia pracy w przypadku, jeśli decyzja pracodawcy będzie odmowna.

I tu pojawia się kolejny istotny dla pracodawców aspekt. Czy świadczenia pracy zdalnej w trybie okazjonalnym można odmówić? Otóż można.

Kodeks naturalnie wprowadza uprawnienie pracownikom, ale nie wskazuje jednoznacznie, że każdy z pracowników będzie uprawniony, aby z niego korzystać. Tym bardziej, że jak mówi sam przepis „praca zdalna może być wykonywana okazjonalnie (...)”. „Może”, nie „jest”. Przepisy nie precyzują kiedy pracodawca może odmówić pracownikowi skorzystania z tego uprawnienia. Ciężko sobie jednak wyobrazić pracownika magazynu, zakładu fryzjerskiego czy pracownika ochrony świadczącego pracę

w trybie zdalnym. Determinantem będzie tu więc rodzaj wykonywanej pracy. To jednak nie wszystko. Posiłkowo można sięgnąć do przepisów regulujących pracę zdalną rodziców dziecka do 4 roku życia. Jeśli ze względu na organizację procesu pracy nie będzie możliwym udzielenie zgody przez pracodawcę na świadczenie okazjonalnej pracy zdalnej, pracodawca powinien móc jej odmówić, wskazując przyczynę takiego rozpatrzenia wniosku pracownika. Brak uzasadnienia lub wskazanie błahej przyczyny może narażać pracodawcę na odpowiedzialność z tytułu wykroczenia przeciwko prawom pracownika. Co może stanowić dobry powód odmówienia świadczenia pracy zdalnej okazjonalnej pracownikowi, którego rodzaj pracy zasadniczo pozwala na wykonywanie zadań w tym trybie? Chociażby udział pracownika w spotkaniu z kluczowym klientem, zaplanowana delegacja czy charakter powierzonego zadania możliwego do wykonania wyłącznie w biurze.

Okazjonalna praca zdalna, zwana przez nas dotychczas *home office*, nie musi być asem w rękawie pracowników. Trzeźwe podejście pracodawców do nowego kodeksowego uprawnienia pracowników będzie stanowiło klucz do wielu drzwi nowej regulacji.

ROZDZIAŁ 2

# **work-life balance**







# Sprint działów HR, czyli kolejne wyzwania pracodawców. Wniosek o elastyczną organizację pracy

Autor: Karolina Barszczewska

Kiedy nie opadły jeszcze emocje związane z wprowadzeniem pracy zdalnej, a spora część pracodawców nadal pozostawała w procesach wdrażania odpowiednich regulacji, polski ustawodawca ewidentnie postanowił uczynić rok 2023 rokiem prawa pracy, za punkt honoru stawiając sobie „unowocześnienie” archaicznych przepisów, na które przecież tyle razy narzekaliśmy. Niestety samo wprowadzenie do Kodeksu pracy postaci elektronicznej nie załatwiło sprawy, a ostatni czas udowodnił nam dobitnie, że legislator zapomniał o złotym środku, że liczy się jakość, a nie ilość.

26 kwietnia 2023 r. weszła w życie kolejna nowelizacja Kodeksu pracy, tym razem wdrażająca dwie unijne dyrektywy – tzw. dyrektywę work-life balance oraz drugą – w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy w Unii Europejskiej.

Jedną z wprowadzonych nowości jest **wniosek o elastyczną organizację pracy**.

Jak wskazują znowelizowane przepisy, za elastyczną organizację pracy rozumieć będziemy szczególne systemy czasu pracy, w tym przerywany system czasu pracy, system skróconego tygodnia pracy oraz system pracy weekendowej. Ponadto będzie to indywidualny rozkład czasu pracy, ruchomy czas pracy, obniżony wymiar czasu pracy, a także praca zdalna.

Grupą, która jest uprawniona do składania wniosków o elastyczną organizację pracy są rodzice wychowujący dzieci do ukończenia przez nie 8 roku życia.

Wydawałoby się, że nic w tym nadzwyczajnego. Tymczasem bardzo dobrze pamiętamy przepisy kodeksowe regulujące szczególnie model pracy zdalnej, czyli pracę zdalną udzieloną na wiążący wniosek pracownika. W tym przypadku grupa uprawnionych do składania tego typu wniosków to rodzice dzieci do 4 roku życia. Skąd zatem taka rozbieżność? Odpowiedzi po dziś dzień na próżno szukać.

Wielu pracodawców zastanawia się czy wystąpienie przez pracownika z wnioskiem o rodzaj elastycznej organizacji pracy nie wskazany wprost w przepisach jest dopuszczalne i czy wniosek taki w ogóle może zostać rozpoznany.

Faktycznie wprowadzona regulacja (art. 188 (1) k.p.) wprowadza zamknięty katalog możliwości elastycznej organizacji pracy. To jednak nie oznacza, że pracodawca z góry powinien odrzucić wniosek pracownika czy też pozostawić go bez rozpoznania. Pracodawca może przecież zgodzić się na propozycję organizacji pracy zaproponowaną przez pracownika, nawet bez stosowania omawianego szczególnego trybu.

W takim przypadku wniosek pracownika może zostać potraktowany jako standardowy wniosek, który nie będzie podlegał wszelkim rygorom ustalonym dla wniosków o elastyczną organizację pracy.

Co to w praktyce wówczas oznacza?

- (1) Po pierwsze to, że pracownik nie musi wskazać wszystkich obligatoryjnych elementów wniosku wskazanych w znowelizowanym art. 188 (1) § 3 k.p.;
- (2) Po drugie, pracownik może złożyć wniosek z mniejszym wyprzedzeniem niż 21 dni przed planowanym rozpoczęciem korzystania z elastycznej organizacji pracy;
- (3) I wreszcie po trzecie, pracodawca nie jest związany niedorzecznie krótkim terminem 7 dni na rozpoznanie wniosku (dla przypomnienia: brak przedstawienia decyzji co do uwzględnienia wniosku może narażać pracodawcę na odpowiedzialność wykroczeniową).

Czyli zupełnie inaczej niż ma to miejsce w przypadku wniosku o elastyczną organizację pracy z art. 188 (1) § 3 k.p.

Pracodawcy powinni jednak głęboko przemyśleć czy w zakresie szczególnych uprawnień jakie wprowadzono dla pracowników, nie jest zasadnym uszczegółowienie przepisów kodeksowych w aktach wewnętrzzakładowych, w szczególności pod kątem: kanałów zgłoszenia wniosków umożliwiających ich rejestrowanie z dokładną datą wpływu, formę udzielania odpowiedzi, możliwość pozostawiania wniosków bez rozpoznania lub sytuacji uzasadniające ich odmowę.

Lata pandemii COVID-19 nauczyły nas już przecież, że pracodawcy zwykle byli pozostawieni sami sobie przy stosowaniu nowych przepisów, a te zwykle kończyły się tam, gdzie zaczynał się praktyczny problem.

# Rollercoaster zmian w prawie pracy. Wniosek o zmianę warunków zatrudnienia

Autor: Karolina Barszczewska

W dniu 26 kwietnia 2023 r. w życie weszła kolejna nowelizacja Kodeksu pracy, tym razem wdrażająca dwie unijne dyrektywy – jedną z nich tzw. dyrektywę work-life balance i drugą – w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy w Unii Europejskiej.

I chociaż nowelizacja wprowadziła wiele istotnych zmian, starających się wyrównać sytuację kobiet i mężczyzn na rynku pracy, to wśród znowelizowanych przepisów można odnaleźć również takie, których stosowanie w praktyce rodzi wiele pytań i wątpliwości po stronie pracodawców.

W szczególności duże niepokoje wzbudziły nowe wnioski jakie do Kodeksu pracy wprowadziła ostatnia nowelizacja. Mowa w tym miejscu przede wszystkim o wniosku o zmianę warunków zatrudnienia (art. 29 (3) k.p.), choć problematyczne z punktu widzenia pracodawcy mogą być również i inne, w tym wniosek o zwolnienie z pracy z powodu siły wyższej (art. 148 (1) k.p.), wniosek o urlop opiekuńczy (art. 173 (1) k.p.), a także wniosek o elastyczną organizację pracy (art. 188 (1) k.p.).

W większości dużym wyzwaniem dla pracodawców i osób zarządzających organizacjami w ich imieniu jest dochowanie krótkich terminów. Problem jest tym większy, że może skutkować pociągnięciem do odpowiedzialności wykroczeniowej.

## **Wniosek o zmianę warunków zatrudnienia**

Zgodnie ze znowelizowanymi przepisami, pracownik zatrudniony u danego pracodawcy co najmniej 6 miesięcy będzie uprawniony do tego, aby raz w roku kalendarzowym wystąpić do pracodawcy z wnioskiem o zmianę warunków zatrudnienia. Wnioski mogą składać jedynie pracownicy zatrudnieni na podstawie umowy o pracę na czas określony oraz na czas nieokreślony. Z zakresu podmiotowego uprawnienia zostali więc wykluczeni pracownicy zatrudnieni na podstawie umów na okres próbny.

Przedmiotem wniosku pracownika będzie mogła być przede wszystkim zmiana rodzaju umowy o pracę na umowę o pracę na czas nieokreślony. Ponadto pracownicy mogą wnioskować o bardziej przewidywalne i bezpieczne warunki pracy.

Co to w praktyce oznacza? Głównie (co literalnie wybrzmiewa z przepisu) zmianę rodzaju pracy lub zatrudnienie w pełnym wymiarze czasu pracy. Niestety to nie wszystko. Przepis sformułowany jest w taki sposób, że zawiera katalog otwarty uprawnień i zasadniczo to od subiektywnej decyzji pracownika zależy, co będzie rozumiał pod pojęciem „bardziej przewidywalnych i bezpiecznych warunków pracy”.

Jeżeli więc dla konkretnego pracownika pod wskazanym wyżej hasłem będzie kryło się przejście na zadaniowy system czasu pracy, to pomimo innej percepcji pracodawcy co do spełniania kryteriów bezpieczeństwa i przewidywalności warunków zatrudnienia w tym systemie, wniosek powinien zostać rozpoznany w omawianym trybie.

### **Wniosek złożony SMS – czy to możliwe?**

Co istotne, wniosek niekoniecznie musi zostać złożony w klasycznej postaci papierowej. Podobnie jak było to przy pracy zdalnej, ustawa dla dokonania czynności dopuszcza już postać elektroniczną, czyli np. e-mail, sms, wewnętrzny intranet, MS Teams czy inne kanały komputerowe wdrożone u pracodawcy, w szczególności w zakresie zarządzania obszarem HR. O co często pytają pracodawcy, wnioski nie muszą zawierać podpisu pracownika. Nie muszą być więc opatrzone kwalifikowanym podpisem elektronicznym (stanowiącym formę elektroniczną, nie postać elektroniczną, o której mowa w Kodeksie pracy).

Dla porządku w organizacji zarządzania udzielaniem odpowiedzi na wnioski pracowników, wskazanym jest uszczegółowić za pośrednictwem jakich kanałów będą one składane. Nie można jednak całkowicie wykluczyć ich wnoszenia w innej postaci elektronicznej, więc wnioski zgłoszone za pośrednictwem np. platformy MS Teams, jeśli za kanał składania wniosków wskażemy np. e-mail, nie mogą zostać zupełnie zbagatelizowane.

### **Odpowiednie procedury zabezpieczeniem pracodawcy**

Polski prawodawca wprowadza przepisy nie dbając o ich realizację przez pracodawców. Czy to dobrze, czy źle – ciężko oceniać. Czerpiąc z doświadczeń nowelizacji pracy zdalnej, być może nie jest to najgorsze rozwiązanie. Implikuje jednak po stronie pracodawców odpowiednie działania celem jak najlepszego przygotowania organizacji na prawidłowe zarządzanie procesem wnoszenia i odpowiadania na wnioski pracowników.

W związku z powyższym zalecanym jest dokonanie rewizji aktualnych regulaminów pracy funkcjonujących w przedsiębiorstwach, nie tylko pod kątem przepisania z Kodeksu pracy nowo wprowadzonych przepisów, ale przede wszystkim określenia pracownikom:

- (1) kanałów, za pośrednictwem których mogą składać wnioski,
- (2) katalogu przykładowych uprawnień,
- (3) elementów obligatoryjnych wniosku,
- (4) drogi postępowania w przypadku złożenia wniosku niekompletnego,
- (5) terminu, w którym pracodawca obowiązany jest ustosunkować się do wniosku pracownika wraz ze wskazaniem sposobu jego liczenia w sytuacji następczego uzupełniania wniosku,
- (6) sposobu udzielania odpowiedzi na wniosek,
- (7) przykładowych okoliczności uzasadniających nieuwzględnienie wniosku pracownika,
- (8) możliwości pozostawienia wniosku bez rozpoznania.

Nie u wszystkich pracodawców funkcjonują jednak regulaminy pracy, bądź też nie każdy pracodawca chce tak szczegółowo regulować część techniczno-organizacyjnych kwestii w tym właśnie akcie. W takich przypadkach uzasadnionym jest wprowadzenie regulacji na poziomie ogólnym do regulaminu pracy i jej doszczegółowienie w odrębnej procedurze mającej charakter raczej informacyjny, niż stanowiący prawo.

## **Brak odpowiedzi zagrożony karami**

Jak wskazują przepisy, pracodawca udziela pracownikowi odpowiedzi na wniosek nie później niż w terminie 1 miesiąca od dnia otrzymania wniosku.

Przepisy nie przewidują, aby termin ten mógł być przez pracodawców wydłużany, nawet w przypadku wystąpienia jakichkolwiek nadzwyczajnych okoliczności, w tym chociażby chęci dokładnej weryfikacji możliwości uwzględnienia wniosku pracownika.

Tymczasem w przypadku braku odpowiedzi albo niedochowania miesięcznego terminu, pracodawcy grozi nawet odpowiedzialność wykroczeniowa, zagrożona karą grzywny od 1 000 zł do 30 000 zł. Realnie w oparciu o ogólną praktykę, ciężko wyobrazić sobie kary nakładane w górnych przewidzianych prawem granicach, jednakże nietrudno wyobrazić sobie przypadki, w których kara nakładana będzie w wysokości do kilkunastu tysięcy złotych w przypadku ciężkich i nagminnych naruszeń.

Ze względu na powyższe, w takich szczególnych sytuacjach, nie mając jeszcze przed upływem terminu do oceny wniosku jasnej sytuacji co do możliwości jego uwzględnienia, pracodawcy powinni rozważyć wydanie decyzji odmowej z zastrzeżeniem, że w perspektywie kilku najbliższych miesięcy ponowny wniosek może zostać rozpoznany pozytywnie. Z jednej strony pracownik dostaje jasną wskazówkę co do możliwości ubiegania się o nowe warunki pracy w przyszłości, a pracodawca zachowuje termin na udzielenie odpowiedzi.

## **Ważenie interesów pracownika i pracodawcy**

Z powyższego względu, jako że w większości przypadków osobami odpowiedzialnymi za rozpoznanie wniosku i udzielenie odpowiedzi na niego będą bezpośredni przełożeni, warto zadbać o poinstruowanie ich nie tylko co do terminu wyrażenia stanowiska, ale także możliwości odmowy.

Przepisy wskazują ogólnikowo, że pracodawca powinien, w miarę możliwości, uwzględnić wniosek pracownika. Nie wprowadzają natomiast żadnych, nawet przykładowych uregulowań sytuacji, w których wniosek pracownika może nie zostać uwzględniony.

Negatywne rozpoznanie wniosku pracownika może natomiast nastąpić w szczególności w przypadku przeprowadzania zmian w organizacji struktury pracodawcy, braku wystarczających środków finansowych pracodawcy, braku dodatkowych zadań do powierzenia, zakończenia realizacji projektu czy przedsięwzięcia, przy którym pracował pracownik, braku zadań do powierzenia pracownikowi w zwiększonym wymiarze albo po okresie, na jaki umowa została zawarta, czy też braku kompetencji pracownika do powierzenia mu innych obowiązków.

Powyższe ma o tyle istotne znaczenie, że w razie nieuwzględnienia wniosku pracodawca jest obowiązany do poinformowania pracownika o przyczynie odmowy. Uzasadnienie to nie musi jednak zmierzać do udowodnienia pracownikowi, że przyczyna jest rzeczywista i konkretna (np. poprzez przedstawianie wyników finansowych pracodawcy dla potwierdzenia, że pracodawca nie ma środków finansowych na zatrudnienie kogoś w wyższym wymiarze etatu). Zupełnie wystarczającym powinno być proste wskazanie motywów decyzji pracodawcy.

### **Do trzech razy sztuka...**

O czym warto pamiętać, pracownik uprawniony jest do złożenia wniosku tylko 1 raz w roku kalendarzowym.

Dobłą praktyką jest doregulowanie w wewnętrznych aktach, co będzie działało się z kolejnym wnioskiem w tym samym roku kalendarzowym.

Stoimy na stanowisku, że pracodawca jest uprawniony do pozostawienia go bez rozpoznania, o czym nie musi nawet informować indywidualnie pracownika, o ile zasada ta zostanie określona w ogólnej procedurze zgłaszania wniosków. Nic nie stoi jednak na przeszkodzie, aby pracodawca dopuścił do złożenia przez pracownika kolejnego wniosku w tym samym roku, o ile nie narazi się na zarzuty nierównego traktowania w zatrudnieniu.

## **Trudna pora dla pracodawcy**



## i rodzica

Autor: Monika Domańska

Zgodnie ze znowelizowanym przepisem Kodeksu pracy, pracownika wychowującego dziecko do ukończenia przez nie 8 roku życia nie wolno bez jego zgody zatrudniać w godzinach nadliczbowych, w porze nocnej, w przerywanym systemie czasu pracy oraz delegować poza stałe miejsce pracy. Przed nowelizacją przepis dotyczył pracownika opiekującego się dzieckiem do ukończenia przez nie 4 roku życia. Przyczyną wskazaną w uzasadnieniu nowelizacji rozszerzenia uprawnień pracowników-opiekunów jest ułatwienie pracownikom godzenia życia zawodowego i rodzinnego.

Przepis ma więc charakter względny i główny jego ciężar oparty jest o zgodę pracownika. Pracownik będący opiekunem dziecka do 8 roku życia może bowiem zgodzić się na wykonywanie pracy czy to w godzinach nadliczbowych, porze nocnej, przerywanym systemie czasu pracy czy na delegację poza stałe miejsce pracy, jednakże to obowiązkiem pracodawcy jest odebranie od pracownika oświadczenia w tym zakresie.

Przepisy Kodeksu pracy nie określają formy w jakiej zgoda pracownika powinna być wyrażona, jednakże w rozporządzeniu Ministra Rodziny Pracy i Polityki Socjalnej w sprawie dokumentacji pracowniczej przewidziany został obowiązek pracodawcy prowadzenia oddzielnie dla każdego pracownika dokumentacji związanej ze stosunkiem pracy, w tym również w zakresie zgody pracownika wychowującego dziecko do ukończenia przez nie 8 roku życia na zatrudnianie w godzinach nadliczbowych, w porze nocnej, w systemie przerywanego czasu pracy i delegowanie poza stałe miejsce pracy.

Z uwagi na fakt, że zgoda ta związana jest z dokumentacją w sprawach związanych ze stosunkiem pracy, to jej forma będzie uzależniona od sposobu prowadzenia tejże dokumentacji u danego pracodawcy. Zgodę można bowiem porównać do występujących w prawie pracy porozumień w przedmiocie organizacji pracy, a zatem przyjąć należy, iż zgoda ta nie jest stała i może być wypowiedziana, czyli ulec zmianie.

Czego nie należy tracić z pola widzenia to fakt, iż z uprawnienia do zatrudnienia w godzinach nadliczbowych, porze nocnej, systemie przerywanego czasu pracy i delegowania poza stałe miejsce pracy nie mogą korzystać jednocześnie oboje rodzice czy opiekunowie. Nie ma również znaczenia fakt czy rodzice lub opiekunowie są zatrudnieni w tym samym podmiocie czy w dwóch innych. W drugim z przypadków pracodawcom nie pozostawiono żadnych narzędzi do tego, aby móc weryfikować czy rodzice zakazu tego przestrzegają.

Naruszenie przez pracodawcę prawa pracownika w zakresie uniemożliwienia korzystania z uprawnienia do niepracowania w godzinach nadliczbowych, porze nocnej, systemie przerywanego czasu pracy i delegowania poza stałe miejsce pracy stanowi wykroczenie przeciwko prawom pracownika w zakresie uprawnień pracowników związanych z rodzicielstwem i zatrudnianiem młodocianych.

Wykroczenie to karane jest grzywną w wysokości od 1 000 do 30 000 zł i co najważniejsze, wykroczenie to może być popełnione zarówno przez pracodawcę, jak i przez osobę, która działa w imieniu pracodawcy. Kto więc może zostać uznany za osobę działającą w imieniu pracodawcy?

Kodeks pracy nie odpowiada na to pytanie wprost, wskazując wyłącznie na definicję podmiotu dokonującego czynności z zakresu prawa pracy, zgodnie z którą za pracodawcę będącego jednostką organizacyjną czynności w sprawach z zakresu prawa pracy dokonuje osoba lub organ zarządzający tą jednostką albo inna wyznaczona do tego osoba.

W szczególności więc za osoby działające w imieniu pracodawcy należy uznać członków organów zarządzających. Niemniej za takie osoby można także uznać konkretnych pracowników, a ich odpowiedzialność będzie wnikąła z zakresu czynności, jakie na nich ciążyą. Nie chodzi bowiem wyłącznie o umocowanie do dokonywania czynności prawnych, ale także czynności faktycznych, a te mogą być wykonywane np. przez bezpośredniego przełożonego pracownika.

Co wymaga podkreślenia, Sąd Najwyższy w 2018 roku przyznał, iż utrudnianie korzystania z uprawnień przysługujących z tytułu wychowywania małoletnich dzieci ma charakter deliktowy, mogący doprowadzić do uznania działania pracodawcy za mobbing w przypadku rozstroju zdrowia.

Odpowiedzialność za naruszenie zakazu opisanego w niniejszym artykule jest więc dość szeroka, dlatego też pracodawcy z uwagą i ostrożnością powinni podchodzić do uprawnień pracowniczych w tym zakresie.

# Nowe informacje w świadectwie pracy

Autor: Monika Domańska

Wprowadzone w Kodeksie pracy zmiany wpłynęły na zmiany w strukturze wydawanych pracownikom świadectw pracy. Pracodawca jest zobowiązany najpóźniej w dniu, w którym następuje ustanie stosunku pracy, wydać pracownikowi świadectwo pracy. W przypadku gdy z obiektywnych przyczyn wydanie świadectwa pracy pracownikowi albo osobie przez niego upoważnionej w tym terminie nie jest możliwe, pracodawca w ciągu 7 dni od dnia upływu tego terminu zobowiązany jest przesłać świadectwo pracy pracownikowi lub tej osobie za pośrednictwem operatora pocztowego albo doręczyć świadectwo pracy w inny sposób.

Wydanie świadectwa pracy jest obowiązkiem pracodawcy i nie może być uzależnione od uprzedniego rozliczenia się pracownika z pracodawcą. Co więcej, niewydanie przez pracodawcę świadectwa pracy naraża go na odpowiedzialność z tytułu wykroczenia przeciwko prawom pracownika i obarczone jest sankcją w postaci grzywny w wysokości od 1 000 zł do nawet 30 000 zł.

W nowym wzorze świadectwa pracy, które pracodawcy są zobowiązani wydawać już teraz, powinnością pracodawcy jest zamieszczenie dodatkowych informacji dotyczących wykorzystanych przez pracownika w roku kalendarzowym, w którym ustał stosunek pracy, ilości dni:

- okazjonalnej pracy zdalnej,
- zwolnienia od pracy z powodu działania siły wyższej oraz
- urlopu opiekuńczego.

Zmiany dokonane przez ustawodawcę w Kodeksie pracy pozwoliły bowiem pracownikom wnioskować o wykonywanie okazjonalnej pracy zdalnej w wymiarze nieprzekraczającym 24 dni w roku kalendarzowym, a także na

zwolnienie z pracy z uwagi na siłę wyższą w wymiarze 2 dni lub 16 godzin w roku kalendarzowym. Zwolnienie z pracy z uwagi na siłę wyższą służyć ma pracownikom w pilnych rodzinnych sprawach lub w przypadku choroby czy wypadku. Urlop opiekuńczy przysługuje pracownikowi w wymiarze 5 dni w roku kalendarzowym i udzielony jest w celu zapewnienia osobistej opieki lub wsparcia osobie będącej członkiem rodziny lub zamieszkującej w tym samym gospodarstwie domowym, która wymaga opieki lub wsparcia z poważnych względów medycznych.

Rozszerzenie treści świadectw pracy jest pokłosiem zmian implementujących do polskiego porządku prawnego m.in. dyrektywy rodzicielskiej oraz dyrektywy work-life balance.

Informacje zwarte w świadectwie pracy dotyczące wykorzystania przez pracownika wymienionych uprawnień mają pozwolić nowemu pracodawcy ustalić wymiar wykorzystanych przez pracownika dni okazjonalnej pracy zdalnej, zwolnienia z powodu działania siły wyższej oraz urlopu opiekuńczego u poprzedniego pracodawcy, a tym samym pozwolić na ustalenie pozostałego pracownikowi wymiaru poszczególnych uprawnień u nowego pracodawcy.

Niezmiennie, w przypadku, w którym informacje zamieszczone przez pracodawcę w świadectwie pracy pozostają nieprawdziwe lub niepełne, pracownik w ciągu 14 dni od otrzymania świadectwa pracy może wystąpić z wnioskiem o sprostowanie świadectwa pracy do pracodawcy, z którym skończył współpracę. Jeżeli pracodawca odmówi lub nie uwzględni wniosku pracownika – w ciągu 14 dni od zawiadomienia o odmowie sprostowania świadectwa pracy pracownik ma prawo wystąpić z żądaniem jego sprostowania do sądu pracy.

ROZDZIAŁ 3

# wellbeing







# Praca w japonkach i na leżaku? Wprowadzenie do workation

Autor: Karolina Barszczewska

Sezon wakacyjny w pełni. I chociaż przy tropikalnych temperaturach klimatyzowane biura znowu są *on top*, to wielu pracowników marzy w tym okresie o japonkach i leżaku. Niestety nie każdy może sobie na nie pozwolić, w szczególności jeśli kalendarz urlopów wakacji w tym terminie nie przewiduje...

Z odpowiedzią przychodzi więc workation. Wytwórz na miarę „naszych czasów” i wszechobecnej pracy zdalnej.

Workation – work and vacation, czyli praca i wakacje w jednym. Możliwe? W obecnej kulturze pracy, w której praca spoza biura nie jest już postrzegana w kategoriach benefitu, a nowej rzeczywistości – na pewno. Aktualnie w ofertach biur podróży można już znaleźć propozycje wyjazdów wprost dedykowane właśnie dla tej formy łączenia odpoczynku z pracą. Część pracodawców faktycznie wprowadza w swoich organizacjach podobne rozwiązania.

Workation ma jednak tyle samo zwolenników, co oponentów i nie wynika to tylko z czysto teoretycznych argumentów. Pracownicy, którzy zdecydowali się wypróbować tę formę pracy, wskazywali, że niezaprzeczalnym plusem jest tutaj zmiana środowiska pracy i próba skorzystania z wakacyjnego klimatu w wymiarze większym niż pozwala na to plan urlopów. Niestety w praktyce często bywa, że po workation wracali bardziej sfrustrowani niż przed wyjazdem. Przyczyna? Brak możliwości korzystania z pełni uroków lokalizacji, w której się znajdowali.

O czym często zapominamy, workation to nadal praca i pracownicy nie mają pełnej swobody w kształtowaniu zasad jej wykonywania, w tym czasu i miejsca wykonywania pracy.

## **Workation nie jest pracą podczas urlopu!**

Część źródeł internetowych błędnie definiuje workation jako pracę podczas urlopu. Takie rozumienie nie tylko nie jest prawidłowe, ale naraża przełożonych nawet na wysokie grzywny.

Nie można powierzyć pracownikowi pracy na urlopie. Pracownik albo jest w pracy, albo na urlopie. Zastrzeżenie przeciwne jest niezgodne z prawem, a pracodawcy za takie praktyki grozi odpowiedzialność wykroczeniowa. Pojęcie definiowane jako praca podczas urlopu naruszałoby przepisy dotyczące zasad udzielania urlopu wypoczynkowego<sup>1</sup>.

**Workation to nic innego jak praca zdalna, tyle że świadczona nie z miejsca zamieszkania, jak to zazwyczaj bywa przy klasycznej pracy zdalnej, a (z reguły) z typowo turystycznego kurortu.**

Praca jest zatem świadczona przez pracownika dlatego, że (1) pracownik nie przybywa na urlopie i dlatego, że (2) pracownik otrzymał zgodę przełożonego na wykonywanie pracy zdalnej.

Aby workation odbyło się bez przykrych niespodzianek i na pracownika po powrocie z wyjazdu nie czekało zwolnienie dyscyplinarne, warto zadbać o jasne i przejrzyste warunki jego wykonywania. Przełożeni w porozumieniu z pracownikami powinni zadbać o ustalenie jak, kiedy i gdzie praca będzie wykonywana.

---

<sup>1</sup> Ciekawostką jest przy tym, że wykonywanie przez pracownika pracy z własnej i nie-przymuszonej woli w trakcie urlopu, bez polecenia lub akceptacji przełożonego i bez wyraźnej i obiektywnej konieczności, może nie zostać zakwalifikowane jako wykonywanie pracy w czasie urlopu. Dla porównania: wyrok SN z 23 marca 2017 r., I PK 130/16.

# Workation w 5 krokach

Autor: Karolina Barszczewska

Warto pamiętać, że workation to nic innego jak praca zdalna, tyle że wykonywana w ramach wakacyjnego podróżowania. W tym roku zasady wykonywania pracy zdalnej uległy wielu zmianom. Do tej pory mierzyliśmy się z zupełnym brakiem regulacji w tym przedmiocie, a w ostatnich latach z niedoregulowaniem COVID-owych przepisów. 7 kwietnia 2023 r. do Kodeksu pracy weszły w życie nowe zasady dotyczące szczególnego trybu świadczenia pracy, czyli pracy zdalnej i przepisy te mają bezpośrednie przełożenie na workation.

O czym warto pamiętać, a czego bezwzględnie nie można pominąć, ustalając zasady powierzenia tej szczególnej formy pracy zdalnej? W 5 punktach wyjaśniamy główne obszary budzące wątpliwości i fundamenty prawidłowego określenia warunków workation pracowników.

## 1. Poinformowanie o miejscu pobytu pracownika

Praca może być wykonywana całkowicie lub częściowo w miejscu wskazanym przez pracownika i każdorazowo uzgodnionym z pracodawcą. Pomimo, iż to zasadniczo pracownik decyduje skąd będzie wykonywał pracę zdalną, to jednak uzgodnienie tego miejsca z pracodawcą w praktyce oznacza wyrażenie przez niego zgody na wybrane przez pracownika miejsce świadczenia.

Pracownicy muszą pamiętać, że niezgłoszenie przez nich zmiany miejsca wykonywania pracy zdalnej jest nieprawidłowe i sami mogą ponieść tego przykre konsekwencje. Mowa tu jednak nie tylko o narażeniu się na zwolnienie dyscyplinarne, ale także np. odmowę przyznania odszkodowania w przypadku zaistnienia wypadku przy pracy.

Problem miejsca wykonywania pracy zdalnej jest wieloobszarowy. Nierzadko pracodawcy wprowadzając odpowiednie regulacje zdecydowali się do zamieszczenia klauzuli związanej z niemożliwością podjęcia wykonywania pracy zdalnej z za granicy albo ewentualnie z ograniczeniem czasowym takiego świadczenia.

Powyższe podyktowane jest ryzykiem zmiany rezydencji podatkowej pracownika. Jeśli krótki wyjazd wakacyjny przerodzi się w długoterminowe świadczenie pracy z terytorium innego kraju, to po stronie pracodawcy będzie rodziło nowe obowiązki w sferze obciążeń publicznoprawnych.

Inną kwestią będzie konieczność oświadczenia przez pracownika, że w nowym miejscu wykonywania pracy również posiada warunki lokalowe i techniczne do wykonywania pracy zdalnej, a jego miejsce pracy spełnia warunki BHP. Brak złożenia takiego oświadczenia przez pracownika wyklucza możliwość jego wyjazdu i rozpoczęcia świadczenia pracy spoza kraju.

Między innymi dlatego też istotnym będzie ustalenie miejsca, z którego pracownik podczas workation będzie świadczył pracę. Co więcej, coraz więcej pracodawców decyduje się ograniczać możliwości korzystania z workation do terytorium kraju albo do jednego kontynentu czy nawet tej samej strefy czasowej.

## **2. Przyjęcie maksymalnego czasu wykonywania pracy za granicą**

Przepisy Kodeksu pracy regulujące instytucję pracy zdalnej nie wprowadzają żadnych szczególnych uregulowań dotyczących międzynarodowej pracy zdalnej.

W szczególności przy długoterminowym okresie świadczenia pracy z innego kraju mogą powstać wątpliwości co do miejsca regulowania przez pracodawcę obciążeń publicznoprawnych związanych z zatrudnieniem pracownika. Nie jest wykluczone, że dochód z wynagrodzenia pracownika będzie podlegał opodatkowaniu w innym państwie.

Decydującym czynnikiem kwalifikującym miejsce świadczenia pracy jako miejsce rezydencji podatkowej może być właśnie długość pobytu. Zgodnie z przepisami termin graniczny został ustalony na 183 dni w roku

podatkowym. Po ich upływie rezydencja podatkowa pracownika zostanie ustalona na państwo obce. Upływ wskazanego terminu nie będzie oznaczał przeniesienia miejsca rezydencji dopiero z tą chwilą, ale od samego początku pobytu pracownika w innym kraju. W związku z tym dochód będzie opodatkowany od początku w państwie obcym. Polski pracodawca będzie obowiązany wówczas do zaniechania poboru zaliczek na poczet podatku w Polsce, chyba że pracownik złoży w tym przedmiocie stosowny wniosek upoważniający pracodawcę do dalszego pobierania zaliczek.

Sytuacja wyglądać będzie analogicznie w zakresie ubezpieczeń społecznych. Tutaj również ogólna zasada wskazuje, że wynagrodzenie powinno zostać oskładkowane w państwie, w którym praca faktycznie jest świadczona. W przeciwieństwie jednak do regulacji normujących kwestie opodatkowania, przepisy unijne nie precyzują dokładnie jaki okres świadczenia pracy uprawnia do stosowania ustawodawstwa państwa obcego w zakresie podlegania systemowi ubezpieczeń. Wskazuje się w tym względzie na ogólną przesłankę utraty związku z pierwotnym państwem świadczenia (w tym przypadku z Polską).

Pracodawcy powinni mieć na względzie, że samo ustalenie obowiązku oskładkowania wynagrodzenia pracownika w innym państwie będzie rodzić po ich stronie zobowiązania do wypełniania wszystkich obowiązków wynikających z ustawodawstwa mającego zastosowanie do ich pracowników świadczących pracę w tym państwie. Jednym z nich będzie konieczność zarejestrowania się jako płatnik składek w lokalnym systemie ubezpieczeń społecznych.

### **3. Ustalenie godzin świadczenia pracy**

Świadczenie pracy w trybie workation wymaga od pracodawcy odpowiedniego zorganizowania procesu pracy tak, aby mimo dzielących pracowników nawet tysięcy kilometrów efektywność współpracy nie ucierpiała, a pracodawca nie ponosił dodatkowych niepotrzebnych kosztów zatrudnienia.

Problem pojawić się może przy wykonywaniu obowiązków w godzinach, które w Polsce nadal jeszcze mieszczą się w standardowych godzinach pracy, ale za granicą pozostają już są poza ich zakresem.

Świadczenie pracy zdalnej w strefie czasowej przesuniętej nie o jedną, a o kilka godzin może wtedy okazać się nie lada wyzwaniem. Problemem może być skoordynowanie godzin pracy pracownika przebywającego za granicą z godzinami pracy zakładu pracy w Polsce. Istnieją branże, których taki problem nie będzie dotyczył wcale lub będzie dotyczył, lecz w ograniczonym zakresie. W większości jednak może on przyczyniać się do powstania problemów komunikacyjnych i w rezultacie powodować znaczne trudności w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, w szczególności jeśli praca pracownika wymaga kontaktu z klientem.

To jednak nie koniec problemów. Jeżeli pracownik świadczy pracę w podstawowym systemie czasu pracy, to może (a nawet powinien) świadczyć ją nadal w przyjętych w zakładzie pracy porach jej świadczenia zgodnych ze strefą czasową w jakiej się znajduje. Takie stanowisko uzasadnione jest koniecznością zapewnienia pracownikowi dobowych i tygodniowych norm odpoczynku, a także przepisami normującymi zasady pracy w porze nocnej.

Inaczej jednym z identyfikowanych ryzyk jest konieczność odpowiedniego rozliczania pracy w godzinach nadliczbowych lub nawet w porze nocnej.

W przeciwnym wypadku wystarczającym jest przesunięcie strefy czasowej choćby o jedną godzinę i świadczenie pracy zgodnie z rozkładem czasu pracy obowiązującym w Polsce, aby pracownik był zmuszony do wykonywania pracy w godzinach nadliczbowych, za które będzie uprawniony rozliczyć się z pracodawcą.

#### **4. Sprezycowanie zasad rozliczania kosztów**

Nowe przepisy regulujące pracę zdalną wprowadziły obowiązek rozliczania przez pracodawców kosztów świadczenia pracy zdalnej ponoszonych przez pracownika. Jako że workation jest szczególnym trybem pracy zdalnej, obowiązek ten będzie wiązał organizacje również w tym przypadku.

Mając na względzie, że lokalizacją najczęściej wybieraną przez pracowników dla wykonywania pracy w ramach workation są destynacje zagraniczne, rozliczenie kosztów może stać się problematyczne.

Po pierwsze, pracownicy muszą wziąć pod uwagę, że pracodawca nie będzie ponosił kosztów związanych z samą podróżą, ani też kosztów dostosowania nowego miejsca do wykonywania pracy spełniającego warunki BHP.

Po drugie, ogromne wątpliwości może budzić kwestia rozliczania usług telekomunikacyjnych, w tym głównie kosztów Internetu. Nie będzie już zaskoczeniem, że hotelowe sieci nie są dostosowane do wymogów zabezpieczeń przed cyberatakami i nie powinny być wykorzystywane przy świadczeniu pracy i przetwarzaniu poufnych informacji stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa.

Najlepszym rozwiązaniem powyższego problemu byłoby zapewnienie przez pracodawcę modemu USB. Nie każdy pracodawca zdecydował się jednak na powierzenie pracownikom takiego narzędzia i rozliczają z pracownikami ponoszone koszty tej usługi.

Z całą pewnością przy wprowadzeniu ryczałtu za pracę zdalną, który w odniesieniu do workation jest najbardziej uzasadnioną formą rozliczenia wydatków pracownika związanych z wykonywaniem swoich obowiązków, pracodawca nie powinien być obowiązany do ponoszenia nadmiarowych kosztów związanych z wyższymi cenami dostawców usług za granicą.

## **5. Przypomnienie zasad BHP**

Największym wyzwaniem workation, jak i samej pracy zdalnej, jest realizacja obowiązku pracodawcy w postaci zapewnienia pracownikowi bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Przy workation szczególnie ciężkim będzie dla pracodawcy ewentualne zweryfikowanie spełnienia norm BHP, a także kwalifikacja wypadków przy pracy.

Pracodawcy ze szczególną uwagą powinni zadbać o odebranie od pracowników oświadczeń, że w nowym miejscu posiadają warunki lokalowe i techniczne do wykonywania pracy. Wykonywanie pracy w formie workation powinno być powierzone pracownikowi wyłącznie po zadeklarowaniu możliwości do wykonywania pracy w destynacji wskazanej przez pracownika. Wspomniane oświadczenie powinno dodatkowo zawierać deklarację stosowania się do wszelkich wytycznych i zaleceń w zakresie

BHP, w tym do instrukcji przekazywanych w tym przedmiocie przez pracodawcę, a także zapewnienie posiadania wyposażenia spełniającego minimalne wymagania zawarte w rozporządzeniu Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy.



# Kiedy trzeba rozpakować walizki... Nagła zmiana terminu urlopu

Autor: Joanna Namojlik

Do zmiany terminu urlopu może dochodzić z wielu różnych przyczyn. Może o to wystąpić zarówno pracownik, jak i pracodawca.

## **Inicjatywa pracownika**

Gdy z inicjatywą przesunięcia urlopu występuje pracownik, to muszą za tym stać ważne przyczyny. Pojęcie to jest bardzo niekonkretne i na próżno w przepisach szukać definicji tego sformułowania. Niesie to za sobą wiele zalet jak i wiele wad, ponieważ każdy może je rozumieć na swój sposób. Generalnie chodzi o okoliczności, które uniemożliwiają skorzystanie z udzielonego urlopu. Pomocne w tym zakresie jest orzecznictwo i piśmiennictwo, które za ważne przyczyny uznaje okoliczności, takie jak choroba członka rodziny pracownika, konieczność sprawowania opieki nad dzieckiem, czy nawet brak możliwości skorzystania z urlopu w tym samym czasie przez współmałżonka.

Okolicznością, która uznawana jest za ważną przyczynę jest również klęska żywiołowa na terenie, gdzie pracownik miał spędzić urlop. Ta ostatnia przesłanka w kontekście wydarzeń, jakim były np. pożary w Grecji, Turcji, czy we Włoszech, nabiera szczególnego znaczenia. O ile biura podróży przewidywały możliwość zmiany terminu lub destynacji, to mogło dochodzić do zmiany terminu urlopu z uwagi na wystąpienie wspomnianej ważnej przyczyny. W każdym razie katalog tych przyczyn jest otwarty i każdorazowo poddawany ocenie przez pracodawcę, bo to do niego należy decyzja o przesunięciu urlopu pracownika.

Istotne jest, by te przyczyny wystąpiły już po sporządzeniu planu urlopów albo po uzgodnieniu terminu urlopu. W sytuacji gdy pracodawca nie zgodzi się na przesunięcie terminu urlopu na wniosek pracownika uzasadniony

ważnymi przyczynami, wówczas pracownikowi przysługuje roszczenie o nakazanie pracodawcy udzielenia urlopu w innym terminie.

### **Inicjatywa pracodawcy**

Zdarzają się jednak sytuacje, gdy to pracodawca występuje z inicjatywą przesunięcia urlopu pracownika. Taka możliwość istnieje w przypadku wystąpienia szczególnych potrzeb pracodawcy. Chodzi tutaj o sytuacje, w których nieobecność pracownika spowodowałaby poważne zakłócenia toku pracy. Do takich okoliczności można zaliczyć np. konieczność usunięcia awarii, czy też niespodziewane spiętrzenie prac, którego pracodawca nie mógł przewidzieć, a brak przesunięcia urlopu pracownika może w istotny sposób zakłócić funkcjonowanie zakładu pracy. Mowa zatem o sytuacjach, które nie były znane pracodawcy w momencie udzielenia urlopu, a które mają istotne znaczenie dla funkcjonowania firmy.

Należy tutaj mieć na uwadze, że zwykle pracownicy planują swój wypoczynek z dużym wyprzedzeniem, co wiąże się z ponoszeniem kosztów (choćby w formie wpłacanych zaliczek). Odwołanie wyjazdu w ostatnim momencie może wiązać się więc z brakiem możliwości odzyskania środków wpłaconych na rachunek biura podróży, hotelu czy linii lotniczych.

Co prawda w zakresie przesunięcia terminu urlopu z inicjatywy pracodawcy przepisy nie regulują wprost zasad zwrotu poniesionych przez pracownika kosztów. Powszechnie przyjmuje się jednak, że podobnie jak przy odwołaniu z urlopu, pracodawca powinien pokryć koszty pozostające w bezpośrednim związku z przeniesieniem terminu urlopu. Takie stanowisko wyraziła również Państwowa Inspekcja Pracy. Zgodne jest to z zasadą ryzyka pracodawcy, w świetle której pracownik nie powinien ponosić ujemnych skutków decyzji pracodawcy w sytuacjach przez siebie niezawinionych.

## Skutki chomikowania urlopu

Autor: Joanna Namojlik

Z reguły pracownicy bardzo często korzystają z urlopu wypoczynkowego w sezonie letnim. Dobra pogoda sprzyja podróżom. Znacznie rzadziej, ale zdarzają się jednak i takie sytuacje, kiedy pracownik pomimo zgromadzenia wielu dni zaległego urlopu, nie chce z niego skorzystać i nie przekonują go nawet sprzyjające warunki pogodowe.

Co do zasady pracodawca jest obowiązany udzielić pracownikowi urlopu w tym roku kalendarzowym, w którym pracownik uzyskał do niego prawo, ale tak jak wspomniałam powyżej, wielu pracowników gromadzi również w swojej puli urlop zaległy.

W większości firm funkcjonują plany urlopów, na podstawie których można weryfikować liczbę dni urlopu pracownika, zarówno tego aktualnego, jak i zaległego.

Czuwanie nad liczbą tego drugiego (zaległego) jest istotne, ponieważ przepisy narzucają ostateczny termin, kiedy pracodawca powinien pracownikowi udzielić urlopu zaległego. Powinno to nastąpić najpóźniej do dnia 30 września następnego roku kalendarzowego. Obowiązek ten będzie uznany za spełniony, jeżeli urlop rozpocznie się najpóźniej dnia 30 września.

Gdy pracownik zaproponuje termin wykorzystania urlopu zaległego, a pracodawca go zaakceptuje, nie ma problemu. Inaczej jest jednak, gdy pracownik jest bardzo niechętny do wykorzystania swojego urlopu i we wrześniu nadal dysponuje dużą liczbą dni urlopu zaległego z poprzedniego roku do wykorzystania. Wówczas sprawa się komplikuje.

Pojawia się zatem pytanie – czy pracodawca może zmusić pracownika do urlopu?

Co do zasady termin wykorzystania urlopu jest uzgadniany z pracownikiem. Przepisy przewidują jednak wyjątki, w których pracodawca może narzucić termin wykorzystania urlopu pracownikowi. Może mieć to miejsce w okresie wypowiedzenia, ale również w sytuacji, gdy pracownikowi przysługuje urlop zaległy.

Udzielenie urlopu zaległego w terminie do końca września następnego roku kalendarzowego jest obowiązkiem pracodawcy, a jego niewykonanie naraża go na odpowiedzialność wykroczeniową.

W orzecznictwie SN wyraźnie podkreślono, że prawo do urlopu wypoczynkowego niesie za sobą uprawnienia i obowiązki dla obu stron. Z jednej strony pracodawca jest zobowiązany do udzielenia pracownikowi urlopu wypoczynkowego w określonym wymiarze i terminie, a z drugiej strony pracownik nie może zrzec się prawa do urlopu i nie może odmówić wykorzystania urlopu udzielonego zgodnie z przepisami prawa pracy.

Przepis nakładający na pracodawcę obowiązek udzielenia pracownikowi zaległego urlopu do 30 września nie uzależnia go od zgody pracownika. Można przecież wyobrazić sobie sytuację, w której pracownik, preferujący dalsze kumulowanie urlopu zaległego, za wszelką cenę blokowałby jego udzielenie przez pracodawcę. To zaś skutkowałoby poniesieniem przez pracodawcę nieprzyjemnych konsekwencji finansowych. Jednostronna decyzja pracodawcy o terminie wykorzystania urlopu zaległego przez pracownika ma właśnie przeciwdziałać tego typu sytuacjom, które chociaż brzmiałyby kuriozalnie, mogą zaistnieć.

Zanim pracodawca wyśle pracownika na zaległy urlop, warto spojrzeć w kalendarz i zaplanować urlop w dogodnym dla obu stron czasie, zanim nadejdzie 30 września.

## Czterodniowy tydzień pracy – przyszłość czy mrzonka?

Autor: Michał Kibil

Gdy w 1956 r. Richard Nixon obiecywał Amerykanom pracę 4 dni w tygodniu „w niezbyt odległej przyszłości” z pewnością większość odbiorców traktowała tę deklarację jako mrzonkę lub dobry żart. Wszak w Ameryce dopiero kilkanaście lat wcześniej doprowadzono do ustandaryzowania 5 dniowego tygodnia pracy (choć np. w fabrykach Henry’ego Forda był to standard już od 1926 r.) i nikt raczej nie przewidywał, że kiedykolwiek czas pracy ulegnie dalszej redukcji.

W samej Europie ten stan pracy przez 6 dni w tygodniu utrzymywał się jeszcze przez blisko 20 lat, a w Polsce wolne soboty zaczęły stawać się standardem dopiero 50 lat temu, a pięciodniowy tydzień pracy stał się powszechnym modelem dopiero od 1980 r.

Dzisiaj – ponad 100 lat od rozpoczęcia ruchu uwalniania pracownikom czasu wolnego – wraca jak bumerang idea dalszej redukcji tygodniowych norm czasu pracy, tym razem do 32h i 4 dni w tygodniu. Zupełnie tak jak 100 lat temu, idea ograniczania czasu pracy ma tyle samo zwolenników, co przeciwników. Zupełnie tak jak 100 lat temu niewielu wierzy, że może się to odbyć bez wpływu na produktywność i zyskowność przedsiębiorstw. Czy tak rzeczywiście musi być?

Z próbą odpowiedzi na to pytanie spróbowali przyjść nam naukowcy.

Na przełomie 2022 i 2023 roku organizacja non-profit 4 Day Week Global podjęła się organizacji serii sześciomiesięcznych testów dla firm z Irlandii, Stanów Zjednoczonych oraz Kanady, Australii i Nowej Zelandii (obejmujących od 17 do 38 firm w każdym z krajów) oraz największego, przeprowadzonego dotąd badania w Wielkiej Brytanii, do którego naukowcom

z University of Cambridge i z Boston College udało się zaangażować 61 organizacji i firm, zatrudniających w sumie około 2900 osób.

Każdy ze wskazanych podmiotów zdecydował się na 20% redukcję godzin pracy dla wszystkich zatrudnionych w nich osób. Nie wiązało się to ze spadkiem płac. Wyniki pokazały, że skrócenie tygodnia roboczego znacząco obniżyło wskaźniki stresu i chorób pracowników, a także zredukowało odsetek osób zgłaszających objawy wypalenia zawodowego. Jednocześnie przychody badanych firm nie tylko nie spadły, ale wręcz przeciwnie nieznacznie się zwiększyły (średnio o 1,4 proc.).

Spośród firm, które wzięły udział w brytyjskim eksperymencie, 92% zadeklarowało gotowość kontynuowania 4-dniowego tygodnia pracy, a blisko 30% zadeklarowało wprowadzenie tej zmiany na stałe.

### **Diabeł tkwił w szczegółach**

Na potrzeby testu, w każdej z badanych firm przyjęto zasadę 100:80:100, którą przekazano również pracownikom, jako nadrzędny cel badania. Oznaczała ona nie mniej ni więcej, tylko 100% wynagrodzenia, 80% czasu, 100% efektywności. Od początku eksperymentu uznawano (co potwierdziła badana próbka), że zmniejszenie liczby godzin nie może się z jednej strony odbić na wynagrodzeniach pracowników, ale z drugiej, niemniej istotnej strony – na przychodach badanych firm i efektywności procesów, które w nich występują. Co zaskakujące, rzeczywiście tak się stało.

Okazało się, że pracownicy zmobilizowani skróconym tygodniem pracy, wskazane 20% czasu wygosposodarowali z czasu, który przeznaczali dotąd na niezawodowe rozmowy, przerwy w pracy, ale też przez optymalizację swojego dnia pracy. Ponieważ wszyscy mieli świadomość mniejszej liczby godzin pracy w jakich powinni się zmieścić, ograniczano czas spotkań (w szczególności on-line) do tego niezbędnego oraz świadomie oceniano, czy czyjaś obecność na spotkaniu jest rzeczywiście potrzebna. Pracownicy zaczęli jednocześnie wykorzystywać nowoczesne narzędzia, które mogłyby zwiększyć efektywność ich pracy. Czas stał się dla nich wszystkich niezwykle cenną jednostką, w której limitach musieli się zmieścić ze wszystkimi swoimi dotychczasowymi obowiązkami.

Co do samej organizacji pracy, niektóre firmy całkowicie wstrzymały pracę na trzydniowy weekend, podczas gdy inne tak ustalały zmiany, aby pozostać dyspozycyjnymi dla klientów w tradycyjnym tygodniu roboczym. Kilka firm uzależniło skrócenie liczby godzin pracy dodatkowymi warunkami, takimi jak zredukowanie dni urlopowych, czy też uzyskanie zgody zespołu na wezwanie ich w piątym dniu do pracy, jeżeli będzie to rzeczywiście potrzebne. W każdym wypadku wskazywano, że projekt zostanie zakończony, jeżeli cele wydajnościowe nie zostaną osiągnięte – szczęśliwie tak się nie działo.

### **Czy u każdego to zadziała?**

Pomimo, że ciężko odmówić wskazanym badaniom rzetelności oraz podążania za przyjętą metodyką (naukowcy na bieżąco ankietowali pracowników i pracodawców przez cały czas trwania eksperymentu, aby z jednej strony śledzić skutki dodatkowego dnia wolnego na jakość ich życia, ale też na wyniki firm), trudno na bazie tak małej próbki przyjąć generalne założenie, że wprowadzenie 4-dniowego tygodnia pracy w każdej organizacji będzie sukcesem.

Jest to z pewnością proces, który musi być dopasowany do kultury organizacyjnej danej firmy, charakteru pracy. Wymaga dużej odpowiedzialności po stronie całego zespołu deklarującego, że mniejsza liczba godzin nie odbije się na jakości i efektywności ich pracy. Jeżeli uda się znaleźć to dopasowanie, jest szansa uzyskać analogiczne wyniki. Jeżeli nie, wdrożenie może skutkować spektakularną porażką.

Jedyne, z czego nie warto rezygnować, to z prób. Co było najbardziej znamienite w całym projekcie to to, że nie pracownicy, a pracodawcy przyznali pod jego koniec, że wprowadzenie czterodniowego tygodnia pracy było dobrą decyzją, a sam powszechny skrócony tydzień pracy musi w ich ocenie kiedyś nadejść, spełniając (z pewnym opóźnieniem) obietnicę Nixona.

Niezależnie od tego, jak bardzo sceptycznie podchodzilibyśmy do tego projektu, warto przełamać swoje bariery i spróbować przygotować się z góry na zmieniające się czasy, chociażby przeprowadzając u siebie mały test – czy 4 dniowy tydzień pracy będzie czymś odpowiednio dopasowanym pod nasze potrzeby. W najgorszym wypadku potwierdzą się nasze przypuszczenia – w najlepszym, wyjdziemy naprzeciw potrzebom naszych pracowników, nic na tym nie tracąc.

# Kilka słów o quiet quitting

Autor: Monika Domańska

Quiet quitting, czyli ciche odchodzenie, to trochę jak angielskie wyjście z pracy. Nie polega na porzuceniu pracy bez słowa, ale na świadomej rezygnacji przez pracownika z ambicji związanej z wykonywaną pracą i ciche wycofywanie się z aktywności oraz relacji w pracy. Taki pracownik pozostaje w pracy co prawda obecnym ciałem, jednak jego zachowanie cechuje brak wykazywania inicjatywy, angażowania się w projekty czy podejmowania nowych wyzwań i brania na barki odpowiedzialności za poszczególne procesy. Krótko mówiąc, dla pracowników-duchów coraz mniej ważne staje się wykazywanie się w pracy, a rutyną zaczyna być praca po linii najmniejszego oporu.

Przyczyny quiet quittingu są różne, a wśród nich króluje wypalenie zawodowe i przepracowanie, choć przyczyną mogą być również konflikty w miejscu pracy, jak i poczucie niedoceny, mogące mieć podłoże w wysokości wynagrodzenia, braku uznania przełożonego czy braku perspektyw na rozwój lub wręcz napotykanie trudności w rozwijaniu umiejętności zawodowych.

Trend ten szczególnie silnie dotyczy najmłodszych grup pracowników na rynku pracy. Dla nich ponadprzeciętne zaangażowanie w pracę ściśle wiąże się z wysokością otrzymywanej gratyfikacji za wykazanie takiej proaktywnej postawy. Jest to naturalne oczekiwanie, bowiem podstawową potrzebą każdego pracownika jest poczucie stabilności, dopiero później akceptacji innych czy samorealizacji.

Jak zatem nie dopuścić do stopniowego spadania zaangażowania pracowników i ich przemiany w snujące się po biurze duchy? Przede wszystkim warto wierzyć w swoich pracowników i stworzyć przejrzyste zasady współpracy, a także zaoferować pracownikowi gratyfikację za jego zaangażowanie i poświęcenie. Kodeks pracy przewiduje kilka typów pieniężnego



uznania pracowników i dobrze pamiętać o różnicach pomiędzy poszczególnymi gratyfikacjami, aby nie narazić się na czyhające ryzyka nieprawidłowego zakwalifikowania pieniężnego uznania pracownika.

Pracodawca ma możliwość przydzielenia pracownikowi nagrody bądź premii. Obydwa pojęcia są stosowane zamiennie i na co dzień nie skłaniają pracowników i pracodawców do rozważania różnic pomiędzy nimi, jednak warto znać rozbieżność pomiędzy tymi pojęciami.

Zgodnie z Kodeksem pracy nagrodę pracodawca może przyznać pracownikom, którzy przez wzorowe wypełnianie swoich obowiązków, przejawianie inicjatywy w pracy i podnoszenie jej wydajności oraz jakości przyczyniają się szczególnie do wykonywania zadań zakładu. Gratyfikacja ta ma zatem charakter raczej incydentalny i nie wynika ze spełnienia przez pracownika wcześniej wytyczonych celów. Taką rolę spełnia bowiem premia, która przyznawana jest pracownikom spełniającym zadania lub kryteria, na które wcześniej pracownicy jak i pracodawca zgodzili się w umowie, regulaminie pracy czy układzie zbiorowym.

Warunki uzyskania premii powinny być więc jasno określone a pracodawca powinien pamiętać, że spełnienie przez pracownika warunków premii zawsze musi równać się jej wypłacie przez pracodawcę. Warto także wspomnieć, iż ani nagroda, ani premia nie mogą dyskryminować pracowników.

Aby więc zminimalizować ryzyko pojawienia się w swoim przedsiębiorstwie niepokojącego trendu quiet quittingu, warto ustalić jasne reguły pracy z pracownikiem oraz wybrać marchewkę zamiast kija, doceniając zaangażowanie i wyniki pracy pracowników zanim narosnie w nich frustracja, iż pozostają one niezauważalne. Jak pokazuje doświadczenie, zadowoleni i dumni ze swojej pracy pracownicy rzadziej decydują się na zmianę pracy, a pracodawca, zyskując zaangażowanego i ukontentowanego pracownika może ze spokojem obejrzeć w wolny weekendowy wieczór finałową scenę z Demi Moore i Patrickiem Swayzem z myślą, iż nie usłyszy od swojego pracownika „See ya”.

# Funduszowe mikołajki, czyli prezenty świąteczne finansowane z ZFŚS

Autor: Karolina Barszczewska

Skoro jesteśmy już po pierwszych opadach śniegu w tym sezonie, a z wiąższości witryn sklepowych atakują nas dekoracje świąteczne, to dobry czas, żeby zacząć planować spotkania wigilijne i prezenty świąteczne dla pracowników oraz ich rodzin.

W szczególności ten ostatni temat wymaga odpowiednio wczesnego zaopiekowania. Dlaczego? Ponieważ pracodawcy często decydują się na pokrycie kosztów takich prezentów ze środków Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych. Rozwiązanie korzystne dla organizacji nie tylko z uwagi na racjonalne zarządzanie finansami przedsiębiorstwa, ale też pod kątem podatkowo-składowym. Jednak, jak każde rozwiązanie, wymaga prawidłowego wdrożenia w zakładzie pracy.

## **Uznaniowość pracodawcy**

Ustawa o Zakładowym Funduszu Świadczeń Socjalnych nie stanowi samodzielnej podstawy do rozporządzania środkami Funduszu utworzonego u pracodawcy. Zasady i warunki korzystania z usług i świadczeń finansowanych z Funduszu oraz zasady przeznaczania środków Funduszu na poszczególne cele i rodzaje działalności socjalnej muszą zostać określone w regulaminie.

Jeżeli w regulaminie Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych pracodawca nie przewidział możliwości wydatkowania środków na prezenty świąteczne dla pracowników lub ich najbliższych (np. paczki mikołajkowe dla dzieci), nie ma możliwości pokryć kosztów ich organizacji z pieniędzy zgromadzonych w ramach Funduszu.

Pracodawca jest zatem związany regulacjami, które sam wprowadził w zarządzanym przez siebie zakładzie pracy i nie może przyznać świadczeń, których udzielenia uprzednio nie przewidział.

### **Obowiązek złożenia wniosku**

Ustawa o Zakładowym Funduszu Świadczeń Socjalnych nie przewiduje również procedury przyznawania świadczeń. Procedura taka powinna zostać uregulowana we wspomnianym wyżej regulaminie. To organizacja sama ustala warunki ubiegania się o świadczenia, a także sam proces ich przyznawania.

Złożenie wniosku przez pracownika nie musi stanowić koniecznego warunku przyznania świadczenia z Funduszu. Ustawa takiego obowiązku nie nakłada. Jeżeli jednak pracodawca wobec wszystkich świadczeń przyznawanych w ramach Funduszu przewidział obligatoryjnie złożenie wniosku przez osoby uprawnione, to wymóg taki powinien być zachowany.

Konstruując postanowienia regulaminu warto więc zważyć jaki jest cel przyznawanych benefitów oraz czy wprowadzone zasady nie tylko niepotrzebnie wykluczą część uprawnionych, ale także dodadzą komisjom socjalnym dodatkowej pracy, co w perspektywie kilkutyśięcznych zakładów pracy może stanowić nie lada wyzwanie.

### **Wątpliwa równość świadczeń**

Największą bolączką pracodawców jest jednak wartość prezentów świątecznych przyznawanych osobom uprawnionym. Na podstawie fundamentalnej zasady wydatkowania środków Funduszu, zgodnie z którą przyznawanie ulgowych usług i świadczeń oraz wysokość dopłat uzależnia się od sytuacji życiowej, rodzinnej i materialnej osoby uprawnionej do korzystania z Funduszu. Wynika z tego, że wysokość świadczenia musi być adekwatna do sytuacji pracownika, a to, jak wielokrotnie podkreślały kolejne stanowiska Sądu Najwyższego, wyklucza możliwość przyznawania ich w równej wysokości wobec wszystkich.

Zdaje się jednak, że prezenty świąteczne dla wszystkich uprawnionych do korzystania z Funduszu, a już w szczególności paczki dla dzieci, nierzadko

ROZDZIAŁ 4

# mobbing





# Zapobiegać zamiast leczyć

Autor: Joanna Namojlik

Zachowania niepożądane w organizacji mają wiele wymiarów. Różne są też poziomy odpowiedzialności pracodawców za ich występowanie. Mogą mieć one wymiar odpowiedzialności cywilnej, ale także wykroczeniowej czy nawet karnej. W zależności od tego, z jakim działaniem niepożądanym będziemy mieli do czynienia, różne kategorie podmiotów mogą być odpowiedzialne za jego występowanie. To od poszkodowanego będzie zależać, wobec kogo wystosuje swoje roszczenia i na jakiej podstawie.

Jeżeli w firmie dojdzie do mobbingu, dyskryminacji czy też innych zachowań niepożądanych, pierwszą myślą jest dochodzenie naprawienia szkody od pracodawcy. Może być ona dochodzona zarówno na gruncie przepisów prawa pracy, prawa cywilnego, jak i karnego, w zależności od tego, o jaki czyn chodzi.

Zgodnie z aktualnie obowiązującymi przepisami pracownik może dochodzić od pracodawcy odszkodowania w wypadku, gdy doznał mobbingu lub gdy skutek mobbingu rozwiązał umowę o pracę, a pracodawca mobbingowi w zakładzie pracy nie przeciwdziałał (art. 94(3) § 4 k.p.).

Z punktu widzenia dochodzenia odszkodowania nie ma znaczenia, czy pracownik, który uważa, że był mobbowany, zdecydował się zakończyć stosunek pracy, czy też nie. Przed wrześniem 2019 r. podstawą dochodzenia odszkodowania z tytułu mobbingu było rozwiązanie stosunku pracy z uwagi na mobbing, którego doznał pracownik. Po ostatniej nowelizacji Kodeksu pracy w 2019 r. w przepisie art. 94(3) § 4 dodana została dodatkowa przesłanka „doznania mobbingu”.

Jak wskazuje się w doktrynie, przesłanka doznania przez pracownika mobbingu w zasadzie pochłania przesłankę rozwiązania umowy o pracę z tytułu mobbingu. Tym samym w każdym przypadku, w którym dojdzie

do doznania mobbingu przez pracownika, będzie mógł on dochodzić odszkodowania na podstawie Kodeksu pracy. Daje to pracownikowi możliwość skierowania pozwu przeciwko pracodawcy zarówno w trakcie trwania umowy o pracę, jak i po jej rozwiązaniu.

Gdy mowa o byłym pracowniku, nie ma znaczenia, czy do zakończenia stosunku pracy dojdzie za wypowiedzeniem czy poprzez złożenie przez pracownika oświadczenia o rozwiązaniu umowy o pracę bez wypowiedzenia, czy też – w teorii – nawet za porozumieniem stron (w praktyce większość tego typu porozumień zawierać będzie klauzule o zrzeczeniu się przez pracownika roszczeń, co będzie go blokowało przed wystąpieniem przeciwko pracodawcy na drogę sądową).

Ważne jest jedynie istnienie związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy zachowaniami mobbingowymi oraz rozwiązaniem umowy o pracę. Przy wskazanym brzmieniu przepisu, mobbing nie musi (choć może) być wyłączną przyczyną rozwiązania umowy.

Naturalnie dochodzenie przez ofiarę mobbingu odszkodowania od pracodawcy, z którym jest związana, z wielu względów może być trudne i problematyczne (chociażby ze względu na to, że w relacji pracowniczej pracownik będzie musiał współpracować z pracodawcą, a na sali sądowej obie strony będą ze sobą walczyły o wygraną), ale nie jest ono niemożliwe.

Przyjmuje się, że odpowiedzialność pracodawcy z tytułu mobbingu ma charakter kontraktowy. Oznacza to, że pracodawca odpowiada za dochowanie staranności w zakresie przeciwdziałania mobbingowi.

W przypadku gdy pracodawca wykaże dołożenie należytej staranności w przeciwdziałaniu mobbingowi, wówczas będzie mógł uwolnić się od odpowiedzialności z tytułu mobbingu.

Gdy przepisy o przeciwdziałaniu mobbingowi wchodziły w życie, uważano, że samo wprowadzenie polityki antymobbingowej i inicjowanie postępowań antymobbingowych na skutek zawiadomienia złożonego przez pracownika jest wystarczające dla uwolnienia pracodawcy od odpowiedzialności odszkodowawczej. Dzisiaj można jednoznacznie potwierdzić, że tak nie jest.



Pracodawca, aby uwolnić się od tej odpowiedzialności, musi wykazać, że podjął realne działania mające na celu przeciwdziałanie mobbingowi, które oceniając z obiektywnego punktu widzenia – dawały potencjalnie pełną skuteczność zapobiegnięcia lub przeciwdziałania przemocy psychicznej względem pracownika. Przez wskazane wyżej działania należy rozumieć takie działania prewencyjne jak szkolenie pracowników, wprowadzanie odpowiednich procedur zachęcających do zgłaszania mobbingu oraz piętnujących jego stosowanie, monitorowanie zachowań niepożądanych czy też tworzenie odpowiedniej organizacji pracy ukierunkowanej na rozwiązywanie konfliktów.

Ponadto, w przypadku gdy pomimo ich wprowadzenia doszło do mobbingu, do czego może dojść, gdy sam mobbowany nie korzystał z wprowadzanych przez pracodawcę środków ochrony albo mobberzy naruszali swoje obowiązki pracownicze, świadomie działając wbrew przyjętym regułom, albo zbiegły się – co najbardziej prawdopodobne – oba te elementy, pracodawca jest zobowiązany wykazać, że podejmował działania ukierunkowane na pomoc ofierze i wyeliminowanie mobbingu występującego w środowisku pracy.

Powyższe oznacza, że nawet jeżeli do mobbingu faktycznie doszło, pracodawca będzie mógł się uwolnić od odpowiedzialności, wykazując się dostateczną aktywnością z zakresu prewencji antymobbingowej oraz działań następczych. W takim przypadku mobbowanemu pracownikowi pozostanie pociągnięcie do odpowiedzialności za to zjawisko (jako w istocie naruszenie dóbr osobistych) samego sprawcy.

Podsumowując, oprócz udowadniania, że dane zachowania nie miały charakteru mobbingu (co nie zawsze będzie możliwe), podstawą obrony pracodawcy przed odpowiedzialnością za mobbing będzie wykazywanie, że podjął on odpowiednie działania, by mobbing nie wystąpił, a skutek w postaci mobbingu w żaden sposób nie był od niego zależny. Jeżeli mu się to nie uda, poniesie odpowiedzialność, o której mowa wyżej.

# Zanim konflikt przerodzi się w mobbing

Autor: Michał Kibil

Dyskusje na temat mobbingu są wyjątkowo spolaryzowane. Są tacy, którzy każdy przykład zachowań niepożądanych w firmie (np. podniesienie głosu, nieodpowiednie żarty czy też krytykowanie osobistych przekonań) traktują jako mobbing, a tym, którzy się ich dopuszczają, przypisują łatkę mobbera lub przemocowca. Są też tacy, którzy od blisko 20 lat, od kiedy mobbing został w Polsce zdefiniowany, twierdzą, że jest to fanaberia, a pracownicy organizacji są po prostu coraz bardziej przeczuleni. Prawda, jak to zwykle bywa, jest gdzieś pośrodku, a zrozumienie tego może nam pomóc w efektywnym przeciwdziałaniu przyczynom mobbingu zamiast jego skutkom.

## **Od tolerowania do braku akceptacji**

Jeszcze kilkanaście lat temu w środowiskach pracy zwracano relatywnie małą uwagę na zachowania, które dzisiaj określa się mianem niepożądanych lub nawet toksycznych. Gdy ktoś się ich dopuszczał, zrzucano to przeważnie na kanwę ciężkiego charakteru lub stresującej atmosfery w pracy. Z pewnością nie zastanawiano się, z czego one wynikają, a gdy ktoś ze względu na takie zachowania rezygnował pracy, często przyklejano mu łatkę słabego lub przeczulonego. Szczęśliwie, tendencja do bagatelizowania takich zachowań zanika. Zaczynamy rozumieć, że eliminacja takich zachowań ze środowiska pracy przynosi wyraźne korzyści, choćby pod kątem zmniejszenia rotacji i utrzymania talentów. Już 5 lat temu w ankiecie przeprowadzonej przez portal LinkedIn stwierdzono, że 65% osób wolałoby zarabiać mniej, a 26% mieć niższą pozycję w organizacji niż radzić sobie ze złym środowiskiem w miejscu pracy. Od tego czasu, wedle kolejnych badań, wskazany odsetek osób przedkładających kulturę organizacji ponad osobiste korzyści, z roku na rok tylko wzrasta.

Na zmianę postrzegania mają wpływ nie tylko eksponowane w mediach przypadki skrajnych zachowań naruszających godność innych osób, które pokazały nam, jak szkodliwe dla poszczególnych firm mogą być skutki tolerowania tego typu praktyk, ale przede wszystkim zmiana pokoleniowa, za którą podążało przesunięcie granic akceptowalności określonych grup zachowań. Przedstawiciele najmłodszych pokoleń, będąc szczególnie wyczulonymi na sposób w jaki są traktowani, nawet jeżeli nie zawsze są w stanie otwarcie zaprotestować przeciwko zachowaniom niezgodnym z ich wewnętrznymi wartościami, są gotowi wyłącznie z tego powodu porzucić pracę z dnia na dzień (co zdają się potwierdzać wcześniej cytowane badania). To powoduje, że pracodawcy chcąc utrzymać talenty, muszą zadbać o kulturę organizacyjną w swoich firmach nastawioną na identyfikowanie i eliminowanie takich zachowań. I oczywiście, znajdą się tacy, którzy będą prześmiewczo mówić, że te osoby (z najmłodszych pokoleń) to „płatki śniegu” (jak określa się przedstawicieli pokoleń „y” i „z” ze względu na ich większą wrażliwość na zachowania, które dla starszych pokoleń były neutralne – żeby nie powiedzieć naturalne), tyle, że to niczego nie zmieni. Wskazane podejście przedstawicieli tych pokoleń jest faktem, który albo możemy zaakceptować, albo (tak długo jak się to nie zmieni – co może nigdy nie nastąpić) możemy ponosić negatywne konsekwencje jego kontestowania.

Zresztą, sam brak akceptacji dla zachowań niepożądanych nie jest niczym złym. Konieczne jest jedynie umiejętne definiowanie co jest rzeczywistą przyczyną takich zachowań, niewrzucanie wszystkich zachowań do jednego worka (przez często błędne nazywanie ich mobbingiem) oraz co wydaje się najcięższe, umiejętne rozdzielanie zachowań na niepożądane i akceptowane.

### **W poszukiwaniu granicy oraz rozwiązań**

Jak bardzo byśmy się starali, nie zawsze jesteśmy w stanie wychwycić cienką granicę pomiędzy tym co jest niepożądane, a tym co jest akceptowane. Oczywiście są takie zachowania, które zawsze będą jednoznacznie negatywne (takie jak groźby, rozsiewanie plotek czy też publiczne wyśmiewanie

kogoś), ale będzie też pewna kategoria zachowań, które tylko dla części z nas będą jednoznacznie niepożądane (jak np. żarty o określonej tematyce, otwarte wyśmiewanie tematów, które dla kogoś są wrażliwe lub przekleństwa), takich, które wynikają ze sposobu komunikacji jakiego zostaliśmy nauczeni (bez intencji skrzywdzenia kogokolwiek), pomimo, że odbiorca będzie na nie reagował bardzo negatywnie (czego przykładem może być np. mówienie podniesionym głosem, przerywanie wypowiedzi, czy też otwarte krytykowanie wykonywanej pracy) czy też takich, które będą odbierane osobiście przez ich adresatów pomimo, że osoba, która się ich dopuszcza, ma całkowicie odmienną intencję (co może mieć miejsce przy wywołaniu u drugiej strony poczucia unikania kontaktu, odbierania prac wcześniej zleconych do wykonania, czy też otrzymywania do wykonania prac bezsensownych). W tym ostatnim przypadku (rozbieżności w intencjach), brak nadania kontekstu naszemu działaniu (np. wspomnianemu odebraniu zadania zleconego do wykonania) może spowodować, że pracownik zamiast potraktować to jako element zarządzania pracą, będzie to traktował jako kwestionowanie jego przydatności zawodowej.

Jedyną drogą do niepowstania na tym gruncie konfliktów lub ich rozwiązywania, gdy wystąpią, jest otwarta komunikacja i sygnalizowanie przez osoby, które czują się dotknięte danymi zachowaniami, że to przekracza ich granice. Gdy tego nie robimy w ujęciu poszczególnych kwestii, które nas różnią (naszych poglądów, przekonań, ale także sposobów komunikacji i zarządzania) może dochodzić do konfliktów, które mogą się zaognić i w konsekwencji eskalować do mobbingu (w szczególności tam, gdzie jedna ze stron konfliktu zacznie dominować nad drugą). Oczywiście, aby to zadziałało, nie tylko potrzebne jest stworzenie przez firmę przestrzeni na taką dyskusję oraz podniesienie ręki ze strony odbiorcy zachowania, ale też adekwatna reakcja ze strony osoby, której się je zarzuca. Taka reakcja może polegać między innymi tak na wyeliminowaniu zachowania, które kogoś osobiście dotyka (lub zastąpieniu go inną formą wyrażania myśli), na (w szczególności tam gdzie pomimo zwrócenia nam uwagi mamy poczucie, że nasze zachowanie było adekwatne) nadaniu kontekstu naszym działaniom i wytłumaczeniu odbiorcy komunikatów naszych rzeczywistych intencji, ale też na wytłumaczeniu dlaczego w naszej ocenie takie zachowanie powinno być obiektywnie uznane za akceptowane (jeżeli tak rzeczywiście jest).

## **Nie każde zachowanie niepożądane będzie mobbingiem**

Co trzeba wyraźnie podkreślić, nie każde zachowanie, które uznajemy za niepożądane (w tym takie, które moglibyśmy odbierać jako wrogie czy negatywne), którego doświadczamy w pracy, będzie mobbingiem. Zdecydowana większość będzie pochodną różnych form konfliktu.

W przypadku konfliktu mówimy o pewnej formie niezgodności także w zakresie wzajemnych interesów. Ze względu na to, że jako ludzie różnimy się w wielu obszarach, popadanie w konflikty jest nieuniknione i paradoksalnie może doprowadzić do dobrych rezultatów, w szczególności wzajemnego zrozumienia zwaśnionych stron. Warunkiem koniecznym jest ustalenie rzeczywistych przyczyn konfliktu oraz wypracowanie rozwiązań, aby dany konflikt dalej nie eskalował, a strony zrozumiały jak na danym gruncie mogłyby w przyszłości go unikać. Konflikt niezarządzony na odpowiednio wczesnym etapie może być początkiem mobbingu – ale zdecydowanie nie musi. Dla rozwiązania konfliktu konieczna jest dwustronna komunikacja i próba otwartego zrozumienia co jest pierwotną przyczyną konfliktu, celem jej wyeliminowania. Jeżeli konflikt wynika z różnych wartości jakimi się kierujemy, rozwiązaniem może być m.in. wspólna decyzja, aby pewnych tematów nie poruszać w dyskusji albo ustalenie, że jeżeli dana dyskusja będzie przekraczać czyjeś granice, będzie to sygnalizowane, a druga strona to uszanuje. Jeżeli konflikt wynika z błędów w komunikacji, warto doprowadzić do ustalenia jaka intencja przyświecała nadawcy, a jak komunikat odbierała druga strona, aby na przyszłość spróbować wyeliminować określone błędy komunikacyjne. Finalnie, jeżeli konflikt wynika z rozbieżności interesów, pomocna może się okazać otwarta dyskusja na temat wzajemnych potrzeb, aby je pogodzić i znaleźć wspólny cel. Ile jest konfliktów, tyle będzie alternatywnych rozwiązań. Jednego uniwersalnego, pomimo najszczerzych starań, nie znajdziemy.

Nie każdy konflikt da się w prosty sposób rozwiązać, a czasem do jego rozwikłania będziemy potrzebowali wsparcia osób trzecich (jak wspólny przełożony lub niezależny mediator). Jedyną rzeczą, której nie powinniśmy robić, to ignorować konfliktów, jako że ze względu na ich naturę niezarządzone będą miały tendencję do eskalacji, a nierzadko do angażowania w konflikt osób trzecich, co niechybnie może prowadzić do

sytuacji, w której ktoś z konfliktu będzie chciał wyjść obronną ręką, dążąc do jego wygrania przez zdominowanie drugiej strony. Dopiero ten ostatni przypadek najczęściej będzie prowadził do faktycznego mobbingu.

### **Gdy konflikt przeradza się w mobbing**

Co może świadczyć o tym, że konflikt przeradza się w mobbing? Może na to wskazywać szereg elementów.

Po pierwsze (co było już wskazywane powyżej, a co podkreśla się także w orzecznictwie sądowym), tym co odróżnia konflikt od mobbingu jest traktowanie stron jak „równorzędnych” partnerów, którzy wzajemnie wyrażają swoje racje (nawet jeżeli są one wyrażane emocjonalnie lub z wykorzystaniem niepożądanych zachowań takich jak krzyk lub wzajemne przerywanie sobie wypowiedzi). Z kolei mobbing jest stosowany przez mobbera wobec bezbronnej ofiary, co wyklucza jednocześnie, aby ofiara mogła być aktywną stroną konfliktu. Czyli dla wystąpienia mobbingu, sytuacja, w której dwie osoby mają przestrzeń do dyskusji (a nawet otwartego sporu) musi się przerodzić w relację, w której jedną ze stron zaczyna wyraźnie dominować, niejako siłowo próbując zmienić przekonania lub nastawienie drugiej strony.

Po drugie, zachowania muszą uderzać w drugą stronę i nie mogą mieć incydentalnego charakteru. Mobbingiem nie będą jednorazowe zachowania (a nawet akty przemocy) tworzące u drugiej strony poczucie dyskomfortu. Nie będzie nim także uzasadniona krytyka (nawet jeżeli nie podoba nam się to co słyszymy), jak i zła organizacja pracy. Za mobbing będą uznawane przy tym te zachowania, które będą wykorzystywane, aby zdominować drugą osobę, w tym doprowadzić do siłowej zmiany jej nastawienia pod nasze potrzeby.

Po trzecie, mobbing będzie wywoływał u jego ofiary skutek w postaci zaniżonej oceny przydatności zawodowej. W praktyce każda osoba, która zaczyna się stawać ofiarą mobbingu, będzie przejawiała cechy postępującego wycofywania, zmniejszającej się systematycznie efektywności w pracy, czy też ucieczki od kontaktu z osobą, której zachowania bezpośrednio w nią uderzają.

Jeżeli zauważymy którykolwiek z powyższych objawów lub zaobserwujemy, że w relacji konfliktu jedna ze stron staje się bezbronna, bezwolnie stając się ofiarą zachowań niepożądanych kierowanych względem niej przez drugą stronę oraz tracąc zdolność do reagowania na to co ją dotyka, bezsprzecznie powinniśmy zainterweniować, co najmniej próbując ustalić, czy nie doszło do przekroczenia granic, w których relatywnie neutralny konflikt przeradza się w mobbing. To może być dla nas ostatnia szansa na rozwiązanie problemu, zanim dana osoba odejdzie z pracy lub zanim nie dojdzie po jej stronie do powstania szkód, które będzie już wyjątkowo ciężko naprawić.

### **Działajmy, zanim będzie za późno**

Pomimo że najczęściej reagujemy wtedy, gdy mierzymy się z realnym problemem, warto zrozumieć, że w przypadku zachowań niepożądanych, konfliktów oraz mobbingu, czas naszych reakcji ma znaczenie. Ignorowanie problemu, tak z poziomu osoby, której dana sprawa dotyczy, jak i samej organizacji, może niechybnie prowadzić do eskalacji sytuacji oraz utraty kontroli nad jej rozwojem. Dbajmy więc o profilaktykę, której początkiem jest zbudowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej opartej na otwartej komunikacji, w której każdy ma prawo do tego, aby być wysłuchanym, a każdy komu zwraca się uwagę na określone zachowania wysłucha ze zrozumieniem argumentów drugiej strony. To nie oznacza, że zawsze zgłaszający będzie mieć rację, a wszystkie zgłaszane zachowania należy z góry uznawać za niepożądane. Należy mieć jednak przestrzeń na to, aby móc to obiektywnie ocenić i móc odpowiednio zareagować.

# Pracodawca ofiarą mobbingu – czyli słów kilka o staffingu

Autor: Anna Poprawa

Pojęcie mobbingu, czyli działań lub zachowań dotyczących pracownika lub skierowanych przeciwko niemu, które polegają na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu go, jest już pojęciem powszechnie znanym. Istnieje jednak niestandardowa odmiana mobbingu – tak zwany **staffing** (od angielskiego słowa „staff” – personel, kadra, zespół). Staffing zasadniczo polega na tym, że to pracownik lub grupa pracowników może podejmować zachowania i zaniechania godzące w przełożonego w celu wyeliminowania go z firmy czy odejścia z kierowniczego stanowiska.

## W jaki sposób pracodawca może być mobbingowany?

Staffing będzie przejawiał się przy okazji codziennej komunikacji, wykonywanej pracy bądź naruszania wizerunku pracodawcy. Przykładem może być sytuacja, w której pracodawca wydaje polecenia, a pracownik jawnie udaje, że albo ich nie słyszy, albo tych poleceń nie wykonuje. Podwładny może też na forum wyśmiewać przełożonego czy podważać jego kompetencje, np. mówiąc, że szef się na czymś nie zna albo że polecenie, które wydał, jest bezsensowne i nie pomoże w osiągnięciu zamierzonego celu. Bardziej brutalną formą jest bezpośrednio obrażanie szefa.

W przypadku staffingu mówimy również o działaniach pośrednich. Zalicza się do nich plotkowanie, zniesławianie czy obmawianie pracodawcy w gronie innych pracowników. Jeśli zarządza nami kobieta, to przykładem staffingu byłoby permanentne plotkowanie i twierdzenia, że założyła firmę tylko dzięki bogatemu mężowi. Gdy na kierownicze stanowisko awansuje niedawno zatrudniona osoba, to staffing mógłby polegać na insynuowaniu, że awans został uzyskany dzięki koneksjom czy znajomościom.



## **Staffing jako domena konkretnych branż?**

Rzeczywiście pierwsza myśl może być taka, że ze staffingiem mamy do czynienia głównie w międzynarodowych korporacjach albo tam, gdzie pracują osoby z wyższym wykształceniem. Staffing może jednak pojawić się np. w zakładach produkcyjnych. Unikałabym łączenia staffingu z konkretnymi branżami czy wielkością przedsiębiorstwa. Staffing może równie dobrze pojawić się w lokalnym salonie kosmetycznym, sklepie czy niewielkim, rodzinnym zakładzie. W mniejszych firmach mamy do czynienia z bliższą strukturą współpracy. Te relacje na linii szef – pracownicy zacierają się i niekiedy przechodzą w koleżeństwo. A to utrudnia walkę z patologicznymi zachowaniami noszącymi znamiona staffingu.

## **Jak pracodawca może bronić się przed staffingiem i jakie roszczenia mu przysługują?**

Pracodawca może zastosować ogólne narzędzia służące dyscyplinowaniu pracownika, a wynikające wprost z kodeksu pracy. W zależności od natężenia zachowań pracownika, pracodawca może zastosować np. kary porządkowe wynikające z kodeksu pracy (np. upomnienie, naganę). Może także rozwiązać umowę z pracownikiem, a jako przyczynę uzasadniającą rozwiązanie wskazać na niedopuszczalne działania pracownika. Należy pamiętać, że takie zachowanie może być kwalifikowane jako podstawa do rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia, z uwagi na fakt, iż takie działania pracownika mogą być odebrane jako rażące naruszenie obowiązków pracowniczych.

Niezależnie od rozwiązań przewidzianych w kodeksie pracy, celową odpowiedzią na proceder „staffingu” jest wniesienie przez pracodawcę powództwa cywilnego o naruszenie dóbr osobistych. W tym przypadku pracodawca może żądać zaniechania takiego działania, usunięcia skutków swojego czynu, np. publicznego przeproszenia lub zobowiązania pracownika dopuszczającego się „staffingu” do wypłaty zadośćuczynienia na rzecz pracodawcy bądź zapłaty odpowiedniej sumy na wskazany cel społeczny.

Oczywiście, jak w przypadku przygotowania się do każdego procesu – każda z wyżej opisanych czynności wymaga podjęcia odpowiednich kroków prawnych i przeprowadzenia rzetelnego postępowania dowodowego, aby doprowadzić do osiągnięcia najkorzystniejszego dla pracodawcy rezultatu.

## **Lepiej zapobiegać niż leczyć?**

Pracodawcy powinni przede wszystkim pamiętać, że to na nich ciąży obowiązek przeciwdziałania szkodliwym zachowaniom w miejscu pracy. Dlatego zarówno w przypadku mobbingu, jak i staffingu, prewencja jest kluczowa. Warto przeprowadzać cykliczne szkolenia, podczas których pracownicy powinni być nie tylko informowani czym są mobbing i staffing. Ważne jest również pokazanie im, w jaki sposób mogą sobie poradzić, jeśli to przeciwko nim byłyby skierowane tego typu działania. Pomocne w wykrywaniu i szybkim eliminowaniu niepożądanych zjawisk są także wdrożone w miejscu pracy procedury czy standardy zachowania.

## Rozstrój zdrowia jako warunek sine qua non

Autor: Joanna Namojlik

Jednym z obowiązków pracodawcy jest podejmowanie działań mających na celu przeciwdziałanie mobbingowi. Pracodawca musi wykazywać się w tym zakresie aktywną postawą. Samo wprowadzenie polityki antymobbingowej może okazać się niewystarczające. Jak doświadczenie pokazuje, tematyka mobbingu w wielu firmach wciąż pozostaje odsuwana na bok. Wiele osób uznaje, że lepiej nie uświadamiać pracowników w tematyce mobbingu, bo może to spowodować lawinę zgłoszeń. Od ignorowania problemu lepsze jest jednak dążenie do znalezienia sposobu jego rozwiązania. Jak to się zwykło mówić – „co się odwlecze, to nie uciecze”, a w między czasie może spowodować wiele krzywd.

Skoro już o krzywdzie mowa, to ona w odniesieniu do mobbingu ma istotne znaczenie, szczególnie w zakresie dochodzenia przez pracownika zadośćuczynienia. Samo wystąpienie mobbingu nie jest wystarczające do dochodzenia zapłaty odpowiedniej sumy pieniężnej tytułem zadośćuczynienia za doznaną krzywdę. Musi powstać rozstrój zdrowia. Jeśli on nie wystąpi, wówczas pozostanie pracownikowi dochodzenie odszkodowania.

Dla dochodzenia zadośćuczynienia nie ma znaczenia czy sprawcą mobbingu była osoba reprezentująca pracodawcę, inny pracownik, czy osoba trzecia. Odpowiedzialność z tego tytułu poniesienie pracodawca, jeśli wykazywał się bierną postawą w zakresie przeciwdziałania mobbingowi.

Pracownik występując z roszczeniem o zapłatę zadośćuczynienia, powinien, po pierwsze, wykazać, że był ofiarą mobbingu. Następnie powinien udowodnić, że wskutek mobbingu doznał rozstroju zdrowia. Nie jest w tym przypadku wystarczające wykazanie wyłącznie następstw w sferze

psychicznej poszkodowanego, takich jak uczucie smutku, przygnębienia, żalu i innych negatywnych emocji.

Ciężar dowodu spoczywa na pracowniku. To on musi udowodnić, że stał się ofiarą mobbingu i że to w jego efekcie (a nie innych negatywnych zachowań w środowisku pracy) doznał rozstroju zdrowia. To oznacza, że choć w środowisku pracy pracownik może stać się ofiarą zachowań, które negatywnie wpływają na jego stan zdrowia, to w sytuacji, gdy nie będą one polegać na uporczywym i długotrwałym nękanu lub zastraszaniu, wywołującym u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodującym lub mającym na celu ponizenie lub ośmieszenie, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu, nie będzie on uprawniony domagać się od pracodawcy zapłaty zadośćuczynienia.

Mimo, że najczęstszymi postaciami rozstroju zdrowia będącymi następstwem mobbingu są zaburzenia depresyjne czy też nerwice lękowe, rozstrój zdrowia warunkujący prawo dochodzenia zadośćuczynienia może polegać praktycznie na każdym zakłóceniu funkcjonowania poszczególnych organów (w tym także na zaburzeniach układu pokarmowego, chorobach układu nerwowego czy też chronicznej bezsenności).

W każdym przypadku dochodzenia przez pracownika zadośćuczynienia sąd będzie badał, czy rozstrój zdrowia powstał na skutek predyspozycji samego pracownika (np. niskiej odporności na stres), czy też spowodowany był działaniami skierowanymi przeciwko pracownikowi, które spełniały przesłanki mobbingu. Wszystko to musi pozostawać ze sobą w związku przyczynowym. To oznacza, że muszą wystąpić działania wypełniające wszystkie przesłanki mobbingu, które w efekcie spowodują rozstrój zdrowia pracownika z uwagi właśnie na te zachowania. Dopiero wykazanie przez pracownika tych okoliczności pozwala na przeniesienie na pracodawcę obowiązku przeprowadzenia jego własnych dowodów.

Skoro już przybliżyliśmy przesłanki dochodzenia zadośćuczynienia, zastanowić się trzeba nad sformułowaniem „odpowiednia suma pieniężna”. To, co dla jednej osoby będzie odpowiednie, dla drugiej niekoniecznie. Dopuszczalna wysokość zadośćuczynienia nie została w przepisach określona. Nie zostały również określone jej granice czy podstawy, na których należy oprzeć roszczenia. Zarówno przepisy prawa pracy, jak i prawa cywilnego

poprzestały jedynie na stwierdzeniu, że ma być to kwota „odpowiednia”. Powyższe przyznaje sądom dużą swobodę i elastyczność w dostosowywaniu wartości zadośćuczynienia w zależności od okoliczności konkretnej sprawy. Okoliczności wpływające na wysokość zadośćuczynienia powinny być rozważane indywidualnie wobec konkretnej osoby, ale – jak wskazuje się w orzecznictwie – nie ma przeszkód, aby odwołać się do kwot przyznawanych w innych sprawach. W orzecznictwie spotkać się możemy zarówno z kwotami oscylującymi na kilkanaście, kilkadziesiąt, aż po kilkaset tysięcy w najtrudniejszych przypadkach mobbingu.

Wskazuje się przy tym, że określając wysokość kwoty tytułem zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę, pomimo dużej swobody sądu w tym zakresie, nie może on abstrahować od stopy życiowej danego społeczeństwa, ale z drugiej strony nie może to prowadzić do podważenia kompensacyjnej funkcji zadośćuczynienia. Wysokość zadośćuczynienia musi przedstawiać ekonomicznie odczuwalną wartość, przy uwzględnieniu skali i zakresu następstw uszkodzenia ciała i sytuacji życiowej poszkodowanego. Im silniejsze skutki wywoła mobbing, tym kwota zadośćuczynienia może być wyższa. Sądy biorą przy tym pod uwagę przede wszystkim rozmiar doznanej przez pracownika krzywdy, wymiar cierpień fizycznych i psychicznych, czas trwania tych cierpień, poczucie nieprzydatności, konieczność korzystania ze wsparcia bliskich, długotrwałość i przebieg leczenia, a także nasilenie złej woli mobbera.

Znaczenie dla wysokości zadośćuczynienia ma również fakt zawinionego nieprzeciwdziałania mobbingowi przez firmę, która wpływa lub „współprzyczynia się” do ujawnionego rozstroju zdrowia spowodowanego mobbingiem. Powinno być to oceniane jako zwiększające poczucie krzywdy pracownika poddanego mobbingowi i tym samym wymaga zrekompensowania przez zasądzenie jednego adekwatnego zadośćuczynienia pieniężnego, a nie sumy dwóch tego typu świadczeń przysługujących od pracodawcy oraz od sprawcy mobbingu.

Mimo, że większość elementów, od których zależy wysokość zadośćuczynienia, oparta jest na rozmiarze krzywdy, której doznał pracownik, coraz częściej wskazuje się na konieczność uwzględniania również sytuacji ekonomiczno-organizacyjnej pracodawcy pod kątem spełnienia przez zadośćuczynienie funkcji prewencyjnej i odstraszającej, a tym samym dotkliwej

dla pracodawcy. Póki co w praktyce relatywnie rzadko uwzględnia się ten element w rozstrzygnięciach, niemniej jednak wskazaną okoliczność pracodawcy powinni brać pod uwagę, oceniając potencjalne ryzyko sporu z poszkodowanym pracownikiem.

# Sąd Kapturowy nad mobberem, czyli czego unikać przy powołaniu komisji wyjaśniającej

Autor: Karolina Barszczewska

## **Powołanie komisji wyjaśniającej**

Do powołania komisji wyjaśniającej uprawniony jest pracodawca, czyli w praktyce organ zarządzający przedsiębiorstwem. Nierzadko zdarza się jednak, że organy te udzielają pełnomocnictwa innym pracownikom lub działom, najczęściej działom HR, w których zazwyczaj skupia się nadzór i koordynowanie systemu zgłaszania naruszeń prawa.

Przy powoływaniu komisji wyjaśniającej ważnym jest zadbanie o umożliwienie komisji procedowania w ramach zasad poufności, bezstronności, niezależności, niezwłocznego podejmowania wszelkich wymaganych procedur działań, w terminach określonych w regulaminie wewnątrzzakładowym, a także rzetelnego i obiektywnego rozpoznania zgłoszenia i ustalenia prawdziwości opisywanych w nim zdarzeń i okoliczności.

Dla zaadresowania tych zasad tak ważnym jest prawidłowe powołanie komisji i ustalenie jej składu, który zapewni wszechstronność rozpoznania zdarzeń opisywanych w zgłoszeniu.

## **Członkowie komisji wyjaśniającej**

Komisje wyjaśniające powoływane przez pracodawców celem zweryfikowania prawdziwości zgłoszenia nieprawidłowości i naruszeń prawa mogą mieć charakter stały, gdzie wewnętrzny regulamin określi, którzy pracownicy z uwagi na zajmowane stanowisko, będą jej członkami, lub charakter zmienny, gdzie

regulamin określi tylko ilość członków komisji i grupy pracowników, spośród których pracodawca będzie powoływał członków komisji.

Drugi model zapewnia większą elastyczność w zakresie doboru składu komisji i pozwala pracodawcom na wprowadzenie efektywnego systemu rozpoznawania zgłoszeń naruszeń przez wysokiej klasy specjalistów, których wiedza pozwoli na zidentyfikowanie zdarzeń opisywanych w zgłoszeniu.

Skład komisji wyjaśniającej powinien zależeć więc od kilku czynników – treści i przedmiotu zarzutów, ich rangi i charakteru, a także stanowiska osoby, wobec której wniesiono zgłoszenie dopuszczania się naruszeń.

Pierwsza podstawowa zasada przy powoływaniu komisji zakłada, że w komisji nie może zasiadać osoba, wobec której wniesiono zgłoszenie lub której bezpośrednio dotyczyć będzie rozstrzygnięcie wydane przez komisję i wprowadzone przez pracodawcę działania naprawcze.

Nierzadko zdarzy się, że zgłoszenie nie będzie ujawniać jednego domniemanego sprawcy naruszeń, ale dotyczyć będzie funkcjonowania działu lub komórki organizacyjnej wyodrębnionej u pracodawcy. Jednocześnie warto zauważyć, że już samo powoływanie przełożonego osoby, której dotyczy zgłoszenie, nastrocza w praktyce wiele problemów i wątpliwości co do obiektywizmu wydawanych przez komisję rozstrzygnięć.

Po pierwsze, osoba taka pozostaje w ścisłych relacjach służbowych, co może, choć naturalnie nie powinno, rzutować na dalszą współpracę w trakcie trwania postępowania wyjaśniającego. Po drugie, dla ustalenia specyfiki pracy działu, a także okoliczności i zdarzeń opisywanych w zgłoszeniu znacznie lepszym jest powołanie takiej osoby w charakterze świadka w postępowaniu wyjaśniającym. I po trzecie, bezpośredni przełożony jako pracownik zarządzający pracami powierzonej mu komórki organizacyjnej powinien mieć wiedzę na temat wszelkich okoliczności i zdarzeń mających miejsce w ramach prowadzonego przez niego działu. Wymagającym szczególnego zweryfikowania będzie zatem również zarządzanie działem przez przełożonego osoby dopuszczającej się naruszeń, celem wyeliminowania jego udziału lub wiedzy w zakresie dokonywanych zdarzeń.



Ciężko będzie uznać za bezstronną taką komisję, w której składzie zasiadać będzie dyrektor określonej jednostki, której funkcjonowania dotyczyć będzie zainicjowane postępowanie wyjaśniające. Podobnie w sytuacji, gdy zgłoszenie dotyczyć będzie członka rodziny osoby zasiadającej w komisji.

Nie jest zalecane także, aby w komisji zasiadali członkowie zarządu pracodawcy. Zarząd jako organ zarządzający przedsiębiorstwem uprawniony jest do podejmowania ostatecznych decyzji co do wdrożenia rekomendowanych działań przez komisję. W związku z tym faktem, dla zapewnienia całkowitej i wymaganej bezstronności komisji, a jednocześnie oddzielenia organu weryfikującego od organu wykonawczego, rola członków zarządu powinna skupić się wyłącznie na podejmowaniu decyzji co do działań naprawczych, eliminujących z organizacji wszelkie opisywane w skardze nadużycia.

Dopuszczalne jest powołanie w skład komisji również przedstawicieli zakładowej organizacji związkowej, rady pracowniczej lub przedstawicieli pracowników wybranych w trybie obowiązującym u pracodawcy. Często takie działania będzie podyktowane wyraźną prośbą ze strony pracowników, zgłaszaną już na etapie konsultacji z nimi wprowadzanego regulaminu zgłoszeń.

Takie podejście nie jest ani dobre, ani złe. Należy jednak pamiętać, że w przypadku procedowania przez komisję wyjaśniającą nie znajduje trafności argumentacja dotycząca konieczności zapewnienia pracownikom wsparcia ze strony organów ich reprezentujących. Komisja powinna być bowiem organem niezależnym organizacyjnie od pracodawcy, którego decyzje wynikają wyłącznie z rzetelności przeprowadzonego postępowania, a nie z nacisków pracodawcy. Domaganie się zasiadania w komisji przedstawicieli pracowników poddaje w wątpliwość istotę i charakter prac komisji.

Co istotne z punktu widzenia prawidłowości rozpoznania zgłoszeń, w komisji powinny zasiadać osoby mające wiedzę w dziedzinie, której dotyczy naruszenie prawa opisywane w zgłoszeniu. Doświadczenia ostatnich lat pokazują, że pracodawcy coraz częściej członkami komisji wyjaśniających czynią ekspertów zewnętrznych, tj. niezatrudnionych w organizacji.

ROZDZIAŁ 5

# whistleblowing





## Zarządzanie zgodnością a HR

Autor: Piotr Żyłka

Zarządzanie zgodnością w przedsiębiorstwie to wielowątkowy proces rozpoczynający się na etapie zidentyfikowania czynników ryzyka oddziałujących na funkcjonowanie organizacji, wymagający odpowiedniego ustrukturyzowania, jak również organizacji w ramach danej firmy. Jedną z kluczowych dla bezpieczeństwa i ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa komórek jest jednostka lub dział HR. Biorąc pod uwagę fakt, iż każda działalność w mniejszym lub większym stopniu oparta będzie na tzw. czynniku ludzkim, który ze swej natury stanowi prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, dział HR jako jednostka odpowiadająca w ramach przedsiębiorstwa za zarządzanie zasobami ludzkimi, jak też całą politykę kadrową, odgrywa istotną rolę w procesie zarządzania zgodnością, a więc także funkcjonowania systemu zgodności. Opisany wyżej model zarządzania ryzykiem braku zgodności w oparciu o tzw. trzy linie obrony pozycjonuje dział HR na pograniczu I i II linii, w szczególności mając na uwadze operacyjny charakter działu HR, a jednocześnie jego pozycję w organizacji, funkcję kontrolną i ewaluacyjną, a także fakt bliskiej współpracy z komórkami odpowiedzialnymi za compliance, ryzyko, jak i obsługę prawną.

Rekomendowanym podejściem z punktu widzenia zarządzania zgodnością jest wyposażenie działu HR w odpowiednie narzędzia zezwalające na niwelowanie ryzyka braku zgodności już na etapie procesu rekrutacyjnego, tj. w szczególności:

- 1) weryfikacja kandydatów na etapie selekcji CV, ze szczególnym uwzględnieniem rzetelności informacji zawartych w życiorysie zawodowym,
- 2) uwzględnienie w procesie rekrutacji testów/badań ukierunkowanych na ukazanie stosunku kandydata do postępowania w zgodzie z wymogami prawa, jak też odpowiedzialności za podejmowane działania i zaniechania,
- 3) weryfikacja znajomości podstawowych zasad i reguł właściwych dla stanowiska, na które prowadzona jest rekrutacja.

Biorąc pod uwagę fakt, iż pracownicy działu HR są dla nowo zatrudnianych przeważnie pierwszym kontaktem z pracodawcą (organizacją), zarówno na etapie nawiązania stosunku pracy, podczas jego trwania, jak i na etapie jego rozwiązywania, zgodnie z modelem trzech linii obrony posiadają odpowiednie narzędzia ku temu, aby odpowiednio wcześniej identyfikować potencjalne ryzyko braku zgodności. Rekomendowaną i zarazem najbardziej efektywną metodą minimalizowania ryzyka poniesienia strat przez przedsiębiorcę jest odpowiednio wczesna identyfikacja ryzyka, a następnie przeprowadzenie jego oceny.

Rekomendowane jest wprowadzenie modelu, w którym ryzyko braku zgodności zidentyfikowane przez pracowników działu HR będzie następczo przedmiotem jego oceny przez komórkę ds. zgodności we współpracy z jednostką, która dane ryzyko zidentyfikowała, tj. w tym wypadku HR. Dlatego też istotne jest, aby wszelkie symptomy potencjalnego ryzyka braku zgodności przekazywane były do komórki ds. zgodności w ramach ustanowionego systemu zgodności bez zbędnej zwłoki. Istotna jest odpowiednia współpraca pomiędzy działem HR a komórką ds. zgodności w zakresie oceny danego ryzyka, a także podjęcie działań następczych, których celem jest zminimalizowanie negatywnych skutków dla przedsiębiorstwa, a także wyeliminowanie ryzyka ponownego wystąpienia braku zgodności.

Rekomendowany proces zarządzania ryzykiem braku zgodności, w tym w obszarze HR, powinien przebiegać następująco:

- 1) identyfikacja,
- 2) ocena,
- 3) wdrożenie działań następczych,
- 4) monitorowanie,
- 5) zarządzanie,
- 6) raportowanie.

Zarządzanie zgodnością w obszarze HR powinno odbywać się na zasadzie bieżącej i nieprzerwanej współpracy pomiędzy komórką ds. zgodności a działem HR. Jednym z przykładów właściwej współpracy będzie realizacja określonej polityki szkoleniowej w zakresie budowania odpowiedzialności za zgodność, w szczególności mając na uwadze nową postpandemiczną normalność, która zmieniła dotychczasowy model pracy, w zdecydowanej większości przypadków wprowadzając dotychczas niepraktykowaną, a na

pewno nie na tę skalę, formę pracy zdalnej lub hybrydowej. Siłą rzeczy niesie to ze sobą nowe ryzyko dla zarządzających organizacją, również w obszarze prawa pracy.

Niemniej jednak, niezależnie od formy świadczenia pracy, w modelu standardowym, hybrydowym czy też w pełni zdalnym, współpraca na linii komórka ds. zgodności – HR powinna odbywać się przy uwzględnieniu co najmniej poniższych elementów:

- 1) procesu rekrutacji oraz wprowadzenia nowego pracownika do organizacji,
- 2) polityki szkoleniowej i zapewnienia realizacji obowiązków ustawowych oraz wewnętrznych w tym zakresie; szczególny nacisk powinien zostać położony na przeciwdziałanie korupcji i łapownictwu, przeciwdziałanie praniu pieniędzy, intensyfikację działań z zakresu bezpieczeństwa w sieci, ochrony tajemnicy przedsiębiorstwa,
- 3) urzeczywistnienia zasad i reguł wewnątrz firmy, – bliska i nieprzerwana współpraca z kadrą zarządzającą,
- 4) przyjmowania zgłoszeń dotyczących potencjalnych naruszeń prawa pracy (regulacji wewnętrznych wynikających z właściwych przepisów w tym zakresie),
- 5) prowadzenia postępowań wyjaśniających w zakresie naruszeń oraz wdrażania działań naprawczych,
- 6) rozwiązywania stosunku pracy.

Wymienione obszary współpracy compliance i HR nie stanowią katalogu zamkniętego, a jedynie rekomendację co do minimalnego zakresu współpracy pomiędzy zainteresowanymi jednostkami w ramach zarządzania zgodnością.

Nie zarządzając zgodnością w obszarze HR, musimy liczyć się z podwyższonym ryzykiem odpowiedzialności za ewentualne nieprawidłowości w tym obszarze. I nie mówimy tu wyłącznie o odpowiedzialności zarządu, o której mowa była we wstępie do niniejszego opracowania, czy też odpowiedzialności wykroczeniowej osób reprezentujących pracodawcę, ale także o odpowiedzialności finansowej całej organizacji.

Bieżące monitorowanie przestrzegania przez pracodawcę regulacji z obszaru HR pozwala zawczasu: (1) identyfikować ryzyko wypłat

niebudżetowanych środków (choćby ze względu na nieidentyfikowanie i nierozliczanie pracy w godzinach nadliczbowych) czy też ograniczać przypadki, w których takie wypłaty byłyby konieczne; (2) ograniczać przypadki wypadków przy pracy niewynikających z wyłącznej winy pracowników, niosących ze sobą ryzyko zapłaty odszkodowań dla ofiar wypadków lub ich rodzin; (3) ograniczać szkody związane z nieprawidłowościami przy przestrzeganiu zasad ochrony danych osobowych pracowników; (4) limitować przypadki, w których przy stosowaniu umów cywilnoprawnych do zatrudniania personelu przez nieprzestrzeganie zasad powierzania pracy zwiększa się ryzyko ich przekształcenia w stosunek pracy.

Niezależnie od powyższych kwestii, uwzględniając dostrzegalną tendencję unijną oraz polskiego ustawodawcy do wprowadzania regulacji traktujących naruszenie praw pracowników nie tylko w kategorii odpowiedzialności administracyjnej, ale też czynnika generującego szkodę po stronie samego pracownika oraz plany wprowadzania praw do odszkodowania za nieprzestrzeganie przez pracodawcę praw pracowników wynikających z przepisów prawa pracy, trzeba wskazać, że na naszych oczach kształtuje się dotąd nieznaną obszar odpowiedzialności, w którym (jak w przypadku odszkodowania za niewydanie świadectwa pracy w terminie) nie jest istotną rzeczywistą szkodą pracownika, a jedynie fakt dopuszczenia się przez pracodawcę naruszenia.

Tym większego znaczenia nabiera wprowadzanie wewnętrznych procedur kontroli przestrzegania przepisów (regularnych audytów), procedur rozpoznawania zgłoszeń naruszeń prawa HR, ciągłe aktualizowanie wiedzy (z obszaru prawa pracy) przez osoby odpowiadające za stosowanie wskazanych regulacji względem pracowników.



## Sygnaliści Schrödingera

Autor: Michał Kibil

„Do 17 grudnia powinniśmy wdrożyć wszystkie konieczne polityki związane z ochroną sygnalistów. Biorąc pod uwagę jakie kary przewidział ustawodawca w projekcie ustawy za brak wdrożenia odpowiednich rozwiązań, nie warto ryzykować i czekać na wejście w życie przepisów – jak to już nastąpi, będziemy mieli mało czasu na odpowiednie dostosowanie się”. Takie i podobne stwierdzenia powtarzali jak mantrę wszyscy specjaliści od HR i compliance (w tym my), setki, jeżeli nie tysiące razy podczas licznych webinarów, prasowych komentarzy oraz konferencji... tyle że w 2021 r., kiedy mijał termin na wdrożenie dyrektywy o ochronie osób zgłaszających naruszenia prawa (zwanej potocznie dyrektywą o sygnalistach).

Kto mógłby na tamten czas zakładać, jak bardzo wszyscy się myliliśmy, zakładając, że nikt – ryzykując zapłatą kar na rzecz Unii Europejskiej – nie będzie bez powodu opóźniał procesu przyjęcia nowych regulacji.

Z końcem 2023 r., dokładnie w dniu 17 grudnia, minęły 2 lata od kiedy Polska oraz inne kraje UE były zobowiązane do wdrożenia wskazanej Dyrektywy. Z początku miała ona objąć tylko dużych przedsiębiorców, a te dwa lata miały dać czas średnim organizacjom, na obserwację rynku i wdrożenie rozwiązań zgodnych z jego najlepszymi praktykami – w tym ujęciu jest to z pewnością czas stracony. Nie przynosi nam wszystkim chluby fakt, że poza Estonią (w której odpowiednie przepisy najprawdopodobniej wejdą w życie w początkiem stycznia 2024 r.) Polska jest jedynym krajem, który nadal uchyla wskazanemu obowiązkowi, nie wdrażając odpowiedniego aktu prawnego. Pomimo, że na legislacyjnym stole pojawił się w tym czasie nie jeden, a kilka projektów ustawy, poprzedniemu rządowi nie udało się skierować żadnego z nich do Sejmu.

Jedynie dla przypomnienia, przepisy o sygnalistach zostały przyjęte na szczeblu unijnym celem objęcia realną ochroną tych, którzy w dobrej wierze

zawiadają o naruszeniach, których są świadkami, aby można było je z góry wyeliminować z danej organizacji. Unijny ustawodawca racjonalnie stwierdził, że nikt tak jak pracownicy nie ma wiedzy o naruszeniach przepisów wewnątrz organizacji i nikt tak jak pracownicy nie obawia się represji za dokonanie zgłoszenia, co bardzo często prowadzi do sytuacji, w której osoby zarządzające firmami (lub ich właściciele) nie są świadomi, że w ich organizacjach dzieje się coś, co może skutkować poważnym kryzysem, a nawet doprowadzić do bankructwa przedsiębiorstwa. Z tego powodu takie osoby (pod warunkiem, że nie dokonują zgłoszenia we własnym osobistym interesie) należy objąć odpowiednią ochroną.

Wskazane przepisy zaprojektowano tak, aby stały się jednym z filarów HR'owych systemów zgodności – jedyne co stanęło ku temu na przeszkodzie w ujęciu Polski to brak przyjęcia przepisów na szczeblu krajowym.

Brak uchwalenia odpowiedniej ustawy pozostawił firmy w niewygodnej pozycji szpagatu, w której z jednej strony brak jest przepisów, na których można byłoby się opierać, tworząc wewnętrzne procedury przyjmowania i rozpoznawania zgłoszeń (bez obawy, że nowe przepisy zmuszą nas do całkowitego remodelowania przyjętych rozwiązań oraz że przyjmowane przez nas rozwiązania odpowiednio adresują wymogi Dyrektywy), a z drugiej strony zostawiono sądom możliwość uznania, że Dyrektywa (jako nieuchwalona w terminie) może być stosowana bezpośrednio. Trochę jak z kotem Schrödingera – niby przepisy o sygnalistach w Polsce nie obowiązują, a jednak mają zastosowanie.

Jak wskazał Trybunał Sprawiedliwości Unii Europejskiej w wyroku w sprawie Van Duyn przeciwko Home Office, są podstawy by przyjmować, że dyrektywa może być bezpośrednio stosowana przez sądy (w sprawach pomiędzy poszczególnymi obywatelami), jeśli jej przepisy są bezwarunkowe oraz wystarczająco jasne i precyzyjne, oraz w momencie, gdy państwo członkowskie nie transponowało dyrektywy w wyznaczonym terminie. W ślad za tą wykładnią (jak wynika z doniesień medialnych) w ostatnim czasie, jeden z Sądów Rejonowych (w Toruniu), w rozpatrywanej przez siebie sprawie, przyznał pracownikowi w sporze z pracodawcą ochronę o jakiej mowa w Dyrektywie. Abstrahując od faktu, że wyrok jest nieprawomocny, ciężko na nim budować założenie, że inne sądy podążą za tą wykładnią – jednak z pewnością jest takie ryzyko. Dlaczego ryzyko? Mianowicie dlatego, że

nie wiadomo, które przepisy Dyrektywy sądy będą gotowe uznawać za wystarczająco precyzyjne, aby je stosować, a które nie.

Ta niepewność może stać się osią sporu, w wielu sprawach, które by nie wystąpiły, gdyby tylko pracodawcy otrzymali przepisy klarownie wskazujące, jakie są ich prawa i obowiązki we wskazywanym obszarze.

Na dzisiaj wszystkim przedsiębiorcom objętym Dyrektywą o sygnalistach (czyli wszystkim zatrudniającym powyżej 50 pracowników) pozostaje liczyć, że wyczekiwane przepisy staną się jednym z priorytetów nowego rządu, a oni sami nie będą zmuszani do dalszego pozostawania w tej wyjątkowo niewygodnej pozycji rozkroku.

Biorąc pod uwagę historię (nie)wdrażania Dyrektywy o sygnalistach, warto skłonić się do kilku refleksji:

1. Nie warto przyjmować jakichkolwiek założeń, jeżeli chodzi o wchodzenie w życie jakichkolwiek przepisów. Na to nie mamy żadnego wpływu.
2. To, na co mamy wpływ, to wewnętrzne regulacje funkcjonujące w naszych organizacjach. Jeżeli tylko jest to możliwe, warto podejmować własne inicjatywy, nie tylko wdrażając regulacje minimalizujące potencjalne skutki nieterminowego wdrażania unijnych przepisów, ale też kształtujące najlepsze praktyki rynkowe. Jedynym ryzykiem jest potencjalna konieczność ich późniejszego dostosowania do treści nowych ustaw – jest to jednak ryzyko, które warto powziąć.
3. Wbrew obiegowym twierdzeniom, niewdrożona w terminie Dyrektywa (w pewnych zakresach) może być podstawą wydawanego wyroku, co powinniśmy brać pod uwagę w razie potencjalnych sporów, które trafiają lub mogą trafić pod rozstrzygnięcie sądu. To, jaki to będzie zakres, będzie każdorazowo zależne od decyzji poszczególnych sędziów, co zdecydowanie nie zmniejsza stanu niepewności, w jakim możemy pozostawać.

# Brak wdrożenia i nieprawidłowe objęcie ochroną sygnalistów

Autor: Bartosz Ulczycki

Przez wprowadzenie w życie przepisów o ochronie sygnalistów na gruncie krajowym dojdzie do nałożenia dodatkowych obowiązków na pracodawców zatrudniających co najmniej 250, a od 17 grudnia 2023 r. – co najmniej 50 pracowników.

Najważniejszym obowiązkiem nakładanym na pracodawców jest objęcie ochroną pracowników oraz innych osób zgłaszających informacje o naruszeniach prawa. Uściślając powyższy obowiązek trzeba wskazać, że pracodawcy będą zobowiązani do wprowadzenia wewnętrznej procedury zgłaszania naruszeń prawa. Dokument ten powinien regulować co najmniej takie kwestie, jak:

- wskazanie podmiotu wewnętrznego upoważnionego przez pracodawcę do przyjmowania zgłoszeń;
- wskazanie sposobu przekazywania zgłoszeń;
- informację czy wewnętrzna procedura obejmuje przyjmowanie zgłoszeń anonimowych;
- wskazanie niezależnego organizacyjnie podmiotu, upoważnionego do podejmowania działań następczych, włączając w to weryfikację zgłoszenia i dalszą komunikację ze zgłaszającym, w tym występowanie o dodatkowe informacje i przekazywanie zgłaszającemu informacji zwrotnej;
- wskazanie obowiązku potwierdzenia zgłaszającemu przyjęcia zgłoszenia;
- wskazanie obowiązku podjęcia, z zachowaniem należytej staranności, działań następczych przez upoważniony podmiot;
- działania następcze podejmowane przez pracodawcę w celu zweryfikowania informacji o naruszeniach prawa oraz środki, jakie mogą zostać zastosowane w przypadku stwierdzenia naruszenia prawa;

- maksymalny termin na przekazanie zgłaszającemu informacji zwrotnej;
- zrozumiałe i jednoznaczne informacje na temat trybu dokonywania zgłoszeń zewnętrznych.

Niewdrożenie procedury zgłaszania nieprawidłowości i nieobjęcie sygnalisty odpowiednią ochroną polega zazwyczaj na braku podjęcia przez pracodawcę jakichkolwiek kroków, by sporządzić, a następnie wprowadzić w zakładzie pracy wymienioną procedurę.

Natomiast nieprawidłowo wdrożona procedura zgłaszania naruszeń prawa u konkretnego pracodawcy może polegać m.in. na braku choćby jednego z wymienionych wyżej punktów w treści procedury obowiązującej u pracodawcy. Za nieprawidłowo wdrożoną procedurę zgłaszania nieprawidłowości należy uznać także procedurę zawierającą postanowienia sprzeczne z przepisami. Za sprzeczne z przepisami należałoby uznać m.in. postanowienia procedury, które zabraniałyby pracownikowi dokonywania ujawnienia publicznego, mimo uprzedniego dokonania zgłoszenia wewnętrznego lub zewnętrznego, pod groźbą rozwiązania z pracownikiem umowy o pracę bez wypowiedzenia, tj. w trybie dyscyplinarnym, z powołaniem rażącego naruszenia przez pracownika podstawowych obowiązków pracowniczych.

### **Odpowiedzialność finansowa**

Rozpatrując kwestię skutków niewdrożenia lub nieprawidłowego wdrożenia przepisów dotyczących ochrony sygnalistów na gruncie konkretnego zakładu pracy, nie sposób pominąć sankcji finansowych, które zazwyczaj są najbardziej dolegliwe dla podmiotów gospodarczych.

Przepisy z zakresu ochrony sygnalistów nie przewidują wprost odpowiedzialności finansowej z tytułu braku lub nienależytej realizacji obowiązku ustawowego, niemniej jednak sam fakt braku uregulowania tej kwestii przez ustawodawcę nie jest równoznaczny z brakiem konsekwencji po stronie przedsiębiorcy.

Ustawodawca zdecydował się na dość szeroki katalog kar, który obejmuje m.in. grzywnę bez ścisłego określenia zasad jej nakładania. Wprowadzenie kary grzywny w taki sposób może oznaczać, że w efekcie nastąpi rozszerzenie granic odpowiedzialności w stosunku do tych, które znane są

z art. 282 KP. W Kodeksie pracy za naruszenia praw pracowników grzywna została ograniczona limitem 45 000 zł. Z części ogólnej Kodeksu karnego wynika zaś, że w zakresie uchybień grzywna w skrajnym przypadku wynieść może nieco ponad milion złotych. Z racjonalnej oceny rzeczywistości wynika, że w niektórych przypadkach zagrożenie karą grzywny (nawet tą zdecydowanie wyższą niż z Kodeksu pracy) może zostać uznane za odstrasżające.

Odpowiedzialności finansowej pracodawcy za niewdrożenie lub nieprawidłowe wdrożenie procedury należy poszukiwać w przepisach Kodeksu cywilnego dotyczących odpowiedzialności za szkodę i krzywdę.

Jeżeli zatem osoba dokonująca zgłoszenia lub jakakolwiek inna osoba poniosła szkodę na skutek niewdrożenia lub nieprawidłowego wdrożenia procedury przez pracodawcę, będzie uprawniona do dochodzenia od pracodawcy odszkodowania w odpowiedniej wysokości.

Szkoda, za jaką odpowiedzialny może być pracodawca na skutek niewdrożenia lub nieprawidłowego wdrożenia przepisów o ochronie sygnalistów na gruncie zakładu pracy to np. utrata środków do życia na skutek bezpodstawnego rozwiązania umowy o pracę spowodowanego brakiem objęcia sygnalisty ochroną. Jeżeli skutkiem działań pracodawcy byłby rozstrój zdrowia, to pracodawca zostałby zobowiązany do naprawienia szkody, obejmując wszelkie wynikłe z tego powodu koszty.

Dodatkowo pracodawca może być odpowiedzialny za krzywdę (szkodę niemajątkową) sygnalisty. Krzywda ta może zostać spowodowana ujawnieniem danych sygnalisty, a następnie naruszeniem jego dobrego imienia na skutek niewłaściwego wdrożenia procedury, która nie przewidywałaby ochrony tożsamości sygnalisty lub brakowałoby w jej treści, a także w trakcie jej stosowania odpowiednich postanowień co do obowiązku zachowania w poufności informacji uzyskanych od sygnalisty. Jak wynika z wyroku Sądu Najwyższego z 11.01.1974 r., z mocy art. 24 § 1 k.c. pracownikowi, wskutek bezprawnego naruszenia przez zakład pracy jego czci, przysługuje roszczenie o dopełnienie przez ten zakład czynności potrzebnych do usunięcia skutków naruszenia dobrego imienia pracownika.

Wszystko to powoduje, że pracodawcy powinni zwrócić szczególną uwagę nie tylko na procedurę, ale przede wszystkim na aspekt ludzki. Kluczowe

w tym zakresie może okazać się odpowiednie przeszkolenie pracowników z zakresu ochrony danych osobowych i bezpieczeństwa informacji. Nawet najlepiej skonstruowana procedura nie wyeliminuje błędów ludzkich.

W kontekście stosunku pracy sygnalisty nie można zapominać o Państwowej Inspekcji Pracy, która jest organem powołanym do sprawowania nadzoru i kontroli przestrzegania prawa pracy. PIP wśród swoich zadań wynikających z ustawy o Państwowej Inspekcji Pracy ma m.in. sprawowanie nadzoru i kontroli nad przestrzeganiem przepisów prawa pracy. Skoro zatem projektowana ustawa nałoży na pracodawców obowiązek objęcia ochroną sygnalistów, w tym także pracowników w rozumieniu Kodeksu pracy, należy uznać, że przepisy te będą stanowiły część przepisów prawa pracy, w związku z czym PIP będzie uprawniona do kontroli pracodawcy pod kątem zgodności systemu ochrony sygnalistów z przepisami prawa pracy. Aby ustalić, czy u kontrolowanego pracodawcy miało miejsce naruszenie przepisów prawa pracy, PIP może przeprowadzić postępowanie kontrolne. W przypadku ustalenia, że na skutek niewdrożenia lub nieprawidłowego wdrożenia systemu ochrony sygnalistów doszło do naruszenia przepisów prawa pracy przez pracodawcę, PIP posiada szereg narzędzi uprawniających ją do konwalidacji zastanego stanu. Jeżeli PIP stwierdzi, że doszło do naruszenia przepisów prawa pracy u konkretnego pracodawcy, będzie uprawniona do nakazania pracodawcy usunięcia stwierdzonych uchybień w ustalonym terminie.

Natomiast naruszenie obowiązków pracodawcy związanych z ochroną sygnalisty zgodnie z projektem ustawy nie będzie wykroczeniem przeciwko prawom pracownika, ponieważ dział trzynasty Kodeksu pracy nie zostanie znowelizowany w związku z wprowadzeniem regulacji dotyczącej sygnalistów. Wobec tego PIP, w przypadku ustalenia naruszenia przepisów prawa pracy w zakresie ochrony sygnalistów, nie będzie uprawniona do nałożenia na pracodawcę grzywny.

### **Ujawnienie publiczne**

Ostatnim i jednocześnie najbardziej dotkliwym skutkiem naruszenia przez przedsiębiorstwo obowiązku prawidłowego wdrożenia ochrony sygnalistów będzie ujawnienie publiczne z pominięciem zgłoszenia wewnętrznego.

Jak wynika wprost z przepisów, sygnalista dokonujący ujawnienia publicznego kwalifikuje się do objęcia ochroną, jeżeli:

- dokonał w pierwszej kolejności zgłoszenia wewnętrznego i zewnętrznego lub od razu zgłoszenia zewnętrznego, ale w odpowiedzi na jego zgłoszenie nie zostały podjęte żadne odpowiednie działania w wyznaczonym terminie;
- ma uzasadnione podstawy, by sądzić, że:
  - naruszenie może stanowić bezpośrednie lub oczywiste zagrożenie dla interesu publicznego,
  - w przypadku dokonania zgłoszenia zewnętrznego grozić mu będą działania odwetowe lub istnieje niewielkie prawdopodobieństwo skutecznego zaradzenia naruszeniu z uwagi na szczególne okoliczności sprawy.

Zatem już na pierwszy rzut oka widać, że w przypadku gdy podmiot nie wprowadzi w swoim przedsiębiorstwie odpowiedniej ochrony sygnalisty lub dokona tego w sposób nieprawidłowy, to sygnalista będzie uprawniony do wyjścia z informacją o naruszeniu prawa poza przedsiębiorstwo. W pierwszej kolejności będzie on uprawniony do zgłoszenia nieprawidłowości odpowiedniemu organowi – w drodze zgłoszenia zewnętrznego, a następnie do zgodnego z prawem podania do wiadomości publicznej informacji na temat naruszeń. Takie rozwiązanie z całą pewnością nie leży w interesie przedsiębiorstwa.

Zaniechanie przez przedsiębiorstwo wprowadzenia procedury zgłaszania naruszeń prawa będzie upoważniało sygnalistę do pominięcia możliwości wewnątrzorganizacyjnego rozpatrzenia zgłoszenia. W takiej sytuacji sygnalista nie będzie wiedział, do kogo może skierować zgłoszenie, a ponadto nie będzie miał pewności, czy nie zostaną względem niego podjęte inne kroki celem eliminacji jego obecności w przedsiębiorstwie. Już od samego początku przedsiębiorstwo utrudni swoje funkcjonowanie, ponieważ bardzo często zgłoszenia mogą zostać rozwiązane wewnątrz firmy.

W takiej sytuacji sygnalista, zgodnie z projektowanymi przepisami, byłby uprawniony do pominięcia procedury wewnętrznej i do pierwotnego dokonania zgłoszenia zewnętrznego do właściwego organu. Przedsiębiorstwo będzie musiało się wówczas liczyć z dolegliwymi działaniami następczymi, którymi może być kontrola odpowiednich organów, a także



wszczęcie różnego rodzaju postępowań, w tym postępowań sądowych przeciw przedsiębiorstwu.

Jeżeli natomiast sygnalista w pierwszej kolejności dokona zgłoszenia wewnętrznego, a źle skonstruowana ochrona sygnalisty, w tym procedura, nie spowodowała podjęcia określonych czynności w wyznaczonym terminie, będzie on uprawniony do zgodnego z prawem dokonania ujawnienia publicznego. W tym miejscu występuje ryzyko określenia przez przedsiębiorstwo zbyt długiego terminu podjęcia działań następczych lub niewskazania go w ogóle. Ryzyko to może być potęgowane brakiem poinformowania sygnalisty o terminie podjęcia działań następczych, pomimo ich podjęcia.

### **Wizerunek przedsiębiorstwa**

Nie można zapominać, że brak wprowadzenia procedury zgłaszania nieprawidłowości na gruncie przedsiębiorstwa może mieć także negatywny wpływ na jego odbiór zewnętrzny (wizerunek). Powinny sobie z tego zdawać sprawę przede wszystkim podmioty zwracające szczególną uwagę na wartości firmy oraz na społeczną odpowiedzialność biznesu.

Oprócz „twardych” sankcji karnych lub odszkodowawczych, nakładanych na przedsiębiorstwa lub osoby odpowiedzialne za zarządzanie nimi z tytułu braku lub nieprawidłowego wdrożenia procedur zgłaszania nieprawidłowości, mogą wystąpić także sankcje „miękkie”, takie jak np. problemy z rekrutacją pracowników, problemy ze znalezieniem lub utrzymaniem klientów, opisywanie praktyk firmy w Internecie na różnych portalach społecznościowych. Wszystko to może zostać spowodowane złym odbiorem firmy na zewnątrz. Przyczyną tego stanu rzeczy może być zaniechanie wprowadzenia procedury zgłaszania nieprawidłowości i potencjalne naruszanie praw sygnalistów. Pracownicy nieposiadający pewności co do swojego statusu i braku wystąpienia wobec nich negatywnych konsekwencji (np. zwolnienie z pracy, ostracyzm współpracowników lub szefów) po zgłoszeniu potencjalnej nieprawidłowości mogą negatywnie wypowiadać się o swoim pracodawcy w tzw. rozmowach kularowych czy też na portalach społecznościowych, co następnie ma przełożenie na odbiór firmy na zewnątrz.

# Cyfrowa zbroja dla sygnalistów

Autor: Michał Kibil, Lena Murawska

Od kilku lat temat sygnalistów oraz budowania w organizacjach systemów przyjmowania zgłoszeń o naruszeniach jest jednym z zagadnień, z jakimi borykają się przedsiębiorstwa. Wszystko rozpoczęło się od wyjścia na światło dzienne takich spraw jak Dieselgate, LuxLeaks, Panama Papers, Cambridge Analytica czy też Danske Bank. Przy ich okazji zrozumiano jak istotne dla wykrywania naruszeń wewnątrz organizacji jest funkcjonowanie systemu, w którym każda osoba, która posiada wiedzę o takim naruszeniu może w bezpieczny sposób dokonać zgłoszenia. Biorąc pod uwagę to, że praktycznie w każdym ze wspomnianych przypadków osoby, które miały odwagę zgłosić nadużycia, były wpiery ignorowane, a gdy sprawa stała się publiczna, poddawane różnego rodzaju represjom, unijny ustawodawca wprowadził przepisy (Dyrektywa (UE) 2019/1937 w sprawie ochrony osób zgłaszających naruszenia prawa UE), mające na celu ochronę sygnalistów oraz określenie ram dla tworzenia systemów zgłaszania naruszeń wewnątrz organizacji.

## **Kim jest sygnalista?**

Na gruncie unijnej dyrektywy „osobą dokonującą zgłoszenia”, czyli wspomnianym sygnalistą, jest osoba, która zgłasza lub ujawnia publicznie informacje na temat naruszeń uzyskane w kontekście związanym z wykonywaną przez nią pracą. Nie musi być to nasz pracownik, aczkolwiek powinien mieć on bezpośrednią wiedzę o danym naruszeniu. Taka osoba ze względu na swoje relacje z firmą, w której miałyby dochodzić do naruszeń, z chwilą dokonania zgłoszenia (o ile czyni to w dobrej wierze) powinna być chroniona przed jakąkolwiek działalnością odwetową (m.in. rozwiązaniem

z nią umowy, zastraszaniem, szkalowaniem, czy też nieuzasadnionym, niesprawiedliwym traktowaniem).

Szczegółowe zasady przeciwdziałania odwetowi, jak i kształt systemu zasad dokonywania zgłoszeń zapewniających bezpieczeństwo sygnaliście, powinny być szczegółowo określone w specjalnej procedurze wdrażanej na potrzeby danej organizacji.

### **Co powinno znajdować się w takiej procedurze?**

Przytaczana procedura powinna doprecyzowywać kto może być zgłaszającym naruszenie, jakie naruszenia powinny być zgłaszane oraz przede wszystkim w jaki sposób można dokonać zgłoszenia (jakimi kanałami przyjmowania zgłoszeń). Kanały zgłaszania nieprawidłowości są w rzeczywistości formami, w jakich sygnalista może złożyć firmie zawiadomienie, a z których powinien skorzystać, zanim postanowi ujawnić naruszenie na zewnątrz. Dopiero jeżeli wspomniane kanały nie funkcjonują lub nie można oczekiwać, że będą funkcjonowały, osoby zgłaszające mogą zgłosić nieprawidłowości właściwym organom administracji publicznej oraz – w ostateczności – ujawnić je opinii publicznej.

Tak ze wspomnianej Dyrektywy, jak i z projektu polskiej ustawy nie wynika jakie kanały należy wdrożyć. Każdy prywatny i publiczny podmiot ma być uprawniony do samodzielnego określania jaką drogą będzie przyjmował zgłoszenia. W przepisach wskazuje się na możliwość osobistego przyjmowania zgłoszeń, wysyłania zawiadomień drogą pocztową, umieszczania w firmie fizycznych skrzynek skarg, uruchamiania gorących linii do kontaktu telefonicznego, ale też stosowania platform internetowych (intranetowej lub internetowej) czy też nawet outsourcingu wskazanej usługi do zewnętrznego podmiotu odpowiedzialnego za procesowanie zgłoszeń.

Pomimo, że z punktu widzenia firmy zostawienie sygnalistom możliwości wysłania maila lub listu może się wydawać najprostsze (i najtańsze), zgodnie z dyrektywą co najmniej jeden z kanałów powinien zapewnić poufność zgłoszenia, co wyklucza ograniczanie się do wspomnianych kanałów (które tego wymogu nie są w stanie spełniać), co stanowi oczywiste zaproszenie do stosowania odpowiednich rozwiązań technologicznych.

## **Wybór narzędzi dostosowanych do potrzeb**

Skutkiem pojawienia się unijnej dyrektywy było powstanie setek platform cyfrowych i aplikacji służących do wsparcia procesów sygnalizowania nieprawidłowości w organizacjach takich jak Whistleblower Software, AllVoices, FaceUp, NotMe Solutions, EQS Integrity Line, Sygnalista, Ethico, Whispli, Whiblo, NAVEX One, Linia Etyki, Whistlelink czy też Vault Platform. Pomimo, że wszystkie są dedykowane do obsługi procesu przyjmowania zgłoszeń, każda z nich jest na swój sposób wyjątkowa. Na rynku dostępne są zarówno rozwiązania on-prem, jak i rozwiązania chmurowe, w tym takie, które oferują możliwość ich umiejscowienia na prywatnej chmurze użytkownika. Różnią się one poziomem możliwości dostosowania pod potrzeby organizacji, zakresem funkcjonalności, ale też rodzajami kanałów zgłoszeń zarządzanych z poziomu danego systemu. Część z nich jest dostępna globalnie, ale też na poszczególnych rynkach lokalnych tworzone są rozwiązania dedykowane dla danego kraju. Jak więc w tym morzu możliwości wybrać rozwiązanie, które najlepiej odpowie naszym potrzebom? Z pewnością należy zacząć od ustalenia, co taki system musi obejmować, a w dalszej kolejności, które z elementów powinien w sobie zawierać, aby odpowiadał on naszym indywidualnym potrzebom.

## **Po pierwsze bezpieczeństwo**

Co podkreśla się w Dyrektywie, ochrona danych osobowych sygnalistów ma kluczowe znaczenie dla uniknięcia niesprawiedliwego traktowania lub nadszarpnięcia reputacji ze względu na ujawnienie danych osobowych. I tu pierwsze zaskoczenie – samo wdrożenie RODO w organizacji nie jest wystarczającym spełnieniem wymogów określonych Dyrektywą. Dla ochrony sygnalistów, przedsiębiorcy obowiązani są wdrożyć odpowiednie procedury ochronne, skorelowane z wprowadzanymi przez siebie rozwiązaniami umożliwiającymi zgłaszanie naruszeń prawa, a także zapewnić od strony technicznej, że ich dane nie będą podlegały wyciekowi. Pomimo, że dane sygnalisty nie są danymi szczególnie wrażliwymi na gruncie RODO, powinny być one traktowane z nie mniejszą starannością, ze względu na ryzyka, jakie wiążą się dla sygnalistów z ich ujawnieniem osobom nieuprawnionym. System powinien podlegać regularnym przeglądom i aktualizacjom, także w zakresie eliminacji potencjalnych błędów, które mogłyby uzasadniać po stronie sygnalisty przekonanie, że wewnętrzny kanał nie funkcjonuje prawidłowo.

Niezależnie od tego czy sami administrujemy systemem instalując go na naszej infrastrukturze, czy też korzystamy z rozwiązania zewnętrznego dostawcy, dany system powinien spełniać odpowiedniej wymogi bezpieczeństwa. Za standard przyjmuje się (1) szyfrowanie komunikacji przy użyciu procedury klucza publicznego i prywatnego, (2) szyfrowanie samych danych, (3) regularne testowanie systemu pod kątem występowania w nim luk (z wykorzystaniem testów penetracyjnych), czy też (4) stosowanie odpowiednich procedur backupowania danych, najlepiej w odrębnej fizycznie instancji. Dobrym wskaźnikiem spełniania wymogów bezpieczeństwa jest odniesienie się do standardów określonych normą ISO 27001.

### **Po drugie poufność**

Poufność, na którą wskazuje się w Dyrektywie, polega na udostępnianiu skarg jedynie osobom upoważnionym. To oznacza, że samo rozwiązanie informatyczne powinno zawierać w sobie nie tylko możliwość dostosowania uprawnień użytkowników, ale też automatyczny moduł przypisywania zgłoszeń do odpowiednich osób (aby wyłączyć ryzyko dostarczenia skargi do osoby, której skarga dotyczy). Ciekawym rozwiązaniem stosowanym przez część dostawców jest zapewnienie funkcjonalności, w ramach której osoba zgłaszająca może wskazać podczas dokonywania zgłoszenia, do kogo nie powinno ono trafić, co powinno skutkować automatycznym wyłączeniem dostarczenia wiadomości do (w tym wypadku) niepożądanego odbiorcy.

### **Po trzecie komunikacja**

Jednym z praw przysługujących sygnaliście jest prawo do rozpoznania zgłoszenia bez zbędnej zwłoki oraz prawo do uzyskania informacji zwrotnej dotyczącej rozpatrzenia zgłoszenia. Bazując na treści ustawy, firma wdrażająca regulacje dotyczące sygnalistów będzie miała obowiązek potwierdzenia zgłaszającemu wpłynięcia zgłoszenia w terminie 7 dni pod rygorem odpowiedzialności związanej z wadliwie funkcjonującym systemem. Odpowiednio skonfigurowane oprogramowanie jest w stanie zautomatyzować ten proces, przekazując osobie dokonującej zgłoszenie informację o każdej aktywności jaka podejmowana jest w związku z zawiadomieniem (informację o przyjęciu zgłoszenia, przekazania go do wyznaczonego pracownika, czy też o zamknięciu postępowania). Tam, gdzie w systemie

zaimplementowano rozwiązania oparte o sztuczną inteligencję, aplikacja może wręcz, z wykorzystaniem wewnętrznego chatbot'a, po otrzymaniu zgłoszenia, rozpocząć samodzielną komunikację z osobą zawiadamiającą, zbierając od niej wszystkie niezbędne dane potrzebne do rozpoznania sprawy (choćby odpytując o fakty i dowody), co zdecydowanie może przyspieszyć proces oraz odciążyć od tej aktywności osobę zajmującą się rozpatrywaniem poszczególnych spraw.

### **Czy system musi zapewniać anonimowość zgłoszeń?**

Zgodnie z przepisami zapewnianie anonimowości w procesie sygnalizacji nieprawidłowości nie jest bezwzględnym obowiązkiem. To po stronie danej firmy będzie stać decyzja, czy będzie przyjmować anonimowe zgłoszenia, czy też nie. Pomimo obaw, jakie może wywoływać przyjmowanie tego typu zawiadomień (ze względu na zwiększone ryzyko wpływu większej liczby fałszywych zgłoszeń), dopuszczenie tego typu rozwiązania może zachęcić część sygnalistów do podzielenia się z organizacją posiadaną przez nich wiedzą o naruszeniach. Nie da się ukryć, że w przypadku anonimowych zgłoszeń przyjmowanych poza systemem informatycznym (np. drogą pocztową lub przez skrzynkę skarg) spełnienie tak wymogu informacji zwrotnej, jak i zapewnienie bieżącej komunikacji nie tylko będzie znacznie utrudnione, ale wręcz może się okazać niemożliwe. I tu właśnie rozwiązania technologiczne stają się niezastąpione.

### **Same zalety czy jednak kilka wad?**

Cyfrowe kanały zgłaszania naruszeń mają przewagę nad tradycyjnymi formami przyjmowania zgłoszeń w wielu obszarach. Za ich pośrednictwem można dokonać zgłoszenia w każdym czasie, w każdym momencie i w każdym języku. Pozwalają nie tylko przyjąć zgłoszenia, ale też nimi administrować. Pozwalają zarządzać anonimowymi zgłoszeniami, jak i automatyzować proces zgłoszeń. Niemniej jednak z pewnością nie są one pozbawione wad oraz potencjalnych ryzyk.

Największym zagrożeniem jest kwestia potencjalnego wycieku tajemnicy przedsiębiorstwa. Z pewnością informacje o możliwych naruszeniach są szczególnie poufne, co mogłoby czynić ewentualny wyciek danych szczególnie dotkliwym. Z tego względu, abstrahując od wcześniej wspomnianego

upewnienia się, że system jest bezpieczny pod kątem cyberbezpieczeństwa, korzystając z oprogramowania dostarczanego przez zewnętrznego dostawcę, należy (1) zweryfikować go pod kątem wiarygodności, (2) zabezpieczyć się pod kątem przestrzegania tajemnicy przedsiębiorstwa, zastrzegając odpowiednią karę umowną, a tam gdzie będzie to możliwe (3) zapewnić mechanizmy szyfrowania, uniemożliwiające odczytanie treści zgłoszeń innym osobom niż wskazane przez samą organizację.

Nie sposób w tym miejscu też nie wspomnieć o ryzyku awarii. Biorąc pod uwagę, że oprogramowanie do przyjmowania zgłoszeń od sygnalistów, po jego wdrożeniu może stać się elementem krytycznym dla zapewnienia prawidłowości procesu przyjmowania i administrowania zawiadomieniami (także z innych kanałów), warto rozważyć ustalenie z dostawcą krótkich terminów napraw ewentualnych błędów i/lub zastosowania rozwiązań zastępczych umożliwiających zapewnienie w tym procesie ciągłości biznesowej. Brak zastosowania tego typu bezpieczników może doprowadzić do czasowego wstrzymania przyjmowania zgłoszeń, co z kolei może skutkować pociągnięciem podmiotu obowiązującego do przyjmowania zgłoszeń, odpowiedzialnością za brak zapewnienia odpowiednich kanałów określonych Dyrektywą i Ustawą.

Jeżeli o wskazanych ryzykach pomyśli się zawczasu, z pewnością tego typu oprogramowanie może stać się naszym istotnym sprzymierzeńcem przy zapewnianiu zgodności, tak w zakresie sygnalizacji nadużyć, jak i w innych obszarach, chociażby przyjmowania zgłoszeń HR Compliance (dotyczących mobbingu, dyskryminacji lub innych naruszeń z obszaru prawa pracy). Jeżeli będziemy je wdrażać bezrefleksyjnie, kierując się chociażby wyłącznie kryterium ceny, nie tylko może nie przynieść korzyści, ale wręcz stanowić dla nas zagrożenie.

ROZDZIAŁ 6

# HR-Tech







# W HR wszystkie drogi prowadzą do technologii

Autor: Ireneusz Piecuch

Dlaczego? Może dlatego, że liczba problemów związanych ze sprawnym i nowoczesnym zarządzaniem zasobami ludzkimi rośnie szybciej niż liczba etatów w działach, które się tymi wyzwaniami mają zajmować. A może dlatego, że budowanie sprawnie działających zespołów wymaga coraz to dalej idącej indywidualizacji podejścia do pracownika, o czym kiedyś nie było w ogóle mowy.

Jeżeli dodać do tego ciągle rozwijający się i schodzący do coraz mniejszych detali obowiązek zachowywania zgodności ze środowiskiem prawnoregulacyjnym (tzw. HR Compliance), to okazuje się, że technologia jest naturalnym rozwiązaniem, które może pomóc w rozwiązaniu, jeśli nie wszystkich, to większości nowo pojawiających się wymagań i to w tempie i skali, którą trudno sobie wyobrazić bez tych narzędzi.

W cyklu HR „A.D.2023” będziemy pisać zarówno o wyzwaniach, z jakim działy HR będą się spotykać coraz częściej, o tym jak niektóre z tych zadań mogą być adresowane z wykorzystaniem narzędzi teleinformatycznych, a także o tym, jakie wiążą się z tym ograniczenia i ryzyka. Wśród wspomnianych wyzwań wymienić należy: monitoring pracowniczy w pracy zdalnej i hybrydowej, zastosowanie sztucznej inteligencji na różnych etapach procesu zatrudniania, systemy zgodności i zapewnienie nowoczesnych kanałów komunikacji, kompleksowe systemy benefitowe.

## **Praca zdalna**

Praca zdalna (na potrzeby tego artykułu przyjmijmy, iż termin ten obejmuje także pracę hybrydową) nie jest niczym nowym. To nie znaczy, że wszyscy nauczyli się ją organizować w sposób zapewniający płynność działania

organizacji. Wręcz odwrotnie. Zupełnie jak w Kubusiu Puchatku, który im bardziej zagłębiał się do środka, to tym bardziej Prosiaczka tam nie było.

Praca zdalna, od kiedy wdarła się na firmowe pokoje razem z covidową falą, od samego początku sprawiała problemy. Na początku prozaiczne – brak sprzętu. Później coraz bardziej praktyczne. Jak monitorować działania pracownika i czy w ogóle jest to możliwe? Jak zarządzać rozproszonymi zespołami. Jak motywować pracowników pozostających w domach? A jak i kiedy ich dyscyplinować? Jak i czy wykorzystywać dostęp do Internetu należący do pracownika? W jaki sposób zapewnić bezpieczeństwo przetwarzanych danych? Pytania się mnożyły, podobnie jak pomysły na zagospodarowanie nowej przestrzeni.

Ostatnie zmiany w Kodeksie pracy raczej też nie przyczyniają się do wprowadzenia jednolitego modelu realizacji pracy zdalnej.

## **Sztuczna inteligencja**

Ray Kurzweil – amerykański informatyk, naukowiec i futurolog, a jednocześnie pionier w dziedzinie OCR (Optical Character Recognition), syntezy mowy i jej rozpoznawania oraz elektronicznych instrumentów klawiszowych – w 2011 roku zajął 30. miejsce w rankingu najbardziej wpływowych ludzi świata przeprowadzonym przez tygodnik TIME, a jego książka „Nadchodzi osobliwość” stała się absolutnym światowym bestsellerem.

Zdaniem Kurzweila sztuczna inteligencja osiągnie poziom, na którym znajduje się obecnie człowiek nie za kilkaset czy kilkadziesiąt lat, ale już pod koniec obecnej dekady. I nie mówimy tu o inteligencji dziedzicznej (to już się stało w wielu obszarach) tylko o inteligencji uniwersalnej. Oczywiście w dalszym ciągu zdania są podzielone, ale powoli, choć stanowczo, ciężar dyskusji przenosi się z płaszczyzny „czy?” na płaszczyznę „i co wtedy?”.

Komisja Europejska oraz wiele krajów, w tym dwie super potęgi (USA i Chiny), pracują nad realizacją strategii rozwoju nauki i technologii w tej dziedzinie oraz rozwojem nowych regulacji mających adresować przyszłe ryzyka (rozpatrując szanse na wygrane w tym wyścigu – Unii Europejskiej przypadnie zapewne czołowa lokata właśnie w kategorii „regulacje”). Już teraz jednak pojawiają się rozwiązania, które – korzystając z dużej ilości

zebranych danych oraz elementów sztucznej inteligencji – wykorzystywane są w poszczególnych procesach obsługi obszaru zarządzania zasobami ludzkimi.

Głównie tam, gdzie mamy do czynienia z dużą liczbą powtarzających się czynności do wykonania lub w obszarze wsparcia procesów podejmowania decyzji. Dobrym przykładem jest proces rekrutacyjny. Zastosowanie mechanizmów sztucznej inteligencji może pomóc w analizie nadsyłanych życiorysów dokonując ich analizy pod kątem specyfiki wymagań związanych z danym stanowiskiem pracy. Dodatkowo zastosowanie inteligentnych chatbotów może uwolnić czas rekruterów przeznaczony na obsługę pytań związanych z ofertą zatrudnienia i pozwolić im skoncentrować się na ostatnich etapach selekcji.

Czy jednak oprogramowanie powinno mieć decydujące znaczenie w podejmowaniu kluczowych decyzji odnoszących się do ludzi? Kogo zatrudnić? Kogo zwolnić w procesie zwolnień grupowych? Jak ocenić pracę danej osoby? Oczywiście, zawsze można przedstawić argument, że oprogramowanie ma jedynie pomocniczy charakter, ale czy na pewno?

Odpowiedzi na tego typu pytania udzielane są – póki co – w pustce legislacyjnej, która otacza zagadnienia związane ze sztuczną inteligencją. Ale pustka ta już niedługo wypełni się legislacyjnymi łamigłówkami, których interpretacje nie raz każą nam jeszcze wzdychać z nostalgią do czasów, kiedy regulacje zagadnień związanych z wykorzystaniem sztucznej inteligencji były kwestią czasu przyszłego niedokonanego.

### **Dobrobyt Pracownika – skarb dla Pracodawcy?**

Jak pokazują ostatnie badania, intensywna praca, szczególnie połączona ze stresem, może prowadzić do nadzwyczajnego wzrostu ryzyka chorób sercowo-naczyniowych. Ponadto, przepracowanie zmniejsza produktywność i zwiększa ryzyko problemów ze zdrowiem psychicznym, w tym lęku i depresji.

Nagłe przejście na pracę zdalną pokazało, że podobne skutki mogą zostać wywołane wymuszoną izolacją i przejściem na komunikację wyłącznie wirtualną. Nic zatem dziwnego, że pracodawcy zaczęli skupiać się na sferze

psychologicznego bezpieczeństwa pracowników (well-being) w miejscu pracy. Powstały programy pomocy dla pracowników i elastyczne godziny pracy.

Programy edukacyjne połączone z możliwością korzystania z benefitów związanych z utrzymaniem dobrej formy (zarówno fizycznej, jak i psychicznej), programy wsparcia medycznego. Te wszystkie elementy na stałe zagościły w wielu firmach i zaczynają być traktowane jako przewaga konkurencyjna w procesie rekrutowania nowych pracowników.

Zarządzanie tymi elementami nie jest jednak trywialne i bez wykorzystania specjalnych, przystosowanych do tego platform cyfrowych, w praktyce niemożliwe. W ramach takich platform pracownicy mogą dokonać oceny ryzyk zagrażających ich zdrowiu (Health Risk Assessment), otrzymać darmowe porady odnośnie do możliwości zaadresowania takich ryzyk (Health Coaching), skorzystać z możliwości integracji tych platform z urządzeniami zewnętrznymi oraz innymi aplikacjami dokonującymi pomiaru funkcji życiowych istotnych z punktu zachowania dobrej kondycji fizycznej i psychicznej.

Wiele z takich platform wyposażonych jest także w elementy grywalizacji oraz programów benefitowych, stymulujących działania prozdrowotne. Oczywiście istotnym elementem ich wdrożenia jest dokładna analiza funkcjonalności nie tylko pod kątem potrzeb danego przedsiębiorstwa, ale także otoczenia regulacyjnego, bo w tej mierze istotne odmienności mogą pojawiać się nawet w poszczególnych państwach członkowskich Unii Europejskiej.

### **Różnorodność, Równość, Włączenie**

W różnych krajach europejskich z różną intensywnością, ale z dużą konsekwencją i determinacją do procesów zarządzania zasobami ludzkimi wracają kwestie różnorodności, równości i włączenia DEI (Diversity Equity Inclusion). Zapewne istnieją jeszcze firmy, które walczą z pozostałościami starych nawyków ustalania wynagrodzenia i warunków pracy wedle uznania, ale pracodawcy hołdujący tego typu praktykom będą mieli coraz większe problemy. Z jednej strony z pracownikami, którzy musieliby godzić się z takim traktowaniem – z drugiej strony z regulatorem, który coraz głębiej i coraz bardziej szczegółowo zaczyna ingerować w weryfikację

przestrzegania zakazu dyskryminacji czy zachowań niepożądanych. Wprowadzenie ustawowej ochrony osób zgłaszających nadużycia jeszcze te tendencje wzmocni.

Badania pokazują, że zespoły budowane na zasadach DEI potrafią uzyskać dużo lepsze wyniki od pozostałych, podejmują decyzję szybciej i trafniej, są też bardziej zaangażowane i innowacyjne. Zbudowanie środowiska, które zapewniać będzie te trzy elementy nie jest jednak wcale łatwe, co można prześledzić na przykładzie Google, który w latach 2014–2015 wydał w tym celu 2556 mln USD, a mimo to nie osiągnął wszystkich zamierzonych celów.

Podobnie jak w przypadku wellbeing, samo przyjęcie odpowiednich regulacji wewnątrz zakładowych nie wystarczy. Wdrożony w firmie system musi działać sprawnie i z dużą powtarzalnością. To zaś oznacza konieczność wsparcia go odpowiednimi narzędziami IT, które pozwolą zarządzać procesami w sposób ustrukturyzowany i rzetelny, wypełniając przy tym wszystkie obowiązki nałożone na przedsiębiorców przez regulatora.

Przykładem takich aplikacji są chatboty przeprowadzające okresowe ankiety wśród pracowników na temat kultury organizacyjnej firmy czy też oprogramowanie wspierające proces rekrutacyjny poprzez eliminację ewentualnych uprzedzeń rekrutera, który dostaje do oceny wyłącznie te elementy złożonych życiorysów, które są wymagane na dane stanowisko.

### **Edukacja oraz Rozwój – czyli droga jednokierunkowa**

Wedle starej anegdoty do rabina przyszedł swego czasu przedsiębiorca i powiedział: „Rabi, ja mam wielki problem. Ja muszę opłacać edukację moich pracowników, aby oni coraz lepiej pracowali, bo konkurencja straszna. Ale co ja zrobię, jeśli oni się nauczą i pójdą pracować gdzie indziej?”. Na co Rabi miał odpowiedzieć „Ty się nie zastanawiaj, co zrobisz jak oni sobie pójdą. Ty się lepiej zastanów, co zrobisz, jeśli ich nie wykszolisz, a oni u Ciebie zostaną!”.

Anegdota anegdotą, a czasy takie, że możliwość ciągłego szkolenia staje się nie tylko kwestią związaną z utrzymaniem konkurencyjności i innowacyjności w firmie, ale przede wszystkim zachęcenia zdolnych i dobrych kandydatów do pracy.

W czasach cyfrowej transformacji, dostęp do wiedzy to nie tylko wybór, to konieczność. Oczywiście, tradycyjne modele edukacji – w formie wieloletnich studiów stacjonarnych w większości przypadków nie wchodzi w grę. Studia podyplomowe, niejednokrotnie z wykorzystaniem platform e-learningowych, a w niedalekiej przyszłości szkolenia z wykorzystaniem narzędzi rodem z metawersu, umożliwiają nie tylko łączenie pracy i edukacji, ale także korzystanie z olbrzymiej liczby materiałów dydaktycznych i przeróżnego rodzaju symulacji, o których do niedawna można było jedynie pomarzyć.

## **Epilog, czyli wstęp**

Wskazane wyżej trendy w obszarze HR w roku 2023 to tylko kilka przykładów. W kolejnych artykułach omawiać będziemy nie tylko tak obszerne zagadnienia jak kwestie sztucznej inteligencji w procesach HR. Zajmiemy się także dużo bardziej wąskimi domenami styku obszarów HR i technologii, takimi jak możliwości wykorzystania w HR rozwiązań opartych o blockchain, ale także wątkami szczególnie charakterystycznymi dla polskiej rzeczywistości (specyfika zatrudnienia programistów w firmie, możliwość konstruowania efektywnych programów benefitowych, monitoring pracowniczy).

Transformacja cyfrowa obszaru zarządzania kadrami jest jak każda transformacja procesem zmiany, ale zmiany szczególnej. Z jednej bowiem strony animatorzy tej transformacji oczekują, że kultura organizacji, którą zarządzają, skręci w oczekiwanym kierunku, a ludzie dobrowolnie opuszczą strefy komfortu, z drugiej zaś strony cały proces będzie realizowany przy wykorzystaniu narzędzi cyfrowych, które dla wielu mogą być wyzwaniem samym w sobie.

Warto zatem poświęcić parę chwil na analizę zarówno kierunków tych zmian, narzędzi, które mogą okazać się pomocne oraz regulacyjnych uwarunkowań całego procesu.



# Nowe technologie w HR

Autor: Michał Kibil

Obserwując to, co się dzieje na rynku, ciężko mieć wątpliwości co do tego, że jesteśmy w trakcie trwającej rewolucji cyfrowej głęboko dotykającej obszar HR. Co więcej, biorąc pod uwagę raport Fortune Business Insights z 2022 r., wskazujący, że wartość globalnego rynku technologii wspierających działy People&Culture wzrośnie w ciągu najbliższych 6 lat blisko dwukrotnie (z 23,98 mld USD aż do blisko 40 mld USD), proces ten nie tylko będzie w najbliższych latach trwał, ale też będzie przyspieszał.

Jeszcze kilka lat temu systemy HRM i ATS dla wielu organizacji (poza dużymi przedsiębiorstwami) stanowiły nowość. Dziś zagościły na stałe w większości firm. Obecnie ciężko nam sobie wyobrazić zarządzanie poszczególnymi HR'owymi procesami (w tym procesami kadrowymi), monitorowanie rozwoju talentów, rekrutacje, planowanie czasu pracy czy też rozliczanie płac bez odpowiedniego systemu. Ich funkcjonowanie w przedsiębiorstwie jest lub staje się oczywistością.

To samo tyczy się automatyzacji procesów z wykorzystaniem robotów (Robotic Process Automation). Od wielu lat w większym lub mniejszym stopniu podejmujemy próby wdrażania narzędzi, których rolą jest zastępowanie pracowników HR w powtarzalnych czynnościach, aby mieli czas na aktywności, które w większym stopniu wymagają ich uwagi. Systemy RPA naturalnie nie są jeszcze tak popularne jak systemy HRM i ATS, chociaż poziom ich wykorzystania systematycznie wzrasta

To, co przy powyższych można uznać za innowacyjne i określić mianem trendu, to włączanie do wspomnianych narzędzi algorytmów sztucznej inteligencji, wynoszących transformację cyfrową HR na inny, wcześniej nieznaną poziom.

Zdaliśmy sobie sprawę, że wykorzystywanie narzędzi opartych na AI prowadzi do bezpośredniego wzrostu efektywności procesów, może zwiększać zadowolenie kandydatów z procesu rekrutacji (Candidate Experience), czy też przyspieszać poszczególne procesy (co jest szczególnie widoczne przy wykorzystywaniu sztucznej inteligencji w procesach rekrutacyjnych). W wielu aspektach mogą być też pomocne w przeciwdziałaniu nierównemu traktowaniu, choć nie musi to być reguła (przy ich błędnym przyuczeniu same mogą prowadzić do nierównego traktowania).

Kontekstowe generatory tekstu typu Large Language Model (takie jak niezwykle popularny Chat GPT) zaczęliśmy wykorzystywać do formułowania ogłoszeń rekrutacyjnych spersonalizowanych pod daną rekrutację czy też do przygotowywania opisów stanowisk pracy. Zaczęliśmy stosować Chatboty i Voiceboty, aby zapewnić prawidłową komunikację z kandydatami oraz zbierać od nich potrzebne nam informacje, ale też wewnątrz organizacji, aby odciążyć działy HR od udzielania odpowiedzi na powtarzalne pytania, jak i do przeprowadzenia pełnego procesu onboardingu. Finalnie na rynku pojawiły się także rozwiązania pozwalające zarządzać informacjami zbieranymi o pracowniku w toku zatrudnienia (Employee Record management), oceniać członków zespołu, planować ich rozwój czy też nawet wykrywać nierówności płacowe.

Biorąc pod uwagę specyfikę tego typu algorytmów, wydaje się, że jedyną granicą ich wykorzystania jest granica naszej wyobraźni oraz poziom ich wytrenowania. Można byłoby powiedzieć – technologia idealna i adresująca wszystkie potrzeby kandydatów, pracowników i pracodawców. Niestety, nie do końca tak jest. Przy niezachowaniu odpowiedniej staranności podczas jej doboru, wdrożenia lub stosowania może dojść do problemu lub nawet katastrofy. Abstrahując od tego, że sam system (np. wcześniej wspomniany Chat GPT) może udzielać nam nieprecyzyjnych lub nawet nieprawdziwych informacji (co możemy ograniczyć weryfikując otrzymywane odpowiedzi), błędy zaszyte w algorytmie mogą prowadzić do przekazywania kandydatom nieprawdziwych informacji o warunkach zatrudnienia (tam, gdzie wykorzystujemy system do przekazywania pracownikom takich danych), błędnych ocen kandydatów i pracowników (na których możemy chcieć później bazować przy podejmowaniu decyzji o losie tych pracowników w naszej organizacji), zwiększać podatność

organizacji na cyberataki (jeżeli system nie jest odpowiednio zabezpieczony), prowadzić do wycieku danych osobowych (tam, gdzie takie dane są przez algorytm przetwarzane), a nawet do wcześniej wspomnianej samoistnej dyskryminacji algorytmicznej. Oczywiście każde ze wskazanych ryzyk można zminimalizować, chociaż – aby było to możliwe – trzeba być ich wprawdzie świadomym.

Gdy mówimy o ryzykach korzystania z algorytmów, nie można nie wspomnieć o braku jawnych wytycznych, do jakich zasad powinniśmy się stosować wdrażając tego typu rozwiązania w miejscu pracy. Wykładniczy rozwój technologii doprowadził do tego, że znaczna część regulacji stała się anachroniczna. Przez to na wiele pytań odnoszących się do stosowania sztucznej inteligencji nie ma gotowych odpowiedzi. Z prawnego punktu widzenia głównym przedmiotem rozważań jest obecnie spójność z regulacjami dotyczącymi ochrony danych osobowych, czy też ogólnymi zasadami równego traktowania w zatrudnieniu. Wszystko przy tym wskazuje na to, że już niedługo spojrzenie pracodawców na ten obszar będzie musiało być zdecydowanie szersze. Jesteśmy w przededniu wprowadzenia w życie nowych unijnych regulacji dotyczących wykorzystywania sztucznej inteligencji. Niezależnie od tego, jaki będzie końcowy tekst przepisów, pewne jest to, że pracodawcy zostaną zobligowani do szczególnego zadbania o kwestie prywatności czy też o weryfikację stosowanych narzędzi pod kątem nienaruszania przez AI praw osób poddawanych jej rozstrzygnięciom. Od tego momentu nie będzie to oczkiem w głowie samych twórców narzędzi, ale także każdego jego użytkownika. Oznacza to, że już dziś pracodawcy, którzy korzystają lub chcieliby zacząć korzystać z tego typu rozwiązań, powinni zastanowić się czy i jak będą w stanie wypełnić te obowiązki. Audyt kodu, umowne przeniesienie odpowiedzialności na dostawcę czy też testy systemu pod kątem jego niedyskryminacyjnego charakteru to tylko niektóre z elementów, o których będziemy musieli pomyśleć przed podjęciem decyzji o wdrożeniu, aby zadośćuczynić nowym wymogom.

# HR Tech 2023, czyli sprint w tempie zmian w przepisach prawa pracy

Autor: Karolina Barszczewska

Pierwsze półrocze 2023 r. było dla działów HR prawdziwym wyzwaniem. Historia ostatnich lat nie zna tak szybkiego tempa zmian w obszarze przepisów prawa pracy. Polski ustawodawca ewidentnie postanowił uczynić ten rok rokiem zmian w tym obszarze. Za punkt honoru postawił sobie „unowocześnienie” archaicznych regulacji nieprzystających do nowej rzeczywistości. Niestety samo wprowadzenie do Kodeksu pracy postaci elektronicznej nie załatwiło sprawy, a ostatnie miesiące udowodniły nam dobitnie, że cyfryzacja w obszarze HR nie jest opcją, tylko koniecznością.

7 kwietnia 2023 r. weszły w życie nowe przepisy wdrażające do Kodeksu pracy uregulowania w zakresie pracy zdalnej. Ustawodawca stanął przed nie lada wyzwaniem pogodzenia nowych zasad wykonywania pracy ze standardowym trybem obiegu dokumentów w organizacjach. Dotychczas stosowane formy, czyli klasyczna forma pisemna i bardziej nowoczesna, elektroniczna, nie odpowiadały na problemy, z jakimi mierzyli się pracodawcy w rzeczywistości COVID-owej, kiedy większość pracowników rozpoczęła wykonywanie obowiązków pracowniczych z domów.

Nie opadły jeszcze emocje związane z nowelizacją pracy zdalnej, działy HR nie nabrały jeszcze sił po jej wdrożeniu, a ustawodawca dostarczył im kolejną dawkę emocji. 26 kwietnia 2023 r. zaczęły obowiązywać kolejne zmiany wprowadzone do Kodeksu pracy, tym razem wdrażające dwie

unijne dyrektywy – work-life balance<sup>1</sup> oraz w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy w Unii Europejskiej<sup>2</sup>.

Celem przepisów unijnych było wprowadzenie zmian zmierzających do wyrównania sytuacji kobiet i mężczyzn na rynku pracy i pozwalających odnaleźć równowagę pomiędzy życiem rodzinnym a zawodowym. Stosowanie tych przepisów w praktyce rodzi jednak wiele pytań i wątpliwości, które niezaadresowane mogą prowadzić do istotnych komplikacji.

### **Bieg przez płotki w regulacjach HR**

Proces mierzenia się przez pracodawców z ostatnimi zmianami w prawie pracy można porównać do biegu przez płotki. Jest dobrze, dopóki nie przewrócisz płotka. Wtedy wypadasz z rytmu i widzisz jedynie plecy rywali. W kwestii zmian legislacyjnych jest podobnie. Najważniejsze to opanować właściwą technikę pokonywania regulacyjnych płotków. Bardzo często technika ta polega na wprowadzeniu odpowiednich procedur.

Spójrzmy na konkretny przykład. Ostatnia nowelizacja wprowadziła do obiegu całą grupę zupełnie nowych wniosków. Mowa przede wszystkim o wniosku o zmianę warunków zatrudnienia (art. 29 (3) k.p.), wniosku o zwolnienie z pracy z powodu siły wyższej (art. 148 (1) k.p.), wniosku o urlop opiekuńczy (art. 173 (1) k.p.), a także wniosku o elastyczną organizację pracy (art. 188 (1) k.p.).

Wniosek o zmianę warunków zatrudnienia dotyczy zmiany rodzaju umowy o pracę na umowę o pracę na czas nieokreślony lub o bardziej przewidywalne i bezpieczne warunki pracy, w tym polegające na zmianie rodzaju pracy lub zatrudnieniu w pełnym wymiarze czasu pracy. Wniosek może być złożony raz w roku kalendarzowym przez pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę, na czas nieokreślony lub określony, ale których staż pracy w organizacji wynosi minimum 6 miesięcy.

<sup>1</sup> Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1158 z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów oraz uchylająca dyrektywę Rady 2010/18/UE (Dz. U. UE. L. z 2019 r. Nr 188, str. 79).

<sup>2</sup> Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1152 z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy w Unii Europejskiej (Dz. U. UE. L. z 2019 r. Nr 186, str. 105).

Dwa nowe uprawnienia związane ze zwolnieniem od świadczenia pracy w ściśle określonych sytuacjach to wnioski o urlop opiekuńczy oraz wniosek dotyczący siły wyższej. W pierwszym przypadku pracownik nie zachowuje prawa do wynagrodzenia, w drugim – wyłącznie do 50% jego wysokości. Szczególne uprawnienie dedykowane dla grupy pracowników – rodziców wychowujących dzieci do 8 roku życia to elastyczna organizacja pracy.

Przepisy określają dokładnie czym jest elastyczna organizacja pracy. I tak, będziemy przez to rozumieć szczególne systemy czasu pracy, tj. przerwany system czasu pracy, system skróconego tygodnia pracy oraz system pracy weekendowej. Ponadto będzie to również indywidualny rozkład czasu pracy, ruchomy czas pracy, obniżony wymiaru czasu pracy, a także praca zdalna.

Dlaczego więc wnioski te mogą okazać się tak bardzo problematyczne? Przede wszystkim ze względu na wiążące terminy ustosunkowania się do nich, wynikające albo wprost z przepisów Kodeksu pracy, albo ze specyfiki określonego uprawnienia.

I tak, wniosek o urlop opiekuńczy składany jest w terminie nie krótszym niż 1 dzień przed rozpoczęciem korzystania z tego urlopu. Implikuje to również wymóg szybkiej reakcji pracodawcy. Podobnie będzie z wnioskiem o zwolnienie z pracy z powodu siły wyższej, gdzie prośba musi być złożona najpóźniej w tym samym dniu, w którym pracownik faktycznie korzystał z uprawnienia. Nieco prościej będzie na pewno z dwoma pozostałymi wnioskami, gdzie termin odpowiedzi na wniosek o elastyczną organizację pracy wynosi 7 dni, a na wniosek o zmianę warunków zatrudnienia – 1 miesiąc.

Co istotne, z perspektywy dwóch pierwszych, to samo odnotowanie, że odpowiedni wniosek wpłynął i niewyciąganie negatywnych konsekwencji względem pracowników, którzy w okresie wskazanym we wniosku nie stawali się w pracy. Tymczasem w odniesieniu do wniosku o zmianę warunków zatrudnienia oraz o elastyczną organizację pracy istotnym jest również

odnotowanie samego momentu wpłynięcia wniosku, od którego zależy termin na udzielenie odpowiedzi.

Oczywiście, nie ma przeciwwskazań, aby wnioski te procesować w sposób tradycyjny i składać je w klasycznej formie pisemnej. Tyle, że ich kontekstowość oraz terminowość, szczególnie w większych organizacjach, wiązałyby się z istotnym zwiększeniem obowiązków dla pracowników działów HR oraz dużym prawdopodobieństwem popełnienia błędów.

### **Wyścig z czasem, czyli wniosek złożony SMS-em**

Dlaczego powyższe jest aż tak ważne? Ponieważ brak ustosunkowania się do wniosków może zostać uznany za występowanie przeciwko prawom pracownika, a w przypadku powtarzających się uchybień – nawet w sposób rażący. Będzie to skutkowało pociągnięciem pracodawcy i osób zarządzających w jego imieniu zakładem pracy nawet do odpowiedzialności wykroczeniowej zagrożonej karą grzywny do 30 000 zł. I chociaż ciężko wyobrazić sobie nakładanie kar w górnej przewidzianej granicy, to już sam element skazania może wywoływać negatywne skutki w sferze funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa, employer branding, nawiązywania nowych relacji czy prowadzenia kontaktów z partnerami biznesowymi.

Pierwszym krokiem do zmniejszenia ryzyka wywołania chaosu wniosków napływających różnymi kanałami i w różnej formie będzie wprowadzenie w organizacji odpowiednich procedur ich składania i zarządzania ich rozpoznawaniem. Piętą Achilleśską nowej HR-owej rzeczywistości może być jednak ewidencjonowanie terminów wpływu poszczególnych wniosków, a dokładniej jego brak. Nowe przepisy, obok klasycznych form składania wniosków, o których wspomniano na wstępie, przewidują również niesza-blonowe rozwiązanie.

Podobnie jak było to przy pracy zdalnej, ustawa dla dokonania czynności dopuszcza już postać elektroniczną. Rozwiewając wszelkie wątpliwości będzie to m.in. e-mail, SMS, MMS, wiadomość głosowa, wewnętrzny intranet, platforma do wideokonferencji czy inna platforma wdrożona u pracodawcy do zarządzania obszarem HR. O co często pytają pracodawcy, wnioski nie muszą zawierać podpisu pracownika. Nie muszą być więc opatrzone

kwalfikowanym e-podpisem (stanowiącym formę elektroniczną, nie postaci elektroniczną, o której mowa obecnie w Kodeksie pracy).

### **Technologia – sprzymierzeniec czy wróg?**

Skoro dobór kanału zgłoszenia wniosku należy do pracownika, a katalog jest niemalże nieograniczony i rośnie wraz z rozwojem technologii, warto zaadresować to wyzwanie wewnątrz organizacji.

Celem usystematyzowania zarządzania udzielaniem odpowiedzi na wnioski pracowników, wskazanym jest uszczegółowić za pośrednictwem jakich kanałów będą one składane. Nie można całkowicie wykluczyć ich wnoszenia w innej postaci elektronicznej, więc wnioski zgłoszone za pośrednictwem innego kanału niż określony w procedurze nie mogą zostać zupełnie zbagatelizowane. Można jednak wdrożyć rozwiązanie, zgodnie z którym pominięcie przez pracownika kanałów komunikacji udostępnionych przez pracodawcę będzie wykluczać lub co najmniej ograniczać przypisanie pracodawcy winy warunkującej jego odpowiedzialność.

Wiele działów HR miało, a niektóre dalej mają awersję do rozbudowanych rozwiązań technologicznych. Szczególnie mikro-, mali i średni przedsiębiorcy ograniczali się do rozwiązań zapewniających obsługę płatności wynagrodzeń (tzw. payroll), ewentualnie również urlopów wypoczynkowych.

Aktualne trendy i powszechny dostęp do nowych systemów HR-owych czyni je jednak coraz częściej implementowanymi w zakładach pracy, tym bardziej, że pomagają skutecznie i efektywnie zarządzać wieloma obszarami zatrudnienia w organizacji i nierzadko przyczyniają się do wyręczenia działów HR w prowadzeniu klasycznych akt osobowych pracowników.

Obecne tempo i kierunek rozwoju legislacji w obszarze HR pokazuje jednak, że nie ma praktycznej alternatywy dla wdrażania nieco bardziej kompleksowych rozwiązań w zakresie zarządzania HR, automatyzujących m.in. procesy składania wniosków, ich rozpoznawania i ustosunkowania się do ich treści przez przełożonych.



Na rynku funkcjonuje już cały szereg rozwiązań technologicznych, w tym m.in. KARO HRSM, TETA HR, Symfonia, PeopleForce, Workday HCM. Wybierając system HR implementowany w organizacji, warto odpowiedzieć sobie na pytania z jakimi potrzebami i oczekiwaniami system ten będzie wdrażany.

Zasadniczo systemy są już tak rozbudowane, że zapewniają obsługę wszelkich aspektów zatrudnienia pracowników, od ich pozyskiwania po zakończenie stosunku pracy, przewidując przy tym zarządzanie procesem rekrutacji, obieg wniosków kadrowo-księgowych, wsparcie w ewaluacji ocen rocznych, przyznawania nagród i awansów, zarządzania systemami benefitowymi, rozliczania podróży służbowych i delegacji, a także wsparcie w usprawiedliwianiu nieobecności w pracy.

Optymalne rozwiązanie powinno zapewniać rozbudowę systemu i modyfikację jego zakresu wraz z rozwojem samej organizacji. System nie tylko powinien być łatwy i szybki w obsłudze dla pracownika, ale również wydajny i pomocny dla pracodawcy, w tym głównie działów HR zajmujących się obsługą sektora zatrudnienia. Przy wyborze warto również pochylić się nad kwestią związaną z przetwarzaniem danych osobowych i miejsca, w którym system przechowuje swoje serwery.

Czy zatem działy HR przestały się bać technologii, a era HR Tech-u weszła na nowy poziom? Na to pytanie odpowiedzieć będziemy mogli po pierwszym roku funkcjonowania zmian.

# Czy pracownicy mogą korzystać z chat GPT?

Autor: Michał Kibil

W ostatnim czasie w mediach pojawiła się wiadomość o pracodawcy, który postanowił zabronić swojemu pracownikowi korzystania z chat GPT w jego bieżącej pracy. Aby zrozumieć na czym polegał problem, warto zapoznać się z poniższym wywiadem, który został przeprowadzony z głównym zainteresowanym.

**MK: Coraz więcej pracowników korzysta z chat GPT w ich bieżącej pracy. Czy to prawda?**

CG: Tak, to prawda. Wraz z rozwojem sztucznej inteligencji i technologii komunikacyjnych, coraz więcej pracowników korzysta z chatbotów opartych na modelach językowych, takich jak GPT, w swojej bieżącej pracy. Chat GPT ułatwia automatyzację wielu zadań związanych z komunikacją, co pozwala na usprawnienie procesów i oszczędność czasu.

W różnych branżach i działach, takich jak obsługa klienta, HR, IT czy marketing, chatboty oparte na GPT mogą pomóc pracownikom w szybkim uzyskiwaniu odpowiedzi na pytania, analizie danych czy generowaniu treści. Niemniej jednak, istotne jest świadome korzystanie z tych narzędzi, uwzględniając ich ograniczenia i potencjalne ryzyka związane z prywatnością, bezpieczeństwem czy jakością odpowiedzi.

**MK: Mówisz, że istotne jest świadome korzystanie z tych narzędzi, uwzględniając ich ograniczenia. O jakich ograniczeniach mówisz?**

CG: Ograniczenia chatbotów opartych na modelach językowych, takich jak GPT, dotyczą kilku aspektów, które mogą wpłynąć na jakość i niezawodność generowanych odpowiedzi. Przykłady takich ograniczeń obejmują:

1. Zrozumienie kontekstu. Chatboty oparte na GPT mogą mieć trudności z pełnym zrozumieniem kontekstu konwersacji, co może prowadzić do nieprecyzyjnych lub nieadekwatnych odpowiedzi.
2. Skłonność do generowania błędnych informacji. Mimo zaawansowania technologii, modele językowe mogą czasami generować nieprawdziwe lub błędne informacje, które wprowadzają użytkowników w błąd.
3. Brak zdolności do oceny moralności i etyki. Chatboty nie mają wewnętrznych zasad etycznych ani zdolności oceny moralności. Może to prowadzić do sytuacji, w których generowane odpowiedzi są nieetyczne, kontrowersyjne lub obraźliwe.
4. Wyczerpanie treści. Chatboty oparte na GPT mogą generować bardzo długie odpowiedzi, które niekoniecznie są najbardziej użyteczne dla użytkownika. W niektórych przypadkach mogą one również wpadać w „pętle” powtarzających się informacji.
5. Bezpośrednie odpowiedzi. Modele językowe mają skłonność do udzielania bezpośrednich odpowiedzi, nawet gdy pytanie jest niedokładne, niejasne lub nie można na nie odpowiedzieć jednoznacznie.

### **MK: A o jakich ryzykach związanych z prywatnością mówisz?**

CG: Ryzyka związane z prywatnością podczas korzystania z chatbotów opartych na modelach językowych, takich jak GPT, obejmują:

1. Wyciek danych wrażliwych: W trakcie korzystania z chat GPT, pracownicy mogą dzielić się wrażliwymi informacjami dotyczącymi firmy, klientów czy ich własnymi danymi osobowymi. Istnieje ryzyko, że te dane mogą zostać przypadkowo ujawnione lub przechwycone przez niepowołane osoby.
2. Gromadzenie i przechowywanie danych: Dostawcy chatbotów mogą gromadzić i przechowywać dane wprowadzone przez użytkowników, co stwarza ryzyko naruszenia prywatności, jeśli te dane zostaną wykorzystane w sposób nieautoryzowany, niezgodny z polityką prywatności lub w przypadku naruszenia zabezpieczeń.
3. Potencjalne nadużycia: Przechowywane dane mogą być wykorzystane przez dostawców chatbotów lub inne podmioty w celu profilowania użytkowników, targetowania reklam czy innych celów, które mogą naruszać prywatność.

4. Brak pełnej kontroli nad danymi: Użytkownicy korzystający z chatbotów mogą nie mieć pełnej kontroli nad tym, jak ich dane są przetwarzane, udostępniane lub przechowywane, co może prowadzić do niepewności co do ochrony prywatności.

Aby zminimalizować ryzyka związane z prywatnością, firmy korzystające z chat GPT powinny:

1. Wybrać renomowanego dostawcę chatbotów z dobrą reputacją i jasno określoną polityką prywatności.
2. Wdrożyć zasady i procedury dotyczące korzystania z chatbotów, które wyraźnie określają, jakie dane mogą być przekazywane przez te narzędzia.
3. Szkolić pracowników w zakresie ochrony prywatności, aby byli świadomi ryzyk związanych z udostępnianiem wrażliwych informacji.
4. Regularnie monitorować i oceniać politykę prywatności oraz zabezpieczenia chatbotów, aby zapewnić ich zgodność z obowiązującymi przepisami i standardami.

**MK: Wspominałeś też o kwestii bezpieczeństwa. Czy korzystanie z chat GPT jest bezpieczne? Jak duże jest ryzyko wycieku danych wprowadzany do chat GPT?**

CG: Korzystanie z chat GPT może być generalnie bezpieczne, o ile firma zastosuje odpowiednie środki ostrożności. Skala ryzyka zależy od wielu czynników, takich jak jakość zabezpieczeń stosowanych przez dostawcę chatbotów, polityki i procedury firmy dotyczące korzystania z chatbotów oraz świadomość pracowników na temat bezpiecznego korzystania z tego narzędzia.

**MK: A co z prawami autorskimi do tego co wytworzy AI? Czy nie jest tak że do takie utworu nikt nie ma praw autorskich?**

CG: Kwestia praw autorskich do utworów generowanych przez sztuczną inteligencję, taką jak GPT, jest stosunkowo nowym zagadnieniem prawnym, które nadal ewoluuje. W różnych jurysdykcjach sytuacja może wyglądać inaczej, ale ogólnie rzecz biorąc, prawo autorskie jest zwykle przypisywane twórcom ludzkim, a nie maszynom lub algorytmom.

W niektórych krajach, aby utwór był chroniony prawem autorskim, musi być oryginalny i wykazywać pewien stopień twórczości. Ponieważ utwory generowane przez AI są tworzone przez algorytmy, a nie ludzi, mogą nie spełniać tych kryteriów. W związku z tym, utwory generowane przez AI mogą być traktowane jako „bezpieczne” i nie podlegać ochronie prawnej.

Jednakże, w praktyce, wiele firm wykorzystuje utwory generowane przez AI, takie jak teksty, obrazy czy muzykę, w swojej działalności. W takich przypadkach, prawa do korzystania z tych utworów są zwykle określane w umowach licencyjnych między firmą a dostawcą usług AI, takim jak OpenAI. Umowy te mogą określać, kto może korzystać z wygenerowanych utworów i w jakim zakresie.

Mimo że obecne uregulowania prawne są niejednoznaczne, istnieje różna debata na temat tego, czy i jak przepisy dotyczące praw autorskich powinny być dostosowane do utworów generowanych przez AI. Niektóre jurysdykcje rozważają wprowadzenie specjalnych przepisów dotyczących praw autorskich dla takich utworów, ale na razie sytuacja jest w dużym stopniu nieuregulowana.

Ważne jest, aby firmy korzystające z AI, takich jak GPT, były świadome tych niepewności prawnych i prowadziły odpowiednie konsultacje prawne, aby zapewnić, że korzystają z wygenerowanych utworów w sposób zgodny z obowiązującymi przepisami.

### **MK: A czy jest ryzyko, że korzystając z chat gpt będę naruszał prawa autorskie innych osób – na przykład tych na których uczono algorytm?**

CG: GPT i inne modele językowe są uczące się na podstawie ogromnej ilości danych, które często obejmują teksty objęte prawami autorskimi. W teorii istnieje niewielkie ryzyko, że model może wygenerować fragmenty tekstu, które są zbyt podobne do oryginalnych źródeł, na których był trenowany, co może prowadzić do niezamierzonego naruszenia praw autorskich.

Jednakże, GPT jest zaprojektowane tak, aby tworzyć nowe, autonomiczne fragmenty tekstu, które nie są dosłownym kopiowaniem danych uczących. W praktyce ryzyko przypadkowego naruszenia praw autorskich przez korzystanie z chat GPT jest stosunkowo niskie, ale nie można go całkowicie wykluczyć.

**MK: Czy przy wszystkich zaletach i wadach pracodawcy powinni pozwalać pracownikom na korzystanie z chat GPT w ich bieżącej pracy?**

CG: Decyzja o tym, czy pracodawcy powinni pozwalać pracownikom na korzystanie z chat GPT w bieżącej pracy, zależy od wielu czynników, takich jak rodzaj pracy, potrzeby firmy oraz możliwości zarządzania ryzykiem związanym z korzystaniem z tego narzędzia.

Pracodawcy powinni:

1. ocenić, czy chat GPT może rzeczywiście przynieść wartość dodaną dla ich pracowników, na przykład poprzez zwiększenie wydajności, ułatwienie komunikacji lub wsparcie w podejmowaniu decyzji.
2. zadbać o odpowiednie szkolenie pracowników w zakresie korzystania z chat GPT, tak aby pracownicy potrafili efektywnie i bezpiecznie korzystać z tego narzędzia.
3. wdrożyć odpowiednie polityki i procedury mające na celu minimalizowanie ryzyka związanego z korzystaniem z chat GPT, takie jak ochrona prywatności, bezpieczeństwo danych oraz przestrzeganie praw autorskich.
4. zapewnić wsparcie techniczne dla pracowników korzystających z chat GPT, aby uniknąć problemów związanych z funkcjonowaniem narzędzia czy ewentualnymi awariami.
5. regularnie monitorować i oceniać korzyści i potencjalne zagrożenia związane z korzystaniem z chat GPT w celu optymalizacji procesów i dostosowania strategii w razie potrzeby.

Jeśli pracodawcy są w stanie zidentyfikować konkretne korzyści wynikające z zastosowania chat GPT w swojej organizacji i są w stanie efektywnie zarządzać ryzykiem, to mogą pozwolić pracownikom na korzystanie z tego narzędzia. Ważne jest jednak, aby podejście do stosowania chat GPT było świadome i odpowiedzialne, z uwzględnieniem jego ograniczeń oraz potencjalnych zagrożeń.

Jak pewnie mogliście się domyślić, zainteresowaną stroną był sam chat GPT, a wywiad został przez nas opublikowany w niezmienionej formie.

Biorąc pod uwagę formę udzielanych odpowiedzi, ciężko nie zauważyć, że wskazany dialog niewiele się różnił od rozmowy z drugim człowiekiem. Z pewnością brak bariery w komunikacji stał się jednym ze źródeł sukcesu tego systemu. Powstało narzędzie, które rozumiejąc kontekst pytania będzie nam udzielało odpowiedzi na najbardziej skomplikowane pytania, wyręczając nas w wyszukiwaniu informacji w dostępnych źródłach. Znaczna część z nas zaczęła się zastanawiać, dlaczego w takim razie mielibyśmy poprzestać na pytaniach prywatnych i nie zacząć wykorzystywać chatu do pomocy sobie w pracy. Niestety rzadko tuż za tym podążało pytanie, czy to na pewno bezpieczne.

Po pierwsze, tak chat GPT, jak i inne algorytmy sztucznej inteligencji, niezależnie od tego jak byłyby rozbudowane, są tylko narzędziami – takimi samymi jak komputery, które zastąpiły maszyny do pisania. Ich wykorzystanie zawsze będzie się wiązało z pewnymi ryzykami, w tym ryzykami prawnymi. Pomimo pokusy wykorzystywania ich do zastępowania nas w części prac, to my, jako ludzie i pracownicy, jesteśmy odpowiedzialni za finalny efekt pracy. O czym trzeba pamiętać, każda osoba realizująca pracę (niezależnie od jej podstawy) odpowiedzialna jest co najmniej za dochowanie należytej staranności przy jej wykonywaniu (jeżeli nie za efekt, jak w przypadku wykonywania dzieła). Dobór narzędzi i ich wykorzystanie pozostaje w sferze osobistego ryzyka danego użytkownika. Gdy algorytm udzieli błędnej odpowiedzi na zadane pytanie lub na naszą prośbę przygotowuje rozwiązanie, a my z niego bezrefleksyjnie skorzystamy, będziemy ponosić odpowiedzialność za nie, jak za działanie własne. Nie będziemy mogli się tłumaczyć, że to wina systemu, o ile nie jest to narzędzie dostarczone nam do pracy przez samego pracodawcę. Pomimo, że w przypadku tej konkretnej rozmowy rekomendacje udzielone przez chat były trafne, nie można zakładać, że system zawsze będzie mieć rację. W tym wypadku niewiele się on różni od ludzi, jednak gdy kłamie lub wprowadza w błąd, nie robi tego świadomie, a udzielane odpowiedzi brzmią równie prawdziwie jak te, które mijają się z faktami. Tym większa powinna być nasza ostrożność i czujność przy jego stosowaniu.

Podobnie rzecz się ma z kwestią bezpieczeństwa danych w tym danych osobowych. Korzystanie z jakichkolwiek narzędzi, w tym tych opartych o algorytm sztucznej inteligencji, nie dostarczonych przez pracodawcę, wiąże się z podwyższonym ryzykiem ujawnienia wprowadzanych tam

danych. Z tego względu pracownicy chcący wykorzystywać tego typu prywatne narzędzia do celów zawodowych powinni zachować szczególną ostrożność w zakresie danych, które tam umieszczają. Tak długo, jak dane narzędzie nie będzie dostarczane przez pracodawcę, ewentualny wyciek danych będzie obciążał pracownika (choćby w zakresie naprawienia szkody wywołanej pracodawcy). Sami pracodawcy regulując zasady przetwarzania danych osobowych oraz danych objętych tajemnicą przedsiębiorstwa nie powinni w dzisiejszych czasach ograniczać się wyłącznie do kwestii wykorzystywania przez pracowników urzędów prywatnych w celach zawodowych, ale też powinni dookreślać czy, a jeżeli tak to na jakich warunkach pracownik będzie uprawniony do korzystania z narzędzi typu chat GPT. W każdym wypadku ograniczanie, a nawet niewprowadzanie jakichkolwiek wrażliwych danych (w tym danych osobowych) do systemu, należy uznać za słuszną rekomendację. Na to, że chat GPT może stanowić zagrożenie dla przetwarzania danych osobowych wskazał w ostatnich dniach włoski odpowiednik Prezesa Urzędu Ochrony Danych Osobowych, który wręcz zakazał administratorom danych korzystania z tego narzędzia. Nie oceniając, czy była to słuszną decyzją, należy mieć z tyłu głowy, że podobną decyzję mogą w najbliższym czasie podjąć inne organy nadzoru na terytorium Unii Europejskiej.

Algorytmy oparte na sztucznej inteligencji, co podkreślił sam chat GP, mogą być również potencjalnym zagrożeniem dla pracodawców pod kątem praw autorskich. Korzystając z oprogramowania, o którym tak naprawdę niewiele wiemy, w tym w szczególności nie wiemy na jakich danych był on przyuczony, nie możemy jednoznacznie potwierdzić, że to, co uzyskamy w odpowiedzi na nasze pytanie, a co może być utworem w rozumieniu prawa autorskiego (np. zdjęcie, które zostanie wytworzone w oparciu o opis, który wprowadzimy do systemu lub oprogramowanie, które zostanie dla nas napisane przez algorytm w oparciu o cel jaki wskażemy w zapytaniu) nie będzie naruszać niczyich praw. Znowu, tak jak i w efekcie każdego wykorzystania prywatnego narzędzia do celów służbowych, pracownik będzie ponosił pełną odpowiedzialność względem pracodawcy, zleceniodawcy lub zamawiającego za efekt pracy. W razie ewentualnego sporu pomiędzy właścicielem praw autorskich a podmiotem, który korzystałby z wytworu algorytmu, nie będzie okolicznością łagodzącą lub wyłączającą winę to, że to sam czat dostarczył nam taki utwór. Ryzyko jest tym większe, gdy



korzystamy z narzędzia niedostarczonego komercyjnie, tylko będącego oprogramowaniem typu open source, nie mającego przeważnie jednego właściciela. W tym przypadku, nawet jeżeli pracodawca lub wtórnie pracownik poniesie szkodę, nie będzie nikogo, od kogo moglibyśmy dochodzić jej naprawienia.

Ostatnim z istotnych zagadnień jest kwestia samych praw autorskich do tego, co zostanie wytworzone przez takie oprogramowanie. Bezsprzecznie na gruncie polskich regulacji utworem jest tylko to, co zostanie wytworzone przez człowieka. Jeżeli coś zostanie w całości wytworzone przez algorytm, może się okazać, że będzie to utwór bezpieczny. Można byłoby sobie zadać pytanie „i co z tego?”. Pewnie w wielu przypadkach wykorzystanie takiego bezpiecznego utworu nie będzie ponosiło za sobą negatywnych konsekwencji. Niemniej jednak tam, gdzie pracodawca, będący finalnym odbiorcą takiej pracy, będzie chciał ją sprzedać komuś innemu, co najmniej nie będzie mógł złożyć zapewnienia, że posiada pełne majątkowe prawa autorskie do takiego „utworu”. Z tego powodu, gdy korzystamy z chat GPT lub jakiegokolwiek innego analogicznego rozwiązania, albo będziemy musieli wnieść swój wkład twórczy w obrobienie tego półproduktu (co uczyni go utworem, jeżeli tylko nasz wkład będzie twórczy i unikalny), bądź będziemy musieli transparentnie ostrzec pracodawcę, że ten element naszej pracy wcale przez nas nie został wytworzony, aby ograniczyć ryzyko złożenia przez niego fałszywych zapewnień.

Przy wynotowaniu powyższych ryzyk mogłoby się wydawać, że najlepszą rekomendacją będzie generalne zakazanie korzystania z tego typu narzędzi. Wręcz przeciwnie, algorytmy sztucznej inteligencji stosowane ze zrozumieniem oraz świadomością ich ograniczeń mogą skutkować odciążeniem nas od powtarzalnej pracy, pozwalając się skupić na rzeczach wymagających kreatywności oraz wyobraźni, mogą optymalizować procesy, a także służyć jako narzędzia do kontroli popełnianych błędów. W każdym przypadku ich użycie przez pracowników w procesach związanych z pracą powinno jednak następować pod kontrolą pracodawcy oraz na zasadach jakie ten pracodawca określi. W innym wypadku, parafrazując rozmówcę, z którym został przeprowadzony powyższy wywiad, może się to okazać dalece nieodpowiedzialne oraz pociągać za sobą skutki, których chcielibyśmy raczej uniknąć.

# Monitoring pracowników bez bólu głowy

Autor: Bartosz Ulczycki

Kiedy wybuchła pandemia, praca zdalna okazała się uniwersalnym panaceum pozwalającym na podtrzymanie pracy w setkach tysięcy zakładów. Rzadko kto jednak był do tego przygotowany. Powstał także spory problem innej natury. Otóż praca zdalna oznaczała także konieczność zdalnego zarządzania zespołami. A o tym pojęcie mieli wyłącznie nieliczni. Jak utrzymać dyscyplinę pracy, produktywność, motywować pracowników siedzących przy komputerach w spodniach od piżamy?

I tu także pomoc miała technologia. Oprogramowanie służące do monitorowania pracy zdalnej nie jest dzieckiem pandemii, ale niewątpliwie pandemii ma do zawdzięczenia wzrost popularności i sięganie po kolejne rozszerzenia funkcjonalności. Tam jednak, gdzie technologia zderza się z prawami jednostki do prywatności, powstają wątpliwości i pytania o granice ingerencji w życie pracownika wykonującego pracę z domu.

## Warunki wprowadzenia monitoringu

Wprowadzenie monitoringu musi być uzasadnione koniecznością zapewnienia organizacji pracy spełniającej dwa warunki. Pierwszy z nich to pełne wykorzystanie czasu pracy. Drugi to właściwe użytkowanie udostępnionych narzędzi pracy. Większość ekspertów uznaje dopuszczalność zastosowania monitoringu pracy zdalnej w sytuacji zaistnienia tylko jednej z wyżej wymienionych przesłanek.

Należy jednak pamiętać o tym, że pracodawca nie może wprowadzić monitoringu pracy zdalnej na prywatnym sprzęcie pracownika, z którego korzysta w celach służbowych bez jego zgody. Warunkiem wprowadzenia monitoringu pracy zdalnej jest też dokonanie tego w układzie zbiorowym pracy lub w regulaminie pracy. Natomiast, jeżeli pracodawca nie jest

objęty żadnym z powyższych aktów, może dokonać tego jednostronnie w obwieszczeniu.

### **Jak podejść do monitoringu?**

Na początku pracodawcy muszą także zastanowić się, czy cel, jaki zamierzają osiągnąć poprzez wprowadzenie monitoringu, nie może zostać osiągnięty w inny, mniej inwazyjny sposób. Czy interes pracodawcy we wprowadzonym monitoringu jest ważniejszy niż interes pracownika. Jeżeli w wyniku tej analizy monitoring okaże się w dalszym ciągu wyjściem optymalnym, można przejść do fazy planowania, pamiętając o konieczności stosowania zasady minimalizacji (adekwatności) przetwarzanych danych, wynikającej wprost z RODO. Oznacza to, że dane powinny być przetwarzane przez pracodawcę (administratora) wyłącznie w zakresie niezbędnym dla realizacji zakładanych celów. Określenie właściwych celów wydaje się zatem kluczowe z punktu widzenia zastosowania konkretnych rozwiązań technologicznych.

Wprowadzenie monitoringu nie może nastąpić również z dnia na dzień. Pracodawca jest zobowiązany do poinformowania pracowników o wprowadzonym monitoringu w odpowiednim czasie (co najmniej 2 tygodnie przed uruchomieniem). Wykonanie tego obowiązku powinno zostać spełnione na piśmie, lecz mając na uwadze aktualne warunki epidemiczne oraz równowagę form elektronicznej, pracodawca może poinformować pracownika dokumentem podpisanym kwalifikowanym podpisem elektronicznym.

Pracodawca nie może zapomnieć o obowiązku odpowiedniego oznaczenia monitorowanego narzędzia pracy w sposób widoczny i czytelny. Najlepszym rozwiązaniem niniejszego problemu jest włączenie komunikatu np. przy rozpoczęciu pracy komputera. Jednocześnie pracownik powinien być w sposób jasny i czytelny poinformowany o tożsamości administratora jego danych, celach i podstawie prawnej przetwarzania danych czy też o swoich prawach jako osoby monitorowanej.

Kodeks pracy w swoich postanowieniach wskazuje trzy formy dopuszczalnego monitoringu: wizyjny, poczty elektronicznej oraz tzw. inne formy monitoringu.

## 1. Monitoring wizyjny

Stosowanie monitoringu wizyjnego ma ograniczone znaczenie przy wykonywaniu pracy zdalnej. Nie będzie bowiem dopuszczalne w domu pracownika lub w innym miejscu, które nie jest zakładem pracy, takim jak kawiarnia, restauracja, z których korzystać mogą pracownicy podczas wykonywania pracy w formie zdalnej. Przepisy są w tej mierze jasne. Monitoring wizyjny może być stosowany wyłącznie nad terenem zakładu pracy lub wokół tego terenu. Pomimo przeniesienia procesu świadczenia pracy do domu pracownika, nie sposób uznać, że jego mieszkanie staje się „terenem zakładu pracy”, choć niektórzy pracodawcy o tym zapominają.

## 2. Monitoring poczty elektronicznej

Wprowadzenie tej formy monitoringu wiąże się z bezwzględnym zakazem naruszenia tajemnicy prywatnej korespondencji pracownika i innych jego dóbr osobistych. W regulaminie pracy zdalnej lub innym akcie prawa wewnątrzzakładowego powinien znaleźć się bezwzględny zakaz korzystania ze służbowego e-maila w celach prywatnych. Lecz nawet wtedy, gdy pracodawca wprowadzi taki zakaz, a pracownik go złamie, pracodawca i tak nie ma prawa do zapoznawania się z prywatną korespondencją pracownika.

Naruszenie tajemnicy korespondencji z premedytacją może prowadzić do odpowiedzialności cywilnej, a nawet odpowiedzialności karnej.

## 3. Inne formy monitoringu

Jest to zasadniczo każdy inny rodzaj monitoringu, który nie jest sprzeczny z prawem i nie został unormowany w przepisach odrębnych. Właśnie w tej kategorii umieścić należy monitoring realizowany przy zastosowaniu specjalnego oprogramowania, albowiem nawet najprostsze z takich narzędzi wychodzą daleko poza kontrolę samej poczty elektronicznej. Większość z nich obejmuje także aktywność pracownika w odniesieniu do wykorzystania specjalistycznego oprogramowania zainstalowanego na komputerze, a także jego aktywność w Internecie, niejednokrotnie w podziale na konkretne adresy stron www oraz z wylczeniem czasu spędzanego przezeń na różnych platformach społecznościowych. Za monitoring pracy zdalnej uznawane będzie także monitorowanie geolokalizacji powierzonych narzędzi pracy.

W praktyce występują także programy do rejestracji dowolnej aktywności użytkownika takie jak np. Teramid. Są również narzędzia, które ułatwią przełożonym ocenę efektywności i zaangażowania pracowników, np. Veriato Cerebral. Pracodawcy mogą korzystać także z programów umożliwiających blokowanie dostępu do wybranych stron (np. SentryPC).

Wartym rozważenia jest także monitoring innych form komunikacji służbowej niż e-mail, takich jak np. wiadomości SMS, Whatsapp. Z całą pewnością niedopuszczalne będzie zainstalowanie podsłuchu, ponieważ to uprawnienie zostało przeznaczone wyłącznie dla odpowiednich służb mundurowych. Natomiast, przy zachowaniu zasad tajemnicy komunikacji, na służbowych telefonach przeznaczonych wyłącznie do świadczenia pracy (z których nie można korzystać w celach prywatnych), dopuszczalne jest zastosowanie monitoringu komunikatorów lub wręcz całej aktywności pracownika.

Polega on na dostępie osób upoważnionych, innych niż nadzorowany pracownik, do poczty e-mail nadzorowanego. Jak wynika wprost z przepisu, pod kontrolą pracodawcy pozostawać może wyłącznie poczta elektroniczna. Pracodawcy przez monitoring e-maili mogą weryfikować godzinę wysłania pierwszego i ostatniego e-maila w danym dniu, co może potwierdzać godzinę rozpoczęcia i zakończenia pracy. W celu kontroli jakości świadczonej pracy pracodawcy mogą również weryfikować treść służbowych e-maili. Są uprawnieni także do weryfikacji ilości wysłanych e-maili w konkretnym okresie (dzień, tydzień, miesiąc), aby zweryfikować obłożenie pracą czy też efektywność pracownika.

Natomiast w sytuacji zezwolenia przez pracodawcę na korzystanie przez pracownika z telefonu służbowego do celów prywatnych, kwestia ta nie jest już taka jednoznaczna, ponieważ znowu istnieje ryzyko uznania tego za kontrolę sfery prywatnej pracownika i naruszenia jego dóbr osobistych.

Należy również pamiętać, że uprawnienie do monitorowania pracy zdalnej nie może być przez pracodawcę realizowane o każdej porze i w dowolnej formie. W każdym przypadku pracodawca powinien z tego uprawnienia korzystać z poszanowaniem praw pracownika, w tym w szczególności jego prywatności. Dla uniknięcia ryzyka naruszenia praw pracownika, warto ustalić jasne zasady zarówno raportowania przez pracownika jego wyników pracy, jak również zasad przeprowadzania ewentualnej kontroli.

ROZDZIAŁ 7

# związki zawodowe







# Konsekwencje uzyskania statusu organizacji reprezentatywnej

Autor: Monika Latos-Miłkowska

W związku z obowiązującą zasadą swobody zrzeszania się w związkach zawodowych i pluralizmu związkowego u pracodawcy może działać więcej niż jedna zakładowa organizacja związkowa (u rekordzistów działa ich po kilkadziesiąt!). Część z nich może posiadać status organizacji reprezentatywnych. Dla przypomnienia, aby uzyskać status organizacji reprezentatywnej wystarczy zrzeszać: co najmniej 8 % osób wykonujących pracę zarobkową u pracodawcy w przypadku zakładowych organizacji związkowych, które są jednostkami organizacyjnymi lub organizacjami członkowskimi ponadzakładowych organizacji związkowych reprezentatywnych w rozumieniu ustawy o Radzie Dialogu Społecznego (czyli Solidarności, OPZZ i Forum Związków Zawodowych), co najmniej 15% osób wykonujących pracę zarobkową w przypadku pozostałych zakładowych organizacji związkowych. Jeżeli żadna z zakładowych organizacji związkowych nie spełnia tych kryteriów, za reprezentatywną uznawana jest ta organizacja, która zrzesza największą liczbę osób świadczących pracę zarobkową na rzecz pracodawcy. Warto przy tym wspomnieć, że w polskim zbiorowym prawie pracy obowiązuje zasada reprezentatywności niewyłącznej – to oznacza, że status organizacji reprezentatywnych może mieć kilka zakładowych organizacji związkowych działających u pracodawcy, jeżeli każda z nich spełnia kryteria wskazane w art. 253 ust. 1 ustawy o związkach zawodowych.

Status reprezentatywnej zakładowej organizacji związkowej to dla tej organizacji nie tylko prestiż i wzrost znaczenia wśród załogi, ale też konkretne uprawnienia, z którymi wiążą się określone obowiązki pracodawcy.

**Z czym zatem wiąże się status reprezentatywnej zakładowej organizacji związkowej dla pracodawcy?**

W pierwszej kolejności, uzyskanie statusu organizacji reprezentatywnej łączy się ze zwiększoną liczbą działaczy podlegających szczególnej ochronie trwałości zatrudnienia, w stosunku do których możliwość rozwiązania stosunku pracy (lub innego stosunku prawnego stanowiącego podstawę zatrudnienia) przez pracodawcę będzie bardzo ograniczona. Organizacja zakładowa spełniająca kryteria reprezentatywności może wybrać jedno z dwóch kryteriów ustalania liczby chronionych działaczy związkowych – parytetowe lub progresywne. Kryterium parytetowe jest oparte na swego rodzaju kryterium równowagi – liczba chronionych działaczy związkowych jest równa liczbie kadry kierowniczej u pracodawcy (przy czym przez kadrę zarządzającą rozumie się osoby kierujące jednoosobowo zakładem pracy i ich zastępców, członków organów kolegialnych kierujących zakładem pracy oraz inne osoby upoważnione przez pracodawcę do dokonywania czynności w sprawach z zakresu prawa pracy). Kryterium progresywne polega z kolei na tym, że liczba chronionych działaczy związkowych zwiększa się wraz z liczbą zrzeszanych przez organizację związkową osób wykonujących pracę zarobkową na rzecz pracodawcy. Punktem wyjścia w tym przypadku są dwie osoby korzystające z ochrony, następnie liczba ta rośnie wraz ze zwiększaniem się liczby zrzeszanych osób wykonujących pracę zarobkową u pracodawcy. Oczywiście zakładowa organizacja związkowa z reguły wybiera tę metodę, która jest z jej punktu widzenia bardziej efektywna (daje ochronę większej liczbie działaczy związkowych), a pracodawca musi tę decyzję zaakceptować.

Uzyskanie statusu organizacji reprezentatywnej uprzywilejowuje też zakładową organizację związkową w procesie rokowań zbiorowych prowadzonych z pracodawcą. W wielu bowiem sytuacjach w razie niemożliwości zawarcia porozumienia lub uzgodnienia danego zakładowego źródła prawa pracy ze wszystkimi zakładowymi organizacjami związkowymi, prawo do kontynuowania rokowań zbiorowych z pracodawcą przechodzi na reprezentatywne zakładowe organizacje związkowe. Dla pracodawcy oznacza to w szczególności, że w razie fiaska rokowań zbiorowych ze wszystkimi zakładowymi organizacjami związkowymi, podejmuje ten dialog ze wszystkimi organizacjami związkowymi, które mają status organizacji reprezentatywnych, pod warunkiem jednak, że wszystkie reprezentatywne zakładowe organizacje związkowe przestawią pracodawcy swoje wspólnie uzgodnione stanowisko. W pewnych sytuacjach takie rozwiązanie jest dla pracodawców korzystne, zwłaszcza w przypadkach, gdy ustawodawca

uzależnia przyjęcie jakiegoś pożądanego przez pracodawcę rozwiązania od zawarcia porozumienia lub uzgodnienia danej kwestii z zakładowymi organizacjami związkowymi – w takim przypadku przejście prawa do prowadzenia rokowań zbiorowych na organizacje reprezentatywne zwiększa szanse na zawarcie porozumienia lub dokonanie uzgodnienia. Może to dotyczyć np. porozumienia w sprawie wydłużenia okresu rozliczeniowego, wprowadzenia tzw. ruchomego czasu pracy czy też porozumienia w sprawie przerywanego czasu pracy. Warto jednak pamiętać, że ustawodawca nie uregulował tej kwestii w sposób jednolity dla wszystkich przypadków zawierania porozumień i dokonywania uzgodnień z zakładowymi organizacjami związkowymi, zatem należy ustalić, jaki w danym przypadku obowiązuje stan prawny.

Działanie u pracodawcy zakładowej organizacji związkowej, która spełnia kryteria reprezentatywności, nakłada też na pracodawcę niekiedy obowiązki o bardziej szczególnym charakterze. Przykładowo, ustawa o zatrudnianiu pracowników tymczasowych nakłada na pracodawców obowiązek informowania reprezentatywnych zakładowych organizacji związkowych o zamiarze powierzenia pracy pracownikom tymczasowym, jeżeli zaś okres korzystania z pracy pracowników tymczasowych ma trwać dłużej niż 6 miesięcy, pracodawca powinien przystąpić do uzgodnienia tej kwestii z reprezentatywnymi zakładowymi organizacjami związkowymi. Innym przykładem jest ustawa o europejskich radach zakładowych, która przewiduje, że reprezentatywne zakładowe organizacje związkowe mają prawo do desygnowania członków specjalnego zespołu negocjacyjnego reprezentującego polskich pracowników oraz członków europejskiej rady zakładowej. Dla pracodawcy wiąże się to przede wszystkim z koniecznością przestrzegania przepisów o szczególnej ochronie trwałości stosunku pracy tych pracowników i obowiązkiem udzielania im zwolnień od pracy.

Posiadanie przez zakładową organizację związkową statusu organizacji reprezentatywnej ma też istotne znaczenie w procesie rokowań zbiorowych nad zawarciem układu zbiorowego pracy. Jeżeli z zaproszenia do rokowań nad zawarciem układu zbiorowego pracy nie skorzystają wszystkie zakładowe organizacje związkowe (a wszystkie powinny o takiej możliwości zostać poinformowane), to warunkiem możliwości kontynuowania tych rokowań jest przystąpienie do nich przynajmniej jednej reprezentatywnej zakładowej

organizacji związkowej. Z kolei układ – aby był skutecznie zawarty – musi zostać podpisany co najmniej przez wszystkie reprezentatywne zakładowe organizacje związkowe, które brały udział w rokowaniach.

Warto również pamiętać, że pracodawca ma prawo zweryfikować czy zakładowa organizacja związkowa zrzesza liczbę członków konieczną do uzyskania statusu reprezentatywnej zakładowej organizacji związkowej. Zakładowe organizacje związkowe powinny przestawić pracodawcy dwa razy do roku (wg. stanu na 31 grudnia i 30 czerwca) stosowną informację o liczbie zrzeszonych członków, od której zależy uzyskanie reprezentatywności, a pracodawca może złożyć w odniesieniu do takiej informacji pisemne zastrzeżenie. W takiej sytuacji zakładowa organizacja związkowa powinna wystąpić do rejonowego sądu pracy właściwego dla siedziby pracodawcy z wnioskiem o ustalenie przez sąd czy zakładowa organizacja związkowa spełnia kryteria konieczne do uzyskania statusu reprezentatywnej zakładowej organizacji związkowej.

## Czy pracodawca musi tolerować agitację związkową na terenie zakładu pracy?

Autor: Monika Latos-Miłkowska

Odpowiedź na to pytanie nie jest prosta, a granica między tym, na co pracodawca powinien zakładowej organizacji związkowej zezwolić, a na co się godzić nie musi, jest dość cienka. Tą granicą jest zakaz utrudniania wykonywania działalności związkowej, zgodnie z przepisami ustawy zagrożony sankcją karną (art. 35 ust. 1 pkt 2 ustawy o związkach zawodowych).

Prowadzenie agitacji związkowej jest elementem realizacji konstytucyjnej zasady swobody zrzeszania się w związkach zawodowych i jako taka jest ona, co do zasady, dozwolona. Ogólne wytyczne dotyczące prowadzenia przez związki zawodowe tego rodzaju działalności reguluje art. 15 Zalecenia nr 143 Międzynarodowej Organizacji Pracy. Zgodnie z powołanym przepisem 1) przedstawiciele pracowników, działający w imieniu związku zawodowego, powinni otrzymać zezwolenie na wywieszanie komunikatów związkowych w przedsiębiorstwie, w jednym lub w kilku miejscach, uzgodnionych z kierownictwem przedsiębiorstwa, do których pracownicy mają łatwy dostęp, 2) kierownictwo przedsiębiorstwa powinno również zezwolić przedstawicielom pracowników, działającym w imieniu związków zawodowych, na rozprowadzanie wśród pracowników przedsiębiorstwa biuletynów informacyjnych, broszur, publikacji i innych dokumentów związku, 3) komunikaty i dokumenty związkowe, o których mowa w niniejszym ustępie, powinny odnosić się do normalnej działalności związków zawodowych, a ich wywieszanie i rozprowadzanie nie powinno utrudniać normalnej działalności przedsiębiorstwa ani naruszać w nim schludności.

Podejmując próbę odpowiedzi na postawione w tytule pytanie należy w pierwszej kolejności stwierdzić, że co do zasady taka działalność może

być przez organizację związkową prowadzona. Jednak nie każda forma takiej działalności na terenie zakładu pracy jest dozwolona, ze względu na uprawnienia właścicielskie pracodawcy i jego prawo do organizowania procesu pracy i ustalania jego porządku. Podejmowane przez zakładową organizację związkową działania agitacyjne na terenie zakładu pracy będą wymagały z reguły zgody pracodawcy.

### **Czego zakładowa organizacja związkowa robić (bez zgody pracodawcy) nie powinna:**

- Organizować spotkania z załogą w godzinach pracy bez uzgodnienia z pracodawcą. Pracodawca z kolei nie ma obowiązku wyrażać zgody na przerwanie pracy w celu umożliwienia pracownikom wzięcia udziału w takim zebraniu.
- Wykorzystywać pomieszczeń, urządzeń i narzędzi należących do pracodawcy w celu prowadzenia agitacji związkowej (np. oklejać pomieszczenia pracy i maszyn plakatami propagującymi działalność związkową). Nie dotyczy to pomieszczeń i urządzeń przekazanych zakładowej organizacji związkowej przez pracodawcy na podstawie art. 33 ustawy o związkach zawodowych, te bowiem służą prowadzeniu działalności związkowej.
- Wykorzystywać służbowych kanałów komunikacyjnych funkcjonujących u pracodawcy do prowadzenia agitacji związkowej.

### **Na co pracodawca, chcąc uniknąć zarzutu utrudniania prowadzenia działalności związkowej, powinien zezwolić:**

- Zorganizowanie zebrania zakładowej organizacji związkowej po godzinach pracy w uzgodnionym pomieszczeniu (np. stołówce zakładowej lub sali konferencyjnej).
- Wywieszanie informacji o działalności zakładowej organizacji związkowej w uzgodnionym z pracodawcą miejscu.
- Wyłożenie ulotek związkowych lub biuletynów informacyjnych w uzgodnionym z pracodawcą miejscu.
- Zamieszczenie informacji o działalności związkowej na ustalonych kanałach informacyjnych wykorzystywanych przez ogół pracowników w celach niewyłącznie służbowych (np. w postaci zakładki w intranecie).

- W przypadku pracodawcy działającego w różnych lokalizacjach – umożliwienie dostępu przedstawicielom zakładowej organizacji związkowej do tych lokalizacji, w terminie i czasie uzgodnionym z pracodawcą.

**Czego pracodawca robić nie powinien, nawet na wniosek zakładowej organizacji związkowej:**

- Przekazywać zakładowej organizacji związkowej imiennych list pracowników i innych osób wykonujących pracę zarobkową na rzecz pracodawcy;
- Przekazywać danych teleadresowych pracowników i innych osób wykonujących pracę zarobkową na rzecz pracodawcy;
- Przekazywać adresów e-mail pracowników i innych osób wykonujących pracę zarobkową na rzecz pracodawcy.

Powyższa lista nie ma oczywiście charakteru wyczerpującego, obejmuje tylko przykładowe przejawy agitacji związkowej.

Ponieważ kwestia jest dość delikatna i potencjalnie konfliktogenna, najlepszym rozwiązaniem jest zawarcie z zakładową organizacją związkową porozumienia w tym przedmiocie.

# Działalność międzyzakładowej organizacji związkowej

Autor: Monika Latos-Miłkowska

Międzyzakładowa organizacja związkowa to organizacja, która swoim zakresem działania obejmuje więcej niż jednego pracodawcę. O tym, którzy pracodawcy mogą być objęci działaniem danej międzyzakładowej organizacji związkowej, decydują samorzędne decyzje organów międzyzakładowej organizacji związkowej. Najczęściej jest to przedmiotem regulacji statutu danego związku. Międzyzakładowa organizacja związkowa może powstać w trybie ustawowym (wówczas zostaje zarejestrowana w KRS) bądź jako jednostka organizacyjna ponadzakładowej organizacji związkowej utworzona zgodnie z postanowieniami statutu tej organizacji.

O objęciu danego pracodawcy działaniem organizacji decyduje fakt zrzeszenia przynajmniej jednej osoby wykonującej pracę zarobkową na rzecz danego pracodawcy. Ma to dla pracodawcy fundamentalne znaczenie, bowiem z chwilą przystąpienia nawet jednej zatrudnionej u niego osoby świadczącej pracę zarobkową, staje się tzw. pracodawcą uzwiązkowionym i jest zobowiązany do współdziałania z tą międzyzakładową organizacją związkową w szeregu spraw dotyczących zbiorowych i indywidualnych spraw pracowniczych. Międzyzakładowej organizacji związkowej przysługują bowiem analogiczne uprawnienia jak zakładowej organizacji związkowej.

Pracodawca, który otrzymał informację o objęciu go zakresem działania międzyzakładowej organizacji związkowej może żądać dokumentów potwierdzających istnienie takiej organizacji. W przypadku międzyzakładowej organizacji związkowej utworzonej w trybie ustawowym będzie to odpis KRS (a przynajmniej prawidłowo złożony wniosek o rejestrację w przypadku nowoutworzonej organizacji). W przypadku międzyzakładowej organizacji związkowej będącej jednostką organizacyjną ponadzakładowego związku zawodowego takim potwierdzeniem będzie odpowiednie oświadczenie tej



ponadzakładowej organizacji związkowej o utworzeniu międzyzakładowej organizacji związkowej zgodnie z postanowieniami statutu. To jednak pozwala pracodawcy jedynie zweryfikować fakt, że taka międzyzakładowa organizacja związkowa istnieje.

Pracodawca otrzyma również od międzyzakładowej organizacji związkowej informację o liczbie zrzeszanych członków będących pracownikami lub osobami wykonującymi pracę zarobkową na rzecz pracodawcy przez okres co najmniej 6 miesięcy. W przypadku nowoutworzonej organizacji związkowej taka informacja powinna być przekazana w terminie dwóch miesięcy od dnia utworzenia międzyzakładowej organizacji związkowej. Potem zaś informacja taka przekazywana jest dwa razy do roku, według stanu na 31 grudnia i 30 czerwca. W przypadku międzyzakładowych organizacji związkowych informacja ta dotyczy jednak osób zrzeszanych przez międzyzakładową organizację związkową u wszystkich pracodawców objętych jej działaniem, co wprost wynika z art. 34 ust. 2 ustawy o związkach zawodowych. Nadal zatem pracodawca nie dowie się, ile osób przez niego zatrudnianych jest zrzeszonych w międzyzakładowej organizacji związkowej.

W przypadku złożenia przez pracodawcę zastrzeżeń co do prawdziwości zgłoszonych przez międzyzakładową organizację związkową danych dotyczących liczby zrzeszanych członków, organizacja ta powinna wystąpić w terminie 30 dni do sądu pracy z wnioskiem o ustalenie liczby zrzeszanych członków. W takim przypadku pracodawca objęty działaniem międzyzakładowej organizacji związkowej może – jako podmiot mający w tym interes prawny – przystąpić do tego postępowania jako uczestnik. Nadal jednak nie gwarantuje mu to uzyskania wiedzy, czy i ile osób zrzeszanych przez międzyzakładową organizację związkową jest u niego zatrudnionych. Pracodawca – nawet w razie przystąpienia do postępowania w sprawie weryfikacji liczby zrzeszanych przez międzyzakładową organizację związkową członków – nie będzie miał również prawa do przetwarzania danych ujawniających przynależność związkową osób wykonujących pracę zarobkową (przede wszystkim deklaracji członkowskich), do tego bowiem upoważniony jest wyłącznie sąd oraz osoby działające w imieniu organizacji związkowej, która złożyła wniosek.

ROZDZIAŁ 8

# wynagrodzenia





# Pracodawco, czas na zmiany!

Autor: Magdalena Smaruj

Elastyczność warunków pracy nie jest już cenionym benefitem, a naturalnym wymogiem z jakim mierzą się pracodawcy, szczególnie w przypadku zatrudnienia młodego pokolenia pracowników. Nie należy też sprowadzać elastyczności wyłącznie do zaproponowania pracownikowi pracy zdalnej, wielu z nich coraz częściej zainteresowanych jest pracą „part-time”. W większości przypadków sprowadza się to do szeroko rozumianej potrzeby rozwoju i zbierania doświadczenia w ramach projektów wykonywanych w różnych podmiotach, a w szczególności pobierania za te projekty wynagrodzenia, które to nie raz przekracza wynagrodzenie pracownika zatrudnionego na pełnym etacie.

Model zatrudniania pracowników niepełnoetatowych był także korzystny dla pracodawców pod kątem elastyczności ilości przekazywanej pracy i wypłaty wynagrodzenia w przypadku przekroczenia ustalonych godzin pracy. Dlaczego był? Zapraszam do lektury.

## **Jak dotychczas wynagradzani byli pracownicy niepełnoetatowi?**

Pomysłów na sposób wynagradzania za nadgodziny pracownika niepełnoetatowego jest dużo. Powodem wspomnianej różnorodności jest art. 151 §5 Kodeksu pracy, umożliwiający pracodawcy i pracownikowi ustalenie w umowie o pracę dopuszczalnej liczby godzin pracy ponad określony w umowie wymiar, których przekroczenie uprawnia pracownika niepełnoetatowego do dodatku do wynagrodzenia za godziny nadliczbowe.

Pracodawcy często przyjmują, że nawet jeżeli pracownik nie jest zatrudniony na pełen etat, pracą nadliczbową jest praca wykonywana ponad pełny wymiar czasu pracy. Na przykład wynagrodzenie za pracę w godzinach nadliczbowych pracownika zatrudnionego na 1/2 etatu będzie płatne dopiero po przekroczeniu ośmiu godzin pracy (choć nierzadko można spotkać także inny limit godzin).

## **Gdy limit pracy bez nadgodzin nie jest ustalony**

W obliczu przyznanej dowolności, a może też ze względu na zróżnicowane podejście sądów do opisywanej sytuacji, które dostarcza nam pełen wachlarz rozwiązań, pracodawcy często nie wskazują limitu godzin pracy niezaliczanych jeszcze do nadgodzin.

Na korzyść pracodawcy Sąd Najwyższy przyjmuje, że pracownikowi zatrudnionemu w niepełnym wymiarze czasu pracy nie przysługuje dodatek, o którym mowa w art. 1511 § 1 k.p., jeżeli nie zostanie ustalona na podstawie art. 151 § 5 k.p. dopuszczalna liczba godzin pracy ponad określony w umowie wymiar czasu pracy (Wyrok Sądu Najwyższego, z dnia 3 kwietnia 2014 r., I PK 249/13).

Odmienne natomiast do problemu podszedł Sąd Apelacyjny wskazując, że niezgodnienie przez strony limitu godzin, za którego przekroczenie należy się dodatek do wynagrodzenia, oznacza, że pracownik otrzyma dodatek do wynagrodzenia za godziny nadliczbowe, dopiero gdy praca wykonywana ponad obowiązujące pracownika normy czasu pracy a także czynności wykonywane ponad przedłużony dobowy wymiar czasu pracy, wynikający z obowiązującego systemu i rozkładu czasu pracy, stanowi pracę w godzinach nadliczbowych (Wyrok Sądu Apelacyjnego w Szczecinie z dnia 19 grudnia 2021 r. III APa 12/21).

Brak zatem określenia przez strony stosunku pracy limitu dopuszczalnej liczby godzin pracy ponad określony w umowie wymiar, może narazić pracodawcę na roszczenia pracownika o wypłatę wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych...

## **... i odszkodowanie z tytułu nierównego traktowania. Wyrok TSUE**

Rozpatrując sprawę wynagrodzenia za nadgodziny, TSUE posunął się krok dalej (rozstrzygając nie samą problematykę braku wypłaty wynagrodzenia za godziny nadliczbowe przy nieustaleniu limitu liczby godzin w umowie o pracę), skupiając się na kwestii prawidłowego ustalenia liczby godzin pracy, od których przekroczenia pracodawca będzie zobowiązany wypłacić wynagrodzenie za godziny nadliczbowe.

Zgodnie z wyrokiem, przepis krajowy uzależniający zapłatę dodatkowego wynagrodzenia – jednolicie dla pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy i porównywalnych pracowników zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy – od przekroczenia tej samej liczby godzin pracy w ramach danej działalności, stanowi „mniej korzystne” traktowanie pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy w rozumieniu tego przepisu, o ile traktowanie takie nie jest uzasadnione obiektywnymi pobudkami (Wyrok Trybunału Sprawiedliwości z dnia 18 października 2023 r., C-660/20).

Tym samym należy przyjąć prostą regułę – w przypadku gdy pracownik zatrudniony na niepełnym etacie pracuje ponad wymiar czasu pracy, wynagrodzenie za godziny nadliczbowe należy wypłacić licząc od momentu przekroczenia tego właśnie wymiaru (np. 4 godzin w przypadku 1/2 etatu, nie zaś po przekroczeniu pełnego wymiaru czasu pracy, jak zostało opisane na początku tej publikacji).

Powyższe oznacza, że aktualne (przedstawione na wstępie) regulacje Kodeksu pracy oraz orzecznictwo Sądu Najwyższego są sprzeczne z prawem unijnym. Jakkolwiek stanowisko TSUE, ze względu na niedawną datę wyroku, nie zostało jeszcze implikowane do porządku polskiego, tak warto rozważyć wprowadzenie zaproponowanego rozwiązania już teraz. Ma to szczególne znaczenie w zakresie ilości dochodzonych roszczeń, tj. wypłaty wynagrodzenia za przepracowane godziny nadliczbowe (również zaległe, jako że roszczenia te przedawniają się z upływem 3 lat) oraz z tytułu nierównego traktowania.

# Dlaczego system premiowy nie obejmie członka zarządu?

Autor: Magdalena Smaruj

Premie stanowią istotny element motywacyjny, skutecznie zachęcając do osiągnięcia celów strategicznych i finansowych przedsiębiorstwa. W okresie przedświątecznym, gdy wiele przedsiębiorstw przygotowuje się do podsumowań rocznych oraz rozdziału zasłużonych zysków finansowych, kwestia przyznania premii staje się szczególnie aktualna. Istnieje jednak grupa osób wykonująca swoje obowiązki zawodowe na najwyższych szczeblach struktury firmy, która to może stanąć przed nietypową materią – brakiem prawa do premii, mimo ich zagwarantowania w regulaminie. W niniejszym artykule zbadam w jakich sytuacjach osoby zarządzające muszą zmierzyć się z brakiem wypłaty dodatku finansowego.

## Najczęstszy błąd

Warunki przyznawania premii i innych składników wynagrodzenia (np. dodatków motywacyjnych) ustalane są zazwyczaj w regulaminach wynagrodzenia, premiowania lub odrębnych dokumentach traktujących o przyznaniu dodatkowych świadczeń pieniężnych. Co jednak ważne, bardzo często jest to jedyny dokument określający zasady wypłaty świadczeń dla całego – kolokwialnie rzecz ujmując – zespołu. Pod pojęciem „całego zespołu” kryje się powielane w regulaminach sformułowanie „wszyscy pracownicy zatrudnieni w Spółce ABC”. Jak wszyscy to wszyscy... dyrektorowie, kierownicy, członkowie zarządu też!

Teoretycznie papier przyjmie wszystko. W praktyce jednak tak przyznane świadczenie pieniężne w postaci premii nie będzie uprawniało pracowników zarządzających do jej wypłaty.

## W czym problem?



Choć sprawa może wydawać się enigmatyczna, to odpowiedź na powyższe, zakotwiczona w odległych przepisach Kodeksu pracy – jest dość banalna. Kodeks pracy w art. 241(26) § 2 wprost wyklucza regulowanie w układzie zbiorowym pracy jakichkolwiek warunków wynagradzania osób zarządzających zakładem pracy (powyższą zasadę należy również odnieść do układów ponadzakładowych). Powodem przyjęcia takiej regulacji jest nieporównywalna z pozostałą częścią zespołu pozycja osób zarządzających w zakładzie pracy, jako że reprezentują oni interesy pracodawcy i niełatwo byłoby obiektywnie negocjować warunki ich wynagradzania, nie ograniczając się naturalnie tylko do wynagrodzenia zasadniczego.

### **Rozwiązanie**

Istotą problemu jest więc wyeliminowanie możliwości samowolnego przyznawania świadczeń osobom zarządzającym na podstawie ich autonomicznej decyzji. Dlatego właśnie przyjmuje się, że warunki wynagradzania za pracę członków zarządu np. spółki akcyjnej – jako osób wymienionych w art. 128 § 2 pkt 2 KP – powinny być ustalane w umowie o pracę zawartej przez członka zarządu z radą nadzorczą tej spółki.

W związku z tym, że zakładowy układ zbiorowy pracy oraz regulamin wynagradzania wprost nie może określać składników wynagrodzenia osób zarządzających zakładem pracy w imieniu pracodawcy Sąd Najwyższy dopuścił możliwość, aby postanowienia umowy o pracę określały świadczenia lub inne składniki wynagradzania, które przyznawane są członkom zarządu, w drodze odesłania do stosownych regulacji regulaminu wynagradzania.

### **Hola! Hola! Liczą się wyniki!**

Nawet natomiast z przyznaniem prawa do premii, żądanie jej wypłaty może okazać się sprzeczne ze społeczno-gospodarczym przeznaczeniem prawa i stanowić nadużycie prawa podmiotowego (art. 8 KP). Jak przyjął Sąd Najwyższy, wypłata premii rocznej dla członków zarządu Spółki winna uwzględniać jej wyniki finansowe, a skoro Spółka ta w minionym roku osiągnęła straty, członkowie zarządu nie przedstawili zaś planów na następne lata bez tej straty, to wypłata im premii byłaby sprzeczna z istotą tego świadczenia, polegającą na wynagradzaniu efektów pracy.

Być może w tym momencie zaburzyłam sceny wielu filmów i seriali przedstawiające niestrudzonego pracą pana Dyrektora, ogłaszającego uroczystie na corocznym spotkaniu zespołu, że nagrodę „Pracownika roku” i refundowany rejs statkiem po Trójkącie Bermudzkim, dostaje on. Dziesiąty raz z rzędu. A premii w tym roku nie będzie, bo sytuacja rynkowa jest ciężka.

# Rewolucja w prawie pracy trwa. Czy przyszedł czas na jawność wynagrodzeń?

Autor: Lena Murawska

Głównym celem dyrektywy w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla kobiet i mężczyzn za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości za pośrednictwem mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń oraz mechanizmów egzekwowania ma być przeciwdziałanie luce płacowej.

Dane powołane w uzasadnieniu do dyrektywy wskazują, że różnica w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn we wszystkich krajach członkowskich UE utrzymuje się na poziomie około 14 procent. Przy czym trudno w tego typu statystykach oddać rzeczywiste nierówności w wynagrodzeniach różnych sektorów gospodarki. Temat nierówności płac jest wielowymiarowy i składa się na niego wiele czynników, których nie da się oddać w pełni w danych statystycznych.

Jednocześnie wprowadzane przez dyrektywę rozwiązania dotyczą szerszych kwestii niż zapobieganie nierówności płac. Dyrektywa podejmuje także kwestię przejrzystości wynagrodzeń już na etapie rekrutacji. Od jakiegoś czasu coraz popularniejsze staje się podawanie w ofertach pracy widełek wynagrodzenia dla danego stanowiska. Trudno nie zauważyć, że kandydaci coraz częściej oczekują od firm takich informacji o potencjalnej wysokości wynagrodzenia. Przepisy dyrektywy mogą być odpowiedzią na ten trend.

Jakie obowiązki dyrektywa nakłada na pracodawców? I czy dyrektywa rzeczywiście wprowadzi jawność wynagrodzeń?

Obowiązkiem stanie się podawanie informacji o początkowym poziomie wysokości wynagrodzenia lub o widełkach wynagrodzeń dla danego

stanowiska. Przy czym taka informacja będzie mogła zostać przekazana już w ogłoszeniu o pracę lub bezpośrednio przed pierwszą rozmową kwalifikacyjną. Oznacza, to że pracodawca, który nie będzie chciał podawać takiej informacji do publicznej wiadomości, nie będzie miał takiego obowiązku. Co ciekawe, dyrektywa wprost zakazuje zadawania kandydatom pytań o zarobki u poprzedniego pracodawcy, w związku z czym firmy konkurencyjne wobec siebie na rynku pracy również nie zostaną pozbawione ochrony swoich interesów.

Już po zatrudnieniu pracodawca będzie musiał informować pracowników o kryteriach ustalania wynagrodzenia oraz o możliwościach rozwoju ścieżki kariery.

Pracownicy natomiast będą mogli zwrócić się do pracodawcy o informacje dotyczące indywidualnego poziomu wynagrodzenia oraz średniego poziomu wynagrodzenia w podziale na płeć, w odniesieniu do pracowników wykonujących taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości.

Czy takie rozwiązanie będzie rewolucyjne w przeciwdziałaniu luce płacowej? Można mieć co do tego pewnie wątpliwości – sama średnia wynagrodzeń nie da realnej możliwości zweryfikowania czy w firmie istnieje dyskryminacja płacowa.

Pracodawcy, którzy zatrudniają ponad 250 pracowników będą zobowiązani do corocznego publicznego udostępniania informacji, takich jak różnice w wynagrodzeniach pracowników w zależności od płci, także w odniesieniu do różnych dodatków do wynagrodzenia zasadniczego.

Będą to jednak różnice dotyczące wszystkich pracowników w całej firmie, które nie muszą wynikać z dyskryminacji przez pracodawcę, a na przykład z tego, że na najwyższych stanowiskach zatrudnieni są głównie mężczyźni. Znowu nie będzie to więc rzeczywistym wskaźnikiem nierównego traktowania pracowników przez pracodawcę, a może być przyczyną wielu niedomówień i wątpliwości, których konsekwencją mogą być nawet nieuzasadnione zarzuty o nierówne traktowanie.

Jeżeli sprawozdanie dotyczące wynagrodzeń wykaże, że różnica między średnim wynagrodzeniem w zależności od płci wynosi co najmniej 5 procent – pracodawca będzie miał obowiązek dokonania analizy przyczyn

takiej luki płacowej. Jeżeli analiza wykaże, że różnica nie jest spowodowana uzasadnionymi i obiektywnymi czynnikami, pracodawca będzie miał obowiązek podjęcia środków zaradczych. Co istotne, sama analiza oraz ewentualne podjęcie środków zaradczych będą musiały zostać przeprowadzone we współpracy z przedstawicielami pracowników.

Dodatkowo, dyrektywa wprost zakazuje wprowadzania klauzul, które zabraniałyby ujawniania przez pracowników wysokości wynagrodzenia. Pamiętajmy jednak, że już teraz, zgodnie z orzecznictwem Sądu Najwyższego, pracodawca nie może zabronić pracownikom ujawniania swoich zarobków, a klauzule poufności w tym względzie są niedopuszczalne, w przypadku, gdy ujawnienie wynagrodzenia jest konieczne do przeciwdziałania dyskryminacji<sup>1</sup>.

Czy wprowadzane rozwiązania okażą się przełomowe i co najważniejsze – efektywne? Wydaje się, że niekoniecznie. Mimo to dyrektywa zdecydowanie jest krokiem w stronę budowania większej świadomości zarówno u pracodawców, jak i pracowników. I być może to okaże się jej największą korzyścią.

Ewentualne obawy o to, że wynagrodzenia staną się w pełni jawne, również nie wydają się być uzasadnione. Wysokość wynagrodzenia konkretnego pracownika uznawana jest za jedno z jego dóbr osobistych, a ujawnianie jej bez zgody pracownika jest niedopuszczalne i jak pokazuje praktyka, nierzadko jest wyrazem nieuzasadnionego wycieku danych osobowych pracownika. Dyrektywa nie wprowadza przepisów, które zmieniłyby taki stan. Pamiętajmy też, że wciąż będą obowiązywać przepisy dotyczące tajemnicy przedsiębiorstwa i czynów nieuczciwej konkurencji.

Oczywiście, nie bez znaczenia będzie to, jak polski ustawodawca zaimplementuje dyrektywę do prawa krajowego. Dyrektywa stawia wymogi co do minimalnych gwarancji, które mogą być przez ustawodawcę krajowego rozszerzone (choć raczej nie należy spodziewać się takiego rozwiązania). Dodatkowo do wejścia w życie zmian może minąć jeszcze

---

<sup>1</sup> Podobnie: stanowisko MPiPS z dnia 28 sierpnia 2009 r., DPR-II-053-73143/AK/MC/09.

ROZDZIAŁ 9

# zwolnienia







## Wypowiedzenie umowy na czas określony trzeba uzasadnić

Autor: Lena Murawska

W ostatnich latach przy wypowiedzaniu umowy o pracę na czas określony pracodawca nie musiał podawać uzasadniającej przyczyny, a także nie miał obowiązku konsultacji zamiaru wypowiedzenia umowy z zakładową organizacją związkową. Dodatkowo pracownikowi zatrudnionemu na czas określony w przypadku niewłaściwego wypowiedzenia umowy przysługiwało jedynie roszczenie o odszkodowanie. Wszystkie te elementy wraz z czasem trwania umowy odróżniały umowę zawartą na czas określony od tej zawartej na czas nieokreślony.

Takie rozwiązanie budziło głosy sprzeciwu, w tym Komisji Europejskiej, która zwróciła uwagę na nierówność w traktowaniu pracowników w zależności od umowy, na podstawie jakiej zostali zatrudnieni. Co ciekawe, w Polsce bardziej doświadczone działy HR (czy dawniej kadr i płac) jeszcze dobrze pamiętają czas, kiedy tak znacznych różnic w rozwiązywaniu umów terminowych i umów na czas nieokreślony nie było, a obowiązek chociażby uzasadniania wypowiedzenia dotyczył wszystkich bez wyjątku.

Obecnie, w rezultacie nowelizacji Kodeksu pracy implementującej dyrektywę work-life balance oraz dyrektywę w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy, sytuacja pracowników zatrudnionych na umowę na czas określony została zrównana z sytuacją tych zatrudnionych na podstawie umowy bezterminowej.

Warto więc przypomnieć w jaki sposób powinno się prawidłowo uzasadnić wypowiedzenie umowy o pracę.

Zgodnie z nowymi przepisami Kodeksu pracy, w oświadczeniu pracodawcy o wypowiedzeniu umowy o pracę zawartej na czas określony lub

o rozwiązaniu umowy o pracę bez wypowiedzenia również powinna być wskazana przyczyna uzasadniająca wypowiedzenie lub rozwiązanie umowy.

Czym jest wskazana w przepisie „przyczyna uzasadniająca”? Musi być to przyczyna prawdziwa, konkretna i musi uzasadniać zakończenie stosunku pracy.

Zgodnie z postanowieniem Sądu Najwyższego z 13 lutego 2014 (I PK 254/13): „Wypowiedzenie umowy o pracę uważa się za nieuzasadnione, jeżeli nie jest podyktowane potrzebami pracodawcy ani niewłaściwym wywiązywaniem się pracownika z obowiązków, jego nielojalnością czy zachowaniem podważającym zaufanie do jego osoby, a wynika jedynie z arbitralnych decyzji i subiektywnych uprzedzeń podmiotu dokonującego zwolnienia”.

Należy podać taką okoliczność, która faktycznie miała miejsce i w sposób niebudzący wątpliwości wiąże się z rozwiązaniem stosunku pracy. W szczególności podana okoliczność nie może mieć charakteru pozornego. Nie można również podać przyczyny, która co prawda istniała, ale ze względu na swoją wagę czy charakter była niewystarczająca dla dokonania wypowiedzenia.

Przyczynę uzasadniającą wypowiedzenie należy przedstawić w sposób jasny i jednoznaczny, ale nie dla pracodawcy, a dla pracownika – to on musi wiedzieć dlaczego pracodawca zdecydował się na zakończenie współpracy. Pracownik musi znać i rozumieć stawiane mu zarzuty.

Jeżeli podana przyczyna nie będzie spełniać wskazanych tu wymogów – oświadczenie o rozwiązaniu umowy o pracę traktowane będzie jako niezgodne z przepisami.

Przy okazji warto też przypomnieć, że przy uzasadnianiu wypowiedzenia umowy należy stawiać raczej na jakość, niż na ilość podanych przyczyn.

I choć w Sądzie Najwyższym istnieją orzeczenia, które mówią, że przy podaniu wielu przyczyn wystarczy, że choć jedna z nich okaże się rzeczywista i konkretna i tym samym uzasadni, że rozwiązanie umowy o pracę było zgodne z prawem – takie stanowisko nie zawsze będzie podlegało aprobacie.

W wyroku z dnia 23 listopada 2010 roku (sygn. I PK 105/10) Sąd Najwyższy odniósł się do tej linii orzeczniczej mówiąc, że stanowisko takie nie może być przyjmowane bezkrytycznie w przypadku każdego sporu, jako że może to prowadzić do nadużyć ze strony pracodawców.

Sąd Najwyższy stwierdził tym samym, że o ile przy podaniu przez pracodawcę dwóch czy trzech przyczyn rzeczywiście wystarczające będzie, jeżeli okaże się, że tylko jedna z nich jest zasadna, jednak „problem pojawia się wówczas, gdy pracodawca „zarzuca” pracownika przyczynami wskazanymi w wypowiedzeniu niejako losowo, licząc na to, że przynajmniej jedna okaże się prawdziwa i konkretna, a jednocześnie zasadna i w ten sposób utrzyma skuteczność dokonanej czynności. Zdaniem Sądu Najwyższego rozpatrującego niniejszą sprawę przyczyny zasadne muszą stanowić istotną proporcję wszystkich przyczyn ujętych przez pracodawcę w wypowiedzeniu”. Podanie wielu przyczyn rozwiązania umowy o pracę nie zawsze będzie działać na korzyść pracodawcy, a nawet może okazać się pułapką.

Przygotowując oświadczenie o wypowiedzeniu umowy o pracę – zarówno tej na czas nieokreślony, jak i w przyszłości również na czas określony – pracodawca powinien skupić się na adekwatności i prawdziwości uzasadnienia podawanych przyczyn pod kątem ewentualnego sporu z pracownikiem przed sądem pracy, aniżeli dążyć do wskazania jak największej ich ilości.

Jednocześnie nowelizacja wprowadziła obowiązek konsultacji zamiaru wypowiedzenia umowy na czas określony z zakładową organizacją związkową reprezentującą pracownika. Do tej pory taki wymóg dotyczył jedynie umów zawartych na czas nieokreślony. Obecnie pracodawca musi zawiadomić organizację na piśmie wraz z podaniem przyczyny uzasadniającej rozwiązanie umowy także na czas określony.

Od wejścia w życie nowelizacji, pracownikowi, z którym niewłaściwie rozwiązano umowę na czas określony, przysługują takie same roszczenia, jak w przypadku zakończenia zatrudnienia na umowie na czas nieokreślony. Oznacza to, że pracownik może domagać się już nie tylko odszkodowania, ale także uznania wypowiedzenia za bezskuteczne, a jeżeli umowa o pracę uległa rozwiązaniu (a tak będzie zapewne w większości przypadków) – przywrócenia go do pracy na poprzednich warunkach.

W tym miejscu zasadnym wydaje się więc pytanie – co w przypadku, jeśli pozytywne dla pracownika rozstrzygnięcie sprawy zostanie wydane już po upływie terminu, do którego umowa o pracę na czas określony miałaby trwać?

Nietrudno sobie przecież takie sytuacje wyobrazić, w szczególności ze względu na szybkość procedowania polskich sądów pracy.

W takim przypadku pracownik będzie mógł domagać się jedynie odszkodowania. Podobnie zresztą jak w sytuacji, gdzie przywrócenie do pracy byłoby niewskazane ze względu na krótki okres, jaki pozostał do upływu terminu, na jaki umowa została zawarta.

Co istotne, nowelizacja weszła w życie w dniu 26 kwietnia 2023 r. Nie ma jednak zastosowania do umów o pracę, które zostały wypowiedziane przed tym dniem, nawet jeśli w dniu wejścia w życie przepisów umowy jeszcze trwały. Poprzednie przepisy będą miały zastosowanie również do postępowań dotyczących odwołania od wypowiedzenia umowy o pracę na czas określony, jeżeli umowa, od rozwiązania której pracownik się odwołuje, została wypowiedziana przed dniem wejścia w życie nowelizacji.

## 12-miesięczny okres wypowiedzenia? Why not!

Autor: Joanna Namojlik

Okresy wypowiedzenia reguluje Kodeks pracy. W związku z tym nie ma obowiązku precyzowania ich długości w treści umowy o pracę. Zasadą jest, że jego długość wyznacza staż pracownika. Jednak – jak od każdej zasady – istnieją pewne wyjątki. Co w przypadku, gdy pracownik lub pracodawca będzie chciał ten okres skrócić lub wydłużyć? Czy tak można?

Można, ale nie zawsze takie postanowienia będą ważne. Na ten temat było wiele dyskusji i sporów. Pomimo, iż przepisy nie zawierają wprost zakazu modyfikacji ustawowych okresów wypowiedzenia, pewne zasady prawa pracy ograniczają swobodę umów. Przykładem jest zasada uprzywilejowania pracownika, w świetle której postanowienia umów o pracę nie mogą być mniej korzystne dla pracownika niż przepisy prawa pracy.

Dla jednego z pracowników skrócenie okresu wypowiedzenia z 3 do 1 miesiąca będzie korzystne, dla innego niekoniecznie. Podobnie z resztą z wydłużeniem okresu wypowiedzenia. Jednym będzie zależało na tym, by jak najszybciej zmienić pracę i dla nich dłuższy okres wypowiedzenia będzie niekorzystny, podczas gdy inni, mający problem ze znalezieniem zatrudnienia, będą poczytywać to za pozytywne rozwiązanie.

Z jedną z takich spraw mierzył się Sąd Najwyższy. Pracownik, pomimo wieloletniego zatrudnienia w firmie na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony, miał w umowie ustalony jednomiesięczny okres wypowiedzenia. Pracownik z tego uprawnienia skorzystał i rozwiązał umowę z jednomiesięcznym okresem wypowiedzenia. Pracodawca poinformował pracownika, że obowiązuje go 3-miesięczny okres wypowiedzenia. Sprawa w końcu trafiła do Sądu Najwyższego.

Pierwotnie uznawano, że przepisy dotyczące okresu wypowiedzenia mają charakter ściśle bezwzględnie obowiązujący i nie mogą być zmieniane przez strony. Pogląd ten jednak ewaluował. W ostatnich latach zaczęto przyjmować stanowisko, że przepisy te mają charakter semiimperatywny, co pozwala na modyfikowanie długości okresu wypowiedzenia przez strony. Postawiono jednak warunek – zmiany te muszą być korzystne dla pracownika.

Sąd Najwyższy podkreślił, że korzystność postanowień umowy powinna być jednak oceniana nie na chwilę złożenia wypowiedzenia, a zawarcia umowy. Trudno się z tym nie zgodzić. Wiadomym jest, że w momencie rozwiązania umowy o pracę punkt widzenia się zmienia. Przyjęcie tego, co jest korzystne w dacie rozwiązania umowy wprowadzałoby stan niepewności i otwierało drogę do nadużyć ze strony pracownika, który i tak jako słabsza strona stosunku jest przez prawo chroniony.

Ocena korzystności postanowień dla pracownika powinna być obiektywna. Przy jej dokonywaniu powinny być brane pod uwagę wszystkie okoliczności sprawy, w tym wola pracownika i postępowanie pracodawcy w dacie zawarcia umowy.

W związku z tym Sąd Najwyższy w przywoływanej sprawie uznał, że dopuszczalne jest skrócenie okresu wypowiedzenia do 1 miesiąca, pod warunkiem, iż w dacie umowy było to dla pracownika korzystne.

Inaczej ta kwestia jest oceniana, jeżeli skrócony okres wypowiedzenia przysługuje zarówno pracownikowi, jak i pracodawcy. Wówczas takie postanowienie może okazać się częściowo nieważne. Czyli w części dotyczącej pracownika może okazać się ważne, a w części dotyczącej pracodawcy już nie.

Tym samym każdy przypadek może zostać oceniony zupełnie inaczej. Podobnie w przypadku wydłużenia okresu wypowiedzenia. Pozornie wydawałoby się, że zastrzeżenie 6 czy 12 miesięcy wypowiedzenia również może być uznawane za niedopuszczalne. Jednak Sąd Najwyższy wyraził odmienny pogląd. Stwierdził, że zastrzeżenie nawet 12-miesięcznego okresu wypowiedzenia umowy pracownikowi przez pracodawcę jest ważne.

W każdym przypadku należy dokonywać bilansów zysków i strat i weryfikować, czy możliwe korzyści przeważają nad możliwymi negatywnymi aspektami takich ustaleń. W dobie panującego kryzysu gospodarczego zastrzeżenie dłuższego okresu wypowiedzenia powinno być oceniane z reguły pozytywnie, szczególnie jeśli decyzję w tym zakresie podejmuje pracodawca. Nie można jednak wykluczyć sytuacji, w której w konkretnej sprawie wystąpią jakieś wyraźne, poważne powody wpływające na zmianę tej oceny.

# Zwolnienie za brak informacji o przyczynie nieobecności

Autor: Joanna Namojlik

W pierwszym kwartale 2023 r. oprócz szeregu zmian i nowelizacji, które w znaczny sposób uelastyczyły model zatrudniania w Polsce, Sąd Najwyższy pod rozważę i rozstrzygnięcie postawił kwestię związaną z brakiem informacji o przyczynie nieobecności w pracy i możliwych konsekwencji dla pracownika związanych z takim stanem rzeczy. Wyrok został wydany w dniu 16 marca 2023 r. pod sygn. akt III PSKP 14/22.

W sprawie rozpoznawanej przez Sąd Najwyższy pracownik przebywał na długim zwolnieniu lekarskim. Notorycznie nie dopełniał obowiązku informowania pracodawcy o przyczynie nieobecności i przewidywanym czasie jej trwania. W końcu pracodawca powiedział „dość”.

Sąd pierwszej instancji uznał, że brak poinformowania pracodawcy w terminie określonym w przepisach o nieobecności pracownika i przewidywanym jej czasie nie uzasadnia rozwiązania umowy w trybie dyscyplinarnym. Tego stanowiska nie podzielił jednak ani Sąd Okręgowy, ani Sąd Najwyższy.

Przekazanie przez pracownika informacji, że podjął się długotrwałego leczenia nie wystarczy. Taka sytuacja nie zwalnia pracownika z terminowego przedkładania zwolnień lekarskich i informowania pracodawcy o przyczynie nieobecności (która przecież mogła ulec zmianie) i przewidywanym czasie jej trwania.

Pracownik ma obowiązek informowania pracodawcy o przyczynie nieobecności. Wynika to z przepisów prawa (rozporządzenia z dnia 15 maja 1996 r. w sprawie sposobu usprawiedliwiania nieobecności w pracy oraz udzielania pracownikom zwolnień od pracy). Dodatkowo tę kwestię mogą precyzować wewnętrzne procedury. W rozpoznawanej sprawie tak właśnie



było. Niezależnie od przepisów prawa, postanowienia regulaminu pracy przewidywały obowiązek i zasady informowania pracodawcy o nieobecności pracownika. Pracodawca ma prawo wiedzieć, czy może liczyć na pracę zatrudnianego pracownika. Ma to wpływ na efektywne zarządzanie nieobecnościami oraz zapewnienie ciągłości pracy.

Niedotrzymanie terminu może być usprawiedliwione w przypadku zaistnienia szczególnych okoliczności. Jest to sformułowanie bardzo ogólne i nie zostało w przepisach sprecyzowane. Przyjmuje się, że chodzi tu o takie sytuacje, gdy rzeczywiście spełnienie ww. obowiązku było obiektywnie niemożliwe. Takie zachowanie może uzasadniać przykładowo obłożna choroba pracownika połączona z brakiem lub nieobecnością domowników, którzy mogliby powiadomić pracodawcę w imieniu pracownika. W rozpoznawanej sprawie taka sytuacja nie miała miejsca. Nieobecność była długotrwała i pracownik regularnie (choć po terminie) przedkładał zwolnienia lekarskie, a pytany o przewidywany czas dalszej nieobecności, odmawiał udzielenia jakiegokolwiek informacji.

Wszyscy pracownicy poza wspomnianym pracownikiem przestrzegali nakazu informowania pracodawcy w razie nieobecności w pracy o jej przyczynie i przewidywanym czasie trwania. Tylko zwolniony pracownik nie wywiązywał się z tego obowiązku. Jest to o tyle istotne, że zajmował on stanowisko kierownicze. Sąd drugiej instancji uznał, że niezależnie od obowiązku przestrzegania przepisów prawa, od osoby zajmującej stanowisko kierownicze można również oczekiwać przestrzegania zasad lojalności wobec pracodawcy.

Pracownik powoływał się na fakt, iż dotychczas nikt nie zgłaszał mu, że jego zachowanie jest nieprawidłowe, a przy tym nie doszło do naruszenia interesu pracodawcy. Sąd Okręgowy uznał jednak, że brak reakcji pracodawcy na zachowanie powoda do czasu rozwiązania umowy o pracę nie wynikał z akceptacji postępowania pracownika, tylko z braku wiedzy osoby zarządzającej czy też reprezentującej pracodawcę. Sąd Okręgowy wyraźnie zaznaczył, że braku reakcji ze strony kadrowej na zachowanie powoda nie sposób utożsamiać z akceptacją pracodawcy, ponieważ nie reprezentowała ona pracodawcy i nie była uprawniona do dokonywania w jego imieniu czynności z zakresu prawa pracy.

Odnosząc się zaś do naruszenia interesów pracodawcy, wskazano, że po pierwsze wystarczające jest zagrożenie interesów pracodawcy. Po drugie, interes pracodawcy obejmuje nie tylko kwestie majątkowe, ale również odnosi się do elementów niematerialnych, takich jak dyscyplina pracy.

Nie ulega wątpliwości, że nieprzestrzeganie prawa oraz wewnętrznych procedur przez pracownika zajmującego kierownicze stanowisko stanowiło niewłaściwy wzorzec postępowania dla innych pracowników. W konsekwencji takie zachowanie mogło wywierać negatywny wpływ na dyscyplinę pracy pozostałych pracowników.

W konsekwencji zarówno Sąd Okręgowy, jak i Sąd Najwyższy uznał, że niewywiązanie się z obowiązku powiadomienia pracodawcy o przyczynie i przewidywanym okresie trwania swej nieobecności w pracy wskutek winy umyślnej lub rażącego niedbalstwa pracownika stanowi ciężkie naruszenie podstawowego obowiązku pracowniczego.

Należy pamiętać, że oprócz szeregu uprawnień, które przepisy pracy nadają pracownikom, spoczywają również na nich obowiązki. Jednym z takich obowiązków jest informowanie o nieobecności, jej przyczynie, przewidywanym czasie jej trwania. Pracodawca ma prawo to wiedzieć, a pracownik ma obowiązek tę informację przekazać. Brak wywiązania się z tego obowiązku może rodzić odpowiedzialność porządkową lub – jak w stanie faktycznym omawianym powyżej, rozpoznawanym przez Sąd Najwyższy w sprawie o sygn. akt: III PSKP 14/22– skutkować zwolnieniem dyscyplinarnym.

## Gdy przestajemy ufać

Autor: Michał Kibil

Zaufanie jest fundamentem relacji międzyludzkich, także tych występujących pomiędzy pracodawcą a pracownikami. Kiedy ulega on naruszeniu, ciężko sobie wyobrazić możliwość podejmowania dalszej współpracy. Z tego względu od wielu lat przyjmuje się, że utrata zaufania może być samodzielną podstawą rozwiązania umowy o pracę.

Jak wskazuje się w orzeczeniach sądowych (w tym wyrokach Sądu Najwyższego), przyczyna wypowiedzenia nie musi mieć szczególnej wagi, ponieważ wypowiedzenie jest zwykłym sposobem rozwiązania stosunku pracy. Nie oznacza to jednak, że wystarczy napisać pracownikowi, że przestaliśmy mu ufać, aby wypowiedzenie nie było wadliwe. Wspominana utrata zaufania musi być oparta na konkretnych i rzeczywistych przyczynach (faktach), których pracownik powinien być świadomy w momencie rozwiązywania z nim umowy, a nie na arbitralnych ocenach lub subiektywnych uprzedzeniach. Nie wszystkie muszą się znaleźć w treści dokumentu, ale z pewnością muszą być one przekazane pracownikowi (choćby ustnie) najpóźniej w momencie wręczania wypowiedzenia.

Wśród wielu przyczyn, które przyjmowano jako uzasadnioną podstawę utraty zaufania wymieniało dotychczas (1) szeroko pojęte działania wymierzane przeciwko pracodawcy, (2) nienależyte wykonywanie powierzonych pracownikowi obowiązków, (3) niemożność porozumienia się i współpracy przełożonego z pracownikiem wynikającą z ich odmiennej wizji prowadzenia zakładu pracy, która przejawia się w sposobie wykonywania obowiązków pracowniczych, (4) nieprawidłowe rozliczenie się przez pracownika powierzonego mu mienia, (5) naruszanie przepisów finansowych przez pracownika zatrudnionego na stanowisku głównego księgowego czy też (6) uchybienia w wykonywaniu rzetelnego i dokładnego wydawania towarów pracownika materialnie odpowiedzialnego, któremu powierzono mienie. Oczywiście są to jedynie przykłady, a samych przyczyn,

które mogłyby uzasadniać utratę zaufania jest zdecydowanie więcej i będą one odmienne w zależności od charakteru pracodawcy i specyfiki pracy.

Co istotne, w konkretnych przypadkach nawet niezawinione i jednorazowe zachowanie pracownika, szczególnie jeżeli wskazywałoby ono na lekceważenie przez pracownika jego obowiązków, może stanowić podstawę utraty zaufania uzasadniającej wypowiedzenie umowy o pracę.

Choć z punktu widzenia pracodawcy opieranie się na utracie zaufania przy rozwiązywaniu umowy może być kuszące (szczególnie biorąc pod uwagę to, jak wiele zdarzeń może do niej prowadzić) do każdej decyzji należy podchodzić z odpowiednią ostrożnością. Nie każde naruszenie może uzasadniać rozwiązanie umowy w tym trybie i na tej podstawie. W jednym z ostatnich orzeczeń Sądu Najwyższego (z 10 stycznia 2023 r., sygn. akt III PSKP 83/21), Sąd wyraźnie wskazał, że w wypadku wskazania przez pracodawcę jako przyczyny wypowiedzenia utraty zaufania spowodowanej zaistnieniem określonych zdarzeń, w pierwszej kolejności należy (...) ocenić, czy wskazane przez pracodawcę okoliczności mogły uzasadnić utratę zaufania do pracownika, a następnie, czy utrata zaufania w tych okolicznościach uzasadnia dokonanie wypowiedzenia umowy o pracę. Oznacza to, że poczucie utraty zaufania również powinno być zobiektywizowane, a nie zależeć od subiektywnego przeświadczenia jednej osoby. Jako że przytaczana sprawa dotyczyła pracownika zwolnionego z pracy przez nowy zarząd pracodawcy, w wyroku pojawił się nowy wątek, który powinno się uwzględniać przy podejmowaniu decyzji o rozstaniu. Sąd rozważając, czy nowe władze spółki mogły utracić zaufanie do pracownika, który nie dostosował się do wprowadzanych przez nich standardów, podkreślił, że nowa osoba zarządzająca zakładem pracy może oczywiście mieć wyższe oczekiwania wobec pracownika niż poprzednia, jednakże same w sobie nie mogą być one podstawą do utraty zaufania. Muszą one zostać zakomunikowane pracownikowi i dopiero niedostosowanie się do nich może uzasadniać zakończenie współpracy. Jest to istotna wskazówka w każdym przypadku, gdy decyzję o zwolnieniu chcielibyśmy podjąć wobec pracownika, który pracując pod rządami poprzedniego przełożonego był przez wiele lat nagradzany i doceniany, niezależnie od tego czy stawiane przed nim oczekiwania były adekwatne do stanowiska jakie zajmuje, czy też zaniżone.

Wszystkie podane przykłady pokazują, że wbrew powszechnej opinii, zwolnienie ze względu na utratę zaufania może dostarczyć nam pewnych wyzwań. Aby im sprostać, do każdego przypadku powinniśmy podchodzić obiektywnie, podejmując decyzję w oparciu o fakty, a nie odczucia. Jeżeli spełnimy te warunki, możliwe będzie bezpieczne uwolnienie się od relacji pracy z kimś, komu nie możemy dalej ufać.

# Skutki odmowy poddania się badaniu trzeźwości

Autor: Joanna Namojlik

Ustawowe zmiany w zakresie badania trzeźwości dały pracodawcom uprawnienie do kontrolowania trzeźwości pracowników nie tylko w zakresie obecności alkoholu, ale również środków działających w organizmie człowieka podobnie do alkoholu.

Niestety, jak już pracodawca upora się z uregulowaniem w sposób skuteczny i zgodny z prawem procedury przeprowadzania kontroli trzeźwości w swoim zakładzie pracy, to stanie przed wieloma praktycznymi wyzwaniami. Jednym z takich wyzwań będzie odpowiedź na pytanie, co w przypadku, kiedy pomimo wprowadzenia wewnątrzzakładowej procedury badania trzeźwości pracownik nie zgodzi się, a wręcz wyrazi sprzeciw na wykonanie przez pracodawcę badania?

Na podstawie dotychczas obowiązujących przepisów funkcjonowała całkowita różnorodność w zakresie sankcji i rozstrzygnięć sądowych w zakresie odmowy pracownika poddaniu się badaniu trzeźwości, które do wprowadzenia zmian w Kodeksie pracy mogła przeprowadzać wyłącznie Policja.

W jednej z najnowszych spraw dotyczącej firmy z branży transportowej Sąd Najwyższy uznał, że w przypadku odmowy pracownika poddania się badaniom trzeźwości sankcja nałożona przez pracodawcę wobec pracownika powinna być stopniowalna.

Pierwszą z sankcji, która powinna być w ocenie Sądu brana pod uwagę jest niedopuszczenie pracownika do pracy. Sankcja ta znajduje pełne uzasadnienie w ciężącym na pracodawcy obowiązku zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Konsekwencją niedopuszczenia pracownika do pracy jest możliwość odmówienia przez pracodawcę zapłaty

wynagrodzenia za ten czas niedopuszczenia pracownika do pracy z uwagi na stan nietrzeźwości.

W przypadku gdy postawa pracownika dezorganizuje pracę, to uzasadnione jest wypowiedzenie pracownikowi umowy o pracę.

Co więcej, Sąd Najwyższy dopuszcza nawet możliwość zwolnienia dyscyplinarnego za odmowę pracownika poddania się badaniom trzeźwości, jednak dopiero w przypadku stwierdzenia nietrzeźwości i ciężkiego naruszenia obowiązków pracowniczych. Jest to więc ostateczna i najbardziej dotkliwa dla pracownika sankcja, dlatego jej stosowanie w ocenie Sądu Najwyższego powinno być rozważane przez pracodawcę dopiero po zastosowaniu innych wspomnianych wyżej sankcji.

Powołane orzeczenie Sądu Najwyższego zapadło jeszcze przed wejściem w życie uprawnienia pracodawcy do samodzielnego przeprowadzania prewencyjnych badań kontroli trzeźwości pracowników.

O ile dotychczas konieczne było uzyskanie zgody pracownika na badanie bądź wezwanie Policji, o tyle w świetle nowych przepisów wystarczy wprowadzenie odpowiednich zasad do wewnątrzzakładowych aktów. Skutkiem powyższego odmowa pracownika na przeprowadzenie badania trzeźwości po wejściu w życie nowelizacji będzie podlegać innej ocenie.

Należy zatem przyjąć, że jeśli pracownik będzie znajdował się w grupie pracowników uwzględnionych w wewnątrzzakładowym akcie jako te, które pracodawca włączył do grupy badanych np. ze względu na zajmowane stanowisko, to sprzeciw pracownika będzie niczym innym jak niewykonaniem polecenia pracodawcy, które będzie miało swoje uzasadnienie w regulacjach wewnętrznych.

Konsekwencją niewykonania polecenia pracodawcy przez pracownika odmawiającego poddania się badaniu trzeźwości może być zwolnienie dyscyplinarne. Polemizować można z koniecznością uprzedniego zastosowania kar porządkowych przez pracodawcę, zwłaszcza, jeżeli zachowanie pracownika stawiającego się w pracy pod wpływem alkoholu będzie narażało życie lub zdrowie innych osób. Jednakże żaden z przepisów prawa pracy nie wymaga, aby pracodawca przed zastosowaniem art. 52

k.p. zastosował karę porządkową. Ponadto, nawet jednorazowe naruszenie obowiązków pracowniczych może być podstawą zastosowania trybu dyscyplinarnego. Tym samym nie zawsze zaproponowana w wyroku Sądu Najwyższego stopniowość kary będzie miała rację bytu.

Warto zatem zachować rozwagę w codziennych działaniach i odmawiając pracodawcy poddania się badaniu trzeźwości należy pamiętać o konsekwencjach, które mogą okazać się dolegliwe.



## Lincz w kodeksie pracy, czyli dobra osobiste pracownika przy rozwiązywaniu stosunku pracy

Autor: Karolina Barszczewska

Jednym z podstawowych obowiązków pracodawcy zaliczanych do zasad prawa pracy jest poszanowanie godności oraz prywatności pracownika jako jego dóbr osobistych, zgodnie z art. 11 (1) KP.

Co się pod tym kryje i co się z tym wiąże?

Zasadniczo nieczęsto spotykamy się ze sprawami, w których finał okoliczności związanych z rozwiązaniem stosunku pracy ma swoje miejsce w sądzie, ale nie w sprawie z odwołania pracownika od zwolnienia, a o naruszenie dóbr osobistych pracownika. „Nieczęsto”, nie oznacza jednak „wcale”.

W lutym 2023 r. finał w Sądzie Najwyższym znalazła sprawa tocząca się z powództwa naszej Mocodawczyni o naruszenie dóbr osobistych przy rozwiązywaniu umowy o pracę<sup>1</sup>.

Cały szereg zdarzeń, skutkujący ostatecznie rozstaniem się stron, był zapoczątkowany otrzymaniem przez przełożonych pracownicy anonimu, w którym oskarżano ją o zachowania nieetyczne i naruszanie procedur obowiązujących w spółce, co wedle pracodawcy kwalifikowało Powódkę do zwolnienia.

Dokładny opis stawianych pracownicy zarzutów dla analizowanej materii nie ma w tym przypadku znaczenia. Nie można jednak pozostawić bez

<sup>1</sup> Skarga kasacyjna pracodawcy nie została przyjęta do rozpoznania. Pomimo tego w postanowieniu z dnia 8 lutego 2023 r. odmawiającym przyjęcia skargi kasacyjnej do rozpoznania, Sąd Najwyższy przyjął słuszność wyводу poczynionego przez Sąd Apelacyjny.

komentarza kwestii, iż pracodawca po otrzymaniu anonimu przeprowadził wyłącznie pobieżne postępowanie wyjaśniające, nie rozwiewając szeregu pytań i wątpliwości mnożących się w sprawie proporcjonalnie do postępującego procesu weryfikacji stawianych zarzutów.

Przełożona, otrzymując niepełną informację, z której miała wynikać rzekoma wina pracownicy, działając pod presją swoich przełożonych, przez kilka dni wywierała u pracownicy poczucie, że jest ona winna ciężkiego naruszenia dyscyplinarnego, po czym zobligowała pracownicę do złożenia w obecności Zarządu spółki wyjaśnień przed wszystkimi podległymi jej pracownikami oraz przyznania się do zarzucanych jej czynów.

Pomimo że pracownica była świadoma o jakie zdarzenia chodzi, to były one przez nią zupełnie inaczej interpretowane. W związku z tym nie wiedziała co dokładnie jest jej zarzucane, a chcąc uniknąć konieczności tłumaczenia się ze swojego naruszenia przed znaczną grupą osób, pierwotnie odmówiła udziału w takich spotkaniach.

Powyższe nie spotkało się z akceptacją ze strony przełożonej, która szantażem w postaci groźby zwolnienia dyscyplinarnego zmusiła pracownicę do odbicia spotkań z podległymi jej pracownikami.

Powódka miała jasną sytuację – albo zgodzi się na spotkanie, albo zostanie zwolniona dyscyplinarnie.

Nie bez znaczenia pozostaje w sprawie fakt, że pracownica zarządzała działem liczącym blisko 100 pracowników, co wykluczało również możliwość przeprowadzenia jednego spotkania (i finalnie zakończyło się na trzech).

W obliczu zagrożenia zwolnieniem dyscyplinarnym, trudną sytuacją rodzinną i materialną, upatrując jedynej szansy na kontynuowanie zatrudnienia w narzuconym spotkaniu z pracownikami, pracownica zgodziła się wziąć udział w spotkaniu. Zgoda ta nie była jednak ani oczywista, ani tym bardziej dobrowolna, w szczególności ze względu na narzucony z góry plan jego przebiegu.

Zgodnie ze scenariuszem przygotowanym przez przełożoną, pracownica była zobligowana wyjaśnić sytuację jaka miała miejsce i przyznać się do

winy. Następnie cała sytuacja została poddana pod głosowanie pracowników, którzy mieli wypowiedzieć się co do możliwości pozostawiania pracownicy na zajmowanym stanowisku przełożonej działu. W głosowaniu większość pracowników zagłosowała przeciw.

Co istotne, pracownicy oddając swoje głosy, ze względu na działania przełożonych, zorganizowanie spotkania, podsycanie (przez blisko tydzień) atmosfery ciężkiego naruszenia obowiązków oraz braku zaprzeczania plotkom, które w tym czasie krążyły po organizacji, byli przekonani o winie pracownicy, choć nadal nikt nie wiedział do końca jakiego rzekomego czynu miała się ona dopuścić.

Poddanie swojego dalszego losu w spółce pod osąd, były dla pracownicy trudne emocjonalnie, stresujący i poniżający. Skutkiem głosowania spółka postanowiła rozstać się z pracownicą w trybie zwolnienia dyscyplinarnego, którego przecież pracownica miała uniknąć, biorąc udział w spotkaniach z innymi pracownikami, zaaranżowanego przez przełożonych.

Na tym jednak nie koniec, ponieważ pracodawca na wewnętrznej platformie spółki udostępnił informację, w której wskazywał stanowisko zajmowane przez pracownicę, fakt rozwiązania z nią umowy o pracę, jak również tryb i przyczyny podjętej decyzji.

Okoliczności towarzyszące rozwiązaniu umowy o pracę doprowadziły pracownicę do stanu rozstroju psychicznego i konieczności poddania się leczeniu z powodu depresji. Z tej też przyczyny, pomimo, iż wydarzenia rozgrywały się w 2013 r., pracownica dopiero w 2016 r. wniosła pozew przeciwko pracodawcy o naruszenie jej dóbr osobistych.

Co znamienne, Sąd I instancji oddalił powództwo, nie zostawiając pracownicy cienia nadziei, że w swoim poczuciu pokrzywdzenia przez pracodawcę może mieć jednak rację.

Powyższe oznaczało dla nas jedynie, że... przegraliśmy z kretesem. Każdy prawnik dobrze zna smak porażki, ale niezmiennie boli ona tym bardziej, jeśli wywołuje wrażenie zupełnego braku zrozumienia przez sąd badanej materii i rozpoznawanej sprawy. Ale nie o pełnomocnikach i ich dumie tu

mowa, a o zachwianym poczuciu sprawiedliwości i skrajnym braku wczucia się w sytuację człowieka poddanego publicznemu linczowi.

Tłem do wydarzeń, które powinny stanowić przedmiot procedowania i granice rozpoznawania stanowiło to, czy pracownica dopuściła się naruszenia zasad etycznych panujących w spółce. Dla rozstrzygnięcia przedmiotowego postępowania było to całkowicie nieistotne! Nawet jeżeli uznać, że pracownica postąpiła nieetycznie, to pracodawca powinien skorzystać z uprawnień przysługujących mu na gruncie Kodeksu pracy, tj. np. nałożenia kary bądź złożenia oświadczenia o rozwiązaniu umowy, od których to środków pracownik mógłby się odwołać. Powyższe nie powinno jednak podlegać ocenie sądu w sprawie o naruszenie dóbr osobistych pracownika. Główny zarzut kierowany do pracodawcy nie polegał bowiem na niezasadności zarzutu stawianego pracownicy (sprawa nie dotyczyła odwołania od rozwiązania umowy), a dopuszczenia się przez pracodawcę czynów naruszających godność pracownika.

Na skutek zaskarżenia przez pracownicę wyroku Sądu I instancji, Sąd Apelacyjny w Warszawie zmienił zaskarżony wyrok i zasądził na rzecz pracownicy odszkodowanie z tytułu naruszenia dóbr osobistych.

Ocena, czy w konkretnej sytuacji nastąpiło naruszenie dobra osobistego, nie może być dokonywana według miary indywidualnej wrażliwości, a więc według subiektywnej oceny zainteresowanego. Kryteria oceny naruszenia muszą być poddane obiektywizacji, trzeba w tym zakresie uwzględnić odczucia szerszego grona uczestników i powszechnie przyjmowane, a zasługujące na akceptację normy postępowania, w tym normy obyczajowe i wynikające z tradycji<sup>2</sup>.

Sąd Apelacyjny przyznał rację pracownicy i wskazał, że „w świetle zasad logicznego myślenia i doświadczenia życiowego nie sposób przyjąć, że konieczność wystąpienia przed swoimi podległymi pracownikami, którymi zarządza się wiele lat, tłumaczenie się przed nimi z nieudowodnionych zarzutów, a zawarty w anonimie, powtarzanie trzykrotnie tych samych wyjaśnień przed kolejną grupą pracowników, słuchanie wystąpień prezesa, który udzielał pochwał pracownikom za wysłanie anonimów i zachęcał ich

<sup>2</sup> Wyrok SN z dn. 11 marca 1997 r., III CKN 33/97.

do dalszej takiej aktywności, przeproszenie pracowników, prośenie ich o wybaczenie było swoistym linczem nad pracownikiem”.

Na co zwracał też uwagę Sąd II instancji, znamionnym w całej sytuacji było też, że nigdy wcześniej ani później organizacja nie stosowała takiej metody faktycznego upokorzenia pracownika, ani też nigdy też nie słyszano w całej branży o takiej zasadzie publicznych wyjaśnień, przeproszenia pracowników, oceniania przełożonego przez pracowników w innym trybie niż przewidzianych w przepisach prawa.

Warto więc podkreślić, że świadkowie zgodnie zeznawali, że byli zdziwieni zaistniałą sytuacją, było to coś nienormalnego, nadzwyczajnego, niespotykanego, padały określenia takie jak „cyrk”, „dręczenie”, a nawet „sabat czarownic”. W żadnym zakresie nie wystąpiły okoliczności uzasadniające takie potraktowanie pracownicy. Środki dobrane przez pracodawcę nie były w żaden sposób adekwatne do błędu pracownicy.

Co nie spotkało się z aprobatą Sądu Apelacyjnego, a co było wielokrotnie podkreślane przez pracodawcę i Sąd Okręgowy, to, że pracownica miała zapewnioną swobodę wypowiedzi, nikt jej nie przerywał, nie zadawał pytań, nie komentował jej wyjaśnień czy zachowania, nie odbyła się również żadna dyskusja na ten temat, nie była w żaden sposób zmuszona do błagania pracowników o wybaczenie, lecz przeprosiła ich z własnej woli, wyjaśniając okoliczności i przyczyny zdarzenia, nie przesądza w żadnej mierze o tym, że nie doszło do naruszenia dobra osobistego.

W toku całego postępowania Powódka konsekwentnie powoływała się zresztą również na stanowisko Sądu Najwyższego, który stwierdził, że „o braku sprzeciwu wyrażającego zgodę można mówić tylko wtedy, gdy istniała okazja do swobodnego wyrażenia sprzeciwu a mimo to uprawniony w tym zakresie jednoznacznie pozostał bezczynny. Okoliczności konkretnego stanu faktycznego powinny przesądzać o tym, czy bezczynność uprawnionego może być poczytana za jego zgodę. Bierne znoszenie stanu naruszenia dobra osobistego może być podyktowane wielu różnymi przyczynami (np. niewiedza uprawnionego co do możliwości sprzeciwu, brak umiejętności zareagowania, obawa przed skutkami wyrażenia sprzeciwu itp.). Bez upewnienia się o rzeczywistych przyczynach bezczynności uprawnionego oraz ewentualnie także i powodowanych nim racjach

zawodne może się okazać wnioskowanie o wyrażaniu przez niego zgody na działania niekorzystne. Nie można przy tym tracić z pola widzenia, że zarówno zgoda jak i wyrażenie sprzeciwu pozostają w sferze uprawnień poszkodowanego, a nie jego obowiązków w związku z czym z postawy beczynnej nie sposób poszkodowanemu zarzutu<sup>3</sup>.

W ocenie Sądu, oczekiwanie pracownicy na swoisty „wyrok” swoich podległych pracowników nie tylko można kwalifikować jako działanie naruszające dobra osobiste pracownika, ale także działanie naruszające przepisy prawa. To bowiem do wyłącznej decyzji pracodawcy, a nie innych pracowników, należy kontynuowanie stosunku pracy z pracownikiem zatrudnionym w organizacji.

Naruszeniem pracowniczej godności było także rozpowszechnianie przez pracodawcę za pośrednictwem wewnętrznego systemu (wśród około 8 tysięcy pracowników spółki) informacji o trybie i przyczynie zwolnienia pracownicy. Zdaniem Sądu II instancji „już sam fakt umieszczenia takich informacji, wskazujących na zwolnienie pracownika z powodu naruszenia zasad etyki, co nie zostało ostatecznie udowodnione, niezależnie do jakiego kręgu odbiorców dotrze, stanowi naruszenie godności pracownika”.

Nie bez znaczenia w sprawie pozostawało, że pracodawca zatrudniający tylko w Polsce kilka tysięcy osób, ma wykwalifikowaną kadrę zarządczą, zajmującą się sprawami kadrowymi i osobowymi, posiada do pomocy obsługę prawną. Z powyższych okoliczności Sąd Apelacyjny wywodził tym bardziej uzasadnioną możliwość przewidzenia przez pracodawcę wystąpienia szkodliwego skutku w postaci np. naruszenie stanu zdrowia pracownicy. Wina pracodawcy była zatem w sprawie ewidentna.

Niezwykle trafnym podsumowaniem całego wyводу Sądu II instancji stało się natomiast stwierdzenie, że w toku postępowania organizacja powoływała się na konieczność przestrzegania zasad etyki przez pracowników i kadrę menadżerską, gdy tymczasem sama naruszyła stworzone przez siebie zasady.

---

<sup>3</sup> Wyrok SN z dn. 12 grudnia 2006 r., II CSK 280/06.

## Czy powinniśmy się bać przywrócenia pracownika do pracy?

Autor: Michał Kibil

Czasami pracodawca musi podjąć ciężką decyzję o zwolnieniu pracownika z pracy. Naturalnie może to wynikać z przyczyn, które są od pracownika niezależne (takich jak sytuacja ekonomiczna zmuszająca nas do redukcji etatów lub zmiany organizacyjne), chociaż zdecydowanie częściej będzie to konsekwencja działań samego pracownika. W tym ostatnim przypadku, gdzie musimy oprzeć wypowiedzenie lub rozwiązanie dyscyplinarne na konkretnych zachowaniach osoby, którą zatrudniamy, musimy się liczyć z tym, że pracownik nie zgodzi się z naszą oceną i od naszej decyzji odwoła się do sądu pracy. Tam rozstrzygnięcie sprawy może się okazać jedną wielką loterią, której wynik będzie zależny od tego, jak skutecznie przekonamy sąd, że argumenty, które nas przekonały do zwolnienia, były również obiektywnie uzasadnione. Jeżeli nie wybronimy naszego stanowiska, musimy się liczyć z zapłatą pracownikowi odszkodowania, ale też z ryzykiem przywrócenia do pracy, jeżeli pracownik tego zażąda.

Właśnie ta ostatnia forma wydaje się być najbardziej dotkliwa dla pracodawców, szczególnie tam, gdzie ze względu na okoliczności stojące po stronie pracownika musieli on zdecydować się na rozstanie. Bo jak pracować z kimś, do kogo straciliśmy zaufanie, kto popełniał błędy i nie wyciągał z nich wniosków, z kimś, kto publicznie szkalował firmę, w której pracował lub z kimś, kto tworzył w pracy toksyczną atmosferę? Szczęśliwie, szczególnie w tych najbardziej skrajnych przypadkach, wniosek pracownika o przywrócenie do pracy nie zawsze będzie dla sądu wiążący.

Zasadniczo, gdy sąd rozpatrujący sprawę uzna, że przywrócenie pracownika do pracy jest niemożliwe lub niecelowe, może w miejsce przywrócenia do

pracy zasądzić mu odszkodowanie. Dokonując oceny celowości i możliwości przywrócenia do pracy, sądy oceniają:

- (1) stopień i charakter naruszenia przepisów o wypowiedaniu umów o pracę,
- (2) przyczyny rozwiązania stosunku pracy (czy mieliśmy do czynienia ze zwykłym wypowiedzeniem, czy rozwiązaniem dyscyplinarnym), podstawę uznania odwołania pracownika (bezzasadność zarzutów czy też naruszenie przez pracodawcę wymagań formalnych), czy też
- (3) skutki jakie mogą wyniknąć dla jednej lub drugiej strony z przywrócenia pracownika do pracy (takie jak konieczność ponownego rozwiązania umowy o pracę z pracownikiem, zwolnienie dobrze pracujących pracowników, ale także możliwość eskalacji konfliktu w który pracownik był zaangażowany).

Bazując na dotychczasowych przykładach z orzecznictwa, przeciwwskazaniem dla przywrócenia pracownika do pracy może być w szczególności:

- (1) utrata zaufania pracodawcy w stosunku do pracownika z przyczyn przez niego zawinionych,
- (2) istniejący między pracownikami konflikt, który w razie przywrócenia może eskalować, czy też nawet
- (3) cechy osobowościowe pracownika o takim stopniu nasilenia, który będzie uciążliwością dla współpracowników lub bezpośrednich przełożonych. Wśród przyczyn uzasadniający odmowę przywrócenia, wymienia się także takie, które nie dotyczą pracownika, w tym konieczność zatrudnienia nowych pracowników z odpowiednimi kwalifikacjami, których dany pracownik nie posiada, czy też brak środków finansowych na ponowne zatrudnienie.

Generalnie, jak wskazał Sąd Najwyższy, „Sąd może nie uwzględnić zgłoszonego przez pracownika roszczenia o przywrócenie do pracy, jeżeli miałyby to prowadzić do powtórzenia się sytuacji, na którą zasadnie powoływał się pracodawca jako na przyczynę wypowiedzenia”. Powyższe prowadzi do wniosku, że wcześniejszy brak autorefleksji pracownika co do swojego zachowania powinien być również okolicznością, która będzie miała wpływ na uznanie żądania przywrócenia do pracy. Co istotne, tam, gdzie jakieś okoliczności wystąpiły po rozwiązaniu z pracownikiem umowy o pracę (np. pracownik dopuszczał się publicznego szkalowania pracodawcy lub



ujawnienia tajemnicy przedsiębiorstwa) to również one powinny być wzięte przez sąd pod uwagę przy rozstrzygnięciu.

O braku możliwości przywrócenia pracownika do pracy nie będą przesądzały samodzielnie tak krótki okres pozostały do końca umowy, długotrwałość procesu sądowego zainicjowanego przez pracownika, podjęcie przez niego w trakcie sprawy sądowej nowego zatrudnienia, czy też likwidacja stanowiska pracy zajmowanego dotąd przez pracownika, choć mogą być one składowymi przyczyn przemawiających za niecelowością zobowiązania pracodawcy do ponownego zatrudnienia takiej osoby.

W przypadku pracowników szczególnie chronionych, odmowa przywrócenia do pracy nie powinna być zasadą (szczególnie biorąc pod uwagę powiązane z przywróceniem prawo do utraconego wynagrodzenia), niemniej jednak nie jest też tak, że w żadnych okolicznościach wnioszek pracownika nie będzie mógł być uznany za niemożliwy do realizacji lub bezcelowy. W przypadku, w którym będzie dochodziło do szczególnie rażącego naruszenia przez pracownika obowiązków pracowniczych, przepisów prawa lub zasad współżycia społecznego (szczególnie naruszających dobra osobiste innych pracowników lub samego pracodawcy), zamiana przywrócenia do pracy na odszkodowanie (tam, gdzie sąd postanowi uwzględnić odwołanie pracownika) powinna być uznana nie tylko za zasadną, ale wręcz konieczną.

Pomimo, że rozwiązując z pracownikiem umowę o pracę naturalnie możemy się obawiać, czy argumenty, które my uznajemy za wystarczającą podstawę do zakończenia stosunku pracy, tak samo zostaną przyjęte przez sąd, nie w każdym przypadku powinniśmy się bać, że zostaniemy zobowiązani do ponownego zatrudniania pracownika, z którym nie chcielibyśmy dalej pracować. Oczywiście, tak jak do rozwiązania umowy, tak i do sporu z pracownikiem powinniśmy się należycie przygotować i wtedy, gdy naszym priorytetem jest, aby dana osoba z nami nie pracowała, koniecznym jest zebranie wszystkich możliwych argumentów, które będą za tym przemawiały. W innym wypadku możemy nie móc przekonać sądu, aby w najgorszym wypadku ograniczył oczekiwania pracownika do wypłaty wcześniej wspomnianego odszkodowania, a nie przywracał pracownika do pracy, jeżeli może być to destrukcyjne dla naszej organizacji.

ROZDZIAŁ 10

# ubezpieczenia





# ZUS na straży dodatkowego zatrudnienia pracownika

Autor: Magdalena Smaruj

Zadomawiające się na arenie zawodowej pokolenie „Z” zaczyna przyzwyczajać rynek do pracowniczej niezależności. Pełny wymiar czasu pracy nie stanowi już bezpieczeństwa, a jest niepotrzebnym zobowiązaniem, hamującym rozwój młodych pracowników. Pracodawca nie oferujący alternatywy, zróżnicowania, swobody zarządzania własnym czasem i szybkiego progresu kariery, nie jest atrakcyjnym pracodawcą.

Aby zatrzymać pracowników i uniknąć zaszczytnego miejsca w trendzie „job hoppingu”, poza zatrudnieniem freelancerskim coraz częściej zauważalną praktyką jest umożliwianie pracownikom zdobywania doświadczenia w innych powiązanych z pracodawcą podmiotach (tj. np. u podwykonawców, partnerów biznesowych, podmiotów powiązanych organizacyjnie), którzy to w ramach umów cywilnoprawnych oferują dodatkowe zlecenia, naturalnie za dodatkowym wynagrodzeniem.

Wspomniane wyżej „nadprogramowe zatrudnienie” na podstawie umów cywilnoprawnych jest często negowane przez ZUS jako próba obejścia pełnego oskładkowania na ubezpieczenie społeczne. Nie rzadko bowiem zdarza się, że de facto beneficjentem zadań wykonanych w ramach umowy zlecenia jest macierzysty pracodawca. Wszystko za sprawą rozszerzenia pojęcia pracownika wykonującego pracę „na rzecz pracodawcy”.

## **W czym „rzecz”? Czyli jak rozumieć ustawę**

Zgodnie z treścią art. 8 ust. 2a ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych za pracownika uważa się także osobę wykonującą pracę na podstawie umowy cywilnoprawnej, jeżeli umowę taką zawarła z pracodawcą, z którym

pozostaje w stosunku pracy, lub jeżeli w ramach takiej umowy wykonuje pracę na rzecz pracodawcy, z którym pozostaje w stosunku pracy.

Biorąc pod uwagę powyższą definicję, ZUS powielając uchwałę Sądu Najwyższego z dnia 26 sierpnia 2021 r. (sygn. akt III UZP 6/21) stoi na stanowisku, że w przypadku, gdy:

- (1) praca wykonywana jest na podstawie jednej z umów cywilnoprawnych przez pracownika, który to w/w umowę zawarł z podmiotem trzecim,
- (2) jednakże w jej ramach wykonuje pracę na rzecz pracodawcy, z którym pozostaje jednocześnie w stosunku pracy,

to w istocie pracodawca jest rzeczywistym beneficjentem pracy świadczonej przez zleceniobiorcę/wykonawcę dzieła. Bez znaczenia pozostaje, czy w trakcie jej wykonywania pracownik pozostaje pod faktycznym kierownictwem pracodawcy oraz jaki jest rodzaj wykonywanych przez pracownika czynności wynikających z umowy zawartej z podmiotem trzecim. Takie rozwiązanie należy też wg ZUS przyjąć, szczególnie w przypadku tożsamości rodzaju działalności prowadzonej przez pracodawcę i podmiot trzeci.

W takim modelu wynagrodzenia wypłacane z obydwu umów – umowy o pracę, jak i umowy cywilnoprawnej – powinny zostać w całości oskładkowane przez pracodawcę.

### **ZUS nie zawsze ma rację**

Przeгляд orzecznictwa wyraźnie wskazuje na tendencję przyznania organowi prawidłowej wykładni przepisu, zgodnie z zasadami opisanymi wyżej. Istnieją jednak wyjątki, w których sąd przychylił się do rozwiązań stosowanych przez pracodawców.

Jednym z nich było wykazanie przez przedsiębiorstwo braku przepływu środków finansowych za wykonywaną przez pracownika pracę. Przykładowo w wyroku z dnia 13 października 2021 r., (sygn. akt III AUa 17/20) Sąd Apelacyjny w Poznaniu przyjął, że z punktu widzenia przepływów finansowych, gdy to pracodawca przekazuje osobie trzeciej środki na sfinansowanie określonego zadania, stanowiącego przedmiot swojej własnej działalności, a osoba trzecia, wywiązując się z przyjętego zobowiązania, zatrudnia pracowników pracodawcy, w takim przypadku pracodawca

– w sensie organizacyjnym – jest odbiorcą pracy swoich pracowników, a w sensie prawnym – nabywcą zamówionej przez siebie usługi. Jeżeli jednak nie można udowodnić wyżej opisanej drogi finansowania, przemawia to przeciwko zastosowaniu art. 8 ust. 2a u.s.u.s, o ile nie stwierdzi się w danym stanie faktycznym dodatkowych okoliczności wskazujących na działania sprzeczne z celami tego przepisu. Tym samym, gdy pracodawca sprzedaje innemu podmiotowi usługi, które wykonują jego pracownicy, nie ma zastosowania norma z art. 8 ust. 2a ustawy systemowej (wyrok Sądu Najwyższego z dnia 2 sierpnia 2023 r., sygn. akt II USKP 52/22, por. też postanowienie Sądu Najwyższego z dnia 23 lutego 2023 r., III USK 178/22, LEX nr 3554554).

Jednocześnie podkreślić trzeba, że art. 8 ust.2a u.s.u.s. ma zastosowanie szczególnie tam, gdzie rozdział obowiązków wykonywanych przez zatrudnionego na podstawie umowy cywilnoprawnej i umowy o pracę nie jest precyzyjny. Sytuacje takie dominują w stanach faktycznych, gdzie występuje powiązanie osobowo-kapitałowe pomiędzy poszczególnymi podmiotami gospodarczymi. Tu jednak warto zwrócić uwagę, że Sąd Najwyższy w omawianym wyżej wyroku wskazał, że jeżeli obowiązki te w pewnym stopniu będą się pokrywać, ważnym jest, aby nie kolidowały między sobą i na przykład były realizowane poza godzinami pracy lub w dni wolne. Niemniej, przyjęcie takiego rozwiązania przez przedsiębiorców może okazać się wysoce ryzykowne i każdorazowo – decydując się na zatrudnienie pracownika wykonującego analogiczne obowiązki na podstawie umowy cywilnoprawnej – wymagane jest dokładne przeanalizowanie braku podstaw do zapłaty pełnej składki.

## **ZUS często kwestionuje podstawy wymiaru składek pracowników**

Autor: Monika Domańska

Mechanizm powstawania sporów z Zakładem Ubezpieczeń Społecznych w tych sprawach zwykle jest podobny i nieskomplikowany. Pracodawca zatrudnia i odprowadza składkę na ubezpieczenia społeczne za pracownika. Często odprowadza tę składkę przez kilkanaście miesięcy czy nawet lat, po czym pracownik ulega wypadkowi lub pojawia się inna przyczyna konieczności skorzystania z ubezpieczeń społecznych np. zajście w ciążę i wtedy pojawia się ZUS – kwestionujący bądź sam fakt wykonywania pracy przez pracownika, bądź też w skrajnych przypadkach przyjmując, iż pracownik pracę świadczył, jednakże jego wynagrodzenie, a więc podstawa wymiaru składek na ubezpieczenie jest zbyt wysoka.

Kuriozalne jest, że Zakład Ubezpieczeń Społecznych przez okres odprowadzania składek nie kwestionuje jej podstawy, a tym samym czasami nawet kilka lat pracodawca odprowadza składki na rzecz pracownika, by po tych latach, gdy powstaje konieczność wypłacenia pracownikowi zasiłku z ubezpieczeń społecznych, okazało się, że kwestionuje wysokość podstawy składek pracownika, pomimo, że przez ten czas pobierał składki w zadeklarowanej „wyższej” wysokości.

Kodeks pracy w swej treści zawiera zasady ustalania wysokości wynagrodzenia, które stanowią, że wynagrodzenie za pracę powinno być tak ustalone, aby odpowiadało w szczególności rodzajowi wykonywanej pracy i kwalifikacjom wymaganym przy jej wykonywaniu, a także uwzględniało ilość i jakość świadczonej pracy. Kodeks posługuje się również jedną z podstawowych zasad, jaką jest godziwość wynagrodzenia, a więc prawo pracownika do otrzymywania godziwego wynagrodzenia za pracę, czego efektem jest chociażby ustalenie granicy minimalnego wynagrodzenia za pracę.



Zgodnie z wyrokiem Sądu Najwyższego wydanego w dniu 27 kwietnia 2005 r. w sprawie o sygn. akt II UZP 2/05 Zakład Ubezpieczeń Społecznych, co prawda może zakwestionować wysokość wynagrodzenia stanowiącego podstawę wymiaru składek na ubezpieczenie chorobowe, ale tylko wtedy, jeżeli okoliczności sprawy wskazują, że zostało wypłacone na podstawie umowy sprzecznej z prawem, zasadami współżycia społecznego lub zmierzającej do obejścia prawa.

Tym samym w decyzji ZUS powinno znaleźć się wyjaśnienie, dlaczego wysokość wynagrodzenia pracownika jest kwestionowana i najczęściej tą przesłanką pozostają zasady współżycia społecznego, a ta definicja w praktyce okazuje się naprawdę pojemna.

Zakład Ubezpieczeń Społecznych w sprawach o obniżenie podstawy wymiaru składek za czas przeszły, a więc za czas, w którym składki te zostały już uiszczone, powołuje się również na zasadę solidarności systemu ubezpieczeń społecznych, często jednak rozumianą w sposób wypaczony. Jeżeli bowiem przez kilkanaście miesięcy lub czasem nawet lat pracodawca odprowadza składki w wysokości wyliczonej zgodnie z wynagrodzeniem pracownika, którego ZUS przyjmując składki nie kwestionuje, a zaczyna podważać wysokość podstawy wymiaru składki dopiero w chwili, w której pracownik faktycznie ze świadczenia skorzystać musi, to jest to zdecydowanie zaprzeczenie zasadzie solidarności społecznej, a nie ochrona.

# Stres jako wypadek przy pracy?

Autor: Joanna Namojlik

Stres jest zjawiskiem wszechobecnym. Odczuwamy go zarówno w sferze prywatnej, jak i zawodowej. Czasami potrafi motywować do działania, lecz w dłuższej perspektywie jest wyniszczający i może prowadzić do poważnych chorób. Jednym z coraz częściej przywoływanych czynników stresogennych jest praca. Takie dane potwierdzają przeprowadzane badania.

Zgodnie z najnowszym raportem Mind Health Centrum Zdrowia Psychicznego „Kondycja psychiczna Polaków” aż 62 % Polaków przynajmniej raz w tygodniu doświadcza stresu. Według danych raportu „People at Work 2022: A Global Workforce” przeprowadzonego przez ADP co piąty Polak doświadcza stresu w pracy. Klasyfikuje nas to w gronie najbardziej zestresowanych krajów na świecie. Wpływa to niewątpliwie na efektywność w pracy, wzrost absencji pracowniczej i obniżenie zaangażowania.

## **Pojawia się pytanie – czy stres może stanowić wypadek przy pracy?**

Aby jakiegokolwiek zdarzenie uznać za wypadek przy pracy, muszą zostać spełnione określone przesłanki. Zdarzenie to musi być nagłe, wywołane zewnętrzną przyczyną i musi wystąpić związek z pracą. Istotny jest również skutek w postaci urazu lub śmierci. Wszystkie te elementy muszą wystąpić, abyśmy mogli mówić o wypadku przy pracy.

## **Nagłe – czyli jakie?**

Nagłe, czyli stanowiące przeciwieństwo do powolności i stopniowania, które to cechy są właściwe chorobie zawodowej. W orzecznictwie przyjmuje się, że za takie można uznać zdarzenie, które trwa nie dłużej niż jeden dzień roboczy. Element nagłości ma na celu odróżnienie wypadku przy pracy od choroby zawodowej.

### **Przyczyna zewnętrzna – czyli jaka?**

Chodzi tutaj o przyczynę, która znajduje się poza organizmem pracownika, czyli np. narzędzie pracy (maszyna uszkadzająca ciało, czy spadający przedmiot uderzający pracownika), siły przyrody, zwierzę, czy też działanie innej osoby.

Co istotne nie musi być to przyczyna wyłączna. Wystarczy, że chociażby przyczyniła się do powstania skutku w postaci urazu bądź śmierci. A co ze schorzeniami samoistnymi? W doktrynie i orzecznictwie przeważa pogląd, że ich występowanie nie wyklucza uznania zdarzenia za wypadek przy pracy. Jest jednak warunek – w środowisku pracy muszą zaistnieć czynniki przyspieszające lub pogłębiające proces chorobowy. Do takich zaliczyć można m.in. duży wysiłek czy stres. Z tego też względu za przyczynę zewnętrzną można uznać również wykonywanie codziennych obowiązków przez pracownika, o ile przyczyniły się one w znaczącym stopniu do pogorszenia się samoistnej choroby pracownika.

### **Czy sama praca może być przyczyną wypadku przy pracy?**

W tym zakresie należy wziąć pod uwagę kilka elementów. Z jednej strony jest nim przykładowo nadmierny wysiłek czy też stres. Z drugiej strony – czynnik ludzki, indywidualne właściwości pracownika i jego stan zdrowia. Z trzeciej strony pojawiają się okoliczności w jakich praca jest wykonywana. O ile „sama praca” w świetle orzecznictwa nie może stanowić zewnętrznej przyczyny w rozumieniu definicji wypadku przy pracy, o tyle jeśli dojdzie do tego nadzwyczajna sytuacja związana z pracą, wówczas możemy mieć do czynienia ze współdziałającą przyczyną zewnętrzną i ocena zdarzenia może być zupełnie inna.

Stres związany z wykonywaniem obowiązków pracowniczych jako taki nie może być uznany za przyczynę zewnętrzną, chyba że jego gwałtowny charakter jest wynikiem rażąco nietypowych warunków pracy.

Jeżeli dany pracownik ma chore serce, a do tego w wyniku okoliczności wykraczających poza normalne stosunki pracownicze dozna emocji o znacznym nasileniu czy też nadmiernego wysiłku, wywołujących w organizmie pracownika negatywne skutki, wówczas zawał, którego doznał, może być uznany za wypadek przy pracy.

Silne przeżycia psychiczne powstałe na skutek nawarstwiania się szczególnie krzywdzących okoliczności również mogą uzasadniać zakwalifikowanie danego zdarzenia jako wypadku przy pracy.

Każdy przypadek podlega indywidualnej ocenie. Dla przykładu zdenerwowanie spowodowane wręczeniem pracownikowi oświadczenia o rozwiązaniu z nim umowy o pracę, czy też wywołane przesunięciem pracownika do innej pracy, w świetle orzecznictwa nie stanowi podstawy do uznania, że mamy do czynienia z wypadkiem przy pracy. Stres związany z możliwością zakończenia stosunku pracy jest wpisany w charakter stosunków pracowniczych i nie uzasadnia sam w sobie uznania, że pracownik doznał wypadku przy pracy. Natomiast nie bez znaczenia są okoliczności, w których te decyzje są podejmowane i przekazywane pracownikom.

### **Związek z pracą**

Praca nie musi być przyczyną zdarzenia. Ważne jest jednak, aby zdarzenie pozostawało w czasowym, miejscowym lub funkcjonalnym powiązaniu z pracą. Nawet jeżeli pracownik ulegnie wypadkowi w czasie przerwy w pracy, nie oznacza to automatycznego zerwania związku tego zdarzenia z pracą i wykluczenia wypadku przy pracy. Istotny jest cel, jakemu przyświecała ta przerwa. W orzecznictwie Sądu Najwyższego aktualny pozostaje pogląd, zgodnie z którym przerwy, które są krótkotrwałe, powszechnie praktykowane w zakładzie pracy, związane z charakterem pracy, nie zrywają funkcjonalnego związku pracą.

### **Skutek**

Nie możemy mówić o wypadku przy pracy, jeżeli nie powstanie skutek w postaci uszczerbku czy też śmierci pracownika. Pojęcie urazu nie zostało doprecyzowane, a więc należy je rozumieć w sposób szeroki. Przyjmuje się, że zarówno uszczerbek cielesny, fizyczny, jak również psychiczny wypełnia definicję wypadku przy pracy, chociaż ten drugi trudniej jest wykazać.

### **Każdy przypadek jest inny**

Wykonując obowiązki pracownicze niejednokrotnie pracownicy doznają większych lub mniejszych stresów psychicznych. Ujawnia się to szczególnie

na kierowniczych stanowiskach, na których wymagania i kryteria oceny są wyższe. W niektórych jednak przypadkach, nadzwyczajna przyczyna, pomimo schorzenia, na które cierpi pracownik, może spowodować nagłe pogorszenie zdrowia i uraz. Choć co do zasady stres i „sama praca” nie stanowią przesłanek wypadku przy pracy, nie możemy wykluczyć, iż mogą się jednak do tego przyczynić i zmienić obraz całej sytuacji.

# Prawa chorego pracownika

Autor: Michał Kibil, Joanna Namojlik

W czasach I rewolucji przemysłowej, która zapoczątkowała masowe zatrudnianie pracowników w zorganizowanych zakładach pracy, niespecjalnie przejmowano się pracownikami. Traktowano ich jako element produkcji, często gorzej od produktu, który był efektem ich prac. Ponieważ nie istniały żadne normy oraz ograniczenia w zatrudnieniu, niezwykle popularne było eksploatowanie pracowników (w tym kobiet i dzieci) do granic ich możliwości, a gdy się „zepsuli”, wymienianie ich na nową siłę roboczą. Z początkiem II rewolucji przemysłowej ten stan się tylko pogłębił, co doprowadziło do wprowadzenia w Wielkiej Brytanii pierwszych zasad prawa pracy, w tym pierwszych zasad BHP, prowadzących do zmniejszenia zachorowalności i śmiertelności w środowisku pracy.

Szczęśliwie w ciągu ostatnich 150 lat przeszliśmy gigantyczną ewolucję w podejściu do zatrudnienia, w tym do dbania o środowisko pracy oraz bezpieczeństwo pracowników. Pracodawcy zdali sobie sprawę, że choroby pracowników to nie tylko znaczny koszt (wedle badań koszt zastąpienia chorego pracownika oscyluje wokół 2,5-krotności jego pensji), ale też czując się odpowiedzialnymi za firmy, które budują, dążą do eliminacji czynników, które mogą choroby powodować.

Nie oznacza to oczywiście, że klasyczne choroby zawodowe i wypadki przy pracy, z którymi spotykaliśmy się w minionych latach, odeszły w niepamięć, jednak ich skala drastycznie zmalała. Co jednak przy powyższym niepokojące, tam, gdzie wedle danych ZUS i GUS od początku lat 90-tych odnotowujemy spadki wypadków przy pracy i chorób bezpośrednio wywoływanych przez czynniki szkodliwe w pracy, w tym samym czasie możemy zauważyć narastającą liczbę chorób cywilizacyjnych, które mają lub mogą mieć związek z pracą. Przy części z nich, takich jak nowotwory, ciężko znaleźć bezpośrednią korelację z wykonywaną pracą (choć stres z pewnością nie działa zbawiennie na nasz układ odpornościowy), ale już w przypadku

chorób układu ruchu czy też chorób natury psychicznej ciężko oderwać się od przekonania, że ich występowanie pozostaje w ścisłej korelacji z tym jak pracujemy i jakie czynniki na nas oddziałują.

### **Na co pracownicy obecnie chorują?**

Co zostało wspomniane powyżej, czynników, które wpływają na rozwój chorób i występowanie wypadków wśród pracowników jest wiele. Część z nich może wynikać z samego charakteru danej pracy (użytkowania maszyn, pojazdów, czy z szeroko rozumianego wysiłku fizycznego), niemniej jednak takich czynników chorobotwórczych nigdy do końca nie wyeliminujemy lub będzie nam je ciężko wyeliminować (bo oznaczałoby to zaprzestanie pracy danego typu). Pozostaje nam więc jedynie systematyczne dążenie do poprawy bezpieczeństwa oraz zmniejszania obciążeń.

Inaczej rzecz się ma w przypadku pracy biurowej. Wydawać by się mogło, że praca biurowa jest na tyle komfortowa, że nie niesie za sobą negatywnych konsekwencji. Takie jest też przekonanie części pracodawców zakładających, że ten typ pracy nie może prowadzić do żadnych chorób zawodowych i quasi-zawodowych. Nic bardziej mylnego. Często wiąże się ona z koniecznością przesiadywania przez wiele godzin w jednej pozycji, brakiem ruchu i dużym ładunkiem stresu. Przeważnie wymaga ona od nas zadań w pośpiechu, ścigając się z czasem, by dotrzymać terminów ustalonych z klientami. Na pytanie czego nam brakuje, coraz częściej słyszy się jedną odpowiedź – czasu. To jego brak prowadzi do sytuacji, w której nie tylko chorujemy, ale nie możemy znaleźć przestrzeni na odpowiednie zadbanie o swoje zdrowie. To z kolei wywołuje w nas większe pokłady stresu oraz zwiększa podatność na choroby i tak wstęga Möbiusa się zamyka.

Przytaczając wspomniane dane GUS, w 2020 r. w skali kraju i wszystkich rodzajów pracy stwierdzono 1850 przypadków chorób zawodowych w Polsce. Wedle informacji prezentowanych przez GUS, spośród 16,3 mln pracujących w II kwartale 2020 r., 10,7 mln osób wskazało na występowanie w miejscu pracy czynników, które mogą mieć niekorzystny wpływ na zdrowie fizyczne (wzrost o 7,0 p. proc. w porównaniu z wynikami badania realizowanego w 2013 r.), w tym 66,9% wskazało więcej niż jeden czynnik, który może mieć niekorzystny wpływ na zdrowie fizyczne. Jako czynnik niekorzystny pracujący wskazywali najczęściej na męczącą (wymuszoną,

niewygodną) pozycję ciała lub pozycję sprawiającą ból (32,4% pracujących w II kwartale 2020 r.). Drugim najczęściej wskazywanym czynnikiem były powtarzalne ruchy dłoni lub ramion (24,5%). Nowymi czynnikami, które mogą mieć niekorzystny wpływ na zdrowie fizyczne zbadanymi po raz pierwszy w 2020 r. było użytkowanie maszyn lub narzędzi ręcznych (z wyłączeniem pojazdów) oraz użytkowanie pojazdów.

Z danych GUS wynika również, że czynniki występujące w miejscu pracy coraz częściej wpływają na dobrostan psychiczny pracowników. Spośród 16,3 mln pracujących w II kwartale 2020 r., aż 7,3 mln pracujących potwierdziło, że boryka się z takim problemem. Wydają się to wyraźnie potwierdzać dane medyczne wskazujące, że z roku na rok rośnie w Polsce liczba zwolnień ze względu na zaburzenia psychiczne (głównie depresję). Niepokojący jest również fakt, iż coraz większym problemem w Polsce staje się nadwaga. Często zjadamy stres, który jest równie niebezpieczny. Chroniczny stres może spowodować uszkodzenie serca i doprowadzić do takich poważnych konsekwencji jak udar mózgu lub zawał serca. Brak właściwej diety, brak aktywności fizycznej i coraz rzadsze bezpośrednie relacje społeczne są idealnymi czynnikami do rozwoju chorób cywilizacyjnych, z którymi się mierzymy. Dotyka to zarówno pracowników, jak i pracodawców, którzy w efekcie tracą pracowników, którzy przestają być zdolni do pracy z uwagą na choroby, na które zapadają.

W ostatnich latach najczęściej występującymi chorobami i dolegliwościami przewlekłymi, dotykającymi ponad 1/4 osób dorosłych były wysokie ciśnienie krwi oraz bóle dolnej partii pleców lub inne przewlekłe dolegliwości pleców, które można tłumaczyć wszystkimi powyżej przytoczonymi czynnikami.

Gdy porównamy dane GUS z danymi ZUS, okaże się, że deklaracje pokrywają się z praktyką. Według raportu ZUS w 2022 r. najczęstszą przyczyną nieobecności w pracy były choroby układu kostno-stawowego, mięśniowego i tkanki łącznej – 16,4 proc. wszystkich nieobecności (39,1 mln dni absencji chorobowej), choroby układu oddechowego – 14,2 proc. (34 mln dni), urazy, zatrucia i inne skutki działania czynników zewnętrznych – 13,3 proc. (31,7 mln dni), a także zaburzenia psychiczne i zaburzenia zachowania – które dotyczyły aż 10 proc. przyczyn zwolnień (23,8 mln dni).



Wobec takich wyników warto się zastanowić, czy robimy wszystko co potrzebne, aby zminimalizować ryzyko retencji wśród naszych zespołów. Nawet jeżeli nie będziemy czynili tego z dbałości o zdrowie własnego personelu, z pewnością powinien przemówić do nas rachunek ekonomiczny, który jednoznacznie potwierdza, że choroba pracownika jest dla nas wyjątkowo kosztowna (nawet z uwzględnieniem przyjęcia przez ZUS płatnika wynagrodzenia naszego członka zespołu).

### **1. Radzenie sobie z chorobami w miejscu pracy**

Brak jednego uniwersalnego rozwiązania dla ograniczenia retencji chorobowych. Z pewnością jedyne, czego nie powinno się robić, to przyjmować, że problem nas nie dotyczy.

Jako że przyczyny chorób zawodowych mogą być różne, podejście do ich eliminacji powinno być systemowe. Nie wydaje się wystarczające obserwowanie występujących chorób i analizowanie ich przyczyn, choć z pewnością jest to dobry początek. Warto się zastanowić nad nieco bardziej aktywną postawą.

Od kilku lat szeroko mówi się o budowaniu w zakładach pracy systemów wellbeing. W przeciwieństwie do systemów wellness, bazujących na dostarczeniu pracownikom narzędzi do rekreacji (np. kart sportowych), idea wellbeingu opiera się na zarządzaniu poczuciem dobrostanu pracownika – tak fizycznego, mentalnego jak i emocjonalnego. Nie jest to wprost obowiązek pracodawcy wynikający z przepisów, chociaż można go częściowo wywieść z treści art. 94 Kp, gdzie mówi się m.in. o obowiązku (1) organizowania pracy w sposób zapewniający zmniejszenie uciążliwości, (2) zapewnianiu bezpiecznych i higienicznych warunków pracy (3) czy też wpływaniu na kształtowanie w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego.

W przypadku systemu wellbeingu ważne jest skupienie się na konkretnych, najczęściej wskazywanych problemach pracowników danej organizacji. To oznacza, że pierwszym krokiem powinno być wysłuchanie pracowników i wyciągnięcie z tego wniosków. Dla przykładu, jeżeli pracownicy zwracają uwagę na brak ergonomii miejsca pracy, warto rozważyć doposażenie ich stanowisk, aby ułatwić im wykonywanie obowiązków. Tymczasowo nie stać nas na takie rozwiązanie? Zastanówmy się nad dostarczaniem

pracownikom wiedzy jak w ciągu dnia mogą zapewnić sobie minimalną porcję ruchu i zrelaksować ciało (np. przez proste ćwiczenia), zapewnijmy zdrowe przekąski lub promujmy ich spożywanie, czy też wprowadźmy program promocji zdrowego trybu życia (np. jazdy na rowerze z nagradzaniem postępów). Każdy pomysł, który będzie nas prowadził do realizacji celu jest lepszy niż ich brak.

Biorąc pod uwagę, że po okresie pandemii zmieniliśmy charakter naszej pracy i duża część z nas zaczęła pracować z domu, warto się zastanowić, czy nasi pracownicy rzeczywiście mają warunki do pracy zdalnej. Oczywiście to po ich stronie, zgodnie z przepisami, będzie potwierdzenie, że miejsce pracy zdalnej spełnia wymogi bezpiecznej pracy. Dbając o ich kondycję fizyczną oraz ograniczając ryzyko chorób zawodowych, warto wyjść pracownikom naprzeciw dostarczając im rekomendacji jak takie stanowisko pracy w domu powinno wyglądać. Wdrożenie idei wellbeingu nie musi generować dodatkowych kosztów, jednak co zostało wspomniane, wymaga próby szukania rozwiązań.

Tam, gdzie skupiamy się na zdrowiu fizycznym, warto skupić się też na aspekcie mentalnym. W ideę wellbeingu wpisuje się zapewnianie pracownikom elastycznych godzin pracy, możliwości pracy zdalnej, walka z toksycznymi zachowaniami w miejscu pracy, takie organizowanie czasu pracy, aby móc zapewnić pracownikom spokojny sen, szkolenia z zakresu resilience, czy też dostarczanie zespołowi zestawów ćwiczeń mindfulness. Celem każdej z tych aktywności jest zmniejszenie u pracowników poziomu stresu oraz umożliwienie im łączenia aktywności zawodowych z życiem prywatnym, co będzie miało bezpośrednie przełożenie na ograniczenie nie tylko zaburzeń psychicznych członków naszego zespołu, ale też ograniczenie ryzyk wielu innych chorób.

Brak podejmowania działań wellbeingowych nie jest bezpośrednim naruszeniem obowiązków spoczywających na pracodawcy. Wyłącznie z tego tytułu, żaden pracodawca nie zostanie obciążony grzywną ani nikt go nie zmusi do podejmowania tych aktywności. To co powinno pracodawców jednak przekonać do szukania rozwiązań to wspomniana dbałość o pracowników i z punktu widzenia interesu firmy – chęć ograniczania poziomu retencji, która, gdy występować będzie w nadmiernym stopniu, nie będzie już dla nas tylko niedogodnością, ale może zacząć stanowić rzeczywisty problem.

## 2. Choroba pracownika a jego uprawnienia i obowiązki

Pomimo wszelkich starań, które jako pracodawcy będziemy podejmować, aby wyeliminować czynniki chorobotwórcze w miejscu pracy (m.in. ze względu na fakt, że część chorób nie musi mieć nic wspólnego ze środowiskiem pracy), nie jest możliwe całkowite wyeliminowanie sytuacji, w której z chorobą pracownika przyjdzie nam się zmierzyć.

Choroba pracownika bezsprzecznie jest czymś niespodziewanym i dezorganizującym pracę. Pomimo tego pracodawcy powinni przyjąć ją jako coś co w pewnym momencie ich spotka i co w dużej części przypadków jest od nich niezależne (mamy wpływ na ograniczenie przyczyn, które mogą chorobę wywołać, ale rzadko na samo pogorszenie zdrowia pracownika). Gdy choroba u pracownika wystąpi, ważne z naszego punktu widzenia, będzie zadanie sobie kilku pytań (1) czy wiemy jaka to choroba, (2) czy ta choroba się powtarza (co może wskazywać na chorobę przewlekłą i może nam pozwolić się zastanowić, czy nie występują u nas jakieś czynniki, które wpływają na jej nawrót), (3) jak długo może trwać – utrzymując dobre relacje z zespołem zdecydowanie prościej będzie nam uzyskać taką informację podczas krótkiej rozmowy, (4) czy ma wymiar lekki, czy wymiar ciężki, (5) czy pogorszenie stanu zdrowia wyniknęło z jakichkolwiek czynników występujących w miejscu pracy – np. mobbing (pod kątem oceny ryzyka naszej odpowiedzialności), (6) czy choroba powinna być zakwalifikowana do chorób zawodowych czy też nie (pod kątem perspektywy zapłaty pracownikowi zadośćuczynienia) i finalnie (7) czy w związku z tą chorobą powinniśmy podjąć jakieś dodatkowe aktywności (np. poprosić pracownika o zwrot powierzonego mu sprzętu-samochodu, komputera), aby przekazać je tymczasowo osobie, która pracownika będzie zastępować.

Po udzieleniu sobie odpowiedzi na te pytania nie zmienimy faktu choroby, ale możemy nią świadomie zarządzić.

### Choroba – prawo pracownika?

Sama choroba, pomimo że i dla pracownika z pewnością jest niepożądana, pociąga za sobą szereg gwarancji, które mają pracownikowi dać możliwość spokojnego powrotu do zdrowia. Warto wśród nich wymienić (1) zwolnienie pracownika z obowiązku świadczenia pracy, a nawet dalej idący

zakaz podejmowania jakichkolwiek aktywności zawodowych pod rygorem zwrotu zasiłku za czas choroby (2) czasową ochronę pracownika przed wypowiedzeniem mu umowy, czy też (3) prawo do zachowania wynagrodzenia/zasiłku przez okres choroby, zapewniając mu źródło utrzymania (w zależności od okoliczności w całości lub w części). Ten ostatni element, z naszego punktu widzenia oczywisty nie jest powszechny na świecie. Dla przykładu w Stanach Zjednoczonych generalną zasadą (prócz braku gwarancji trwałości stosunku pracy) jest brak wynagrodzenia za okres choroby, z pewnym wyjątkiem obowiązującym od 2015 r. zapewniającym 7 dni odpłatnego zwolnienia chorobowego w trakcie roku w firmach korzystających z programów rządowych. W tym ujęciu obowiązuje w Polsce prawo jest dla pracowników wyjątkowo korzystne.

Wszystkie powyższe uprawnienia są niejako ograniczone w czasie i w części są zależne od okresu zatrudnienia u pracodawcy.

### **Jakie wynagrodzenie będzie należne pracownikowi w okresie choroby?**

Za czas niezdolności pracownika do pracy wskutek choroby lub odosobnienia w związku z chorobą zakaźną – trwającej łącznie do 33 dni w ciągu roku kalendarzowego, a w przypadku pracownika, który ukończył 50 rok życia – trwającej łącznie do 14 dni w ciągu roku kalendarzowego – pracownik zachowuje prawo do 80% wynagrodzenia na podstawie art. 92 Kodeksu pracy, wypłacanego przez pracodawcę z jego środków, chyba że obowiązujące u danego pracodawcy przepisy prawa pracy przewidują wyższe wynagrodzenie z tego tytułu. Po tym czasie pracownik nabywa prawo do zasiłku chorobowego. Okres 33 lub odpowiednio 14 dni niezdolności do pracy, za który zachowywane jest prawo do wynagrodzenia chorobowego, ustala się sumując poszczególne okresy niezdolności do pracy w roku kalendarzowym, nawet jeżeli wystąpiły między nimi przerwy a także jeżeli w danym roku kalendarzowym dany pracownik był zatrudniony u więcej niż jednego pracodawcy.

Takie wynagrodzenie oblicza się według zasad obowiązujących przy ustalaniu podstawy wymiaru zasiłku chorobowego i wypłaca za każdy dzień niezdolności do pracy, nie wyłączając dni wolnych od pracy.

Co do samego prawa do zasiłku, jest ono nabywane po upływie ustalonego okresu ubezpieczenia (okresu wyczekiwania). Okres ten jest zróżnicowany w zależności od charakteru ubezpieczenia. Tam, gdzie mamy do czynienia z obowiązkowym ubezpieczeniem chorobowym (czyli także w przypadku umów o pracę) prawo do zasiłku nabywane jest po upływie 30 dni nieprzerwanego ubezpieczenia chorobowego. Co istotne, do okresu ubezpieczenia zalicza się poprzednie okresy ubezpieczenia chorobowego, jeżeli przerwa w ubezpieczeniu nie przekracza 30 dni albo jest spowodowana urlopem wychowawczym, bezpłatnym lub odbywaniem czynnej służby wojskowej jako żołnierz niezawodowy.

Zasiłek chorobowy bez okresu wyczekiwania jest przyznawany w szczególności (1) absolwentom szkoły lub uczelni lub osobom, które zakończyły kształcenie szkole doktorskiej i zostały objęte ubezpieczeniem chorobowym lub przystąpiły do ubezpieczenia chorobowego w ciągu 90 dni od dnia ukończenia szkoły lub uzyskania dyplomu ukończenia studiów wyższych, (2) gdy niezdolność pracownika do pracy spowodowana została wypadkiem w drodze do pracy lub z pracy, (3) gdy pracownik ma co najmniej 10-letni okres obowiązkowego ubezpieczenia chorobowego.

Tak wynagrodzenie chorobowe, jak i zasiłek, przysługują pracownikom łącznie przez 182 dni choroby lub 270 dni – w przypadku, gdy niezdolność do pracy jest spowodowana gruźlicą lub przypada w trakcie ciąży.

Jeżeli okres pobierania zasiłku nie był wystarczający dla przywrócenia pracownika do zdrowia, pracownik jest uprawniony wnioskować do ZUS o świadczenie rehabilitacyjne. Tu jednak decyzja czy zostanie on przyznany, czy też nie, będzie zależna wyłącznie od organu rentowego.



## Autorzy

**Karolina Barszczewska** zajmuje się rozwijaniem praktyki prawa pracy i związanych z nim sporów pracowniczych zarówno w zakresie indywidualnego, jak i zbiorowego prawa pracy. Wspiera pracodawców w trudnych procesach zatrudniania i zwalniania pracowników wszystkich szczebli, również kadry menadżerskiej. Jako członek powoływanych przez pracodawców komisji wyjaśniających bada zgłoszenia mobbingu i innych niepożądanych zachowań, a także naruszeń prawa. Karolina reprezentuje pracowników i pracodawców przed sądami pracy, sądami cywilnymi a także organami nadzoru, w tym Państwową Inspekcją Pracy czy Zakładem Ubezpieczeń Społecznych. Pomaga w utrzymaniu stanu zatrudnienia w zakładach pracy i wspiera wewnątrzfirmowe procesy reorganizacji. Jest autorką świetnie przyjętych publikacji naukowych z zakresu prawa pracy i prawa autorskiego, w których to obszarach Karolina się specjalizuje, w tym praktycznego omówienia wdrażania spójny systemów HR Compliance w firmach. Pierwsze doświadczenia zawodowe zdobywała praktykując w działach prawnych korporacji i dużych przedsiębiorstwach. Karolina jest absolwentką Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, a od 2022 r. adwokatem wpisanym na listę Okręgowej Rady Adwokackiej w Warszawie.

**Monika Domańska** w 2019 r. ukończyła studia prawnicze na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu im. Kardynała Stefana Wyszyńskiego, a w 2023 r. została adwokatem czynnie wykonującym zawód. Już podczas studiów podejmowała pracę w warszawskich kancelariach nabywając umiejętności praktyczne z zakresu postępowań sądowych. W ramach prowadzonej praktyki specjalizuje się w procesie cywilnym. Ze szczególnym zaangażowaniem zajmuje się sprawami rodzinnymi, spadkowymi oraz z zakresu prawa rzeczowego. Stanowi również wsparcie Kancelarii w zarządzaniu i tworzeniu strategii w sprawach związanych z procesami z zakresu prawa pracy i ubezpieczeń społecznych.

**Michał Kibil** jest współzałożycielem i Starszym Wspólnikiem w kancelarii DGTL Kibil Piecuch i Wspólnicy S.K.A. Przed otwarciem kancelarii DGTL zdobywał doświadczenie w kancelariach indywidualnych oraz prowadził

warszawski oddział kilkudziesięcioosobowej kancelarii. Był również szefem jednej z praktyk w dwóch kancelariach o zasięgu międzynarodowym. Wspiera przedsiębiorców we wdrażaniu projektów z zakresu IT oraz nowych technologii, w tym opartych na Blockchain, AI, machine learning oraz IOT. Jest specjalistą z zakresu HR, ochrony danych osobowych oraz zarządzania własnością intelektualną w rozwiązaniach technologicznych. Michał doradza oraz szkoli we wszelkich kwestiach związanych z szeroko pojętą tematyką zatrudniania pracowników, prawa autorskiego, ochrony danych osobowych oraz prawa nowych technologii. Studiował prawo na Uniwersytecie Warszawskim, gdzie kończył także podyplomowe studium prawa pracy. Jest adwokatem wpisanym na listę Okręgowej Rady Adwokackiej w Warszawie, gdzie od 2019 r. szkoli także aplikantów adwokackich m.in. w obszarze wykorzystania nowych technologii.

**Monika Latos-Miłkowska** łączy praktykę prawniczą z pracą naukową – jest radcą prawnym i naukowcem specjalizującym się w prawie pracy. Przedmiotem jej szczególnych zainteresowań – zarówno praktycznych, jak i naukowych – jest problematyka zbiorowego prawa pracy, przekształceń organizacyjnych po stronie pracodawcy i ich wpływu na stosunki pracy, ochrony trwałości stosunku pracy, uprawnień związanych z rodzicielstwem oraz ochrony roszczeń pracowniczych w razie niewypłacalności pracodawcy. Jako radca prawny Monika specjalizuje się w sprawach z zakresu prawa pracy, zarówno zbiorowego jak i indywidualnego. Posiada doświadczenie w prowadzeniu spraw sądowych w sprawach z zakresu prawa pracy. Uczestniczyła jako doradca w procesie łączenia pracodawców, rokowaniach zbiorowych i sporach zbiorowych. Będąc w latach 2018–2023 radcą prawnym w Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych, zyskała również doświadczenie w prowadzeniu spraw windykacyjnych. Monika jest autorką 100 publikacji naukowych z zakresu prawa pracy. W szczególności jest autorką monografii „Ochrona interesu pracodawcy”, która w 2014 r. stała się podstawą nadania jej stopnia doktora habilitowanego. Jest również współautorką cenionego komentarza do kodeksu pracy pod redakcją Profesora Ludwika Florka oraz autorką komentarza do ustawy o ochronie roszczeń pracowniczych w razie niewypłacalności pracodawcy. Jest też współautorką kilku tomów Systemu Prawa Pracy pod redakcją naukową Profesora Krzysztofa W. Barana. Regularnie publikuje w Pracy i Zabezpieczeniu Społecznym, Studiach z Zakresu Prawa Pracy i Ubezpieczeń



Społecznych oraz innych wysokopunktowanych czasopismach prawniczych. Monika jest kierownikiem Zakładu Prawa Pracy Kolegium Prawa Akademii Leona Koźmińskiego. Upřednio przez wiele lat zatrudniona była na stanowisku adiunkta w Katedrze Prawa Pracy i Polityki Społecznej WPIA UW.

**Lena Murawska** jest studentką prawa na Uniwersytecie Warszawskim, gdzie za wysokie wyniki w nauce kilkakrotnie była wyróżniana stypendium Rektora dla najlepszych studentów. Czas studiów stara się wykorzystywać jak najaktywniej, dlatego od II roku rozwija swoje zainteresowanie prawem, aktywnie poszukując swojej ścieżki rozwoju praktykując w warszawskich kancelariach.

**Joanna Namojlik** zajmuje się indywidualnym i zbiorowym prawem pracy, w tym w szczególności sprawami związanymi z zatrudnianiem pracowników oraz „trudnymi zwolnieniami” pracowników wysokiego szczebla. Joanna posiada bogate doświadczenie w reprezentacji klientów w postępowaniach sądowych w sprawach o roszczenia wynikające z rozwiązywania umów o pracę, o mobbing i dyskryminację, o roszczenia z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych, a także w sporach z ZUS, Państwową Inspekcją Pracy. Ponad powyższe Joanna posiada doświadczenie reprezentowania klientów w kontrolach Państwowej Inspekcji Pracy oraz Zakładu Ubezpieczeń, w tym przygotowywania stanowisk reprezentowanych podmiotów nakierowanych na minimalizację ryzyk przegrania postępowania. Studiowała prawo na Uniwersytecie w Białymstoku oraz na Uniwersytecie Warszawskim. Jest adwokatem wpisanym na listę Okręgowej Rady Adwokackiej w Warszawie. W wolnym czasie lubi podróżować, poznawać nowe miejsca oraz gotować.

**Ireneusz Piecuch** jest radcą prawnym, współzałożycielem i współzarządzającym kancelarię DGTL. Swoją karierę zaczynał w firmie IBM, gdzie pracował jako szef działu prawnego polskiego oddziału, lider zespołu prawników na region CEE, a także wiceprezes polskiego oddziału koncernu do spraw operacyjnych. W latach 2006–2009 pracował w Grupie Telekomunikacja Polska S.A. (obecnie ORANGE) jako sekretarz Grupy, a następnie członek Zarządu odpowiedzialny za strategię i rozwój biznesu. W latach 2012–2015 w firmie Poczta Polska S.A. sprawował funkcję wiceprezesa odpowiedzialnego za strategię, IT oraz obrót międzynarodowy. Przez ponad siedem lat był także partnerem w międzynarodowej kancelarii CMS, między innymi

współodpowiedzialnym za globalną praktykę telekomunikacyjną. W swojej karierze Ireneusz Piecuch zasiadał także w wielu radach nadzorczych (Emitel, Wirtualna Polska, KGHM czy PKP PLK), a obecnie jest członkiem Rady Nadzorczej DESA S.A. Poza działalnością zawodową Ireneusz Piecuch zasiada także w Radzie Powierniczej Akademii Leona Koźmińskiego, Międzynarodowej Radzie Konsultacyjnej tej uczelni. Jest też członkiem Rady Fundacji im. Leona Koźmińskiego.

**Anna Poprawa** jest radcą prawnym przy krakowskiej Izbie Radców Prawnych, absolwentką Wydziału Prawa i Administracji na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie oraz studiów podyplomowych z zakresu prawa pracy na Uniwersytecie Jagiellońskim. Studiowała także historię specjalność judaistyka. Anna od lat specjalizuje się w obsłudze przedsiębiorców oraz prawie umów. Od wielu lat zajmuje się audytem prawnym przedsiębiorstw, pomaga w prawidłowym przeprowadzeniu procesów inwestycyjnych. Przeprowadziła kilkadziesiąt transakcji telekomunikacyjnych. Doświadczenie zdobywała jako in-house w spółce telekomunikacyjnej, wieloletni prawnik dużej krakowskiej kancelarii radcowskiej, gdzie przez ponad 5 lat brała udział w akwizycjach i procesach inwestycyjnych jednego z największych polskich operatorów telekomunikacyjnych w Polsce. Była współnikiem i partnerem w krakowskich kancelariach oraz z powodzeniem prowadziła indywidualną praktykę. Anna jest Prezesem Zarządu i współnikiem spółki POPRAWA O PRAWIE Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, a także współniczką kilku spółek z o.o. z branży rachunkowości i finansów.

**Magdalena Smaruj** jest absolwentką Wydziału Prawa Uniwersytetu Warszawskiego oraz aplikantką adwokacką wpisaną na listę Okręgowej Rady Adwokackiej w Warszawie. Swoją wiedzę zdobywała także na uniwersytecie Northeastern Illinois University of Chicago na kierunku Business Law. W zakresie podmiotów z sektora prywatnego Magda specjalizuje się w obsłudze spółek IT, w szczególności w zakresie szeroko pojętego prawa HR i prawa własności intelektualnej. Kompleksowo wspiera pracodawców we wdrożeniach wewnętrznych aktów prawnych, outsourcingów oraz restrukturyzacji zatrudnienia. Magda posiada także szerokie doświadczenie we współpracy z podmiotami branży kreatywnej, produkcji filmowych (w tym wiodących polskich podmiotów nadawczych), influencer marketingu oraz gamingu. Wielokrotnie opracowywała projekty i przeprowadzała

negocjacje umów koprodukcyjnych, sponsorskich i licencyjnych. Brała także udział w tworzeniu procedur współprac reklamowych oraz eventowych.

**Bartosz Ulczycki** w codziennej pracy zajmuje się postępowaniami spornymi, a także obsługą przedsiębiorców w zakresie prawa korporacyjnego i prawa zatrudnienia oraz legalizacją pobytu cudzoziemców w Polsce. Prelegent podczas konferencji naukowych oraz biznesowych, autor wielu publikacji m.in. z zakresu prawa pracy, komentator wielu poczytnych mediów, w tym Pulsu Biznesu i interia.pl, współautor raportu „Praca zdalna – pierwszy krok na drodze do nowoczesnego środowiska pracy?”. Swoje doświadczenie zawodowe zdobywał m.in. wspomagając prawników w sporach przed sądami arbitrażowymi oraz w Uniwersyteckiej Studenckiej Poradni Prawnej WPiA UKSW. Otacza opieką prawną osoby reprezentujące branżę artystyczną i edukacyjną. Bartosz był stypendystą Rektora UKSW. Jego zainteresowania zawodowe skupiają się w obrębie prawa gospodarczego oraz prawa pracy, ze szczególnym uwzględnieniem zbiorowego prawa pracy, a także prawa sportowego.

**Piotr Żyłka** na co dzień zajmuje się zarządzaniem zgodnością (compliance) organizacji, a także doradztwem w obszarze określenia apetytu na ryzyko w ramach działalności przedsiębiorstwa. Doświadczenie zdobywał pracując na rzecz czołowych krajowych, jak i międzynarodowych instytucji finansowych, w których odpowiedzialny był za zarządzanie systemami zgodności w ramach działalności tych podmiotów na polskim rynku. Dostosowywał działalność organizacji do wymogów ustawowych, a także rekomendacji i zaleceń organów nadzoru. Absolwent Executive Master of Business Administration Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Aktywnie angażuje się w szerzenie świadomości i wiedzy z zakresu compliance na polskim rynku poprzez wystąpienia na konferencjach oraz liczne publikacje w branżowych mediach. Felietonista Risk & Compliance Platform Europe, a także autor bloga „It’s All About Compliance”.

## KILKA SŁÓW O ALMANACHU

„HR Almanach 2023” to publikacja zawierająca wybrane artykuły i informacje dotyczące prawa HR, w tym porady i artykuły z zakresu indywidualnego i zbiorowego prawa pracy, sporów sądowych i ubezpieczeń społecznych autorstwa prawników DGTL – kancelarii specjalizującej się między innymi w transformacji cyfrowej obszaru rozwoju i zarządzania kadrami w przedsiębiorstwach.

Ubiegły rok to intensywny czas dla HR, pełen wielu zmian. Trudno było działom HR odetchnąć, szczególnie w pierwszym kwartale 2023 r., bo ustawodawca nie ustawał w dozowaniu presji. Ogłaszał kolejne zmiany, jedna za drugą. Zaczęło się od kontroli badania trzeźwości pracowników przez pracodawców. Było to novum, ponieważ dotychczasowe przepisy nie pozwalały pracodawcom na samodzielne przeprowadzanie takich badań. W kolejnym kroku ustawodawca rozprawił się raz na zawsze z pracą zdalną.

W kolejnych tygodniach poszedł za ciosem i ogłosił nowe zmiany. Wiązały się one z wdrożeniem zasad określonych w dyrektywie work-life balance. Zwiększyły się nie tylko uprawnienia pracowników, ale również spojrzenie na ich dobrostan psychiczny. Temat wellbeingu stał się jednym z tematów kluczowych w HR. Wielkim nieobecny 2023 roku była ustawa o sygnalistach, która w dalszym ciągu nie weszła w życie. O tych tematach piszemy w niniejszym wydaniu.

W naszej publikacji znajdują Państwo również artykuły dotyczące rozwoju technologii i ich wpływu na funkcjonowanie organizacji. Jesteśmy bowiem świadkami trwającej rewolucji cyfrowej, głęboko dotykającej obszar HR. Różne oblicza nowych technologii zostały przez nas przybliżone w rozdziale poświęconym tej tematyce.

Powtarzając za Wisławą Szymborską, iż „Czytanie książek to najpiękniejsza zabawa, jaką sobie ludzkość wymyśliła”, życzymy Państwu takiej zabawy przy lekturze naszej publikacji.



Joanna Namojlik  
advokat



Karolina Barszczewska  
advokat

ISBN 978-83-96070-91-3



9 788396 070913